



# Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente: Formación empresarial, incubación y aceleración

## Evaluación externa de resultados, 2015





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS



---

## Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente: Formación empresarial, incubación y aceleración Evaluación externa de resultados, 2015

### Tipo de evaluación: Resultados

Ejercicio anual: 2015

Fecha de publicación: agosto, 2016

### Entidad evaluadora:

Descifra investigación estratégica, social, política y de mercado, SC



DEMOSKÓPICA MEXICO

### Investigadores:

Dra. Yasodhara Silva Medina

Dra. Ivette Flores Laffont

Dra. Ana Marcela Torres Hernández

---

Subsecretaría de Planeación y Evaluación  
Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas  
Gobierno del Estado de Jalisco  
Magisterio 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270  
Guadalajara, Jalisco, México.

### Citación sugerida:

Gobierno del Estado de Jalisco. Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente: Formación empresarial, incubación y aceleración. Evaluación externa de resultados, 2015. México: 2016.

Disponible en: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>

Colección: Evaluaciones

Este documento fue homologado de acuerdo con los criterios de estilo institucional definidos para esta colección. El texto y los contenidos se mantienen como fueron entregados por su(s) autor(es).

# DIRECTORIO

---

## GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz  
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Mtro. Héctor Rafael Pérez Partida  
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas  
Presidente del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dr. David Gómez-Álvarez  
Subsecretario de Planeación y Evaluación  
Secretario ejecutivo del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez  
Directora general de Monitoreo y Evaluación  
Secretaria técnica del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

### **Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco (Consejo Técnico Evalúa Jalisco)**

#### **Representantes de instancias nacionales**

Dr. Gonzalo Hernández Licona  
Secretario ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de  
Desarrollo Social

Dra. Gabriela Pérez Yarahuán  
Coordinadora general del Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje  
en Evaluación y Resultados

Lic. José Ángel Mejía Martínez del Campo  
Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y  
Crédito Público (invitado)

Juan Carlos Hernández Durán  
Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental de la  
Secretaría de la Función Pública (invitado)

# DIRECTORIO

---

## Representantes de instancias académicas locales

Dr. Antonio Sánchez Bernal  
Universidad de Guadalajara

Dr. Agustín Escobar Latapí  
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Dr. Guillermo Zepeda Lecuona  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Dra. Nancy García Vázquez  
El Colegio de Jalisco

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez  
Universidad Panamericana

Dr. Daniel Carrasco Brihuega  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

## Representantes de Gobierno de Jalisco e instancias públicas locales

Lic. Miguel Castro Reynoso  
Secretario de Desarrollo e Integración Social

Dr. Hugo Michel Uribe  
Subsecretario de Finanzas

Mtra. Carolina Toro Morales  
Directora General de Política Social

Mtro. Roberto Orozco Gálvez  
Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco

## Equipo técnico

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación  
Mtro. Estuardo Gómez Morán, director de Evaluación de Resultados e Impacto  
Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, coordinadora de Evaluación de Proyectos  
Mtra. Adriana Valdez Calderón, coordinadora de Evaluación de Proyectos

# ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PÚBLICO EVALUADO .....</b>	<b>13</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>19</b>
<b>6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....</b>	<b>37</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>
<b>11. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>46</b>
<b>12. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES.....</b>	<b>48</b>
<b>13. ANEXOS .....</b>	<b>49</b>
Anexo 1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. ....	49
Anexo 2. Valoración final del programa .....	53
Anexo 3. Ficha Técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación. ....	55
Anexo 4. Relación de entrevistas realizadas durante la evaluación. ....	56
Anexo 5. Principales servicios que ofrecen las incubadoras que resultaron beneficiadas en el año 2015. ....	58
Anexo 6. Incubadoras reconocidas por INADEM en el año 2016.....	59
Anexo 7. Documento descriptivo sobre el modelo “Triple Hélice” y Diagnóstico de MIPYMES en Jalisco. ....	60
Anexo 8. Guía de tópicos para entrevistas con Funcionarios del Subprograma. ....	64
Anexo 9. Guía de tópicos para entrevistas con Dispersores del Subprograma.....	67
Anexo 10. Guía de tópicos para entrevistas con Beneficiarios del Subprograma. ....	70

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

El Subprograma de “Formación, Incubación y Aceleración” es uno de los componentes del Programa Jalisco Competitivo: Generando bienestar y desarrollo económico” que tiene como objetivo promover el desarrollo económico del Estado en beneficio de sus habitantes, mediante el apoyo a proyectos que fomenten el desarrollo empresarial y la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de incubadoras de empresas y fortalecimiento de empresas que estimulen el desarrollo de la cultura y espíritu emprendedor con cobertura en los 125 municipios del estado (Convocatoria Pública, 2015).

El año sujeto a la evaluación de resultados del componente correspondió al ejercicio 2015 y tiene como propósito determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el subprograma, así como sus efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema público definido como “corta duración de empresas micro, pequeñas y medianas, así como las bajas capacidades operativas y escasas opciones de financiamiento”.

La modalidad única de apoyo en el ejercicio evaluado consistió en la consultoría especializada para empresas en proceso de incubación, donde sólo participan incubadoras con reconocimiento del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para el pago de honorarios de consultores con un monto de apoyo de 15 mil pesos mexicanos por empresa incubada.

Entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas a través del ejercicio de evaluación sobre el Subprograma, en términos generales se pueden destacar las siguientes:

## Fortalezas

- El Subprograma potencializa el modelo de “Triple Hélice”<sup>1</sup>, donde el gobierno estatal se vincula con el conocimiento especializado de universidades y sector empresarial para mejorar las capacidades de las MIPYMES y contribuir a la generación y conservación de empleos.
- El Subprograma tiene una experiencia acumulada y ha logrado un buen nivel de conocimiento y posicionamiento entre su población intermediaria potencial (incubadoras), quienes a su vez atienden a la población potencial directa integrada por personas con proyectos de emprendimiento y MIPYMES.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 7.

- Los procesos del Subprograma tienen una certificación de calidad que se observa en la secuencia ordenada y distribución de funciones que le permiten un óptimo funcionamiento operativo.
- La plataforma en línea de Jalisco Competitivo (<http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx/>) permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Formación, Incubación y Aceleración.
- El modelo de convenio establecido con los beneficiarios (incubadoras) permite un marco de colaboración con metas específicas que buscan abonar a los objetivos del Subprograma.

### Debilidades

- El bajo monto de subsidio para consultoría (15 mil pesos) en el proceso de incubación limita las áreas de intervención en su objetivo de reducir el riesgo de fracaso de los proyectos de emprendimiento (corta duración de las MIPYMES vs. mejorar la tasa de supervivencia).
- Escasa interacción con los actores (incubadoras) para detección de necesidades por sector y tamaño de empresas, trabajo conjunto e involucramiento en la planeación estratégica del Subprograma.
- Incertidumbre sobre la mejor ubicación del Subprograma dentro de la estructura de responsabilidades de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) o en el Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM) debido a las características y objetivos que tienen una relación estrecha con las funciones y atribuciones de este último.
- No existen mecanismos de retroalimentación directa con los proyectos incubados, ni un seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.
- Insuficiencia de indicadores que reflejen el cumplimiento de objetivos del Subprograma e información del valor monetario de los beneficios para medir su costo-eficiencia y costo-eficacia.

### Oportunidades

- El reconocimiento de metodologías y modelos de incubación bajo rigurosos procesos de validación por parte de una instancia externa (Instituto Nacional del Emprendedor) aseguran un nivel de alta calidad profesional de los servicios de incubación que ofrecen los solicitantes apoyados.
- Incremento de conocimientos especializados y capacidades de incubación y aceleración en las universidades, cámaras empresariales y consultoras del estado de



Jalisco.

## **Amenazas**

- Escasa presencia de incubadoras en el interior del estado lo que no permite por ahora la atención de ocho de las doce regiones de la entidad.

En resumen, cabe destacar la importancia del Subprograma por su abordaje de “Triple Hélice”, donde el gobierno estatal se vincula con el conocimiento especializado de universidades y sector empresarial para mejorar las capacidades de las MIPYMES y contribuir a la generación y conservación de empleos. Cuenta con una percepción positiva de sus beneficiarios, instrumentos de control interno que le permiten su óptimo funcionamiento operativo y un marco de convenio colaborativo con las incubadoras reconocidas por el INADEM con metas específicas que buscan abonar a los objetivos del Subprograma.

En contraparte, un aspecto negativo que requiere atención y que representa un área de oportunidad es el que tiene que ver con la recolección y sistematización de indicadores de seguimiento que permitan conocer el cumplimiento sustantivo de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo y donde se involucre a toda la red de actores, tanto incubadoras como beneficiarios de los proyectos incubados.

## 2. INTRODUCCIÓN

El programa “*Jalisco Competitivo: Generando bienestar y desarrollo económico*” es una estrategia del gobierno estatal que busca una articulación y congruencia para el desarrollo equilibrado regional, de los sectores productivos, la vinculación con el sector privado, público y social y un marco adecuado para incrementar el nivel de competitividad y productividad de las empresas y productos jaliscienses, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)<sup>2</sup>, mediante el fomento de una cultura de calidad, innovación, fortalecimiento del mercado y establecimiento de acciones que logren un balance positivo en el intercambio comercial con el exterior (ROP, 2015).<sup>3</sup>

En el año 2015, el Programa Jalisco Competitivo tuvo un presupuesto total aprobado por 84 millones 505 mil 619 pesos, cuya distribución consideró diez categorías de apoyo por parte del Comité Técnico del Programa, el cual de acuerdo a sus reglas de operación (ROP) es el ente responsable de la validación y aprobación de proyectos, mecanismos de operación y acciones vinculadas a la ejecución y distribución del recurso.

---

<sup>2</sup> Acrónimo con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas.

<sup>3</sup> A nivel federal, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

**Cuadro 1. Distribución del presupuesto del Programa "Jalisco Competitivo" por categorías en el año 2015.**

CATEGORÍAS	DISTRIBUCIÓN 2015
1. Certificación y Procesos de Mejora	\$ 900,000.00
2. Fomento Comercial Nacional	\$ 6'000,000.00
3. Formación Empresarial, Incubación y Aceleración	\$ 28'600,000.00
4. Fomento al Comercio Exterior	\$ 5'500,000.00
5. Proyectos Estratégicos	\$ 12,000,000.00
6. Proyectos Precursores	\$ 2,500,000.00
7. Desarrollo Artesanal	\$ 2,500,000.00
8. Concurrencia	\$ 19'500,000.00
9. Impulso al Desarrollo Económico Regional Transversal	\$ 5,150,000.00
10. Mejora de Herramientas Operativas y Evaluación de Impacto	\$ 1,855,619.00
<b>Total</b>	<b>\$ 84'505,619.00</b>

**Fuente:** Acta de la 1ª Reunión Ordinaria del Comité Técnico celebrada el día 5 de febrero de 2015 para los proyectos 2015 a través del Programa Jalisco Competitivo.

El Comité Técnico está integrado por 16 organismos del sector público y privado:

**Cuadro 2. Integrantes del Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo.**

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
1) Secretaría de Desarrollo Económico	1) Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ)
2) Contraloría General del Estado	2) Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX)
3) Secretaría de Turismo	3) Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE)
4) Secretaría de Desarrollo Rural	4) Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ)
5) Secretaría del Trabajo y Previsión Social	5) Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO)
6) Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas	6) Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA)
7) Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial	7) Asociación de Industrias Maquiladoras y Manufacturas de Occidente (INDEX de Occidente)
8) Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología	8) Consejo Económico y Social de Jalisco (CESJAL)

**Fuente:** Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa publicadas el sábado 7 de febrero de 2015 en el Periódico Oficial El Estado de Jalisco.

En el punto 8.1 relativo a las modalidades de apoyo de las ROP del Programa Jalisco Competitivo se establece que el otorgamiento de los apoyos podrá ser mediante convocatorias públicas, proyectos a propuesta del titular de la Secretaría de Desarrollo Económico o por acuerdo del titular del Poder Ejecutivo del Estado, en donde estas dos últimas modalidades permiten la realización de proyectos conjuntos en coordinación interinstitucional con otras dependencias del gobierno estatal y federal.

El Subprograma de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración que es objeto de la presente evaluación de resultados corresponde a la Convocatoria Pública que forma parte de la categoría de apoyo del mismo nombre y cuyo presupuesto asignado en el año 2015 correspondió a 2 millones de pesos.

Del total del presupuesto asignado, se aprobó un monto de 600 mil pesos a través de cuatro proyectos de incubadoras que fueron aceptados en la segunda sesión ordinaria del Comité Técnico celebrada el día 10 de marzo de 2015 para apoyar 40 empresas y 40 empleos generados. De estos cuatro proyectos, tres fueron los que finalmente fueron ejecutados beneficiando a 30 empresas, donde cada incubadora fue responsable de la incubación de 10 empresas respectivamente, de tal manera que el presupuesto ejercido fue de 450 mil pesos<sup>4</sup>.

El objetivo general de la evaluación de resultado del Subprograma de Formación, Incubación y Aceleración es determinar la pertinencia de los apoyos que ofrece en atención al problema público identificado como “corta duración de empresas micro, pequeñas y medianas, así como las bajas capacidades para operar MIPyMES y escasas opciones de financiamiento” (TDR, 2015).

Para ello, la estructura del documento presenta una breve descripción del Subprograma, la metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación, los resultados obtenidos a través del trabajo de gabinete y campo con el fin de integrar la evidencia y argumentación que sustentan la valoración cuantitativa y cualitativa de cada una de las preguntas de la evaluación, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas y las conclusiones en relación al balance general de los hallazgos.

---

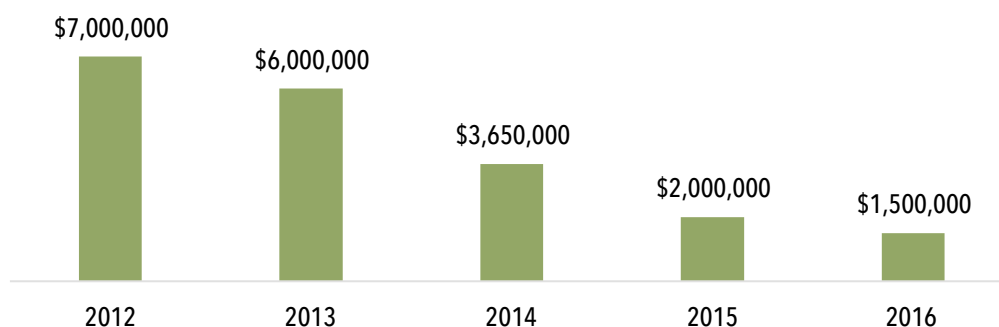
<sup>4</sup> El total del presupuesto ejecutado en la categoría de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración fue de 12 millones 450 mil pesos correspondiente a 12 millones del proyecto a solicitud del Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM) para la implementación del Programa BIENEMPRENDO con una población beneficiaria estimada en 1000 emprendedores y MIPYMES cuyo objeto fue impulsar las iniciativas emprendidas y el fortalecimiento de microempresas de los municipios del estado a través del apoyo en la compra de maquinaria, equipo, herramientas y mobiliario, que faciliten sus procesos de producción, presentación y/o comercialización de sus productos y servicios y 450 mil pesos de la convocatoria pública relativa al Subprograma de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración (Acta de la 1ra. Sesión Ordinaria del Comité Técnico celebrada el 5 de febrero de 2015 y Tabla de Cierre 2015 proporcionada por la Dirección General de Planeación).

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PÚBLICO EVALUADO

El subprograma "Formación, Incubación y Aceleración" es uno de los componentes del programa gubernamental estatal para el fomento a la industria, comercio, servicios y desarrollo de los sectores productivos denominado "Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico" que corresponde a la partida presupuestal "07 00 4331 Subsidio a la Promoción Económica del Estado".

