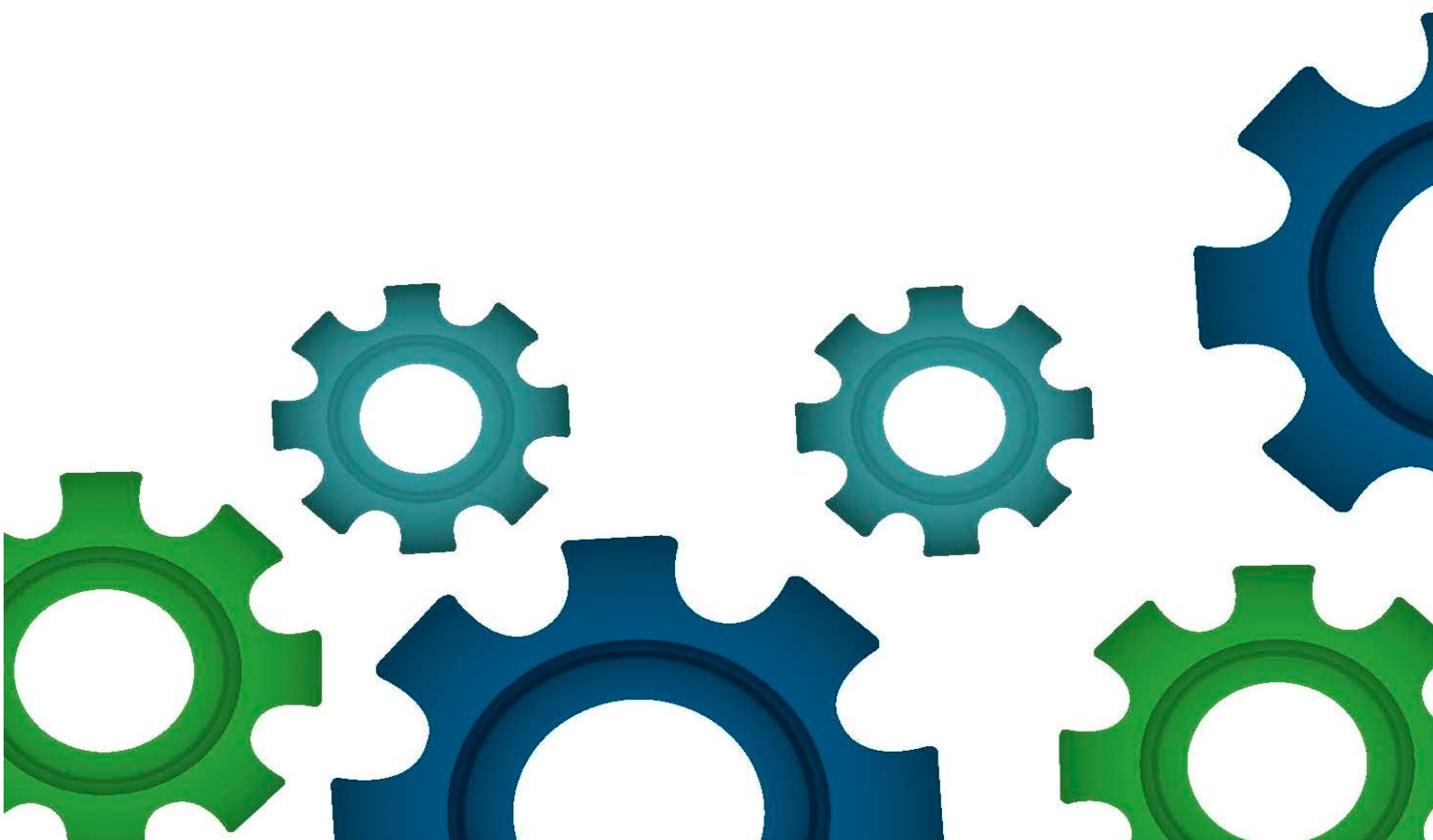


Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco



SECRETARÍA DE
PROMOCIÓN
ECONÓMICA



Secretaría de Promoción Económica

Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco

**Guadalajara, Jal.
2 de diciembre de 2011**

Evaluación realizada por Indexa de México



Presentación

El Programa Productividad Jalisco es fruto del esfuerzo del gobierno y los sectores productivos del Estado, quienes en 2008 se propusieron crear un programa que impulsara el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, centrado de manera especial en las micro, pequeñas y medianas empresas jaliscienses.

A cuatro años de su inicio, Productividad Jalisco ha logrado consolidarse y ofrecer, a través de sus apoyos, oportunidades muy diversas de crecimiento e inversión para un gran número de beneficiarios directos y agentes económicos de la entidad.

Los proyectos que promueve y respalda el Programa van desde los recursos otorgados para que un mayor número de micro y pequeños empresarios participen en eventos donde puedan promover sus productos y mantener así su planta laboral, hasta el financiamiento de iniciativas estratégicas de desarrollo económico en los sectores precursores de clase mundial.

Además, el Programa Productividad Jalisco ha conjuntado una serie de prácticas que han distinguido su operación y mejorado su desempeño a través del tiempo. Cuenta con un Comité Técnico que toma decisiones de manera colegiada y que está compuesto por representantes de los sectores público y privado. A lo largo de los años ha construido lineamientos normativos que le permiten funcionar con reglas de operación y convocatorias públicas que brindan mayor claridad y legitimidad a las decisiones que se toman dentro del Programa. En este sentido, cabe mencionar que Productividad Jalisco cuenta con Reglas de Operación desde su inicio (2008), mismas que se han modificado año con año a partir de la operación del Programa.

Por otro lado, la experiencia adquirida en su diseño y administración han permitido equilibrar los intereses de los sectores productivos con las perspectivas de rumbo y desarrollo económico planteadas por el gobierno. Gracias a ello el Programa ha definido y priorizado la atención de distintas áreas económicas, conocidas como categorías, que mediante convocatorias específicas, invitan a personas físicas y/o morales, así como entidades públicas de los distintos órdenes de gobierno, a presentar proyectos nuevos o en operación para ser considerados como parte del Programa. Entre las categorías que han gozado de mayor continuidad, y que han estado presentes prácticamente desde los inicios del Programa, destacan las siguientes:

- Desarrollo Comercial Nacional.
- Fomento al Comercio Exterior.
- Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.
- Certificación y Procesos de Mejora.

Dentro de estas categorías de apoyo, a su vez, se han multiplicado las experiencias de beneficiarios directos que han recibido un impulso en la consolidación de sus empresas y logrado incrementar su competitividad y

participación en los mercados locales, nacionales y, en algunos casos, internacionales.

Actualmente el Programa se encuentra en su cuarto año de ejecución, momento oportuno para la realización de una evaluación que permita contribuir al análisis del cumplimiento de los objetivos y resultados, y establezca una serie de recomendaciones pertinentes para ser tomadas en cuenta en la continuidad y mejora, que al mismo tiempo sirvan de insumo para la preparación del Marco para la elaboración las Reglas de Operación para 2012.

Para llevar a cabo esta evaluación se contrató a un equipo externo a partir de los Términos de Referencia (TDR) emitidos para tal efecto, los cuales se orientaron a evaluar los apoyos correspondientes a los proyectos analizados y aprobados por el Comité Técnico durante 2010, integrado por miembros del sector público y privado, y ejecutados por los encargados de la operación de las diferentes categorías, en función de sus modalidades particulares, con el objetivo de determinar los resultados y la calidad del trabajo realizado hasta la fecha.

Asimismo, el presente documento también muestra un conjunto de organizaciones y empresas que desarrollaron elementos de trabajo que pueden considerarse como buenas prácticas en el sector económico de nuestra entidad. La sistematización de sus experiencias pretende ofrecer un testimonio escrito de una de las tantas facetas que han caracterizado el desarrollo del Programa.