Este subprograma fue creado en el año 2012<sup>5</sup> como parte de la estrategia denominada "Productividad Jalisco" bajo el nombre de "Fomento al Emprendimiento en Incubación y Aceleración de Empresas", de tal forma que en el año 2015 cumplió tres años de operación. Su presupuesto asignado ha venido disminuyendo paulatinamente a partir de los recursos disponibles y se ha focalizado exclusivamente en los procesos de incubación donde existe un reconocimiento oficial por parte del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)<sup>6</sup> de aquellas incubadoras validadas mediante un proceso riguroso, lo que permite un mayor potencial de atención especializada.

**Gráfico 1. Presupuesto Anual en el periodo comprendido de 2012 a 2016 del subprograma "Formación, Incubación y Aceleración."**



**Fuente:** Elaboración propia con base en convocatorias públicas disponibles en la plataforma "Jalisco Competitivo" en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>.

<sup>5</sup> 2012 es el año que se señala como inicio de operaciones del Programa en la Ficha Básica del Subprograma consultada en el Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del estado de Jalisco (<https://programas.app.jalisco.gob.mx>). Sin embargo, en el informe de resultados de la "Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco" (2011) se indica que fue desde 2009 su año de inicio de operaciones, lo que indicaría siete años de operación para el año 2015.

<sup>6</sup> El INADEM es el órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía del gobierno federal que reconoce y valida con vigencia anual a incubadoras del país y conforma un directorio de organizaciones, instituciones, modelos y metodologías validadas por él.

Actualmente la implementación del subprograma está a cargo de la Dirección General de Desarrollo y Sectores Productivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, no obstante, la dependencia se encuentra en proceso de valoración desde el año 2015 sobre la posible reubicación del subprograma al Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM) por la naturaleza de sus atribuciones como organismo público descentralizado creado en el año 2013.

El objetivo del componente es promover el desarrollo económico del Estado en beneficio de sus habitantes, mediante el apoyo a proyectos que fomenten el desarrollo empresarial y la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de incubadoras de empresas y fortalecimiento de empresas que estimulen el desarrollo de la cultura y espíritu emprendedor con cobertura en los 125 municipios del estado (Convocatoria, 2015).

Esta categoría de apoyos está dirigida a las personas jurídicas legalmente constituidas como pueden ser empresas, cámaras, asociaciones empresariales, organismos empresariales, sociedades civiles y universidades públicas y privadas; así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos públicos u otras entidades públicas de los tres niveles de gobierno, siempre y cuando sean incubadoras reconocidas por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y cuenten con un modelo acreditado de incubación<sup>7</sup>.

Los apoyos son otorgados a través de convocatoria pública, la cual en el año 2015 tuvo vigencia del 12 de febrero al 2 de marzo del 2015 para el registro, verificación jurídica e ingreso de proyectos bajo una modalidad única:

**Cuadro 3: Modalidad única de apoyo del componente de “Formación, Incubación y Aceleración” en el año 2015.**

No.	Rubros de Apoyo	Destino del Recurso	Monto máximo de Apoyo
1	Consultoría especializada para empresas en proceso de incubación (Sólo incubadoras con reconocimiento ante el	Pago de honorarios de Consultores	Monto de apoyo \$15,000 por empresa incubada, máximo 10 empresas por incubadora.

<sup>7</sup> UN EJEMPLO ES EL MODELO CANVAS, EL CUAL ES UNA HERRAMIENTA PARA DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO QUE DESCRIBE CÓMO UNA ORGANIZACIÓN CREA, ENTREGA Y CAPTURA VALOR, ASÍ COMO AYUDA A VALIDAR SU VIABILIDAD, NO SÓLO ECONÓMICA, SINO DE PLANTEAMIENTO DE TODOS LOS ELEMENTOS EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA O PROYECTO EMPRESARIAL (OSTERWALDER, 2010).

No.	Rubros de Apoyo	Destino del Recurso	Monto máximo de Apoyo
	INADEM).		

**Fuente:** Convocatoria publicada en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo.

Las incubadoras participan como organismos dispersores, mientras las empresas y/o proyectos incubados resultan los beneficiarios indirectos durante un periodo de incubación establecido de entre cinco a seis meses.

En años anteriores las modalidades de apoyo cubrieron también procesos de formación empresarial, aceleración y fortalecimiento de capacidades de las incubadoras y aceleradoras:

#### **Cuadro 4: Modalidades de apoyo del Subprograma “Formación, Incubación y Aceleración” en años anteriores (2012-2014).**

AÑO	MODALIDADES DE APOYO
2012	Incubadoras Tradicionales-Sociales Incubadoras de Sectores de Tecnología Intermedia Incubadoras de Sectores de Alta Tecnología Aceleradoras de empresas “Consultoría en territorio nacional” Aceleradoras de empresas “Consultoría en el extranjero”
2013	Fortalecimiento de capacidades de las incubadoras y aceleradoras de empresas (software y pago de honorarios) Consultoría para la creación y fortalecimiento de empresas Desarrollo de habilidades empresariales y emprendedoras
2014	Fortalecimiento de capacidades de las incubadoras de empresas Consultoría para el fortalecimiento de empresas a través de incubadoras Formación Empresarial (Plan de Negocios)

**Fuente:** Elaboración propia con base en convocatorias públicas disponibles en la plataforma “Jalisco Competitivo” en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>.

Las razones expuestas por los responsables del Subprograma de no incluir a partir del año 2015 la aceleración son: la declaración desierta de la convocatoria en el ejercicio anterior por no presentarse ninguna aceleradora como solicitante, la existencia de muy pocas aceleradoras en el estado<sup>8</sup>, el historial de demanda mayor de apoyos en los procesos de incubación, los costos más altos de aceleración que representan la posibilidad de un menor número de empresas apoyadas, la condición más vulnerable de las empresas que requieren

<sup>8</sup> En el año 2016, solamente están reconocidas dos aceleradoras en el estado: ITESO y Möller Consultores.

servicios de formación e incubación en relación con la etapa de consolidación y expansión de las empresas candidatas a la aceleración, así como la existencia de programas y fondos federales que atienden las necesidades específicas de aceleración.

Durante el ejercicio 2015 se recibieron cinco solicitudes<sup>9</sup>, de las cuales se aprobaron cuatro, aunque solamente fueron ejecutados tres de ellos con diez proyectos de incubación cada una, según se muestra a continuación:

**Cuadro 5: Proyectos aprobados (beneficiarios) del Subprograma en el año 2015.**

INCUBADORAS BENEFICIARIAS EN EL AÑO 2015	MONTO	# DE PROYECTOS INCUBADOS
Incubadora del Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara	150,000	10
Incubadora de Alta Tecnología del Centro de Inteligencia para el Apoyo a Emprendedores de la Universidad Autónoma de Guadalajara	150,000	10
Incubadora del Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) del Instituto Superior Autónomo de Occidente AC UNIVA Puerto Vallarta	150,000	10
*Consultoría para empresas en proceso de Incubación de la Incubadora de Empresas de Tecnología Intermedia del Centro Universitario Ciénega de la Universidad de Guadalajara	150,000 (Sin ejecutar)	0
<b>TOTAL</b>	<b>450,000</b>	<b>30<sup>10</sup></b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en convocatorias públicas disponibles en la plataforma “Jalisco Competitivo” en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>.

En el caso de la Incubadora de Empresas de Tecnología Intermedia del Centro Universitario Ciénega de la Universidad de Guadalajara se trató de un desistimiento ocasionado por retraso en la entrega de los recursos que no le permitiría el cumplimiento de metas establecidas en los términos del convenio firmado.

La convocatoria pública representa el marco de operación específico del subprograma y se fundamenta con base en las reglas de operación (ROP) del Programa “Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico” que fueron publicadas el 7 de febrero de 2015. Es en la convocatoria donde se encuentran los criterios de elegibilidad, exclusión y pre-valoración de los proyectos, así como los indicadores de impacto, metas establecidas y productos entregables.

<sup>9</sup> Los motivos de las solicitudes no aprobadas fue por documentación incompleta en la primera etapa de pre-valoración que corresponde a la etapa de verificación jurídica de documentos y técnica respecto a la viabilidad de proyectos presentados.

<sup>10</sup> En la Ficha Básica del Programa publicada en el del Subprograma consultada en el Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del estado de Jalisco (<https://programas.app.jalisco.gob.mx>) se mencionan como “Número total de beneficiarios atendidos el año anterior” 40, debiendo decir 30.



Es importante señalar que los indicadores solicitados a los beneficiarios han variado en el tiempo según las modalidades de apoyo de las convocatorias como se puede apreciar en el cuadro 5.

**Cuadro 6. Indicadores de impacto y metas establecidas en las convocatorias públicas y convenios firmados con beneficiarios.**

2012	2013	2014	2015
Descripción cuantitativa de resultados programados del proyecto propuesto (en términos de empleos generados, conservados, desarrollo de capacidades o apertura de nuevos mercados).	Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto, Número de capacitados en relación al monto de apoyo otorgado, Número de empresas creadas en relación al total de proyectos incubados, Número de empresas consolidadas en relación al total de empresas aceleradas, Incremento de ventas en relación al ejercicio fiscal inmediato anterior de empresas aceleradas.	Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto, Número de capacitados en relación al monto de apoyo otorgado, Número de empresas creadas en relación al total de proyectos incubados.	Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto, Número de empleos a generar y conservar en los proyectos aprobados. Número de incubaciones.

**Fuente:** Elaboración propia con base en convocatorias públicas disponibles en la plataforma “Jalisco Competitivo” en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>.

El subprograma cuenta con procesos certificados en ISO a través de diagrama de flujo de actividades y descripción de procedimiento narrativo elaborado en el año 2014.

## 4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El **objetivo general** y el **problema público** que atiende el subprograma de acuerdo a los Términos de Referencia (TDR) son:

OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA PÚBLICO QUE ATIENDE EL PROGRAMA
Determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el subprograma público Formación Empresarial, Incubación y Aceleración, así como sus efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema público.	Corta duración de empresas micro, pequeñas y medianas, así como las bajas capacidades para operar MIPyMES y escasas opciones de financiamiento.

Mientras los **objetivos específicos** son los que a continuación se señalan:

- 1) Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.
- 2) Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.
- 3) Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

### Cuadro 7. Apartados temáticos por objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	APARTADO TEMÁTICO	PREGUNTAS
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	Mecanismos de seguimiento	1, 2
Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	Cumplimiento de objetivos	3, 4, 5
Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	Desempeño y garantía de sostenibilidad	6, 7, 8
	<b>Total</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los TDR.

## 5. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico incluyó trabajo de gabinete y campo con el propósito de respaldar la comprensión analítica y la argumentación de cada una de las ocho preguntas de investigación correspondientes a los tres objetivos específicos, así como la elaboración del Análisis de Fortalezas y Debilidades (FODA) y los anexos solicitados en los TDR.

El análisis documental consideró actividades de acopio, organización, sistematización y valoración de la información encontrada en registros administrativos (manuales, flujogramas, circulares, formularios, entre otros), bases de datos, documentos institucionales, presupuestos, diagnósticos, estudios, instrumentos normativos y todos los archivos disponibles por la Unidad Interna de Evaluación y la Unidad Administrativa responsables del programa sujeto a evaluación.

El trabajo de campo por su parte se llevó a cabo a través de una aproximación cualitativa a partir de entrevistas con los actores clave del programa, así como adicionalmente entrevistas dirigidas a beneficiarios del programa para generar información complementaria y cruzada que enriqueciera los hallazgos.

A través de las entrevistas a funcionarios<sup>11</sup> a cargo del Subprograma se abordaron temáticas sobre el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de objetivos del Subprograma para identificar los mecanismos e instrumentos con que cuenta, así como estimar el grado de consolidación de procesos documentados con este fin.

Las entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los beneficiarios<sup>12</sup> del Subprograma estuvieron enfocadas a profundizar en sus experiencias de retroalimentación con la dependencia a cargo del Subprograma sobre los resultados obtenidos a partir de su participación en él.

Los parámetros metodológicos integrados por el enfoque, técnica de investigación, alcances y tipos de fuentes que se utilizaron para responder cada uno de los objetivos específicos de la evaluación son los que se muestran a continuación:

---

<sup>11</sup> Ver guía de tópicos para entrevistas con funcionarios públicos del Subprograma (Anexo 8) y listado de personas entrevistadas en Anexo 4.

<sup>12</sup> Ver guía de tópicos para entrevistas con dispersores (incubadoras) y beneficiarios indirectos (empresas incubadas) del Subprograma (Anexos 9 y 10), así como listado de personas entrevistadas en Anexo 4.

**Cuadro 8. Parámetros metodológicos utilizados en la evaluación de los objetivos específicos.**

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARÁMETROS METODOLÓGICOS
1	Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuentan los programas para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	<p><b>ENFOQUE</b> Cualitativo</p> <hr/> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Análisis documental, observación directa y entrevistas semi-estructuradas con actores clave vinculados con el seguimiento de los resultados y cumplimiento de objetivos del programa.</p> <hr/> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <hr/> <p><b>FUENTES</b> Directas e indirectas, información obtenida a través de las entrevistas, observaciones in situ, estudios, informes, diagnósticos, documentos metodológicos, bases de datos, indicadores del sistema MIDE, así como todos los materiales impresos y electrónicos que se obtengan como evidencias documentales.</p>
2	Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos para cada programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado	<p><b>ENFOQUE</b> Cualitativo</p> <hr/> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Entrevistas de profundidad con actores clave responsables del programa, análisis documental y observación directa.</p> <hr/> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <hr/> <p><b>FUENTES</b> Información obtenida a través de las entrevistas, diagnósticos, documentos institucionales.</p>
3	Determinar en qué medida el desempeño de los programas son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados	<p><b>ENFOQUE</b> Predominantemente cuantitativo</p> <hr/> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Análisis de las estadísticas financieras del programa para estimar su costo-eficiencia y costo-efectividad, análisis documental, observación directa y entrevistas de profundidad con actores clave programa, análisis documental.</p> <hr/> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <hr/> <p><b>FUENTES</b> Presupuesto, inversiones, datos financieros de costos y beneficios, documentos institucionales e información obtenida a través de las entrevistas, diagnósticos, documentos institucionales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los TDR.

## -Contenidos de los instrumentos de captación de información a través de entrevistas

La estructura y contenido de los instrumentos de recolección de datos (guías de tópicos) se elaboraron con base en los objetivos de la evaluación y fueron aprobados por la Unidad de Evaluación del Gobierno del Estado de Jalisco a través de la Dirección General de Monitoreo y Seguimiento, cuyo enlace fue la Dirección de Evaluación de Resultados e Impacto, así como la Unidad Interna de Evaluación del Subprograma<sup>13</sup>.

Los temas que se consideraron en el diseño de los instrumentos consideraron los siguientes aspectos:

**Cuadro 9. Contenidos de los instrumentos de recolección a través de entrevistas.**

INSTRUMENTO	VARIABLES/ TEMÁTICAS ABORDADAS
Guía de tópicos para funcionarios responsables del Programa	Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa. Uso de estudios externos o independientes como referencia para analizar los resultados generados por el tipo de intervención que ofrece el Programa en relación al problema público que pretende resolver. Conocimiento sobre mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional. Valoración sobre los alcances y limitaciones de los mecanismos e instrumentos dedicados al seguimiento de resultados y cumplimiento de los objetivos Programa. Descripción detallada de los procesos implicados en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos. Identificación de los retos para el cumplimiento de objetivos del Programa.
Guía de tópicos para beneficiarios del Programa	Percepción sobre los mecanismos de seguimiento implementados por el Programa para conocer los resultados obtenidos a través de su participación en el Programa. Apreciación de aspectos positivos y negativos sobre el Programa. Identificación de áreas de oportunidad de mejorar en relación al seguimiento de experiencias y resultados de los beneficiarios del Programa.

**Fuente:** Elaboración propia.

## -Referencias utilizadas en el análisis documental

La revisión de documentos consideró aquella disponible en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo (<http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx/>), la entregada por la Dirección General de Planeación, la Dirección General de Desarrollo y Sectores Productivos, la

<sup>13</sup> Ver Guías de Tópicos de Entrevistas en Anexo.

Dirección General Administrativa y la Dirección de Programación y Evaluación de Presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Económico, así como información proveniente de la consulta de otras fuentes externas.

**Cuadro 10. Fuentes documentales consultadas.**

NÚM.	NOMBRE DE ARCHIVO	FORMATO	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
1	Actas del Comité Técnico del Subprograma	PDF	Cinco actas de reuniones ordinarias (5 de febrero, 10 de marzo, 16 de abril, 12 de agosto y 28 de octubre de 2015) donde se describen los proyectos aprobados de las distintas categorías de apoyo del Programa Jalisco Competitivo.
2	Reglas de Operación	Link en internet	Reglas de operación de asignación de recursos para los proyectos 2015 a través del Programa para el Fomento a la Industria, Comercio, Servicios y Desarrollo de los Sectores Productivos "Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico" publicadas en el Periódico Oficial "El Estado de Jalisco" el sábado 7 de febrero de 2015, Núm. 26, Sección IV.
3	Convocatorias públicas 2012, 2013, 2014. 2015 y 2016	Link en internet	Marco normativo específico del Subprograma donde se detallan las características de los apoyos y las formas de acceder a ellos.
4	Ficha Básica	Link en internet	Datos generales del Subprograma dentro del Sistema de Monitores de Programas Públicos del Gobierno del Estado de Jalisco.
5	Matriz de Indicadores de Jalisco Competitivo del año 2015	Excel	Base de datos que contiene Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como sus indicadores respectivos.
6	Indicadores del Sistema MIDE	Link en internet	Dimensión de desarrollo: Economía Próspera e Incluyente/ Empleo y Capital Humano (Personas con capacitación empresarial).
7	Presupuesto 2015 de Cadenas y Sectores Productivos	PDF	Distribución del gasto anual correspondiente al año 2015 por proceso, partida y capítulo de Cadenas y Sectores (Área Responsable del Subprograma) del Sistema Integral de Información Financiera.
8	Lista de proyectos aprobados de Convocatorias Jalisco Competitivo en 2015	Link en internet	Listado de los proyectos aprobados en la convocatoria 2015.
9	Padrón de beneficiarios de Jalisco Competitivo del año 2015	Link de internet	Padrón de Beneficiarios de todos los proyectos contemplados dentro del Programa Jalisco Competitivo.
10	Convenios de Colaboración	Fotocopias	Convenios celebrados entre la Secretaría de Desarrollo Económico y las tres incubadoras beneficiadas en el año 2015.
11	Anexos de los Convenios de Colaboración	Fotocopias	Documento que contiene la relación de entregables para acreditar las metas.
12	Cierre de Proyectos 2015	Fotocopias	Descripción de la documentación para integración de expedientes que las empresas, cámaras u organismos beneficiarios deben entregar de manera digital e impreso.
13	Expediente de beneficiarios	Notas a partir de revisión in situ	Elementos que conforman los expedientes

NÚM.	NOMBRE DE ARCHIVO	FORMATO	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
14	Archivo de control interno de seguimiento de los proyectos	Excel (Notas a partir de revisión in situ)	Contenidos del formato de seguimiento
15	Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco	Libro impreso	Informe de resultados realizado por INDEXA de México, S.C. y publicada por la Secretaría de Promoción Económica en diciembre de 2011.
16	Informe de las incubadoras	Notas a partir de revisión in situ	Informe final de cada una de las incubadoras beneficiadas.
17	Tablas Cierre 2015	PDF y Word	Documentos que muestran: 1) Tabla de Presupuesto aprobado versus Total de proyectos ejecutado por categoría para año fiscal 2015, 2) Tabla del Total de proyectos ejecutados por categoría por tipo de aprobación para año fiscal 2015 y 3) Total de Proyectos que finalizaron durante el año fiscal 2015 por categoría.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las respuestas a cada pregunta de investigación de la evaluación tienen una valoración cuantitativa con escala Likert de cuatro grados, donde el 1 expresa insuficiencia y 4 suficiencia respecto al aspecto evaluado y después se ofrece una argumentación que explica el razonamiento que dio lugar al valor elegido por la entidad evaluadora externa.

Los principales hallazgos que se desprendieron de las entrevistas y análisis documental forman parte del Análisis FODA, de esta manera se identificaron como elementos positivos aquellos que favorecen sus condiciones bajo atributos de fortalezas u oportunidades, o bien, como elementos negativos que lo afectan en forma de debilidades o amenazas según sean factores internos o externos de lo cual depende la posibilidad de su control. La matriz de doble entrada resultante tiene como máximo 5 elementos en cada cuadrante según se solicita en los TDR.

La matriz FODA brinda el marco de análisis para emitir las recomendaciones que se derivan del cruce entre fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, así como de debilidades y amenazas.

Las recomendaciones son jerarquizadas en orden de prioridad según los resultados de la evaluación e incluye el objetivo que persiguen (mejora esperada), las actividades que tendrían que realizarse y sus implicaciones en términos operativos, jurídico-administrativos y financieros.

Por último se integraron las conclusiones de la evaluación que recogen los principales hallazgos.

## 6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos

1. ¿El Subprograma cuenta con mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear el avance del subprograma?

Respuesta: Sí

NIVEL	CRITERIOS
2	La Convocatoria Pública del Subprograma establece indicadores de impacto y metas que cumplen de forma parcial con el enfoque de Gestión para Resultados (GpR), sin embargo estos no se encuentran concentrados y sistematizados para dar cuenta de los resultados del Subprograma en su conjunto, solamente por proyecto. Los mecanismos e instrumentos de seguimiento contemplan principalmente verificación de los procesos jurídicos y administrativos hasta el cierre de los proyectos. La información pública se limita al número de proyectos (incubadoras) que resultaron beneficiados.

### Justificación

El enfoque de Gestión para Resultados (GpR) representa una aproximación conceptual y metodológica de la administración de los recursos públicos que tal como lo expresa su propio nombre pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos, prioriza así la calidad y la eficacia de la intervención pública y para ello plantea la necesidad de indicadores que reflejen lo que se logra y cuál es el impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación de valor público.

En este sentido, la Convocatoria Pública del Subprograma y los convenios que se celebran con las incubadoras (beneficiarios directos) establecen indicadores de impacto y metas que son obligatorios para los participantes y que deben incluir en sus informes finales, los cuales cumplen de manera parcial los criterios del enfoque GpR, en esta caso, relacionados con el monitoreo de resultados vinculados a la incubación de proyectos de emprendimiento y el impacto en materia de empleo:

- Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto.
- Número de empleos a generar y conservar en los proyectos aprobados.
- Número de incubaciones.

En años anteriores se incluía además datos relacionados con el desarrollo de capacidades y apertura de nuevos mercados. Las propias incubadoras utilizan otros indicadores como sector, tamaño, municipio de ubicación de las empresas incubadas, perfiles de los empleos



y personas empleadas, variación en la producción y comercialización, es por ello que se recomienda ampliar el número de indicadores para una aproximación más integral de los resultados obtenidos a través de los apoyos del Subprograma.

Otra limitación encontrada fue que la recolección de datos por proyecto (informe final de cada incubadora) no se encuentra en una base de datos sistematizada donde se puedan analizar los resultados de conjunto total del Subprograma respecto a las empresas incubadas, sus características y los beneficios reportados.

El único dato público sobre los resultados del Subprograma a través de la plataforma de Jalisco Competitivo es el número de proyectos aprobados y de igual manera el padrón único de beneficiarios solamente incluye los campos de 1) fecha de aprobación del proyecto, 2) nombre o razón social de la organización, 3) nombre del proyecto, 4) monto aprobado y 5) tipo de apoyo.

Respecto al seguimiento interno de avances, la Dirección General de Desarrollo y Sectores Productivos responsable de la operación del Subprograma, utiliza un archivo de control de trabajo en Excel donde monitorea del estatus del Subprograma y de cada proyecto que incluye un campo sobre el proceso específico en que se encuentra: publicación de convocatoria, recepción de documentación, firma de convenio, en ejecución, cierre de expediente.

De igual manera, en el año 2014 se integró un comité de evaluación y seguimiento<sup>14</sup> que lleva a cabo visitas domiciliarias a todos los beneficiarios de los distintos componentes del Programa Jalisco Competitivo con el propósito de verificar la existencia física del domicilio, capacidad instalada y la información proporcionada en las solicitudes de apoyo y los convenios firmados con ellos. Para ello se cuenta con un formato que es vaciado en una base de datos de seguimiento.

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento se focalizan en los organismos dispersores (incubadoras) y la información sobre los proyectos apoyados es recolectada a través de los comprobantes estipulados en los convenios.

Este sistema de monitoreo no permite una interacción con los proyectos incubados apoyados y un seguimiento más integral que pudiera permitir la identificación de los alcances y límites de los apoyos otorgados para su posible vinculación con otros programas que amplíen el horizonte de la intervención.

---

<sup>14</sup> Este comité está integrado por una persona de la Dirección General Administrativa, la Dirección Jurídica y la Dirección General de Planeación.

2. ¿El Subprograma ha identificado estudios externos e independientes en los que se analicen los resultados que éste genera en la condición del problema público que pretende atender?

Respuesta: Sí

NIVEL	CRITERIOS
2	El Subprograma no cuenta con estudios externos de referencia, salvo el informe de evaluación de diseño, operación y resultados de una categoría similar del Subprograma antecesor en el año 2011, aunque no ha sido considerado de manera sustantiva en su etapa actual.

### Justificación

Existe un conocimiento del área responsable<sup>15</sup> del Subprograma sobre el problema y la aportación del tipo de apoyo que ofrece a partir de los modelos de incubación aprobados mediante procesos rigurosos del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que son el principal filtro en la selección de las instituciones incubadoras participantes como beneficiarias, pero no existe un estudio de referencia que haya sido señalado en las entrevistas.

La evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco realizado en el año 2011 que abordó la categoría de Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios señala que sus principales efectos están relacionados con la generación y conservación de empleos formales. En el caso de incubación, el predominio durante el periodo 2008-2010 se ubicaba en las microempresas, 58% del segmento comercio entre 1 y 5 empleados y 42% de servicios con 1 a 20 empleados (INDEXA, 2011, pp. 73). El documento no es tomado como una referencia en la planeación, implementación o evaluación porque se considera que el contexto de la operación del Subprograma ha sufrido cambios importantes en los últimos años.

Como ejemplo de algunos estudios y cifras referidas al contexto nacional e internacional que podrían ser considerados acerca de la tasa de esperanza de vida y otras características relacionadas con el objeto del Subprograma se incluye el Anexo 4.

---

<sup>15</sup> En la entrevista con la dirección de área ejecutora del programa se mencionó el alto índice de mortandad de los proyectos de emprendimiento durante los primeros cinco años, donde los dos iniciales resultan críticos y únicamente alrededor del 20% llega a convertirse en una MIPYME, de tal forma que la oferta de incubación representa el fortalecimiento de las habilidades y capacidades para mantenerse en el mercado. No se citó alguna fuente específica, salvo el diagnóstico que representa el propio Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 en su dimensión de Economía Próspera e Incluyente, Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad y en particular el Subprograma de Competitividad y Crecimiento Económico.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2.** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado

3. ¿Los objetivos definidos por el programa en sus documentos institucionales están válidamente alineados con la solución del problema que se pretende atacar?

Respuesta: Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	Los objetivos del componente "Formación, Incubación y Aceleración" tienen una alineación clara y directa respecto al problema público, de acuerdo con documentos institucionales como el PED 2013-2033, el Programa Sectorial 2013-2033, las ROP 2015 y la Convocatoria 2015. Cabe señalar que el programa carece de documentos de diagnóstico del problema elaborados expreso para el análisis del problema público definido.

### Justificación

Los objetivos específicos establecidos en las ROP 2015 del Programa Jalisco Competitivo relativos al componente de Formación Incubación y Aceleración, así como el objeto definido en su convocatoria pública están alineados al Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 al contribuir a la dimensión de Economía Próspera e Incluyente, en los programas sectoriales de Competitividad y Crecimiento Económico, así como Empleo y Capital Humano como se puede apreciar a continuación:

PROGRAMAS SECTORIALES DEL PED 2013-2033	OBJETIVOS ESPECÍFICOS ROP 2016
COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PED 2013-2033	6.2.3 Contribuir a la creación, fortalecimiento y regularización de las empresas.
OD0802 Fortalecer las capacidades de operación de las MIPYMES	6.2.12 Fomentar la cultura empresarial, emprendurismo, la innovación, la productividad, el aprovechamiento tecnológico y la generación de bienes y servicios con alto nivel.
OD0802E6 Fortalecer la red de actores que conforman el sistema de emprendedores.	6.2.19 Apoyar el desarrollo empresarial a través de la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades.
OD0802E7 Generar programas integrales que permitan potencializar las iniciativas de los emprendedores y la creación de empresas de alto impacto.	6.2.20 Impulsar el desarrollo empresarial a través de mecanismos de incubación y aceleración reconocidos a nivel nacional.
EMPLEO Y CAPITAL HUMANO	OBJETO DE LA CONVOCATORIA 2015
OD0701 Incentivar la creación de empleos formales.	Promover el desarrollo económico del Estado en beneficio de sus habitantes, mediante el apoyo a proyectos que fomenten: el desarrollo empresarial y la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de incubadoras de empresas y fortalecimiento de empresas que estimulen el desarrollo de la cultura y espíritu emprendedor.
OD07 01E3 Impulsar el autoempleo formal y el micro emprendurismo.	

A su vez estos objetivos están directamente relacionados con el problema público definido como “corta duración de empresas micro, pequeñas y medianas, así como las bajas capacidades para operar MIPyMES y escasas opciones de financiamiento” (TDR). Es decir, el programa busca intervenir para solucionar el problema público en diversos aspectos: el fortalecimiento y regularización de las empresas; el fomento de la cultura empresarial, el emprendurismo, la innovación, la productividad, el aprovechamiento tecnológico y la generación de bienes y servicios con alto nivel; la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de las empresas; el impulso del desarrollo empresarial a través de mecanismos de incubación y aceleración reconocidos a nivel nacional.

En este mismo sentido, es importante mencionar que en el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad de la dimensión de Economía Próspera e Incluyente del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033, dentro del Subprograma de Competitividad y Crecimiento Económico advierte que Jalisco está por debajo de los niveles de productividad de las economías que más aportan al PIB nacional, pues su índice de productividad es 68, lo que lo posiciona en el octavo lugar a nivel nacional de acuerdo a datos del Centro de Investigación para el Desarrollo AC (2011).

De acuerdo a este mismo documento (Programas Sectoriales de la Dimensión de Economía Próspera e Incluyente, p. 106) las principales causas del problema de baja productividad en los sectores económicos en el estado son:

- Carencia de infraestructura productiva y tecnológica en los sectores económicos del estado.
- Escasa vinculación del enfoque de la triple hélice con los sectores económicos que permita contribuir con el fortalecimiento productivo.
- Deficiencia de encadenamientos entre los sectores productivos del estado, que permita el fortalecimiento de ecosistemas económicos.
- Alto nivel de informalidad en los sectores económicos.

De tal manera que los objetivos del Subprograma muestran una alineación con estas causas del problema diagnosticado respecto a las bajas capacidades productivas señaladas en los instrumentos de planeación estatal.

**¿En qué medida los bienes o servicios que entrega el programa y sus efectos inmediatos, permiten documentar la atención del problema público así como el avance en el cumplimiento de sus objetivos?**

**Respuesta: De manera insuficiente**

NIVEL	CRITERIOS
2	La documentación de la provisión de bienes y servicios se limita al cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos de incubación a cargo de los organismos dispersores (incubadoras), lo que no permite un análisis comprensivo del grado de alcance de los objetivos del componente con respecto al problema público que atiende.

## Justificación

Aunque los organismos dispersores (incubadoras) y beneficiarios indirectos (proyectos incubados) entrevistados expresaron una valoración muy positiva en cuanto a los logros percibidos en relación al fortalecimiento de capacidades empresariales para incursionar con mayor probabilidad de éxito en los mercados de interés, así como la generación y conservación de empleos, se detectó insuficiencia en la recolección y sistematización de información por parte del Subprograma para medir y documentar sus efectos con precisión.

Los sectores, características de los proyectos de emprendimiento, la carga horaria y áreas de especialización cubiertas por las consultorías recibidas durante el proceso de incubación en relación con los logros obtenidos (perfiles de puestos, niveles de sueldos y salarios) generarían información muy valiosa para lograr avances en el cumplimiento de los objetivos del Subprograma.