Contenido

1. Introducción.....	7
2. Antecedentes y objeto de la evaluación.....	13
3. Metodología, condicionantes y límites del estudio realizado.....	16
3.1. Metodología para la evaluación de diseño y operación del Programa.....	17
3.2. Condicionantes y límites para la evaluación de diseño y operación del Programa.....	18
3.3. Metodología para la evaluación de resultados de las categorías...	18
3.4. Condicionantes y límites para la evaluación de resultados de las categorías.....	20
4. Diseño.....	22
4.1. Descripción y características del Programa.....	22
4.2. Análisis de los problemas que atiende el Programa y sus categorías.....	26
4.3. Análisis de los objetivos y lineamientos del Programa.....	26
4.4. Análisis de la toma de decisiones dentro del Programa.....	27
4.5. Análisis de la población objetivo del Programa.....	29
5. Operación.....	30
5.1. Análisis de procedimientos del Programa a partir de cada categoría.....	31
5.2. Organización, gestión y administración del Programa.....	38
6. Resultados por categoría.....	41
6.1. Desarrollo Comercial Nacional.....	42
6.1.1. Descripción.....	42
6.1.2. Resultados.....	46
6.2. Fomento al Comercio Exterior.....	51
6.2.1. Descripción.....	51
6.2.2. Resultados.....	55
6.3. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.....	61
6.3.1. Descripción.....	61
6.3.2. Resultados.....	64
6.4. Certificación y Procesos de Mejora.....	67
6.4.1. Descripción.....	67
6.4.2. Resultados.....	70
6.5. Resumen de resultados de las categorías.....	76
7. Buenas prácticas.....	79

<i>Programa Productividad Jalisco</i>	
7.1. Desarrollo Comercial Nacional.....	80
7.2. Fomento al Comercio Exterior.....	82
7.3. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.....	85
7.4. Certificación y Procesos de Mejora.....	87
8. Análisis FODA y recomendaciones.....	89
8.1. Programa Productividad Jalisco.....	90
8.2. Desarrollo Comercial Nacional.....	95
8.3. Fomento al Comercio Exterior.....	98
8.4. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.....	101
8.5. Certificación y Procesos de Mejora.....	103
9. Conclusiones.....	105
9.1. Conclusiones del Programa.....	106
9.2. Conclusiones por categoría.....	107
9.3. Recomendaciones del Programa.....	109
9.4. Recomendaciones por categoría.....	111
10. Anexos.....	116
10.1. Cuadro de proyectos seleccionados para ser evaluados en las distintas categorías.....	117
10.2. Insumos e instrumentos de información.....	124
10.3. Listado de entrevistas a funcionarios públicos.....	131

1. Introducción



1. Introducción.

La evaluación del Programa Productividad Jalisco se compone de dos grandes apartados:

- Evaluación de diseño y operación del Programa en su conjunto.
- Evaluación de resultados de cuatro categorías del Programa para 2010: Desarrollo Comercial Nacional (DCN); Fomento al Comercio Exterior (FCE); Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios (EIAN); y Certificación y Procesos de Mejora (CPM).

A continuación se presentan las conclusiones y las recomendaciones para estos dos tipos de evaluación.

I. Conclusiones de la evaluación de diseño y operación del Programa.

Necesidades económicas atendidas.

- El Programa atiende la mayor parte de las necesidades económicas y áreas de atención que se plantean en las Reglas de Operación (ROP).
- A partir de un análisis 2008-2011, se puede concluir que el Programa ha privilegiado el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), especialmente en cuanto a:
 - Promoción comercial y creación de áreas de oportunidad de negocio.
 - Posicionamiento de productos jaliscienses en el exterior.
 - Generación de opciones de empleo.
 - Capacitación especializada en gestión de calidad y certificaciones.

Población objetivo.

- El Programa ha atendido a la mayoría de los tipos de población objetivo que se establecen en las ROP, particularmente empresas, cámaras, organismos empresariales, entidades públicas y personas físicas y morales en general.
- En particular, los beneficiarios directos con mayor continuidad dentro del Programa han sido:
 - Cámaras y organismos empresariales en calidad de agentes dispersores.
 - Micro, pequeñas y medianas empresas.
 - Universidades e institutos.
 - Una variedad de empresas pequeñas y medianas, especialmente en proyectos de calidad y certificaciones.

Toma de decisiones y mecanismos institucionales.

- Una de los hallazgos más importantes de la evaluación es la institucionalización constante del Programa.
- El Programa pasó de tener sólo ROP a contar con una variedad relevante de mecanismos de decisión para la selección de proyectos:
 - ROP cada vez más específicas.

Programa Productividad Jalisco

- Comité Técnico integrado por los sectores público y privado.
- Categorías de apoyo.
- Convocatorias públicas.
- Alineación con el PED y el Programa Sectorial 3.

Procedimientos del Programa.

- Las ROP y las convocatorias establecen procedimientos claros para someter proyectos dentro del Programa.
- Cada categoría cuenta con criterios de selección de proyectos. Sin embargo, éstos criterios han variado con el tiempo.
- En general SEPROE interviene poco en la selección de beneficiarios directos dentro de los proyectos otorgados a agentes dispersores.
- Existe colaboración escasa entre SEPROE y los agentes dispersores para dar seguimiento (de resultados) a los proyectos que cada categoría apoya, especialmente hacia las empresas y beneficiarios directos.

Organización, gestión y administración.

- El Programa ha avanzado en materia de gestión. En su inicio no contaba con indicadores, y para 2011 cuenta con un conjunto de éstos, aunque todavía su número es reducido y se enfocan en indicadores de cobertura.
- Un avance importante en materia de administración es la sistematización de información a partir de un sistema de consulta interna.
- Transparencia y rendición de cuentas como principio. Están disponibles públicamente los siguientes documentos:
 - ROP.
 - Convocatorias públicas.
 - Comité Técnico: miembros, actas y minutas de reuniones.
 - Estadísticas de resultados: proyectos y montos aprobados.
 - Padrón de beneficiarios.

II. Conclusiones de la evaluación de resultados por categoría.

Desarrollo Comercial Nacional.

- Existen reglas y procesos claros para convocar y seleccionar proyectos, aunque la selección de beneficiarios directos dentro de cada proyecto la realizan los agentes dispersores.
- Las necesidades económicas han sido bien identificadas, centrándose en los apoyos que requieren las Mipymes para la promoción y el desarrollo comercial.
- Generación de encuentros de negocio: resultado más palpable y destacado de la categoría, así como acorde con objetivos.
- Otro resultado importante de los proyectos es la promoción de productos y el aumento de ventas de los beneficiarios.
- Los beneficiarios valoran de manera muy positiva su participación en los eventos (evidencia a partir de entrevistas y cuestionarios).

Programa Productividad Jalisco

- Los beneficiarios se involucran y retroalimentan la categoría, aunque piden participar más en el diseño de stands y en la sugerencia de temas para las capacitaciones.
- Posicionamiento del “Pabellón Hecho en Jalisco”.
- Se debe valorar la continuidad de la modalidad de Congresos y ferias.
- Enfoque en micro (49%) y pequeñas (38%) empresas.

Fomento al Comercio Exterior.

- Destaca la práctica de promover Mipymes que no cuentan con recursos para posicionarse en mercados internacionales.
- Misiones empresariales inversas: funcionan cuando se cuida con anticipación el perfil de las empresas extranjeras invitadas al evento.
- Práctica importante: en algunos eventos internacionales se promueve a todos los agremiados por igual.
- Integración desigual de expedientes dentro de la categoría.
- Evidencia todavía limitada para medir resultados de las modalidades de misiones empresariales y participación en ferias y exposiciones internacionales.

Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

- En general, los proyectos respondieron tanto a los objetivos como a las necesidades sociales identificadas por la categoría.
- Generación y conservación de empleos: sello de los proyectos de esta categoría.
- Incubación: enfocada en micro (58%) y pequeñas (42%) empresas.
- Aceleración: mayor diversidad entre micro, pequeñas y medianas empresas
- Formación empresarial: no siempre se logró que el plan de negocios fuese implementado por el emprendedor.
- Necesario vincular los esfuerzos de formación empresarial con los apoyos para la incubación.

Certificación y Procesos de Mejora.

- En general los proyectos cumplieron con las metas, objetivos y necesidades planteados por la categoría, la cual además funciona con base en reglas y un grado aceptable de transparencia.
- Valor agregado de los proyectos: comenzar o continuar con la implantación de una cultura organizacional-laboral en torno a la calidad (factor de competitividad).
- Si bien los proyectos no incluyen la certificación como meta final, se implantó un sistema de gestión de calidad y se continuó con el proceso hasta alcanzar o estar en vías de obtener dicha certificación.
- Los beneficiarios valoran el acceso potencial a clientes o mercados internacionales gracias a una certificación.