Como se mencionó en la pregunta de evaluación 1, la convocatoria pública del Subprograma establece indicadores de impacto y metas establecidas, las cuales son:

- a) Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto.
- b) Número de empleos a generar y conservar en los proyectos aprobados.
- c) Número de incubaciones.

Esta información es entregada en el informe final de las incubadoras y forma parte del expediente por beneficiario, pero en el caso del número de empleos generados y conservados no existe un medio de sistematización que permita una valoración de los resultados en esta materia del conjunto de los proyectos incubados. Es decir, el registro administrativo disponible es el informe final por proyecto incubado, pero no hay una base de datos que permita conocer el resultado global.

El único indicador que refleja los resultados del Subprograma en el sistema MIDE es el número de personas con capacitación empresarial dentro de la Dimensión de Economía Próspera e Incluyente, pero al ser un dato agregado con información proveniente del Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM), Cadenas y Sectores, Instituto del Fomento al Comercio Exterior (JALTRADE) y Comercio y Mercado Interno, dificulta la identificación de su contribución específica al tema de Capital Humano y Empleo.

La plataforma en línea del Programa Jalisco Competitivo es un espacio de transparencia y socialización de las reglas de operación, convocatorias, proyectos aprobados y padrón de beneficiarios de todos sus componentes, pero no ofrece información sobre los resultados obtenidos.

En la página "[padronunico.jalisco.gob.mx](http://padronunico.jalisco.gob.mx)" la información del padrón de beneficiarios se encuentra como "otros padrones" donde se accede a un archivo en PDF que identifica a cada beneficiario como "actor social beneficiario" donde se muestran tan sólo los siguientes campos de información sobre las incubadoras apoyadas:

- 1) Nombre o Razón Social de Organización
- 2) Municipio
- 3) Tipo de Apoyo
- 4) Concepto del Apoyo
- 5) Monto
- 6) Fecha de Entrega
- 7) Tipo de Beneficiario

Aunque los informes finales de las incubadoras contienen datos sociodemográficos de los proyectos incubados (municipio, edad, género de responsables, número de empleos generados), por ahora esta información no se ve reflejada en algún documento público.

Las empresas incubadoras participantes recogen una variedad más amplia de indicadores que no son solicitados por la Secretaría de Desarrollo Económico y que podrían ser muy valiosos para una comprensión analítica más integral de los alcances del Subprograma.

Entre estos indicadores de seguimiento que manejan las incubadoras respecto a las empresas incubadas se encuentran:

- 1) Número de clientes
- 2) Personas empleadas de tiempo completo
- 3) Personas empleadas de tiempo parcial
- 4) Ingresos por ventas promedio
- 5) Empresas que permanecen con los servicios de incubación
- 6) Mujeres y hombres empleados

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) incluye la tasa de variación de productividad y a nivel internacional otros indicadores referidos en las entrevistas con responsables de las incubadoras fueron relativos a la participación en el mercado, aspectos financieros, impacto social e impacto ambiental de los proyectos incubados.

Es importante señalar que si uno de los problemas que atiende el Subprograma es la corta duración de empresas micro, pequeñas y medianas, se recomienda especialmente un seguimiento en el tiempo para medir la tasa de supervivencia de los proyectos incubados con el fin de contar con una estadística de largo plazo como medio para valorar la eficacia del tipo de intervención.

**4. ¿El programa ha identificado los retos de corto, mediano y largo plazo que enfrenta en el cumplimiento de sus objetivos y en la atención del problema público que pretende atacar?**

**Respuesta: Sí**

NIVEL	CRITERIOS
2	Aunque los retos son identificados por el área responsable del Subprograma a partir de la experiencia de su implementación, no existen mecanismos destinados para su reconocimiento, ni algún documento que presente un planteamiento analítico de ellos.

**Justificación**

Los retos identificados por los funcionarios responsables del Subprograma se refieren al número reducido de incubadoras reconocidas en el estado cuya validación por INADEM tiene una vigencia anual que hace variable el número de ellas cada año y perjudica las previsiones de los años siguientes.

En este mismo sentido, señalaron que el no contar con una certificación local<sup>16</sup> de modelos de incubación genera la dependencia en una institución federal que en caso de que suspendiera su actividad, se requeriría cambiar el marco normativo del Subprograma para subsanar esta situación.

Otro reto señalado fueron las limitaciones de seguimiento más cercano con los beneficiarios, debido a que el personal a cargo de la ejecución del Subprograma es reducido y tiene bajo su responsabilidad también otras convocatorias.

En el caso de las incubadoras refirieron como un reto a considerar el bajo monto de subsidio para consultoría (15 mil pesos) en el proceso de incubación limita las áreas de

---

<sup>16</sup> En las entrevistas se mencionó que en el pasado la Secretaría de Educación de Jalisco tenía un ente especializado (Jalisco Emprende) en la certificación de metodologías de incubación.

intervención en su objetivo de reducir el riesgo de fracaso de los proyectos de emprendimiento (corta duración de las MIPYMES).

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Determinar en qué medida el desempeño del Programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.**

5. ¿En qué medida el desempeño del programa ha sido costo-eficiente y costo-efectivo?

Respuesta: Sin datos disponibles suficientes

NIVEL	CRITERIOS
SIN DATOS	No existe información suficiente disponible que permita responder esta pregunta.

**Justificación**

No es posible estimar el costo-eficiencia y costo-eficacia del Subprograma debido a que sólo se conocen los datos que se desprenden del monto total de los apoyos otorgados y de aquellos provenientes del Sistema Integral de Información Financiera por proceso y por partida, donde solamente se desglosan los gastos operativos de la estructura a cargo del Subprograma (Dirección General de Desarrollo y Sectores Productivos de la Secretaría de Desarrollo Económico), correspondientes a los capítulos 1000 (sueldos y salarios) y 3000 (honorarios para capacitación), cuyos montos tendrían que sujetarse a un cálculo de prorrateo respecto a la proporción que de estos mismos recursos corresponderían a los esfuerzos de inversión destinados a las otras convocatorias públicas que también tienen a su cargo.

Por otra parte, no se tienen datos registrados que permitan calcular el valor monetario de los beneficios obtenidos por proyecto incubado.

Para ello, se recomienda que se tenga registro del número de los puestos de trabajo generados o conservados, montos de sueldos y/o salarios, incremento de ventas, reducción de costos y variables con valor monetario que representen los beneficios obtenidos con la participación en el proceso de incubación<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> En una de las entrevistas realizadas a uno de los responsables de incubadoras señalaba la dificultad de recoger estos datos, tratándose de programas de capacitación y no de capitalización, donde los emprendedores podrían tener resistencia a proporcionar información cuando el monto del apoyo es bajo (15 mil pesos). En



Es importante tomar en cuenta que el costo-eficiencia analiza lo que cuesta producir una unidad de producto y se pregunta ¿qué tan costoso es? (Boardam, Geenberg, Vining y Weimer, 2011).

Los indicadores de eficiencia resultan de comparar las principales actuaciones realizadas con el volumen y/o costo total de los recursos utilizados para realizarlos (Ramíó, 1999:233).

Con este fin, se sugiere analizar variables de cuánto es el costo total de los procesos de incubación entre el número de empresas que concluyeron su proceso de incubación, así como en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto.

El costo – eficacia por su parte asume una meta a lograr o un efecto a obtener y se pregunta ¿cuál es la forma menos costosa de llegar ahí? (Boardam, Geenberg, Vining y Weimer, 2011).

Los indicadores de eficacia relacionan los objetivos conseguidos con los objetivos previstos, es decir, mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas (Ramíó, 1999:232).

De acuerdo al objeto del programa que es “Promover el desarrollo económico del Estado en beneficio de sus habitantes, mediante el apoyo a proyectos que fomenten: el desarrollo empresarial y la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de incubadoras de empresas y fortalecimiento de empresas que estimulen el desarrollo de la cultura y espíritu emprendedor.”

Se propone analizar la incidencia del emprendimiento en el caso de Jalisco, para lo cual algunos indicadores que serían pertinentes es el número de empresas incubadas en el estado entre el número total de proyectos incubados a través del Subprograma. De igual manera comparar el tiempo promedio de supervivencia de las empresas por tamaño en Jalisco con respecto al tiempo promedio de supervivencia de los proyectos incubados a través del Subprograma.

Con ello se determinaría el porcentaje de las empresas que obtuvieron el apoyo de incubación con respecto al número de empresas incubadas en total en el estado, así como medir si los proyectos participantes logran posicionarse con una mejor tasa de supervivencia que el promedio de empresas en el estado según su estratificación.

---

contraparte, en entrevista con personas a cargo de proyectos incubados indicaban que si fuesen datos agregados no tendrían inconveniente en compartir información financiera.

6. ¿El programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo para ampliar la entrega de los bienes o servicios que genera?

Respuesta: Sí de manera insuficiente y no documentada

NIVEL	CRITERIOS
2	Los dos criterios de cobertura del Subprograma utilizados actualmente son la respuesta directa a la demanda y la disponibilidad presupuestal. No se encontraron documentos donde se hiciera un estudio de la demanda de apoyos o se definiera una estrategia de cobertura futura.

### Justificación

No se identificaron mecanismos documentados para la definición de estrategias de cobertura en cuanto a un diagnóstico de necesidades o de tendencia histórica de la demanda. Los dos criterios utilizados son la respuesta directa a la demanda y la disponibilidad presupuestal.

La figura del Comité Técnico es el órgano máximo en la toma de decisiones sobre los componentes del Programa Jalisco Competitivo, el cual está integrado por el sector público<sup>18</sup> y el sector privado<sup>19</sup> donde participan gran parte de las cámaras empresariales quienes evalúan los resultados del ejercicio anterior y definen los ajustes que se consideren necesarios para el ejercicio inmediato siguiente, sin embargo no se identificó un rol específico en la formulación de estrategias de cobertura en un escenario de disminución presupuestal constante.

Se recomienda un diagnóstico que permita conocer las necesidades por región de servicios de formación, incubación y aceleración de acuerdo a la presencia de MYPIMES y su tasa de supervivencia.

De acuerdo a datos del INADEM, en el año 2016 fueron reconocidas 14 empresas incubadoras en el estado de Jalisco y solamente cuatro de ellas están ubicadas en municipios fuera de la zona metropolitana de Guadalajara (Puerto Vallarta, Tequila, Zapotlán y Ocotlán), lo cual podría dar lugar a la valoración de convenios con universidades y cámaras empresariales para incrementar la presencia de incubadoras que cumplan con los

---

<sup>18</sup> Secretaría de Desarrollo Económico, Contraloría General del Estado, Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Rural, Secretaría de Trabajo y de Previsión Social, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología.

<sup>19</sup> Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ), Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX), Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE), Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ), Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO), Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA), Asociación de Industrias Maquiladoras y Manufactureras de Occidente (INDEX de Occidente), y el Consejo Económico y Social de Jalisco (CESJAL).

requisitos del INADEM en el interior del estado y con ello formular estrategias para ampliar la cobertura del Subprograma.

**7. ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales del programa y en qué sentido?**

**(No procede valoración cuantitativa)**

El Subprograma ha mantenido en el tiempo su objetivo inicial de “Promover el desarrollo económico del Estado en beneficio de sus habitantes, mediante el apoyo a proyectos que fomenten: el desarrollo empresarial y la profesionalización y fortalecimiento de las capacidades de incubadoras de empresas y fortalecimiento de empresas que estimulen el desarrollo de la cultura y espíritu emprendedor” y aunque se aprecia una alineación clara y puntual con el Plan Estatal de Desarrollo en su dimensión de Economía Próspera e Incluyente y los programas sectoriales de Competitividad y Crecimiento Económico, así como Empleo y Capital Humano, la información documentada sobre los resultados del Subprograma y su contribución a la solución del problema público que atiende es insuficiente para determinar si existe o no la necesidad de una reorientación de sus objetivos.

El Subprograma potencializa el enfoque de Triple Hélice, donde el gobierno estatal se vincula con el conocimiento especializado de universidades y sector empresarial para mejorar las capacidades de las MIPYMES y contribuir a la generación y conservación de empleos. Tiene una experiencia acumulada y ha logrado un buen nivel de conocimiento y posicionamiento entre su población intermediaria potencial (incubadoras), quienes a su vez atienden a la población potencial directa integrada por personas con proyectos de emprendimiento y MIPYMES.

El Subprograma presenta diversos aspectos muy positivos como una secuencia ordenada y distribución de funciones que le permiten un óptimo funcionamiento operativo como lo valida la certificación de calidad de sus procesos obtenida en 2014. La plataforma en línea de Jalisco Competitivo que comparte con los otros componentes del Programa permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Formación, Incubación y Aceleración y el modelo de convenio establecido con los beneficiarios (incubadoras) permite un marco de colaboración con metas específicas que buscan abonar al cumplimiento de sus objetivos.

Lo que es una de sus debilidades y que resulta importante fortalecer es el seguimiento a través de una selección estratégica de indicadores que sirvan para medir su cumplimiento a partir de las modalidades de apoyo, ya que el Subprograma actualmente ha excluido la

aceleración y se tendría que analizar en cuáles casos podría ser deseable mantener esta modalidad de apoyo con la posibilidad de hacer viable el crecimiento de las empresas y con ello el incremento en la generación o conservación de empleos que pudieran ser de mayor calidad.

Por la naturaleza universitaria de una gran parte de las incubadoras su población objetivo resultan ser principalmente los estudiantes recién egresados que buscan alternativas de emprendimiento, sin embargo también sería recomendable establecer estrategias de cobertura de otros grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad para encontrar trabajo por diversas circunstancias (baja escolaridad, personas mayores de 35 años, mujeres jefas de hogar) que pudieran encontrar opciones de autoempleo en la incubación de proyectos de emprendimiento.