III. Recomendaciones al Programa (análisis FODA).

Programa Productividad Jalisco

- Proyectos que participen en más de una categoría: establecer requisitos, otorgar mayor tiempo para análisis, fomentar colaboración entre direcciones
- Reducir el número de modalidades por categoría, en función de la experiencia del Programa y la evaluación, e incorporar estos cambios en las ROP.
- Posicionar al Programa: trabajo conjunto de difusión de logros y legitimación entre sector público y privado ante posibles amenazas presupuestales y de cambios políticos.
- Establecer procesos de gestión homogéneos para el Programa, a través de manuales (p.ej. integración de expedientes, procesos de trabajo, etc.).
- Promover el Programa a nivel municipal: campaña permanente de comunicación social.
- Elaborar un sistema de indicadores de gestión para todo el Programa y por categorías, actualizado por parte de las direcciones, y enfocado en la medición de resultados e impacto, y no sólo de cobertura.
- Trabajo conjunto entre funcionarios y sectores productivos para avanzar en criterios más específicos de selección de proyectos.
- Mayor apropiación de las categorías por parte de las direcciones, especialmente a partir de la utilización de herramientas de información como el sistema de consulta interno.
- Valorar la elaboración de convenios marco con vigencia multianual.
- Mayor involucramiento de SEPROE en la selección de beneficiarios directos y en la evaluación de resultados de proyectos.
- Procurar la certificación de procedimientos para los formatos de evaluación de los proyectos dentro de todas las categorías del Programa, a partir de la experiencia que ya se tiene en la categoría de Desarrollo Comercial Nacional.

IV. Recomendaciones por categoría (análisis FODA).

Desarrollo Comercial Nacional.

- Focalizar proyectos en modalidad de Exposiciones y ferias para la promoción y comercialización.
- Instrumento cualitativo de retroalimentación para las capacitaciones.
- Promover la categoría fuera de la zona metropolitana de Guadalajara.
- Como parte del proceso del otorgamiento de apoyos, establecer reuniones entre funcionarios públicos y organismos empresariales para clarificar la operación de los proyectos.
- Aprovechar e incrementar la información que se solicita en los formatos de evaluación de los eventos, con el objetivo de contar con indicadores de gestión más precisos para la categoría, especialmente para medir resultados e impacto.
- Afinar la población atendida: micro y pequeñas empresas para eventos de promoción comercial; medianas para los de desarrollo comercial.

Fomento al Comercio Exterior.

Programa Productividad Jalisco

- Focalizar la categoría en mejorar las capacidades exportadoras de los beneficiarios con menos posibilidades de acceder a los mercados internacionales.
- Generar manual de procedimientos para facilitar llenado de formatos para entrega de información documental.
- Mayor coordinación entre JALTRADE y SEPROE en materia de criterios de llenado de expedientes, no sólo para esta categoría, sino para todo el Programa.
- Buscar apoyo jurídico para la elaboración de convenios, cierre de proyectos y litigios.
- Entre los beneficiarios directos, buscar a un mayor número de Mipymes individuales, sin intermediación de agentes dispersores.
- Valorar la pertinencia de reducir el número de modalidades, y enfocarse en las que han contado con más proyectos.
- Nuevo requisito para recibir apoyos: que el solicitante no se encuentre en el buró de crédito.

Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

- Focalizar la categoría en proyectos de aceleración e incubación de negocios donde haya habido mejores resultados a partir de la experiencia de los apoyos otorgados durante 2010.
- Analizar las relaciones interinstitucionales de la categoría, particularmente con la Secretaría de Economía, para agilizar procesos.
- Mejorar la relación con los responsables de Fondo PYME para incrementar la eficacia en la gestión operativa de la categoría y tener mayor claridad en las reglas de operación.
- Difundir las definiciones de política pública que atañen a la categoría, especialmente para reactivar el interés en continuar con apoyos para el desarrollo de las regiones.
- Valorar la firma de convenios marco multianuales (también para el resto del Programa).

Certificación y Procesos de Mejora.

- Focalizar la categoría en los proyectos relacionados con la consultoría a sectores tradicionales y los procesos de certificación.
- Acuerdo dentro del proceso entrega-recepción que respete el ejercicio fiscal completo de los proyectos.
- Promover la categoría de manera previa a la emisión de la convocatoria para mejorar plazos de ejecución de los proyectos.
- Valorar aumento de personal de INJAC para otorgar asesorías y capacitaciones que ahora se realizan de manera externa con costos que deben ponderarse.
- Elaborar indicadores de gestión en función de políticas de desarrollo económico, donde INJAC pueda tener mayor participación.

Realizar un seguimiento de resultados de los proyectos de los agentes dispersores que han participado en varias ocasiones, con el objetivo de mejorar los efectos esperados.

2. Antecedentes y Objeto de la evaluación



2. Antecedentes y objeto de la evaluación.

El Programa Productividad Jalisco tiene como dependencia responsable de su operación a la Secretaría de Promoción Económica. Inicia sus operaciones en el año 2008 y contempla diversas acciones a realizar por parte de los sectores público, social y privado, a través del otorgamiento de apoyos para infraestructura y/o servicios. Ello con el fin de impulsar el desarrollo económico, la generación, la conservación y la creación de empleos mejor remunerados, la inversión, la competitividad y la productividad de los sectores económicos, así como la atención de situaciones económicas emergentes, para mejorar el nivel de vida de la población e impulsar el desarrollo equilibrado y sustentable del Estado.

El objeto central del programa es promover el desarrollo económico de Jalisco en beneficio de sus habitantes y sus familias, mediante el apoyo a proyectos que fomenten la creación y el fortalecimiento de las empresas, impulsen la productividad, competitividad y sustentabilidad, la inversión, el desarrollo regional y de los sectores estratégicos que determine la SEPROE y que tengan un impacto en el desarrollo económico de la entidad y en su población.¹

Con el objetivo de abonar a la cultura de la evaluación de las acciones de gobierno, volver más transparente el uso y destino de los recursos públicos, y medir los resultados obtenidos por las empresas beneficiarias del Programa Productividad Jalisco, la SEPROE decidió realizar una evaluación externa a este Programa y sus principales categorías de apoyo. Los objetivos de dicha evaluación son los siguientes:

a) Objetivo general:

Evaluar mediante trabajo de campo y gabinete los resultados de las principales categorías del Programa Productividad Jalisco para el año 2010, así como el diseño y algunas estrategias de operación del mismo, a partir de la información proporcionada por los beneficiarios y por la Secretaría de Promoción Económica.

b) Objetivos específicos:

El desarrollo de esta evaluación se plantea en dos diferentes ámbitos, que cuentan con sus respectivos objetivos:

Ámbito de diseño del Programa:

1. Realizar una evaluación del Programa que permita retroalimentar su diseño para los próximos años.
2. Realizar recomendaciones que permitan mejorar el diseño y la gestión del Programa a futuro.

¹ Reglas de Operación de los Proyectos 2011 para el Fomento Económico a la Industria, Comercio, Servicios, Turismo, Cultura, Desarrollo de Infraestructura Productiva y Sectores Precursores: "Productividad Jalisco 2011" (ROP 2011).

Ámbito de resultados de las categorías del Programa:

3. Realizar una evaluación de las cuatro categorías principales del Programa a partir de indicadores de resultado, desprendiéndose con ello una aproximación de los logros obtenidos.
4. Valorar el fortalecimiento de las empresas beneficiadas en el Estado a partir de los apoyos otorgados por parte de cada una de las categorías evaluadas del Programa.

Dentro del ámbito de resultados del Programa, las categorías a evaluar son:

- Desarrollo Comercial Nacional.
- Fomento al Comercio Exterior.
- Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.
- Certificación y Procesos de Mejora.

3. Metodología, condicionantes y límites del estudio realizado



3. Metodología, condicionantes y límites del estudio realizado.

La evaluación del Programa Productividad Jalisco se compone de dos grandes apartados:

- Evaluación de diseño y operación del Programa en su conjunto.
- Evaluación de resultados de cuatro categorías del Programa para 2010: Desarrollo Comercial Nacional (DCN); Fomento al Comercio Exterior (FCE); Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios (EIAN); y Certificación y Procesos de Mejora (CPM).

A continuación se describen la metodología y los condicionantes y límites para llevar a cabo estos dos tipos de evaluación.

3.1. Metodología para la evaluación de diseño y operación del Programa.

Para llevar a cabo la evaluación de diseño y operación se realizó trabajo tanto de gabinete como de campo. El trabajo de gabinete se apegó a los temas de los TDR y tuvo como insumo principal la documentación que se presenta a continuación (véase el anexo 10.2):

- Reglas de Operación del Programa 2010 y 2011.
- Página de Internet del Programa.
- Actas y minutas del Comité Técnico 2010 y 2011.
- Convocatorias de las categorías 2010 y 2011.
- Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030 (segunda edición).
- Programa Sectorial 03 (versión actualizada).
- Padrón de beneficiarios de las categorías 2010 y 2011.
- Reporte de resultados 2010 Programa Productividad Jalisco.
- Sistema de Consulta Interna de Información del Programa (Dirección General de Planeación).

Por su parte, el trabajo de campo consistió en el levantamiento de información a través de dos instrumentos:

- Entrevistas semiestructuradas² a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de Programa, a partir de un guión de preguntas (véase el “Instrumento 2” del anexo 10.2).
- Encuesta de análisis FODA levantada entre los miembros del Comité Técnico del Programa (véase el cuestionario respectivo como parte del “Instrumento 3” del anexo 10.2).

El método para realizar el trabajo analítico de la evaluación se derivó de la información obtenida tanto del trabajo de gabinete como de campo, dando contestación puntual a los temas de diseño y operación que aparecen en los TDR. En el anexo 10.2 se presenta el cruce de los temas evaluados en materia de

² Se refieren a entrevistas basadas en un guión o conjunto de preguntas preestablecidas, pero donde el entrevistador tiene la posibilidad de incluir preguntas adicionales conforme se va desarrollando la entrevista.

diseño y operación con los insumos de gabinete y campo utilizados para llevar a cabo dicha evaluación.

3.2. Condicionantes y límites para la evaluación de diseño y operación del Programa.

La evaluación de diseño y operación del Programa contó con información documental actualizada y pertinente. Asimismo, debe comentarse que el principal condicionante del estudio se deriva de la validez que implica recopilar información en campo a partir de los operadores y principales interesados en el funcionamiento del Programa. Esto representa un límite importante en cualquier tipo de evaluación, toda vez que los resultados de ésta son sensibles a los puntos de vista de los principales involucrados en la operación del Programa evaluado. Por ello es importante que las conclusiones finales de la evaluación cuenten con más de una fuente de información, y en este caso los datos documentales provenientes de los reportes e informes contenidos en los expedientes del Programa constituyeron una fuente de contraste y evidencia para establecer cualquier tipo de aseveración o recomendación final de la evaluación.

3.3. Metodología para la evaluación de resultados de las categorías.

Para realizar la evaluación de resultados 2010 de las cuatro categorías que han gozado de mayor continuidad dentro del Programa también se llevó a cabo trabajo de gabinete y de campo. Al igual que la evaluación de diseño y operación del Programa, el trabajo de gabinete se apegó a lo que establecen los TDR y tuvo como insumos principales los siguientes:

- Reglas de Operación 2010.
- Convocatorias 2010 de cada categoría.
- Padrón de beneficiarios 2010 de cada categoría.
- Actas y minutas del Comité Técnico durante 2010.
- Expedientes de los proyectos seleccionados dentro de cada categoría, con especial atención en:
 - Los convenios de cada proyecto.
 - Formatos de evaluación de resultados por proyecto.³
 - Informes de resultados por proyecto.

Por su parte, el trabajo de campo consistió en el levantamiento de información a través de tres instrumentos:

- Entrevistas semiestructuradas a los responsables de los proyectos elegidos dentro de la muestra de cada categoría (ver más abajo), a partir de un guión de preguntas (véase el "Instrumento 1" del anexo 10.2). En general la entrevista tuvo el propósito de identificar los problemas que los beneficiarios lograron resolver con los apoyos del Programa, los resultados concretos obtenidos, el tipo de organizaciones beneficiadas, los procesos internos

³ Se refiere a los formatos que existen en algunas categorías para recabar información básica de los beneficiarios, y en algunos casos para capturar la evaluación de resultados de algún evento, particularmente dentro de la categoría DCN.

implementados para transmitir los beneficios a los agremiados (en el caso de agentes dispersores) y las recomendaciones para mejorar el funcionamiento de cada categoría.

- Entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de categoría, a partir de un guión de preguntas (véase el “Instrumento 2” del anexo 10.2). En este caso, se desarrolló la entrevista para comprender el funcionamiento de la categoría en aspectos tales como el proceso de aprobación de los proyectos, la información generada durante su seguimiento, los indicadores de gestión y resultados desarrollados para su evaluación, así como los problemas percibidos por los funcionarios sobre la operación de los proyectos y de la categoría en general.
- Encuesta de análisis FODA levantada entre los funcionarios públicos de SEPROE y organismos encargados de la operación de las categorías (véase el cuestionario respectivo como parte del “Instrumento 3” del anexo 10.2).⁴

Es importante comentar que para llevar a cabo el trabajo de campo se seleccionó una muestra analítica de proyectos dentro de cada una de las cuatro categorías a ser evaluadas, de común acuerdo con los funcionarios públicos de SEPROE y los organismos responsables,⁵ y según los siguientes criterios establecidos en el anexo 1 de los TDR:

- Los proyectos y/o beneficiarios que recibieron los mayores montos de apoyo dentro de la categoría (particularmente aquellos otorgados a agentes dispersores).
- Los proyectos y/o beneficiarios que reflejaran la pluralidad de apoyos otorgados por la categoría.
- Algunos beneficiarios y/o proyectos cuya sede estuviese, donde procediera, fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
- Que la mayoría de las distintas modalidades que caracterizan a cada una de las cuatro categorías se encontraran representadas en la selección de proyectos.

El cuadro 1 muestra el número y los montos que representan los proyectos elegidos en cada categoría, y su comparación porcentual respecto al total de proyectos aprobados durante 2010. Asimismo, en el anexo 10.4 se reportan las fichas de evaluación para cada uno de los proyectos evaluados dentro de cada categoría. Como se puede observar en el cuadro 1, la evaluación de resultados de las categorías del Programa se compone de un total de 68 proyectos, que representan 30.2% del total de proyectos para 2010, y en términos de recursos

⁴ Debe mencionarse que la encuesta de análisis FODA se levantó entre los funcionarios encargados de operar cada categoría para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de éstas, y poder sustentar mejor las recomendaciones que se presentan en el capítulo 8 de esta evaluación.

⁵ Entre el 17 y el 19 de agosto de 2011 se llevaron a cabo distintas reuniones con los funcionarios de la Dirección General de Comercio y Mercado Interno para definir los proyectos de la categoría DCN; con los de JALTRADE para la categoría FCE; con los de la Dirección General de Sectores y Cadenas Productivas para la categoría EIAN; y con los del INJAC para la categoría CPM. En el anexo 10.3 se ofrece un listado de todas las entrevistas con funcionarios públicos que formaron parte de la presente evaluación.

más de 55% de los montos aprobados para las cuatro categorías durante el mismo año.

Cuadro 1
Número de proyectos de la muestra respecto al total de proyectos (por categoría)

Categoría	Proyectos de la muestra		Proyectos totales*		Muestra / total de proyectos	
	Número	Monto (\$)	Número	Monto (\$)	% Núm.	% Monto
DCN	14	9'668,973	34	19'218,473	41.2	50.3
FCE	21	5'909,500	89	12'705,879	23.6	46.5
EIAN	15	7'555,300	30	10'647,160	50.0	71.0
CPM	18	6'237,970	72	10'656,522	25.0	58.5
Total	68	29'371,743	225	53'228,034	30.2	55.2

Fuente: padrones de beneficiarios de las categorías derivados de las reuniones del Comité Técnico del Programa efectuadas durante los meses de marzo y octubre de 2010.

* Se refiere al número y a los montos totales de los proyectos aprobados en las sesiones del Comité Técnico celebradas tanto en marzo como en octubre de 2010.

Por su parte, en el anexo 10.1 se puede apreciar, entre otra información, la siguiente para cada proyecto: Nombre del proyecto, razón social del beneficiario, número de beneficiarios, modalidad a la que pertenece dentro de la categoría, y el monto aprobado.

3.4. Condicionantes y límites para la evaluación de resultados de las categorías.

Lo primero que debe comentarse en este apartado es la total y pronta disposición de los funcionarios públicos de la SEPROE y los organismos responsables, tanto para entregar la información necesaria para llevar a cabo los trabajos de gabinete como para realizar las entrevistas y reuniones.

Por otro lado, una condicionante de la evaluación de resultados de las categorías fue la diferencia en la calidad de la integración de la información documental. Si bien la mayor parte de los expedientes de los proyectos por categoría cuentan con toda la información necesaria para realizar la evaluación, en algunos casos se pudo observar una integración de expedientes con estructuras homogéneas y que guardaban un orden preciso en la presentación de la información. Tal es el caso de los proyectos en las categorías DCN y CPM. En otros casos, especialmente

dentro de la categoría FCE, la información estaba completa pero integrada de manera desigual para cada proyecto.

Asimismo, si bien la mayoría de los entrevistados tuvo una participación directa en los eventos relacionados con cada proyecto, debe mencionarse que en algunos proyectos los responsables no estuvieron disponibles para la entrevista, debido a que ya no laboraban en la organización, tenían otro cargo, o habían cambiado de domicilio. Ello representó una limitante para la evaluación, aunque en todos estos casos fue posible entrevistar a otros involucrados que también tuvieron conocimiento del proyecto en cuestión, o bien, se pudo localizar a los responsables originales a partir de la colaboración otorgada por los funcionarios públicos de SEPROE o de los organismos responsables.