## 7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

A continuación se presenta una matriz de análisis FODA por objetivo específico de evaluación:

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

DIMENSIÓN INTERNA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La convocatoria pública del Subprograma y el modelo de convenio establecido con los beneficiarios (incubadoras) permite un marco de colaboración con indicadores de impacto y metas específicas que buscan abonar a los objetivos del Subprograma y cumplen parcialmente con el enfoque de GpR.</li> <li>2. Los procesos del Subprograma tienen una certificación de calidad que se observa en la secuencia ordenada y distribución de funciones que le permiten un óptimo funcionamiento operativo, entre ellos el de la verificación del cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos apoyados.</li> <li>3. El Subprograma utiliza un archivo de control de trabajo en donde monitorea el estatus de cada proyecto e incluye un campo sobre el proceso específico en que se encuentra: publicación de convocatoria, recepción de documentación, firma de convenio, en ejecución, cierre de expediente.</li> <li>4. Desde 2014 se integró un comité de evaluación y seguimiento que lleva a cabo visitas domiciliarias a todos los beneficiarios de los distintos componentes del Programa Jalisco Competitivo con el propósito de verificar la existencia física del domicilio, capacidad instalada y la información proporcionada en las solicitudes de apoyo y los convenios firmados con ellos.</li> <li>5. La plataforma en línea de Jalisco Competitivo permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Formación, Incubación y Aceleración.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre sobre la mejor ubicación del Subprograma dentro de la estructura de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) o en el Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM) lo que no ha permitido tener una designación definitiva de las responsabilidades de seguimiento.</li> <li>2. La recolección de datos por proyecto (informe final de cada incubadora) no se encuentra en una base de datos sistematizada donde se puedan analizar los resultados de conjunto total del Subprograma respecto a las empresas incubadas, sus características y los beneficios reportados.</li> <li>3. No existen mecanismos de retroalimentación directa con los proyectos incubados, ni un seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.</li> <li>4. La información pública de los resultados del Subprograma se limita al número de proyectos (incubadoras) que resultaron apoyados.</li> <li>5. El Subprograma no cuenta con estudios externos de referencia.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las incubadoras utilizan otros indicadores adicionales a los establecidos en la convocatoria pública y los convenios firmados para el monitoreo y seguimiento de sus proyectos incubados.</li> <li>2. Existen diagnósticos y estudios externos que analizan el problema de la tasa de mortalidad de las empresas en el estado de Jalisco.</li> </ol>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la ubicación del Subprograma para dar mayor certidumbre al establecimiento de los instrumentos e indicadores de seguimiento.</li> <li>2. Establecer indicadores adicionales en consenso con las incubadoras, de tal manera que se puedan considerar aquellos que ya son recolectados por ellas.</li> <li>3. Crear una base de datos que sistematice la información de todos los proyectos y las empresas incubadas donde se incluyan todos los indicadores</li> </ol>

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p>3. Experiencia y conocimiento especializado de los organismos dispersores (incubadoras) en el estado de Jalisco.</p>		<p>que permitan analizar el cumplimiento de los objetivos del Subprograma.</p> <p>4. Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con los beneficiarios de proyectos incubados.</p> <p>5. Identificar y documentar los estudios externos donde se analicen experiencias e impacto de programas similares en la solución del problema público, para lo cual se puede trabajar en conjunto con las incubadoras participantes.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo indicadores de resultados del Subprograma que puedan incentivar a los beneficiarios a contribuir con la transparencia y generar mayor participación.</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar la interacción con las empresas incubadas para convencerlas de la importancia de aportar datos estadísticos de forma agregada que permitan documentar los resultados obtenidos a través del Subprograma e identificar áreas de oportunidad de mejora.</li> </ul>

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

## DIMENSIÓN INTERNA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos del Subprograma "Formación, Incubación y Aceleración" tienen una alineación clara y directa respecto al problema público en documentos institucionales (PED 2013-2033, ROP y Convocatoria).</li> <li>Los retos son identificados por el área responsable del Subprograma a partir de la experiencia de su implementación.</li> <li>Los organismos dispersores (incubadoras) y beneficiarios indirectos (proyectos incubados) entrevistados expresaron una valoración muy positiva en cuanto a los logros percibidos en relación al fortalecimiento de capacidades empresariales para incursionar con mayor probabilidad de éxito en los mercados de interés, así como la generación y conservación de empleos.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma carece de documentos de diagnóstico del problema elaborados expresos para el análisis del problema público definido.</li> <li>La documentación de la provisión de bienes y servicios se limita al cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos de incubación a cargo de los organismos dispersores (incubadoras), lo que no permite un análisis comprensivo del grado de alcance de los objetivos del componente con respecto al problema público que atiende.</li> <li>No existen mecanismos documentados para el reconocimiento de los retos del Subprograma donde se haga un planteamiento analítico de ellos.</li> <li>El bajo monto de subsidio para consultoría (15 mil pesos) en el proceso de incubación limita las áreas de intervención en su objetivo de reducir el riesgo de fracaso de los proyectos de emprendimiento (corta duración de las MIPYMES).</li> </ol>
---	--

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El enfoque de Triple Hélice es</li> </ol>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como</li> </ol>
--	---	---

## DIMENSIÓN EXTERNA

reconocido como un factor clave en el desarrollo regional.		<p>referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hacer una selección estratégica de indicadores que den cuenta integralmente de los resultados del Subprograma y su contribución al enfoque de Triple Hélice.</li> <li>3. Documentar los retos identificados con soporte de la evidencia de ejercicios anteriores y diseñar estrategias para abordarlos.</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Difundir las experiencias de las empresas incubadas para generar un clima de confianza en el Subprograma e incrementar la disponibilidad para proporcionar información financiera que estime los beneficios en términos monetarios.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Valorar la viabilidad de establecer montos mayores de apoyo de acuerdo a los perfiles de proyectos con el fin de intervenir más áreas de fortalecimiento que reduzcan riesgos de fracaso o bien generar estrategias de escalonamiento o programación multianual en el abordaje de los procesos de incubación, lo cual a su vez pueda incentivar a las empresas participantes a brindar información que permita el seguimiento de indicadores de mediano y largo plazo.</p>

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño de los programas son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

## DIMENSIÓN INTERNA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Sistema Integral de Información Financiera por proceso y por partida registra los gastos (costos) del área responsable del Subprograma.</li> <li>2. El Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo evalúa los resultados del ejercicio anterior y define los ajustes que se consideren necesarios para el ejercicio inmediato siguiente.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe información suficiente que permita estimar el costo-eficiencia y el costo-eficacia del Subprograma.</li> <li>2. No se encontró evidencia documental donde se hiciera un estudio de la demanda de apoyos o se definiera una estrategia de cobertura a mediano y largo plazo.</li> <li>3. Los resultados documentados por el Subprograma no permiten identificar si es necesaria o no una reorientación de sus objetivos.</li> </ol>
---	--

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Incremento de conocimientos especializados y capacidades de incubación y aceleración en las universidades, cámaras empresariales y consultoras del estado de Jalisco.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No Aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir indicadores que permitan la estimación del valor monetario de los beneficios y los costos incurridos para la incubación como parte de la información solicitada a los beneficiarios e indagar información sobre el número de empresas que son incubadas en el estado.</li> <li>• Trabajar de manera conjunta con incubadoras y centros de investigación para identificar necesidades de procesos de incubación por sectores productivos estratégicos, tamaños de empresas y diversificación de perfiles de la población potencial que aporten elementos para las estrategias de cobertura del Subprograma a corto,</li> </ul>
--	---	--

## DIMENSIÓN EXTERNA

		<p>mediano y largo plazo, además de su localización territorial a nivel regional o municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar documentos de análisis de los resultados obtenidos a partir de la sistematización de la información recogida en los informes finales de cada proyecto.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Escasa presencia de incubadoras en el interior del estado lo que no permite por ahora la atención de ocho de las doce regiones de la entidad.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Evaluar las posibilidades de contribuir a la creación de incubadoras con apoyo de universidades y cámaras empresariales en regiones donde ahora no existen.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Llevar a cabo una búsqueda de fuentes de información que permitan conocer la demanda de procesos de incubación por región o municipio para impulsar la presencia de incubadoras.</p>

## 8. RECOMENDACIONES

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Definir la ubicación del Subprograma, continuar en SEDECO o cambio a IJALDEM.	Certidumbre para el establecimiento e implementación de los instrumentos e indicadores de seguimiento.	Organizar sesiones de trabajo para el análisis de ventajas y desventajas de la reubicación del Subprograma entre SEDECO e IJALDEM.	Actividad administrativa: Gestión que en caso de reubicación requerirían ajustes tanto operativos, jurídicos y financieros.
2	Establecer indicadores adicionales en consenso con las incubadoras, de tal manera que se puedan considerar aquellos que ya son recolectados por ellas.	Documentación de resultados que enriquezcan el análisis del cumplimiento de objetivos del Subprograma.	Celebrar reuniones con incubadoras para la revisión de los indicadores que actualmente ellas utilizan para el monitoreo y seguimiento de los proyectos incubados.	Actividad operativa: Dinámica de trabajo del área de Planeación, el área responsable de la operación del Subprograma y las incubadoras.
3	Crear una base de datos que sistematice la información de todos los proyectos y las empresas incubadas donde se incluyan todos los indicadores que permitan analizar el cumplimiento de los objetivos del Subprograma.	Sistematización de la información existente para la toma de decisiones sobre el diseño e implementación del Subprograma.	Integrar una sola matriz de datos con toda la información proveniente de los informes finales por proyecto.	Actividad operativa: Captura de datos por parte del área responsable del Subprograma.
4	Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con los beneficiarios de proyectos	Proximidad con los beneficiarios y socialización de los retos, alcances y limitaciones del	Organizar sesión de apertura y/o cierre de proyectos, así como instrumentación para	Actividades operativas: Tareas logísticas y de diseño de instrumentos



ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
	incubados.	Subprograma a partir de sus experiencias.	recolección de información sobre experiencias (nivel de satisfacción).	de recolección.
5	Identificar y documentar los estudios externos donde se analicen experiencias e impacto de programas similares en la solución del problema público, para lo cual se puede trabajar en conjunto con las incubadoras participantes.	Conocimiento sobre el tipo de impactos esperados a través del tipo de intervención que ofrece el Subprograma e identificación de posibilidades de mejora en su diseño e implementación.	Consultar con las incubadoras que se ha trabajado y con investigadores especialistas sobre experiencias nacionales e internacionales que permitan identificar las mejores prácticas de programas similares.	Actividades operativas: Contacto con departamentos de investigación de las incubadoras y trabajo conjunto para documentar y sistematizar los estudios localizados.
6	Motivar la interacción con las empresas incubadas para convencerlas de la importancia de aportar datos estadísticos de forma agregada que permitan documentar los resultados obtenidos a través del Subprograma e identificar áreas de oportunidad de mejora.	Disposición de las empresas incubadas para compartir datos relacionados con los beneficios económicos y de otro tipo para contar con un contexto más amplio de los logros del Subprograma.	Diseñar dinámicas con las incubadoras para intercambio de experiencias y análisis e aspectos que pueden ser susceptibles de medirse.	Actividad operativa: Tareas de planeación y logística para generar encuentros con las incubadoras.
7	Incluir en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo indicadores de resultados del Subprograma que puedan incentivar a los beneficiarios a contribuir con la transparencia y generar mayor participación.	Mejora en materia de transparencia y rendición de cuentas del Subprograma.	Abrir un espacio de consulta de los resultados por Subprograma en la Plataforma de Jalisco Competitivo.	Actividad administrativa y operativa: Solicitud al área responsable de soporte tecnológico de la plataforma e integración de la información para su disposición electrónica.

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)
1	Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.	Aproximación analítica al problema público que se busca resolver a través del Subprograma.	Elaborar internamente o contratar la elaboración de un diagnóstico que analice la lógica causal del problema.	Actividad operativa: Tareas de investigación o elaboración de los términos de referencia para contratación externa.
2	Hacer una selección estratégica de	Medición más precisa y	Celebrar sesiones de	Actividad operativa:

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)	Consecutivo (por prioridad)
	indicadores que den cuenta integralmente de los resultados del Subprograma y su contribución al enfoque de Triple Hélice.	pertinente del cumplimiento de objetivos y su contribución específica al enfoque de Triple Hélice.	trabajo para el análisis y selección de indicadores.	Reuniones de trabajo donde participen miembros del Comité Técnico, Planeación y el área responsable del Subprograma.
3	Documentar los retos identificados con soporte de la evidencia de ejercicios anteriores y diseñar estrategias para abordarlos.	Generación de estrategias para solucionar los principales retos del Subprograma.	Discutir, analizar y sistematizar con evidencia los retos (obstáculos) del Subprograma.	Actividad operativa: Trabajo de gabinete entre las áreas de planeación y de operación del Subprograma.
4	Valorar la viabilidad de establecer montos mayores de apoyo de acuerdo a los perfiles de proyectos con el fin de intervenir más áreas de fortalecimiento que reduzcan riesgos de fracaso o bien generar estrategias de escalonamiento o programación multianual en el abordaje de los procesos de incubación, lo cual a su vez pueda incentivar a las empresas participantes a brindar información que permita el seguimiento de indicadores de mediano y largo plazo.	Mejoramiento del impacto del Subprograma y motivación para que los beneficiarios proporcionen información verídica y confiable.	Estudiar posibles adecuaciones del Subprograma que permitan una intervención más intensiva o extensiva de los procesos de incubación.	Actividad operativa: Reuniones de trabajo de valoración de alternativas entre áreas internas de SEDECO relacionadas con el Subprograma para integrar un informe que pueda ser presentado ante el Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo.
5	Difundir las experiencias de las empresas incubadas para generar un clima de confianza en el Subprograma e incrementar la disponibilidad para proporcionar información financiera que estime los beneficios en términos monetarios.	Difusión de los resultados del Subprograma y mayor involucramiento y compromiso de entrega de información por parte de sus beneficiarios.	Utilizar distintos medios de difusión electrónica y eventos donde se expongan las experiencias exitosas de incubación a través del Subprograma.	Actividad operativa: Definir estrategias de difusión donde participen las áreas internas responsables del Subprograma. Actividad administrativa y financiera: Organización de eventos.

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño de los programas son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Incluir indicadores que permitan	Estimación del costo	Solicitar, registrar y	Actividades operativas:

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
	la estimación del valor monetario de los beneficios y los costos incurridos para la incubación como parte de la información solicitada a los beneficiarios e indagar información sobre el número de empresas que son incubadas en el estado.	eficiencia y costo eficacia del Subprograma.	sistematizar datos de gastos y beneficios generados por el Subprograma.	Registro y sistematización de información financiera.
2	Trabajar de manera conjunta con incubadoras y centros de investigación para identificar necesidades de procesos de incubación por sectores productivos estratégicos, tamaños de empresas y diversificación de perfiles de la población potencial que aporten elementos para las estrategias de cobertura del Subprograma a corto, mediano y largo plazo, además de su localización territorial a nivel regional o municipal.	Formulación de estrategias de cobertura a corto, mediano y largo plazo.	Establecer agendas de trabajo coordinado con las incubadoras beneficiarias y otros centros de investigación que para documentar los diagnósticos disponibles sobre el tamaño y características de las poblaciones potencial y objetivo por región y municipio.	Actividades operativas: Gestión y programación y en caso de firma de convenios, también jurídicas.
3	Generar documentos de análisis de los resultados obtenidos a partir de la sistematización de la información recogida en los informes finales de cada proyecto.	Análisis de la efectividad del Subprograma en el cumplimiento de sus objetivos en cada una de sus modalidades.	Elaborar una bitácora de ajustes en las ROP y convocatorias públicas con datos empíricos que soporten el análisis de los mismos.	Actividades operativas: Recolección de evidencia, análisis y documentación.
4	Llevar a cabo una búsqueda de fuentes de información que permitan conocer la demanda de procesos de incubación por región o municipio para impulsar la presencia de incubadoras.	Mejoramiento de la cobertura del Subprograma en el interior del estado y contribuir al equilibrio regional del desarrollo económico.	Acopiar de estadísticas oficiales e investigaciones que tengan información desagregada por regiones y municipios sobre necesidades de las MYPIMES para incrementar su tasa de supervivencia.	Actividades operativas: Investigación y análisis documental.
5	Evaluar las posibilidades de contribuir a la creación de incubadoras con apoyo de universidades y cámaras empresariales en regiones donde ahora no existen.	Aumento de la presencia del Subprograma en el interior del estado.	Generar un estudio de la presencia de universidades y del sector empresarial con potencial para la creación de incubadoras en cada región del estado.	Actividades operativas de gestión y administrativas-directivas para la coordinación interinstitucional.

## 9. CONCLUSIONES

El Subprograma de Formación, Incubación y Aceleración tiene un número de fortalezas y oportunidades que vale la pena resaltar por el rol que puede jugar en relación con el modelo de "Triple Hélice" y la experiencia acumulada durante sus años de operación que se ve reflejada en un óptimo funcionamiento operativo y la certificación de calidad de sus procesos en forma reciente, en el año 2014. Aunque el número de incubadoras y aceleradoras en el estado no es muy grande, lo cierto es que existe un grado de especialización en las universidades y el sector empresarial que puede ser exponencial y generar una sinergia que favorezca el entorno económico estatal y las capacidades productivas, así como su diversificación traduciéndose en más y mejores empleos.