Dentro de la categoría CPM cabe mencionar que dentro de sus objetivos no se pretende la certificación, sino la implantación de un sistema de calidad o las condiciones para que una empresa pueda aspirar a una certificación. Esto se debe considerar como un límite a la evidencia que se pueda obtener, pues la certificación es un proceso largo de más de un año y es difícil valorar el grado de avance del proyecto en relación con esa meta final.

Por último, debe aclararse que dentro de la muestra de proyectos seleccionada para las categorías FCE, EIAN y CPM se cancelaron dos, uno y cuatro proyectos, respectivamente, aunque al final se decidió tomarlos en cuenta para poder contrastarlos con los casos incluidos e investigar, por otra parte, las causas de la cancelación, ya que hay un costo de participación tanto para el agente o empresa (preparar la solicitud) como para SEPROE, al tener que analizar, dictaminar, presupuestar y firmar un convenio. Es decir, echar a andar todo el procedimiento para la autorización del proyecto.

4. Diseño



4. Diseño.

4.1. Descripción y características del Programa.

El Programa inició operaciones en 2008, y su **nombre oficial** es “Proyectos para el Fomento Económico a la Industria, Comercio, Servicios, Turismo, Cultura, de Desarrollo de Infraestructura Productiva y de los Proyectos de Sectores Precursores: ‘Productividad Jalisco’”. La dependencia que lo coordina es la Secretaría de Promoción Económica (SEPROE), y además de ella participan en el Programa los siguientes organismos: Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado (JALTRADE), Instituto Jalisciense de la Calidad (INJAC) y el Consejo Estatal de Promoción Económica (CEPE).

Su **dirección de Internet** se encuentra dentro del portal de la SEPROE, <http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/sriaPromocionEconomica/>, en la parte izquierda del menú general que aparece en dicha página, bajo la categoría “Productividad Jalisco, proyectos”.

Las Reglas de Operación 2011 (ROP) constituyen su principal **marco normativo**, habiéndose publicado también las versiones respectivas para los años 2008, 2009 y 2010. Asimismo, cuenta con distintas “Actas” emitidas por parte de su Comité Técnico que, junto con las convocatorias específicas y los “Lineamientos para el llenado del padrón de beneficiarios”, conforman los elementos normativos más importantes además de las ROP.

De acuerdo con las ROP, el **objetivo general** del Programa es:

Promover el desarrollo económico del Estado, en beneficio de sus habitantes y sus familias, mediante el apoyo a proyectos que fomenten la creación y fortalecimiento de las empresas, impulsen la productividad, competitividad y sustentabilidad, la inversión, el desarrollo regional y de los sectores estratégicos que determine la SEPROE y que tengan un impacto en el desarrollo económico del Estado de Jalisco y en su población, aun y cuando se ejecuten en el extranjero, que provengan de personas físicas y/o jurídicas (morales), presentados de manera individual o grupal, o por parte de dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, para ejecutarlos de manera directa o como intermediarios, siempre y cuando cumplan con la normatividad aplicable y lo establecido en las propias reglas. También podrán ser objeto de apoyo los proyectos instrumentados por la Secretaría de Promoción Económica que se apliquen con recursos estatales y/o se complementen con recursos federales o de otras fuentes financieras, en cuyo caso se registrarán por la normatividad aplicable a éstos (ROP 2011, p. 9).

Los **objetivos específicos**, por su parte, son los siguientes (ROP 2011, pp. 9-10):

- Promover el desarrollo económico, estratégico y sustentable del Estado de Jalisco.

Programa Productividad Jalisco

- Contribuir a la creación y el fortalecimiento de las empresas.
- Mejorar la competitividad de la planta productiva en Jalisco y promover la mejora regulatoria.
- Mantener y generar el empleo mejor remunerado en la entidad.
- Realizar acciones e impulsar programas emergentes en materia económica.
- Fomentar las exportaciones de Jalisco y fortalecer la presencia de las empresas en los mercados nacional y extranjero.
- Estructurar o impulsar la ejecución de planes, estrategias, acciones, directrices y/o políticas para la promoción y/o desarrollo económico de la Entidad.
- Fomentar la cultura de calidad, la innovación, el desarrollo tecnológico, el emprendurismo y el fortalecimiento del mercado interno.
- Promover la atracción de inversiones.
- Contribuir al incremento o inversión en infraestructura productiva.
- Incrementar las ventas de los productos y los servicios hechos en Jalisco.
- Impulsar la formación, la institucionalización y la capacitación empresarial.
- Fomentar la integración y fortalecimiento de cadenas productivas.
- Impulsar los proyectos de logística fortaleciendo la competitividad, promoviendo a Jalisco como un centro logístico de clase mundial.
- Promover, desarrollar y fortalecer estudios y proyectos, nuevas estrategias de desarrollo económico a través de los sectores precursores de clase mundial, entre otros, industrias de tecnología verde, energías alternativas, aeroespacial y biotecnología, con una tendencia de crecimiento y participación en el Producto Interno Bruto.
- Promover el desarrollo de la industria cultural y turística en el Estado.

Por otro lado, las **áreas de atención** del Programa se pueden desprender de los objetivos específicos, y son las siguientes:

- Competitividad de la planta productiva.
- Mejora regulatoria.
- Exportaciones de Jalisco.
- Cultura de calidad.
- Innovación.
- Desarrollo tecnológico.
- Emprendurismo.
- Fortalecimiento del mercado interno.
- Formación, institucionalización y capacitación empresarial.
- Integración y fortalecimiento de cadenas productivas.
- Proyectos de logística.
- Sectores precursores de clase mundial, tales como las industrias de tecnología verde, de energías alternativas, aeroespacial y de biotecnología.
- Industria cultural y turística.

En cuanto a su **cobertura**, el Programa podrá operar en los 125 municipios del Estado de Jalisco, o en cualquier otra entidad nacional o extranjera que tenga un impacto en el desarrollo de los sectores económicos de Jalisco (ROP 2011, p. 11).

Respecto de su **población objetivo**, las ROP (2011, p. 11) establecen que se refiere a "las personas físicas y morales (jurídicas), las empresas, cámaras,

organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas, así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de los proyectos, ya sea en el Estado o en otra área geográfica que impacten directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco, para el beneficio de la economía y de la calidad de vida de la gente y familias en el Estado”.

Por otro lado, el **presupuesto original** para el ejercicio fiscal 2011 del Programa, según se establece en las ROP, asciende a la cantidad de \$140'000,000.00 (ciento cuarenta millones de pesos 00/100 M.N.), de los cuales \$100'000,000.00 son para proyectos diversos y \$40'000,000.00 para proyectos de Sectores Precursores. Este recurso se encuentra asignado en la partida “07 00 03 4404 Aportación a la Promoción Económica del Estado” del presupuesto de egresos del Gobierno del Estado de Jalisco.

Asimismo, el **tipo de beneficiarios** del Programa “podrán ser las personas físicas y/o jurídicas (empresas, cámaras, organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas), así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de proyectos que presenten su solicitud, así como aquellos proyectos que a propuesta de la SEPROE requieran recursos” (ROP 2011, p. 13).

Finalmente, el **tipo de apoyos** que otorga el Programa se encuentran en el apartado 5.3 de las ROP (2011, pp. 11-13), y son los siguientes:

- Apoyos para estudios, planes de negocios, consultorías y proyectos ejecutivos, que detonen una actividad económica o determinen la factibilidad o viabilidad de un proyecto.
- Apoyo para la aplicación de desarrollos tecnológicos en las industrias y empresas de la entidad, tendientes a desarrollar y/o mejorar el diseño y desarrollo de productos, procesos y mercados.
- Apoyo para infraestructura productiva en el Estado, así como infraestructura, equipamiento, operación y administración de oficinas de promoción del Estado en el exterior y de su personal, en beneficio de las empresas y ciudadanos jaliscienses en el extranjero.
- Apoyo para facilitar la inversión productiva en el Estado, así como de productos y empresas jaliscienses en el extranjero.
- Apoyo para proyectos estratégicos que coadyuven a detonar las cadenas productivas en el Estado.
- Apoyo para impulsar el emprendurismo, la incubación y la aceleración de negocios.
- Apoyos para exposición, promoción y comercialización de productos y servicios, así como encuentros de negocios dentro y fuera del país.
- Apoyos para capacitación, asesoría, así como implementación y adopción de procesos de calidad en las empresas en el Estado.
- Apoyo para programas y proyectos dirigidos a promover el empleo y combatir el desempleo.

Programa Productividad Jalisco

- Apoyo para la inversión en activos fijos: maquinaria, equipo e instalaciones, entre otros, que signifiquen un desarrollo estratégico de los sectores económicos.
- Apoyo para actividades de promoción económica del Estado, regiones, municipios y/o lugares que generen derrama económica para el Estado y fortalezcan los sectores productivos.
- Apoyo para impulsar acciones emergentes en materia económica.
- Apoyos para congresos, ferias y convenciones tendientes a promover el desarrollo económico del Estado.
- Apoyos para proyectos sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas.
- Apoyos para proyectos que contribuyan a promover sectores precursores, entre otros, industrias de tecnología verde, energías alternativas, aeroespacial y biotecnología.
- Apoyos para promover la mejora regulatoria.
- Apoyos para promover la competitividad de las empresas y de los sectores.
- Apoyos para impulsar la formación, la institucionalización y la capacitación empresarial.

4.2. Análisis de los problemas que atiende el Programa y sus categorías.

A partir del análisis de diseño y operación se puede establecer que, en términos generales, el Programa atiende la mayor parte de las necesidades económicas y áreas de atención que se plantean en las ROP. De manera más particular y en función de los años en que se ha desarrollado el Programa (2008-2011), puede concluirse que Productividad Jalisco ha privilegiado el desarrollo de las Mipymes, especialmente en relación con las siguientes problemáticas:

- Promoción comercial y creación de áreas de oportunidad de negocio.
- Posicionamiento de productos jaliscienses en el exterior.
- Generación de opciones de empleo a partir de procesos de aceleración y emprendimiento.
- Capacitación especializada en gestión de calidad y certificaciones.

4.3. Análisis de los objetivos y lineamientos del Programa.

La alineación del Programa Productividad Jalisco con el *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030 segunda edición* (en adelante PED 2030) se establece a partir del eje de "Empleo y crecimiento", seguido de la política "Modernización de la industria, comercio y servicios tradicionales con especial énfasis en la promoción del turismo y de los productos de Jalisco nacional e internacionalmente" y, de manera más específica, con el objetivo P1O3, que busca "Mejorar la productividad y el crecimiento de los sectores industrial, comercial y de servicios". A su vez, el Programa Sectorial 3, "Fomento a la Industria, Comercio y Servicios", retoma este mismo objetivo del PED 2030 como su objetivo general, y establece además los siguientes objetivos específicos:

1. Conservar e incrementar la inversión nacional y extranjera preferentemente en las regiones y los municipios no metropolitanos.

Programa Productividad Jalisco

2. Impulsar el desarrollo comercial de las Mipymes jaliscienses en el mercado nacional, mediante el diseño e implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y equipamiento comercial de productos y servicios en los mercados nacionales; así como su presencia en exposiciones y ferias para la promoción y comercialización de productos y servicios, y encuentros de negocios dentro del país.
3. Modernizar y actualizar la planta productiva de la industria de transformación y extractiva.
4. Impulsar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), mediante financiamiento, acorde a las necesidades de los sectores productivos estratégicos y tradicionales del Estado.
5. Reducir el tiempo y los trámites para el establecimiento de nuevas empresas y el desarrollo de las ya existentes.
6. Mejorar la productividad y la calidad de la Mipyme jalisciense.
7. Incrementar las exportaciones de los productos, marcas y diseños jaliscienses.
8. Desarrollar las capacidades competitivas de los sectores precursores de Jalisco, mediante el fomento y la promoción de sectores estratégicos emergentes.

En particular, el Programa Productividad Jalisco se encuentra alineado con los anteriores objetivos específicos 2, 4, 6, 7 y 8.

Por otro lado, el Programa muestra una consistencia interna adecuada, toda vez que el objetivo general del mismo forma parte de las Reglas de Operación, lo cual se refleja en el tipo de apoyos que otorga (y que, como ya se mencionó, se encuentran en el apartado 5.3 de las ROP 2011, pp. 11-13).

4.4. Análisis de la toma de decisiones dentro del Programa.

A partir de 2008, año en que inició sus operaciones, una de las características principales del Programa ha sido su institucionalización constante. En ello ha resultado fundamental la colaboración entre el gobierno y los sectores productivos de la entidad. Actualmente, la toma de decisiones de Productividad Jalisco tiene como eje principal la selección de los proyectos que se someten a consideración dentro de distintas categorías de apoyo establecidas en convocatorias públicas que se emiten para tal efecto. Desde 2009 la selección final de los proyectos se realiza mediante dos etapas. En la primera, las áreas técnicas de la SEPROE y los organismos responsables de las categorías realizan una pre-valoración de cada proyecto, en función de distintos criterios técnicos que se establecen cada año a partir de los requerimientos estratégicos del Programa. Y en la segunda, los proyectos pre-valorados se envían a la instancia principal de decisión del Programa, el Comité Técnico, que realiza la sanción final. Éste se encuentra integrado por los siguientes representantes con voz y voto (ROP 2011, pp. 19-20):

Del Sector Público, los titulares de las siguientes dependencias:

- I. Secretaría de Promoción Económica, quien lo presidirá;
- II. Secretaría de Turismo;
- III. Secretaría de Desarrollo Rural;

IV. Secretaría de Trabajo y Previsión Social;

V. Secretaría de Finanzas.

Del Sector Privado, quienes encabecen los siguientes organismos empresariales:

VI. Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ);

VII. Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX);

VIII. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE);

IX. Consejo Agropecuario de Jalisco;

X. Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO);

XI. Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA); y

XII. Asociación de Industrias Maquiladoras de Occidente (AIMO).

Cabe comentar que “Los titulares de ambos sectores podrán designar a un representante, quien tendrá los mismos derechos de voz y voto que los titulares”, y que “la Dirección General de Planeación, así como la Dirección Jurídica de la SEPROE serán las áreas encargadas del Secretariado Técnico del Comité” (ROP 2011, p. 20).

El Comité Técnico se reúne periódicamente durante el año. En 2010, por ejemplo, se reunió en dos ocasiones de manera ordinaria, mientras que en 2011 se ha reunido tres veces en sesiones ordinarias. La mecánica de las sesiones para decidir los apoyos que se otorgan a los proyectos que se someten a la consideración del Programa en las distintas categorías ha sido similar durante los últimos años. En una sesión en pleno del Comité Técnico, el funcionario público responsable de cada categoría presenta los proyectos que fueron prevalorados en las unidades administrativas correspondientes, y acto seguido, el Secretario de SEPROE los somete a consideración del Comité Técnico para su eventual aprobación. Aunque los representantes pueden realizar cualquier tipo de reserva u observación a los proyectos presentados, en la mayoría de las ocasiones éstos se han aprobado por unanimidad, dado que el trabajo técnico requerido para valorar su cumplimiento con los requisitos de las convocatorias respectivas y las Reglas de Operación se realiza de manera previa.

Debe aclararse que las propias ROP establecen otros dos mecanismos de toma de decisiones para la aprobación de los apoyos del Programa, además del ya descrito. El primero es por resolución del Secretario de Promoción Económica para proyectos presentados por dependencias o entidades públicas, y que por su naturaleza requieran ser atendidos conforme a la normatividad de éstas. Y el segundo es por acuerdo del Titular del Poder Ejecutivo del Estado para la “atención de casos que en virtud de su trascendencia para el desarrollo del Estado, o para sortear la situación de contingencia económica existente, requieran de la aplicación de los recursos económicos derivados de la partida presupuestal 07 00 03 044 Aportación a la Promoción Económica” (ROP 2011, pp. 20-21).

En el capítulo 5 (sección 5.1) se abundará respecto a estos mecanismos de toma de decisiones, a propósito de la manera en que descansan dentro de cada categoría, y se realizarán algunas recomendaciones de mejora.

4.5. Análisis de la población objetivo del Programa.

Según las ROP, la población objetivo del Programa se integra por:

- Personas físicas y morales.
- Empresas.
- Cámaras.
- Organismos empresariales.
- Asociaciones legalmente establecidas.
- Dependencias gubernamentales.
- Organismos públicos descentralizados.
- Fideicomisos u otras entidades públicas de los niveles de gobierno.
- Titulares de proyectos.

Todos ellos, a su vez, desarrollan los proyectos por cuenta propia o canalizan los apoyos recibidos a múltiples beneficiarios directos, destacando las micro, pequeñas y medianas empresas, así como las personas físicas y organizaciones públicas y privadas que presentan sus solicitudes de apoyo para proyectos que impacten directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco.