Para lograr esto, es importante que el Subprograma trabaje para reducir las debilidades y amenazas que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. En ese sentido, las recomendaciones apuntan al mejoramiento de sus mecanismos de seguimiento de los indicadores sustantivos que sean un insumo sistematizado para el análisis y toma de decisiones de sus modalidades de apoyo y estrategias de cobertura, tanto en términos territoriales como en la identificación de los perfiles de los grupos de población potencial.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A. y Weimer, D. (2011). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (4th Edition), Prentice Hall
- Chang Castillo, H. G. (Enero-Junio de 2010). El Modelo de la Triple Hélice como un Medio para la Vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Convocatoria pública en el año 2015 para acceder a los apoyos de "Incubación de Empresas" del programa. Recuperado en: <http://info.jalisco.gob.mx/convocatorias/13249>.
- Diario Oficial de la Federación (2002). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf).
- Etzkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*. Mimeo.
- INDEXA (2011). *Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco*. Guadalajara: Secretaría de Promoción Económica.
- INEGI. (2012). *Esperanza de vida de los negocios*. Recuperado el 6 de Julio de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva Jersey, E.U.: Wiley.
- OIT, & CCIJ. (2015). *Diagnóstico del Entorno de Negocios en Jalisco, México*. México: International Labour Organization.
- Periódico Oficial El Estado de Jalisco (2015). Reglas de Operación de Asignación de Recursos para los proyectos 2015 a través del Programa para el Fomento a la Industria, Comercio, Servicios y Desarrollo de los Sectores Productivos "Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico". Publicado el sábado 7 de febrero de 2015, Número 26, Sección IV.
- Periódico Oficial El Estado de Jalisco (2015). Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno de Jalisco. Publicados el sábado 18 de abril de 2015, Número 6, Sección IV.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del Gobierno del Estado de Jalisco. Ficha Básica de Formación empresarial, incubación y aceleración (Subprograma de Jalisco Competitivo). Recuperada en [https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Formaci%F3n-empresarial,-incubaci%F3n-y-aceleraci%F3n-\(Subprograma-de-Jalisco-Competitivo\)/222](https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Formaci%F3n-empresarial,-incubaci%F3n-y-aceleraci%F3n-(Subprograma-de-Jalisco-Competitivo)/222).

## 11. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.** Nivel de comprensión que se espera tener del objeto de estudio, y puede ser: 1) Exploratorio, cuando se examina un problema o programa público no investigado anteriormente; 2) Descriptivo, cuando se caracteriza un problema o un programa público señalando sus propiedades, aspectos importantes; 3) Correlacional, cuando se identifica la relación entre dos o más variables del problema o programa público permitiendo prever escenarios futuros; y, 4) Explicativo: cuando se resuelve una hipótesis de la cual se obtienen conocimientos relevantes nuevos.

**ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).** Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando; permite verificar en qué medida los efectos positivos de un programa continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.

**COMITÉ TÉCNICO.** Es el ente responsable de la validación y aprobación de los proyectos, mecanismos de operación y acciones vinculadas a la ejecución y distribución del recurso del Subprograma. Está integrado por titulares de diversas dependencias del gobierno estatal y organismos empresariales del sector privado.

**CONVENIO.** Acuerdo firmado por las partes, en este caso por los representantes responsables del Subprograma y las incubadoras, donde se establecen obligaciones y derechos y en anexo se definen los productos entregables y las metas cumplir.

**INCUBADORA DE EMPRESAS.** Es un centro generador de negocios, creado para acompañar, asesorar y capacitar a emprendedores a través de una infraestructura que les permita desarrollar su propio negocio en un entorno que promueva la excelencia y la innovación mediante técnicas gerenciales que fortalezcan y desarrollen capacidades en la toma de decisiones y la superación de los desafíos propios de poner en marcha un proyecto o idea de negocio con el objetivo de disminuir la posibilidades de fracaso.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio principal son los productos y efectos inmediatos de la implementación de los programas públicos y cuya finalidad principal es determinar el cumplimiento de los objetivos.

**FUENTES DE INFORMACIÓN.** Documentos y bases de datos en versión impresa y electrónica consultados como evidencia que respalda la argumentación

**MIPYMES.** Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas.

**MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR).** Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se

describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

**POBLACIÓN ATENDIDA.** Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

**POBLACIÓN OBJETIVO.** Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**POBLACIÓN POTENCIAL.** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**PROBLEMA PÚBLICO.** Es una carencia o una situación que afecta negativamente el bienestar de la población o un segmento de esta y que ha sido reconocida como tal por las autoridades y la sociedad.

**PROGRAMA PÚBLICO.** Es una intervención gubernamental directa sobre una realidad social, que se usa, en conjunto con otros programas (y otros instrumentos de política), para implementar una política que tiene el fin de resolver un problema público.

**REGLAS DE OPERACIÓN (ROP).** Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.** Aquellos procesos de aproximación al objeto de estudio con el fin de obtener insumos de información, y pueden ser cualitativas o cuantitativas.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR).** Documento técnico que describe los objetivos, preguntas de investigación evaluativa, alcances y características técnico-metodológicas de la evaluación.

## 12. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

**Yasodhara Silva Medina.** Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Sociología de la Universidad de Guadalajara y Maestra en Política y Gestión Pública por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Fue becaria de la Fundación Carolina de la Escuela de Métodos de Análisis Sociopolítico en la Universidad de Salamanca, España. Fungió como miembro-investigadora delegada de México en el Programa Internacional de Encuestas Sociales (ISSP por sus siglas en inglés) en el periodo de 2003 a 2011. Ha participado en la coordinación y realización de diagnósticos, proyectos de planeación participativa y evaluaciones de programas públicos federales y estatales. Actualmente es profesora en licenciatura y posgrado en ITESO de materias relacionadas con metodología de la investigación.

**Ivette Flores Laffont.** Maestra en Antropología Social y Doctora en Ciencias Sociales por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). Ha colaborado en distintos proyectos de diagnóstico y evaluación de programas sociales de la SEDESOL y del INALI, algunos de ellos enfocados a la pertinencia de políticas públicas dirigidas a la población indígena en contextos metropolitanos.

**Ana Marcela Torres Hernández.** Licenciada y Maestra en Economía; es Doctora en Ciencias Económico Administrativas con Especialidad de Políticas Públicas por la Universidad de Guadalajara. Su experiencia laboral inicia en 2007 en una consultora privada, para después participar en el sector público en áreas de Diseño, Seguimiento y Evaluación de Programas Gubernamentales desde el año 2010 a nivel municipal y del 2014 al 2016 en la Secretaría de Desarrollo e Integración Social del gobierno del estado de Jalisco. Cursó el programa ejecutivo y un taller de incubación de evaluaciones de impacto a programas sociales impartidos por el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) Latinoamérica. Tiene experiencia en el diseño e implementación de proyectos comunitarios de protección a la infancia y con mujeres jefas de familia. Sus temas de interés de investigación son: Evaluación de programas, adolescencia y comportamientos de riesgo, políticas de familia, equidad de género, voluntariado, diseño de intervenciones en comunidades marginadas, diseño e implementación de diagnósticos participativos, políticas de desarrollo, innovación y emprendimiento social, y micro emprendimiento. Como docente ha impartido las materias de "Taller de Inserción Social y Comunitaria" durante los años 2012 y 2013 en la Universidad del Valle de Atemajac, y de Microeconomía I y II en la Universidad de Guadalajara del año 2013 a la fecha.



## 13. ANEXOS

### ANEXO 1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

DIMENSIÓN INTERNA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La convocatoria pública del Subprograma y el modelo de convenio establecido con los beneficiarios (incubadoras) permite un marco de colaboración con indicadores de impacto y metas específicas que buscan abonar a los objetivos del Subprograma y cumplen parcialmente con el enfoque de GpR.</li> <li>2. Los procesos del Subprograma tienen una certificación de calidad que se observa en la secuencia ordenada y distribución de funciones que le permiten un óptimo funcionamiento operativo, entre ellos el de la verificación del cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos apoyados.</li> <li>3. El Subprograma utiliza un archivo de control de trabajo en donde monitorea el estatus de cada proyecto e incluye un campo sobre el proceso específico en que se encuentra: publicación de convocatoria, recepción de documentación, firma de convenio, en ejecución, cierre de expediente.</li> <li>4. Desde 2014 se integró un comité de evaluación y seguimiento que lleva a cabo visitas domiciliarias a todos los beneficiarios de los distintos componentes del Programa Jalisco Competitivo con el propósito de verificar la existencia física del domicilio, capacidad instalada y la información proporcionada en las solicitudes de apoyo y los convenios firmados con ellos.</li> <li>5. La plataforma en línea de Jalisco Competitivo permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Formación, Incubación y Aceleración.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre sobre la mejor ubicación del Subprograma dentro de la estructura de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) o en el Instituto Jalisciense del Emprendedor (IJALDEM) lo que no ha permitido tener una designación definitiva de las responsabilidades de seguimiento.</li> <li>2. La recolección de datos por proyecto (informe final de cada incubadora) no se encuentra en una base de datos sistematizada donde se puedan analizar los resultados de conjunto total del Subprograma respecto a las empresas incubadas, sus características y los beneficios reportados.</li> <li>3. No existen mecanismos de retroalimentación directa con los proyectos incubados, ni un seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.</li> <li>4. La información pública de los resultados del Subprograma se limita al número de proyectos (incubadoras) que resultaron apoyados.</li> <li>5. El Subprograma no cuenta con estudios externos de referencia.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Las incubadoras utilizan otros indicadores adicionales a los establecidos en la</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la ubicación del Subprograma para dar mayor certidumbre al establecimiento de los instrumentos e</li> </ul>

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p>convocatoria pública y los convenios firmados para el monitoreo y seguimiento de sus proyectos incubados.</p> <p>Existen diagnósticos y estudios externos que analizan el problema de la tasa de mortalidad de las empresas en el estado de Jalisco.</p> <p>Experiencia y conocimiento especializado de los organismos dispersores (incubadoras) en el estado de Jalisco.</p>		<p>indicadores de seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir indicadores adicionales en consenso con las incubadoras, de tal manera que se puedan considerar aquellos que ya son recolectados por ellas.</li> <li>Crear una base de datos que sistematice la información de todos los proyectos y las empresas incubadas donde se incluyan todos los indicadores que permitan analizar el cumplimiento de los objetivos del Subprograma.</li> <li>Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con los beneficiarios de proyectos incubados.</li> <li>Identificar y documentar los estudios externos donde se analicen experiencias e impacto de programas similares en la solución del problema público, para lo cual se puede trabajar en conjunto con las incubadoras participantes.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>.Incluir en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo indicadores de resultados del Subprograma que puedan incentivar a los beneficiarios a contribuir con la transparencia y generar mayor participación.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Motivar la interacción con las empresas incubadas y celebrar reuniones con las empresas incubadas para convencerlas de la importancia de utilizar datos estadísticos de forma agregada que permitan documentar los resultados obtenidos a través del Subprograma que permitan identificar áreas de oportunidad de mejora.</p>

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

## DIMENSIÓN INTERNA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los objetivos del Subprograma "Formación, Incubación y Aceleración" tienen una alineación clara y directa respecto al problema público en documentos institucionales (PED 2013-2033, ROP y Convocatoria).</li> <li>2. Los retos son identificados por el área responsable del Subprograma a partir de la experiencia de su implementación.</li> <li>3. Los organismos dispersores (incubadoras) y beneficiarios indirectos (proyectos incubados) entrevistados expresaron una valoración muy positiva en cuanto a los logros percibidos en relación al fortalecimiento de capacidades empresariales para incursionar con mayor probabilidad de éxito en los mercados de interés, así como la generación y conservación de empleos.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma carece de documentos de diagnóstico del problema elaborados exprofeso para el análisis del problema público definido.</li> <li>La documentación de la provisión de bienes y servicios se limita al cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos de incubación a cargo de los organismos dispersores (incubadoras), lo que no permite un análisis comprensivo del grado de alcance de los objetivos del componente con respecto al problema público que atiende.</li> <li>No existen mecanismos documentados para el reconocimiento de los retos del Subprograma donde se haga un planteamiento analítico de ellos.</li> <li>El bajo monto de subsidio para consultoría (15 mil pesos) en el proceso de incubación limita las áreas de intervención en su objetivo de reducir el riesgo de fracaso de los proyectos de emprendimiento (corta duración de las MIPYMES).</li> </ul>
--	---

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>El enfoque de Triple Hélice es reconocido como un factor clave en el desarrollo regional.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.</li> <li>• Hacer una selección estratégica de indicadores que den cuenta integralmente de los resultados del Subprograma y su contribución al enfoque de Triple Hélice.</li> <li>• Documentar los retos identificados con soporte de la evidencia de ejercicios anteriores y diseñar estrategias para abordarlos.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Difundir las experiencias de las empresas incubadas para generar un clima de confianza en el Subprograma e incrementar la disponibilidad para proporcionar información financiera que estime los beneficios en términos monetarios.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Valorar la viabilidad de establecer montos mayores de apoyo de acuerdo a los perfiles de proyectos con el fin de intervenir más áreas de fortalecimiento que reduzcan riesgos de fracaso o bien generar estrategias de escalonamiento o programación multianual en el abordaje de los procesos de incubación, lo cual a su vez pueda incentivar a las empresas participantes a brindar información que permita el seguimiento de indicadores de mediano y largo plazo.</p>

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño de los programas son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

## DIMENSIÓN INTERNA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Sistema Integral de Información Financiera por proceso y por partida registra los gastos (costos) del área responsable del Subprograma.</li> <li>2. El Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo evalúa los resultados del ejercicio anterior y define los ajustes que se consideren necesarios para el ejercicio inmediato siguiente.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe información suficiente que permita estimar el costo-eficiencia y el costo-eficacia del Subprograma.</li> <li>2. No se encontró evidencia documental donde se hiciera un estudio de la demanda de apoyos o se definiera una estrategia de cobertura a mediano y largo plazo.</li> <li>3. Los resultados documentados por el Subprograma no permiten identificar si es necesaria o no una reorientación de sus objetivos.</li> </ol>
---	--

## DIMENSIÓN EXTERNA

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Incremento de conocimientos especializados y capacidades de incubación y aceleración en las universidades, cámaras empresariales y consultoras del estado de Jalisco.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No Aplica.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir indicadores que permitan la estimación del valor monetario de los beneficios y los costos incurridos para la incubación como parte de la información solicitada a los beneficiarios e indagar información sobre el número de empresas que son incubadas en el estado.</li> <li>• Trabajar de manera conjunta con incubadoras y centros de investigación para identificar necesidades de procesos de incubación por sectores productivos estratégicos, tamaños de empresas y diversificación de perfiles de la población potencial que aporten elementos para las estrategias de cobertura del Subprograma a corto, mediano y largo plazo, además de su localización territorial a nivel regional o municipal.</li> <li>• Generar documentos de análisis de los resultados obtenidos a partir de la sistematización de la información recogida en los informes finales de cada proyecto.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Escasa presencia de incubadoras en el interior del estado lo que no permite por ahora la atención de ocho de las doce regiones de la entidad.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Evaluar las posibilidades de contribuir a la creación de incubadoras con apoyo de universidades y cámaras empresariales en regiones donde ahora no existen.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Llevar a cabo una búsqueda de fuentes de información que permitan conocer la demanda de procesos de incubación por región o municipio para impulsar la presencia de incubadoras.</p>

## ANEXO 2. VALORACIÓN FINAL DEL PROGRAMA

Nombre del Subprograma:	Formación, Incubación y Aceleración
Modalidad:	Convocatoria pública
Dependencia/Entidad:	Secretaría de Desarrollo Económico
Unidad Responsable:	Dirección General de Sectores y Cadenas Productivas
Tipo de Evaluación:	De Resultados
Año de la Evaluación:	2015

Objetivo	Nivel Promedio por Objetivo	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total)
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuentan el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	2	La Convocatoria Pública del Subprograma establece indicadores de impacto y metas que cumplen de forma parcial con el enfoque de Gestión para Resultados (GpR), sin embargo estos no se encuentran concentrados y sistematizados para dar cuenta de los resultados del Subprograma en su conjunto, solamente por proyecto. El Subprograma cuenta con mecanismos de seguimiento principalmente de índole jurídica y administrativa de los proyectos apoyados, pero no existe una sistematización de los datos recolectados en los informes finales que permitan estimar el cumplimiento sustantivo de objetivos.
Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	2.3	Los objetivos del componente "Formación, Incubación y Aceleración" tienen una alineación clara y directa con documentos institucionales y normativos, pero no hay un diagnóstico que analice el problema público definido. La documentación de la provisión de bienes y servicios se limita al cumplimiento jurídico y administrativo de los proyectos de incubación a cargo de los organismos dispersores (incubadoras), lo que no permite un análisis comprensivo del grado de alcance de los objetivos del componente con respecto al problema público que atiende. Aunque los retos son identificados por el área responsable del Subprograma a partir de la experiencia de su implementación, no existen mecanismos destinados para su reconocimiento, ni algún documento que presente un planteamiento analítico de ellos.
Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	2	No existe información suficiente que permita la estimación del costo-eficiencia y costo-eficacia del Subprograma debido a que sólo se conocen los datos que se desprenden del monto total de los apoyos otorgados y de aquellos provenientes del Sistema Integral de Información Financiera por proceso y por partida donde se desglosan los gastos operativos del área ejecutora del Programa cuyos montos tendrían que sujetarse a un prorrateo con respecto a las diferentes convocatorias públicas que tienen a su cargo. Por otra parte, no se tienen datos registrados que permitan calcular el valor monetario de los beneficios obtenidos por proyecto incubado. No se encontraron documentos donde se hiciera un estudio de la demanda de apoyos o se definiera una estrategia de cobertura futura. Los dos criterios utilizados son la respuesta directa a la demanda y la disponibilidad presupuestal.

Objetivo	Nivel Promedio por Objetivo	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total)
Valoración Final	2.2	<p>El Subprograma potencializa el modelo de Triple Hélice, donde el gobierno estatal se vincula con el conocimiento especializado de universidades y sector empresarial para mejorar las capacidades de las MIPYMES y contribuir a la generación y conservación de empleos. Cuenta con aspectos muy positivos que le permiten su óptimo funcionamiento operativo y un marco de convenio colaborativo con las incubadoras reconocidas por el INADEM con metas específicas que buscan abonar a los objetivos del Subprograma.</p> <p>En contraparte, un aspecto negativo que requiere atención y que representa un área de oportunidad es el que tiene que ver con la recolección y sistematización de indicadores de seguimiento que permitan conocer el cumplimiento sustantivo de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.</p>

## ANEXO 3. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD EVALUADORA EXTERNA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.

### Nombre de la entidad externa

Descifra Investigación Estratégica Social, Política y de Mercado, S.C. (Demoskópica México).

### Nombre del coordinador de la evaluación

Dra. Yasodhara Silva Medina.

### Nombres de las investigadoras responsables de la evaluación

Dra. Yasodhara Silva Medina y Dra. Ivette Flores Laffont.

### Nombre de colaboradores de la evaluación

Dra. Ana Marcela Torres Hernández

### Nombre de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación

Dirección General de Monitoreo y Seguimiento de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación

### Nombre del titular de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación

Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez

**Nombre de la Unidad Administrativa que funge como enlace en el proceso de la evaluación.** Dirección de Evaluación de Resultados e Impacto de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Gobierno de Estado de Jalisco.

**Nombre del titular de la Unidad Administrativa que funge como enlace en el proceso de la evaluación.** Mtro. Edgar Estuardo Gómez Morán

### Forma de contratación de la instancia evaluadora

Invitación a cuando menos tres proveedores, solicitud del SEA 03/0002-00 "Evaluación de Resultados de los programas: Ferias, Exposiciones y Encuentros de Negocios Nacionales, Formación Empresarial, Incubación y Aceleración y el Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios del Estado 2015"

**Costo total de la evaluación:** 263 mil 333.33 pesos incluyendo el Impuesto al Valor Agregado<sup>20</sup>.

**Fuente de financiamiento:** Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco.

---

<sup>20</sup> El contrato 88/2016 corresponde a un monto total de \$790,000 pesos (IVA incluido) e incluye tres evaluaciones correspondientes al ejercicio anual del 2015: 1) Evaluación de Resultados del Subprograma de Ferias, Exposiciones y Encuentros de Negocios Nacionales del Programa Jalisco Competitivo, 2) Evaluación de Resultados del Subprograma de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración del Programa Jalisco Competitivo y 3) Evaluación de Resultados del Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios del Estado de Jalisco.

## ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE LA EVALUACIÓN.

Funcionarios públicos relacionados con el Programa en el orden en que fueron entrevistados:

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
1	Jorge Roberto Aguayo Nava	Promotor de Inversión	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	26/05/16	10:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
2	Juan Manuel Martínez de la Torre	Director General de Desarrollo y Sectores Productivos	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	26/06/16	10:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
3	Miguel Ángel Martínez Mariscal	Coordinador de información	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	26/05/16	10:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
4	Jorge Roberto Aguayo Nava y Lic. Miguel Ángel Martínez Mariscal	Promotor de Inversión y Coordinador de Información	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	15/06/16	9:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
5	Roberto Calderón Martínez	Director General Administrativo	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	20/06/16	10:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
6	Mónica Luquín Tejeda	Directora de Recursos Financieros	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	20/06/16	10:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
7	Salvador Arévalo Mascareño	Director de Programación y Evaluación de Presupuesto	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	20/06/16	11:00 a.m.	Oficinas de SEDECO
8	Martha Lucy Barriga Hernández	Directora General de Planeación	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	21/06/16	9:30 a.m.	Oficinas de SEDECO
9	Ignacio Javier Ortiz Preciado	Director Jurídico	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	21/06/16	11:30 a.m.	Oficinas de SEDECO
10	Ana Karina Pérez Sánchez	Directora de Área de Planeación Municipal y Articulación	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	9/08/16	5:00p.m.	Oficinas de SEDECO



Otros actores vinculados al Programa en el orden en que fueron entrevistados, organismos dispersores (incubadoras) beneficiados en el año 2015:

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
11	José Antonio Muedano Valladolid	Coordinador de Incubadora	Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la UdeG	21/06/16	10:00 a.m.	CUCEA de UdeG
12	Claudia Arias	Directora de Incubadora de Alta Tecnología	Centro de Inteligencia para el Apoyo a Emprendedores (CIPAE)	28/06/2016	5:00 p.m.	Universidad Autónoma de Guadalajara
13	Miguel Alejandro Hernández González	Coordinador de Incubadora	Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) UNIVA Vallarta	1/07/2016	Contacto telefónico y llenado de cuestionario por correo electrónico	

Otros actores vinculados al Programa en el orden en que fueron entrevistados, responsables de proyectos incubados en el año 2015:

	NOMBRE	CARGO	FECHA	HORA	LUGAR
14	Ricardo Macías	Director de Proyecto de Red Comunitaria de Internet para negocios de restaurantes en corredores turísticos	29/06/16	12:00 hrs.	Universidad Autónoma de Guadalajara
15	Marco Antonio Rodríguez	Director Operativo de Agrupación de programadores y desarrolladores tecnológicos	29/06/2016	12:00 hrs.	Universidad Autónoma de Guadalajara

## ANEXO 5. PRINCIPALES SERVICIOS QUE OFRECEN LAS INCUBADORAS QUE RESULTARON BENEFICIADAS EN EL AÑO 2015.

### INCUBADORA del Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara

Capacitación en temas Administrativos y de Negocios.  
Gestión de Financiamiento (Acceso a Fondos de Capital Semilla y Venture Capital).  
Asesoría o supervisión para la generación del Plan de Negocios.  
Espacio Físico (Oficina).  
Asesoría Legal, Fiscal y/o Contable.  
Recursos Humanos (Ayuda para elegir y contratar empleados).  
Red de Contactos.  
Diseño y desarrollo de Productos y Servicios.

### INCUBADORA de Negocios de Alta Tecnología de la Universidad Autónoma de Guadalajara (CIPAE)

Capacitación en temas Administrativos y de Negocios  
Gestión de Financiamiento (Acceso a Fondos de Capital Semilla y Venture Capital)  
Asesoría o supervisión para la generación del Plan de Negocios.  
Espacio Físico (Oficina).  
Recursos IT (Computadoras, Videoconferencias, Internet y Tecnología Especializada).  
Asesoría Legal, Fiscal y/o Contable.  
Recursos Humanos (Ayuda para elegir y contratar empleados).  
Certificaciones (Calidad, Seguridad, Sustentabilidad, Responsabilidad Social, Normas Oficiales, etc.).  
Asesoría Comercial (Clientes, Proveedores y Estudios de Mercado).  
Red de Contactos.  
Diseño y desarrollo de Productos y Servicios.  
Asistencia para la Exportación de los Productos y Servicios  
Apoyo en el Registro de Propiedad Intelectual.

### INCUBADORA del Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) de UNIVA Puerto Vallarta

PRE-INCUBACIÓN  
Desarrollo de plan de negocio.  
Constitución Legal de la empresa.  
Taller de asesoría de 50 hrs. Sesiones semanales.  
Aportación establecida por el CEDEM de acuerdo a la asesoría o tipo de taller.  
INCUBACIÓN  
Asesoría y acompañamiento empresarial en la operación de la empresa.  
40 hrs. de asesoría especializada.  
Periodo de atención: 5 meses.  
Incubación sin cubículo: Aportación total \$4,060.00 + IVA.  
Incubación con cubículo: Aportación mensual \$2,030.00 + IVA.  
POST-INCUBACIÓN  
Evaluación y seguimiento de operaciones.  
Revisión de indicadores.  
Propuesta de servicios y consultorías.

**Fuente:** Página del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) recuperado en <https://reconocimiento.inadem.gob.mx> y página de CEDEM recuperado en <http://www.univa.mx/sedes/puerto-vallarta/servicios/centro-de-desarrollo-empresarial-cedem/incubadora-de-negocios>.

## ANEXO 6. INCUBADORAS RECONOCIDAS POR INADEM EN EL AÑO 2016.

NÚM.	NOMBRE DE INCUBADORA	MUNICIPIO DE UBICACIÓN
1	Centro de Emprendurismo, Incubación y Desarrollo Empresarial	Tequila
2	Avanza ya! Incubadora de Empresas	Puerto Vallarta
3	Incubadora de Negocios de Alta Tecnología UAG (CIPAE)	Zapopan
4	Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) CUCEA de la UdeG	Zapopan
5	COPARMEX INCUBA	Guadalajara
6	Vallarta Emprende, A.C.	Puerto Vallarta
7	Centro de Incubación y Desarrollo Empresarial (CIDE)	Tlajomulco de Zúñiga
8	Incuba Guadalajara	Guadalajara
9	Incubadora UVM Campus Zapopan	Zapopan
10	Incubación y Desarrollo Empresarial UTEG	Guadalajara
11	Centro de Competitividad e Incubación de Empresas	Guadalajara
12	CIEICAI Centro de Investigación, Emprendurismo, Incubación, Consultorías, Asesoría e Innovación	Zapotlán El Grande
13	UNID Ocotlán	Ocotlán
14	Entrepreneurs Manos Creativas, A.C.	Guadalajara

Aceleradoras reconocidas por INADEM en el año 2016.

NÚM.	NOMBRE DE ACELERADORA	MUNICIPIO DE UBICACIÓN
1	Aceleradora de Empresas ITESO, A.C.	Tlaquepaque
2	Möller Consultores	Guadalajara

**Fuente:** Página del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Recuperado en <https://reconocimiento.inadem.gob.mx/resultados/>

**Nota:** En el caso de las incubadoras y aceleradoras que fueron reconocidas en 2015 (año de referencia del ejercicio evaluado), se solicitó la información al Instituto Nacional del Emprendedor pero no se recibió respuesta.

## ANEXO 7. DOCUMENTO DESCRIPTIVO SOBRE EL MODELO “TRIPLE HÉLICE” Y DIAGNÓSTICO DE MIPYMES EN JALISCO.

### Aportación y relevancia del modelo de “Triple Hélice”

El funcionamiento del Subprograma “Formación, Incubación y Aceleración de Empresas” en el año 2015, que consistió en la entrega de apoyos a incubadoras de Universidades para ser transferidos vía consultorías a proyectos incubados, abona por sí mismo a la consecución del objetivo general del Programa Jalisco Competitivo en cuanto a la “vinculación con el sector privado público y social”.

El modelo seguido por el Subprograma, si bien no se restringe a proyectos de innovación, sigue un esquema de “triple hélice”<sup>21</sup> por la participación de tres actores: gobierno-universidad-empresa, con el objetivo común de estimular el desarrollo económico. Al otorgar un apoyo a fondo perdido, el Subprograma encaja en un modelo reciente de triple hélice en el que las relaciones entre las esferas institucionales de los actores se traslapan entre sí, donde el gobierno puede realizar la función de un “capitalista de riesgo por medio de la Investigación de la Innovación en Pequeñas Empresas y otros programas (Etzkowitz, Gulbrandsen y Levitt, 2000)” (Etzkowitz, 2002, pg. 3) y la universidad funge el papel de “una empresa fundadora mediante acciones de incubación” (Etzkowitz, 2002, pg. 3).

Esta interacción entre la universidad-empresa con el gobierno, se identifica como “un factor clave en el desarrollo regional” (Chang Castillo, 2010, pg. 2), resultado final que busca alcanzar el Programa bajo análisis.

### Diagnóstico de MIPyMEs en Jalisco.

En Jalisco los micro y pequeños negocios representan más del 98% de las unidades empresariales de la entidad y generan el 60% de los empleos. A pesar de su importancia en la economía del estado, éstas en su mayoría operan con bajos niveles de productividad, en contraste con el dinamismo y la capacidad de generación de valor agregado y de exportación de las grandes empresas, principalmente del sector de la manufactura (OIT & CCIJ, 2015).

El “Diagnóstico del entorno de negocios de Jalisco, México” del año 2015, elaborado por la Organización Mundial del Trabajo (OIT) y el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco

---

<sup>21</sup> Este modelo “expresa la relación universidad-industria-gobierno como una asociación entre iguales, relativamente independientes, que tienen el propósito común de estimular el desarrollo económico basado en el conocimiento” (Etzkowitz, 2002, pg. 3). La “triple hélice” es un modelo de innovación que capta las relaciones entre los actores en los diferentes puntos de transferencia del conocimiento (Etzkowitz, 2002, pg. 2).

(CCIJ) identifica como uno de los problemas prioritarios del entorno de negocios en la entidad la baja inversión y estancamiento de las micro empresas. Entre las debilidades que caracterizan a estos núcleos productivos se pueden mencionar los siguientes:

- Esquema administrativo tradicional-familiar,
- Ausencia de actividades básicas administrativas al no contar con registros contables ni comprobantes de venta,
- Escaso uso de tecnologías de información y comunicación,
- Operar principalmente en la informalidad, ya que sólo un 0.5% de las empresas cuentan con registro ante notario público, y
- Escasa participación en asociaciones empresariales (OIT & CCIJ, 2015).

Lo anterior genera un entorno vulnerable que se traduce en una “alta mortalidad de empresas en el sector y bajos niveles de crecimiento para aquellas que subsisten” (OIT & CCIJ, 2015, pg. 131). Si bien es conocida la baja sobrevivencia de las micro y pequeñas empresas, es necesario profundizar en el análisis para la generación de un diagnóstico completo. Con este fin, se presenta la siguiente tabla con información de la esperanza de vida de una empresa al nacer, según su tamaño.

**Cuadro 11: Esperanza de vida de una empresa al nacer según tamaño**

Estratificación (Tamaño de empresa)	Personas ocupadas	Nacional (años)	Jalisco (años)
<b>Micro</b>	0 a 2	6.9	7.1
	3 a 5	8.4	10
	6 a 10	15	14.8
<b>PROMEDIO MICRO</b>		<b>10.1</b>	<b>10.6</b>
<b>Pequeña</b>	11 a 15	20.7	18.70
	16 a 20	23.3	28.20
	21 a 30	22	22.50
	31-50	22	25.10
<b>PROMEDIO PEQUEÑAS</b>		<b>22.0</b>	<b>23.6</b>
<b>Mediana</b>	51 a 100	21	19.6
	100 a 250	27.4	23.1
<b>PROMEDIO MEDIANAS</b>		<b>24.2</b>	<b>21.4</b>
<b>PROMEDIO MIPyMES</b>		<b>18.8</b>	<b>18.5</b>

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI, 2012. Esperanza de vida de los negocios<sup>22</sup>. Recuperado el 6 de julio de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

Tanto a nivel nacional como en el estado de Jalisco, la esperanza de vida aumenta con el tamaño de los negocios, con excepción del tamaño de empresa de 51 a 100 personas ocupadas, que disminuye respecto a la estratificación anterior.

Es importante mencionar que además del tamaño, el sector económico en el que se desarrolla empresa influye en la variable de esperanza de vida, como se muestra en la siguiente tabla.