En particular, el Programa ha atendido a la mayoría de los tipos de población objetivo que se establecen en las ROP, especialmente empresas, cámaras, organismos empresariales, entidades públicas y personas físicas y morales en general. Así, los beneficiarios directos con mayor continuidad dentro del Programa han sido:

- Cámaras y organismos empresariales en calidad de agentes dispersores.
- Micro, pequeñas y medianas empresas.
- Universidades e institutos.
- Una variedad de empresas pequeñas y medianas, especialmente en proyectos de calidad y certificaciones.

5. Operación



5. Operación.

El análisis de la operación del Programa se compone de dos apartados. En el primero se da cuenta de los procedimientos que lo caracterizan en función de las ROP y el trabajo cotidiano de los responsables de las categorías. Y el segundo tiene que ver con la organización, gestión y administración del Programa, especialmente a partir de los indicadores de gestión existentes, la sistematización que se realiza de la información y los criterios con que cuenta en materia de transparencia y rendición de cuentas.

5.1. Análisis de procedimientos del Programa a partir de cada categoría.

En el cuadro siguiente se presentan los principales procesos de trabajo que caracterizan la operación del Programa. Se especifica tanto lo que establecen las ROP para cada proceso como lo que se lleva a cabo en la práctica de cada una de las categorías, según la evidencia que se pudo recabar a partir del análisis documental de los proyectos y las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos.

Cuadro 2
Análisis de procesos del Programa según las ROP y la operación de cada categoría

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
Procedimiento para selección de proyectos	“Los proyectos presentados serán sometidos al estudio previo de las direcciones Generales u organismos involucrados, bajo la conducción de la Coordinación General de Competitividad Empresarial, quienes analizarán su viabilidad y verificarán que cumplan con los requisitos y criterios establecidos en el presente instrumento y en su caso en la convocatoria respectiva, para su posterior análisis y aprobación, según los mecanismos de aprobación”.	<p>En general, las cuatro categorías se ciñen a lo que marcan las ROP y los “Requisitos” establecidos en las convocatorias respectivas (en general muy similares para cada categoría). Las direcciones u organismos involucrados son el filtro que preselecciona los proyectos para luego enviarlos al Comité Técnico. La preselección se basa, además de los requisitos, en los “Criterios de elegibilidad” que se establecen también en cada convocatoria (los cuales varían por categoría).</p> <p>Cuando se tiene el conjunto de proyectos que cumple con los requisitos, el siguiente criterio es apoyar a la mayor cantidad de empresas u organismos posible, aunque hay variaciones por categoría y todavía se está avanzando en el establecimiento de criterios definitivos para descartar o seleccionar proyectos (véase el siguiente cuadro 3 en esta sección). En ocasiones se seleccionan proyectos que fueron apoyados en convocatorias anteriores, con el objetivo de consolidar al proyecto y darle</p>	Se recomienda avanzar más en la definición de criterios para la selección de proyectos. De modo reciente, SEPROE ha realizado avances en este sentido (véase el cuadro 3), pero en general se necesita que tanto los funcionarios públicos como los miembros del sector privado acuerden cuáles serían las políticas de desarrollo económico deseables para cada categoría y qué criterios se desprenderían de dichas políticas para la selección más específica de proyectos. Como producto de estas tareas se puede visualizar un simulador que integre las variables técnicas más relevantes de los proyectos, el cual serviría de apoyo para la toma de decisiones.

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
		<p>certidumbre a futuro. Pero en otros casos no resulta claro qué criterio utilizar, y por tanto se realizan aproximaciones sucesivas sobre el conjunto de proyectos que cumplen con los requisitos para determinar su importancia estratégica y de impacto en términos del potencial de desarrollo económico que representan. En última instancia, los propios directores son quienes proponen la asignación final de algún proyecto.</p>	
<p>Procedimiento para selección de beneficiarios finales</p>	<p>“Los convenios serán elaborados por la Dirección Jurídica, en coordinación con la Dirección General de la SEPROE involucrada en los mismos, o el organismo a quien corresponda dicho proyecto. Las instancias intermediarias, a su vez, podrán suscribir los convenios o contratos con los beneficiarios directos correspondientes”.</p>	<p>Las cuatro categorías (aunque con énfasis especial las de DCN, FCE y CPM) coinciden en destacar que son los propios organismos o agentes dispersores responsables de cada proyecto quienes inician el proceso de selección de los beneficiarios. En algunos casos el agente dispersor establece una convocatoria interna para que las empresas se acerquen y soliciten recibir algún apoyo. En otros casos, los agentes realizan invitaciones directas a algunos de sus miembros (esto se dio de manera más clara en la categoría FCE; de hecho JALTRADE sugirió en la entrevista a sus funcionarios que se debería indagar el proceso que siguen los agentes en la selección de sus beneficiarios). En este sentido, las direcciones u organismos públicos no intervienen de manera directa en la selección inicial de los beneficiarios, pero sí validan una vez que los agentes presentan la propuesta de empresas a ser beneficiadas.</p>	<p>SEPROE debe involucrarse más en los criterios que utilizan los agentes dispersores para seleccionar beneficiarios finales dentro de cada proyecto, aunque ello quizá requiera de mayor personal, o bien, de una modificación en los criterios de elegibilidad de los beneficiarios finales seleccionados por parte de los organismos y agentes dispersores.</p>
<p>Tipos de apoyo que se otorgan</p>	<p>Según las ROP, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyos para estudios, planes de negocios, consultorías y proyectos ejecutivos. • Apoyo para la aplicación de desarrollos tecnológicos en las industrias y empresas de 	<p>Los tipos de apoyo de las categorías se establecen en las convocatorias respectivas. Sin embargo, en la práctica se ha dado cierto énfasis a determinados tipos de apoyo en cada categoría, como sigue:</p> <p>En la categoría DCN se privilegia el apoyo a proyectos de dos</p>	<p>En todas las categorías es posible reducir el número de modalidades de atención (ver análisis FODA del capítulo 8). Ello daría mayor concreción a la hora de seleccionar proyectos dentro de cada categoría y focalizaría el empleo de recursos públicos.</p>

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
	<p>la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para infraestructura productiva en el Estado, así como infraestructura, equipamiento, operación y administración de oficinas de promoción del Estado en el exterior y de su personal. • Apoyo para facilitar la inversión productiva en el Estado, así como de productos y empresas jaliscienses en el extranjero. • Apoyo para proyectos estratégicos que coadyuven a detonar las cadenas productivas en el Estado. • Apoyo para impulsar el emprendurismo, la incubación y la aceleración de negocios. • Apoyos para exposición, promoción y comercialización de productos y servicios, así como encuentros de negocios dentro y fuera del país. • Apoyos para capacitación, asesoría, así como implementación y adopción de procesos de calidad en las empresas en el Estado. • Apoyo para programas y proyectos dirigidos a promover el empleo y combatir el desempleo. • Apoyo para la inversión en activos fijos: maquinaria, equipo e instalaciones, entre otros. • Apoyo para actividades de promoción económica del Estado, regiones, municipios y/o lugares que generen derrama económica para el Estado y fortalezcan los sectores productivos. • Apoyo para impulsar acciones emergentes en 	<p>modalidades: “Diseño e implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados”, por un lado, y a las “Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios, así como, encuentros de negocios dentro del país”, por el otro. En la práctica, los apoyos mayores son para Mipymes que requieren participar en eventos (ferias y exposiciones) para consolidar su desarrollo económico.</p> <p>La categoría FCE otorga apoyos para participar en ferias y exposiciones internacionales; para organizar actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a mercados internacionales; para capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector, que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales; y para elaborar estudios de mercados internacionales en nichos específicos. Sin embargo, el primer tipo de apoyo (participación en ferias y exposiciones internacionales) es el que más se privilegia.</p> <p>En la categoría EIAN tienen cabida tres tipos de proyectos: aquellos proyectos orientados a la preincubación que generalmente se traducen en planes de negocio, proyectos de incubación de empresas que se concluyen con la formalización y establecimiento de negocios y finalmente los proyectos de aceleración orientados al fortalecimiento de empresas ya establecidas con el propósito de ayudarlas a incrementar su</p>	