### **Cuadro 12: Esperanza de vida de una empresa al nacer por sector económico**

Sector	Nacional (años)	Jalisco (años)
Manufactura	9,5	9,3
Comercio	6,6	6,5
Servicios privados no financieros	8	8,2
<b>TOTAL</b>	<b>7,7</b>	<b>8,2</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de INEGI, 2012. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa. Recuperado el 6 de julio de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

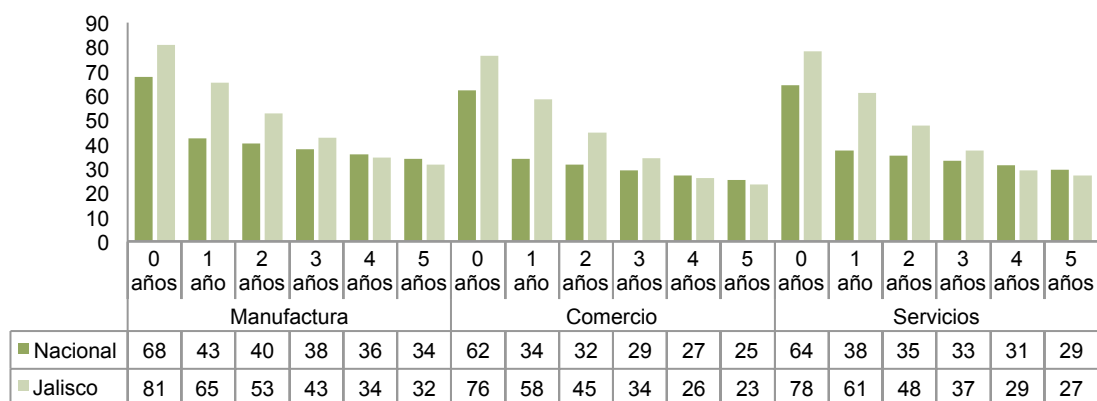
La mayor esperanza de vida al nacer de una empresa en Jalisco se presenta en la industria de la Manufactura (9.3 años), seguido por los Servicios privados no financieros (8.2 años), y por último, los negocios en el sector Comercio (6.5 años). Este comportamiento coincide con el comportamiento del agregado nacional.

En cuanto a la medición del número de negocios sobrevivientes, también varía según el sector económico en el que participe, como se muestra en la siguiente Figura.

---

<sup>22</sup> La "Esperanza de vida de los negocios" corresponde a una investigación especial realizada por el INEGI en el año 2012 utilizando los Censos Económicos de 1989 a 2009, siguiendo las generaciones de los negocios nacidos entre 1983 y 1998, con el objetivo de obtener tablas de supervivencia y mortalidad por sector económico y por tamaño de los negocios en México.

**Gráfico 2: Sobrevivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector, según edad**



**Fuente:** Elaboración propia con información de INEGI, 2012. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa. Recuperado el 06 de julio de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

De su formación al primer año de vida, en Jalisco sobrevive el 78% de los negocios, en comparación con el 64% nacional. A los 5 años, únicamente sobrevive el 29% de los negocios en Jalisco, y el 30% de los negocios en el país<sup>23</sup>. Jalisco presenta una mayor sobrevivencia de negocios desde su nacimiento hasta los 3 primeros años de vida, sin embargo, para todos los sectores en la entidad, los años 4 y 5 presentan una menor cantidad de sobrevivientes respecto al promedio nacional.

Las empresas de la industria de manufactura tienen la mayor sobrevivencia en el estado, seguidas por el sector servicios, siendo las del sector de comercio las de menor probabilidad de sobrevivencia. Para estas últimas en el año 5 únicamente 23 de cada 100 empresas continúan activas, en comparación con las 27 y 32 que continúan activas de los sectores de servicios y manufactura, respectivamente.

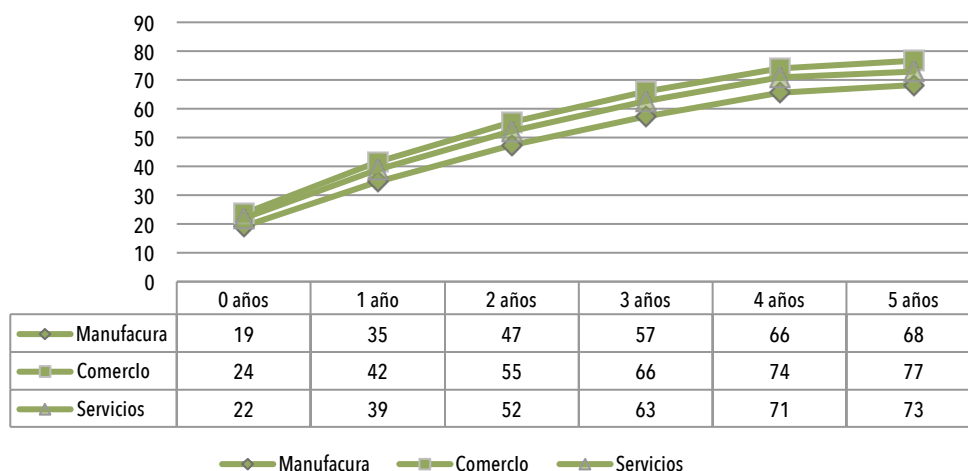
Por último, el indicador de mortalidad de negocios en Jalisco por sector es coincidente con el comportamiento de los indicadores anteriores, siendo el sector Comercio el que tiene la mayor tasa de mortalidad. A partir del segundo año, 55 de cada 100 negocios de comercio han cerrado sus actividades, y 52 de cada 100 del sector de servicios. Para el sector de

<sup>23</sup> Información obtenida de INEGI, 2012, Esperanza de vida de los negocios. Recuperado el 6 de julio de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>.

Manufactura, es hasta el año 3 de vida cuando más de la mitad de los negocios (57 de cada 100) han salido del mercado.

A los 5 años de vida, el 77%, el 73% y el 68% de los negocios de los sectores de Comercio, Servicios y Manufactura, respectivamente han dejado de funcionar.

**Gráfico 3: Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que nacen en Jalisco**



Fuente: INEGI, 2012. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa. Recuperado el 06 de julio de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

## ANEXO 8. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS DEL SUBPROGRAMA.

### 1. Introducción y presentación

Buenos(as) días/ tardes, mi nombre es [...], como parte de la Evaluación de Resultados que actualmente se lleva a cabo al Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración quisiera pedir su apoyo para responder algunas preguntas relacionadas con el mismo.

Todas sus respuestas serán tratadas sin mencionar su nombre y se utilizarán únicamente para generar información que permita identificar aspectos de mejora del programa.

NOTA IMPORTANTE: En todos los casos, donde corresponda de acuerdo a los contenidos de las preguntas, se pedirá los documentos de respaldo para recopilación de evidencia.



## 2. Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa

1. ¿Le parece que los objetivos definidos por el programa de “contribuir a la creación y fortalecimiento de las empresas, fomentar la innovación, el emprendurismo, la cultura de calidad y apoyar el desarrollo empresarial” son congruentes con el tipo de apoyos que ofrece el Programa?, ¿hasta qué punto?, ¿por qué?
2. ¿Cómo participa usted en el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?
3. ¿Hay otras personas que también participen en el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del Programa?, ¿quiénes?, ¿cómo?

## 3. Mecanismos e instrumentos de seguimiento de resultados y avances

1. ¿Me podría platicar cuál es el proceso general que sigue el Programa para medir sus avances y resultados?
2. ¿Existe algún plan de actividades de seguimiento?
3. ¿Cuáles son los documentos que utilizan para el seguimiento de los apoyos que entrega el programa?
4. ¿Qué tanto diría usted que esta forma de documentación permite conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos?
5. ¿Quién(es) es/son lo(s) responsable(s) de documentar los resultados y monitorear los avances del programa?
6. ¿Qué tipo de información se recolecta para el seguimiento de los avances en el cumplimiento de los objetivos?
7. ¿Los resultados del programa se han publicado y pueden ser consultados por los ciudadanos?
8. ¿Conoce los mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional?

## 4. Uso de estudios externos o independientes

1. ¿Existen evaluaciones externas o internas previas sobre el programa?, ¿se derivó alguna agenda de aspectos susceptibles de mejora?, ¿se ha cumplido la agenda?
2. ¿Se han realizado estudios externos o independientes en los que se analicen los resultados del Programa? ¿Cuáles son las características de estos estudios?

3. ¿Los resultados de estos estudios han sido utilizados para el avance del cumplimiento de los objetivos?

## **5. Atención del problema público diagnosticado a partir de los objetivos del Programa**

1. ¿Cuáles son los diagnósticos con los que cuenta el Programa sobre el problema público al que pretende atender?
2. Desde su punto de vista, ¿cómo se relacionan los objetivos del Programa con el problema público identificado?
3. ¿Cuáles son los documentos que permiten conocer en qué medida se cumplen los objetivos y se atiende el problema que dio origen al Programa?
4. ¿Qué situaciones considera que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos del programa y su efectividad para atender el problema público en el corto plazo (próximos 11 meses)?, ¿y en el mediano y largo?
5. ¿Existe algún documento donde se consideren y analicen estas situaciones de riesgo y se tomen acciones preventivas por parte del Programa?
6. ¿Cuáles son los principales alcances que se espera lograr con el programa en general?
7. ¿Y cuáles son las limitaciones más importantes para generar los resultados previstos?
8. Desde su punto de vista y por lo que ha observado del programa, ¿qué tan pertinente considera que son los apoyos que ofrece el programa para fortalecer e incentivar el desarrollo empresarial?

## **6. Desempeño y sostenibilidad del programa**

1. ¿Se dispone con un presupuesto detallado de gastos del Programa?
2. ¿Cuáles son los criterios empleados para clasificar los costos y beneficios del Programa?
3. ¿Se tiene planeado hacer algún tipo de ampliación de la cobertura del Programa en el futuro?, ¿cómo sería esa ampliación y por qué sería importante llevarla a cabo?
4. De acuerdo a los resultados obtenidos hasta ahora por el Programa, ¿se han realizado cambios en los objetivos del Programa contenidos en sus reglas de operación?, ¿qué tipo de cambios?

**FIN DE LA ENTREVISTA. LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS.**

## ANEXO 9. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON DISPERSORES DEL SUBPROGRAMA.

### 1. Introducción y presentación

Buenos(as) días/ tardes, mi nombre es [...], como parte de la Evaluación de Resultados que actualmente se lleva a cabo al Programa **Formación Empresarial, Incubación y Aceleración** quisiera pedir su apoyo para responder algunas preguntas relacionadas con el mismo.

Todas sus respuestas serán tratadas sin mencionar su nombre y se utilizarán únicamente para generar información que permita contextualizar, comprender y analizar el desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en la entidad, así como sus alternativas de solución desde el diseño e implementación de políticas públicas.

### 2. Percepción general, nivel de satisfacción y cumplimiento de los objetivos del Programa

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?, ¿por qué?
2. ¿Cómo describiría su experiencia como participante en el Programa?
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los apoyos recibidos a través del Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?, ¿por qué?
4. ¿Cuál considera que es el principal problema que atiende el Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?
5. De acuerdo a la experiencia del 2015, ¿qué tanto contribuye el Programa al objetivo de creación y fortalecimiento de las empresas, fomento de innovación, emprendurismo, cultura de calidad y apoyo al desarrollo empresarial?

### 3. Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa.

1. ¿Qué tipo de información le ha solicitado el Programa durante y después de su participación en el Programa?
2. ¿Le han pedido algún tipo de retroalimentación para conocer si se cumplieron los objetivos de su participación en el Programa?
3. ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de seguimiento que implementa el Programa para conocer los resultados obtenidos a través de su participación en el Programa?, ¿piensa que son suficientes o insuficientes?

4. ¿En cuántas ocasiones anteriores ha participado en este Programa? (Indicar años y eventos específicos en los cuáles participó)
5. ¿Cuál es el número de empresas beneficiadas por medio de su proyecto en el estado de Jalisco?
6. ¿Cómo se asegura el uso adecuado de los apoyos otorgados por el Programa?
7. ¿Qué tipo de trabajo conjunto realiza con los responsables del programa a cargo de la Coordinación de Información de la Dirección General de Desarrollo y Sectores Productivos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)?
8. ¿Se tiene un padrón de empresas beneficiadas del proyecto del ejercicio 2015?, ¿qué campos de información componen la base de datos sobre la población atendida?
9. ¿Su institución utiliza algún mecanismo o instrumento para monitorear avances, seguimiento de los resultados y cumplimiento de objetivos que se apliquen a las empresas que participan en el Programa a través de su proyecto?
10. ¿Usted solicita algún tipo de retroalimentación a sus beneficiarios sobre los resultados obtenidos a través del Programa?

#### **4. Conocimiento sobre mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional.**

1. ¿Su institución participa con otros programas similares?
2. Si participa en otros programas similares, ¿conoce cuáles son los mecanismos o instrumentos que utilizan para monitorear avances y medir resultados?

#### **5. Valoración sobre los alcances y limitaciones de los mecanismos e instrumentos dedicados al seguimiento de resultados y cumplimiento de los objetivos Programa.**

1. ¿Cuáles son los principales alcances que esperaba lograr con su proyecto?, ¿considera que se lograron estos alcances?, ¿por qué?
2. ¿Y cuáles piensa usted que son las limitaciones más importantes para generar los resultados de éste?
3. Desde su punto de vista y por lo que ha observado del Programa, ¿qué tan pertinente considera que son los apoyos que ofrece el Programa en relación a las necesidades de los beneficiarios del mismo?
4. ¿De qué manera es evaluado su proyecto para mostrar el cumplimiento de los objetivos?

5. ¿Cómo califica la forma en que es evaluado su proyecto para mostrar el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Qué propondría para el seguimiento de las experiencias y los resultados que obtienen los beneficiarios del Programa?

**FIN DE LA ENTREVISTA. LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS.**

## ANEXO10. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON BENEFICIARIOS DEL SUBPROGRAMA.

### 1. Introducción y presentación

Buenos(as) días/ tardes, mi nombre es [...], como parte de la Evaluación de Resultados que actualmente se lleva a cabo al Programa **Formación Empresarial, Incubación y Aceleración** quisiera pedir su apoyo para responder algunas preguntas relacionadas con el mismo.

Todas sus respuestas serán tratadas sin mencionar su nombre y se utilizarán únicamente para generar información que permita identificar aspectos de mejora del programa.

### 2. Percepción general, nivel de satisfacción y cumplimiento de los objetivos del Programa

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?, ¿por qué?
2. ¿Cómo describiría su experiencia como beneficiario?
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los apoyos recibidos a través del Programa Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?, ¿por qué?
4. ¿Había sido ya beneficiario de algún programa público dirigido a empresas o emprendedores?, ¿de cuál(es)?
5. ¿Le ha recomendado a otras empresas o emprendedores que participen en el Programa?
6. ¿Qué tanto le parece que el Programa cumple con el objetivo de contribuir a la creación y fortalecimiento de las empresas, fomentar la innovación, el emprendurismo, la cultura de calidad y apoyar el desarrollo empresarial?, ¿por qué?

### 3. Mecanismos de seguimiento de los resultados del Programa

1. ¿Qué tipo de información le ha solicitado el Programa durante y después de su participación en el Programa?
2. ¿Le han pedido algún tipo de retroalimentación para conocer si se cumplieron los objetivos de su participación en el Programa?

3. ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de seguimiento que implementa el Programa para conocer los resultados obtenidos a través de su participación en el Programa?, ¿piensa que son suficientes o insuficientes?
4. ¿Ha participado en otros programas similares al de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración?, ¿esos programas cuentan con algún tipo de seguimiento?, ¿de qué tipo?

#### **4. Identificación de áreas de oportunidad de mejora en el seguimiento de resultados**

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos más positivos del Programa?
2. ¿Y cuáles serían los aspectos más negativos del Programa?
3. ¿Qué propondría para el seguimiento de las experiencias y los resultados que obtienen los beneficiarios del Programa?
4. ¿Usted ha estimado el monto económico de los beneficios que ha obtenido a partir de su participación en el Programa?
5. ¿Estaría dispuesto a brindar esta información que permitiría al Programa conocer el tamaño de los beneficios económicos que genera?

**FIN DE LA ENTREVISTA. LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS.**







PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS