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
	<p>materia económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyos para congresos, ferias y convenciones tendientes a promover el desarrollo económico del Estado. • Apoyos para proyectos sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas. • Apoyos para proyectos que contribuyan a promover sectores precursores, entre otros, industrias de tecnología verde, energías alternativas, aeroespacial y biotecnología. • Apoyos para promover la mejora regulatoria. • Apoyos para promover la competitividad de las empresas y de los sectores. • Apoyos para impulsar la formación, la institucionalización y la capacitación empresarial. 	<p>potencial de crecimiento.</p> <p>En la categoría CPM el principal apoyo ha sido a la modalidad de consultoría especializada a sectores tradicionales para implantación de modelos de gestión (normas ISO) y “Distintivos higiene, moderniza y excelencia restaurantera” (distintivo “H”); así como metodologías para hacer procesos ágiles y flexibles.</p>	
<p>Criterios para el establecimiento de las solicitudes de apoyo por categoría</p>	<p>No aplica</p>	<p>Los organismos, agentes dispersores o empresas que quieran recibir apoyos en los términos de las convocatorias de las categorías respectivas deben llenar una solicitud (o ficha técnica) que está en línea como parte de los requisitos para ser elegibles. En general la ficha técnica contiene los mismos campos de información para todas las categorías y los criterios para incluirlos son, de acuerdo con los funcionarios entrevistados, para recabar información de tipo general sobre el beneficiario potencial y el proyecto que presenta.</p>	<p>En general se considera que la información que se pide en las solicitudes es pertinente, y en todo caso se debe considerar la ampliación o modificación de otro tipo de información que también se solicita a los beneficiarios potenciales, tal como la documentación soporte del proyecto.</p>
<p>Seguimiento de obras, productos o servicios generados a partir de los proyectos aprobados</p>	<p>“Las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, intermediarias o</p>	<p>En los convenios que se firman con los organismos o agentes dispersores se establecen los elementos de seguimiento de los productos o servicios generados a partir de los proyectos aprobados. En general las cuatro categorías solicitan la entrega de diversos</p>	<p>En general debe haber un mayor seguimiento a los proyectos que cada categoría elige apoyar, especialmente en relación con las empresas concretas que se benefician a través de dichos apoyos dentro de</p>

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
	<p>ejecutoras directas de proyectos aprobados, serán responsables de la administración, ejecución, fiscalización y comprobación correcta de los recursos y avances del proyecto, conforme a la normatividad aplicable. Sin embargo, deberán enviar a la SEPROE los informes de avances e informe final conforme a lo señalado en los convenios, y entregar copia de la documentación comprobatoria del ejercicio de los recursos.</p> <p>Los beneficiarios deberán informar los avances de los proyectos según las metas y calendario establecido en el convenio, contrato y/o anexo. Una vez concluido el proyecto, deberán notificar por escrito a la SEPROE y presentar un informe final y general de los resultados obtenidos, según lo establecido en el convenio o contrato".</p> <p>...</p> <p>"Los órganos competentes, en el ejercicio de sus atribuciones, llevarán a cabo la fiscalización y la verificación de los proyectos aprobados en sus respectivos ámbitos de competencia, para que vigilen y controlen la aplicación y la comprobación del gasto desde el inicio del proyecto hasta su conclusión. Los apoyos que se otorguen a través del Programa implicarán el uso de recursos públicos de la Administración Pública Estatal, por lo que su ejercicio estará sujeto a las disposiciones aplicables vigentes en</p>	<p>documentos, destacando los informes finales o de resultados, tal como se establece en las ROP. Pero cada categoría ha establecido algunas prácticas particulares.</p> <p>En la categoría DCN destacan dos tipos de reporte de resultados, uno relativo a la evaluación de resultados del evento y que se elabora de manera particular por parte de cada uno de los beneficiarios (para los proyectos relacionados con el Pabellón Hecho en Jalisco) y otro referente al Informe de Resultados de todo el evento, elaborado por el agente dispersor.</p> <p>En la categoría FCE los organismos o agentes dispersores envían el informe final de resultados a JALTRADE, pero no se cuenta con reportes elaborados por parte de cada beneficiario.</p> <p>En el caso de EIAN destaca que para efectos de la certificación lograda por la Secretaría de Promoción Económica en 2010, se institucionalizaron los reportes bimestrales para los proyectos tanto de incubación como de aceleración que generalmente se reportan en horas de consultoría otorgada a los beneficiarios.</p> <p>En la categoría CPM se genera una base de datos para control interno (INJAC) que incluye datos generales, totales de beneficiarios, control de pagos, etc. Sirve además para cotejar los pagos contables y al final es un requisito de SEPROE que debe entregarse (foliado y escaneado de cada proyecto).</p>	<p>cada proyecto. Esta labor la realiza el agente dispersor (cuando es el caso), pero no siempre se rinden cuentas de manera detallada acerca de los resultados obtenidos a partir de los recursos recibidos.</p>

Proceso	ROP 2011	Categorías	Recomendaciones
	materia de contraloría. En ese sentido, el Programa será auditado por la Contraloría del Gobierno del Estado, conforme al ámbito de sus competencias”.		
Procesos de ejecución del Programa	“6.2. Mecanismos de verificación de resultados. La SEPROE, a través de las direcciones generales u organismos involucrados, será la encargada de dar seguimiento al proyecto, para lo cual los beneficiarios deberán presentar los reportes sobre el avance y ejecución del proyecto, sus objetivos y metas, y sobre todo de la aplicación de los recursos, en los tiempos que señalen los convenios o acuerdos de voluntades. Sin perjuicio de lo anterior, la SEPROE podrá en todo momento revisar la documentación que requiera para evaluar la ejecución de los proyectos, comprobar el avance de los mismos y las inversiones efectuadas; además podrá solicitar la documentación original y/o copia certificada, para comprobación y realizar visitas de verificación”.	En general las cuatro categorías presentan procesos de ejecución según lo que establecen las ROP, a cargo de las direcciones u organismos, de la siguiente manera: a) se realiza la pre-selección de los proyectos en función de los requisitos de las convocatorias, siendo el primer filtro de elegibilidad de aquellos; b) una vez que se autorizan los proyectos por parte del Comité Técnico, se convoca a una reunión con los beneficiarios para informarles tanto del monto como de las razones de la aprobación, y se les pide cumplir con los requisitos necesarios para que se les entregue el recurso; c) junto con la Dirección Jurídica de SEPROE, se elaboran los convenios correspondientes, se validan y firman por ambas partes (SEPROE y beneficiario) ; d) se inicia el trámite por parte de la Secretaría para solicitar los recursos ante la Secretaría de Finanzas, que termina con la emisión de cheque o transferencia electrónica, según el caso, a la cuenta de cheques que el beneficiario abre expresamente para recibir estos recursos; e) se da seguimiento a los proyectos, generalmente a través de la entrega periódica de informes, y a la ejecución del recurso designado a partir de la comprobación de gastos.	Algunas dependencias y organismos manifestaron la necesidad de contar con más personal para realizar cada una de las etapas que caracterizan la ejecución del Programa.

Fuentes: ROP 2011 y elaboración propia.

Por otro lado, a continuación se presenta un cuadro que sirvió de base para seleccionar proyectos en las convocatorias de 2011, y que incluye los criterios utilizados y sus valoraciones por categoría. Se considera que este tipo de información va en el sentido deseable en materia de operación del Programa y en cuanto a contar con principios o criterios más definidos para la selección de proyectos.

Cuadro 3
Criteria de pre-valoración para seleccionar proyectos por categoría

Categoría según convocatoria 2011	Criteria	Valoración 0 a 10	Ponderación (%)
DCN	- Número de empresas beneficiadas vs. monto solicitado	9	15
	- Calidad de los instrumentos para el impulso a las ventas y el desarrollo comercial	5	25
	- Continuidad del proyecto	10	20
	- Aportación del promotor vs. monto solicitado	3	5
	- Número de sectores beneficiados	10	2
	- Impacto en sectores precursores	5	8
	- Calidad del evento (ubicación, afluencia, etc.)	2	25
FCE (ferias y misiones)	- Capacidad exportadora (conocimiento, certificaciones, oferta, desarrollo del producto)	10	30
	- Inicio, incremento y/o diversificación de exportaciones	10	30
	- Número de empresas beneficiadas (instituciones, agrupaciones, cámaras, etc.)	10	10
	- Monto de inversión del solicitante	10	30
EIAN	- Operación de un modelo de incubación como "Jalisco Emprende" o reconocido por SE	5	20
	- Contribución a la generación de empleos	10	10
	- Contribución a la creación y/o fortalecimiento de Mipymes	7	30
	- Contribución a la generación de emprendedores y fomento a la cultura emprendedora	10	10
	- Contribución a la conservación de empleos formales	4	10
	- Impulso al desarrollo económico regional y sectorial	10	20
CPM	- Organismos que no cumplieron con entrega de información requerida en periodos anteriores quedan exentos de apoyo	2	10
	- Documento de certificación o acreditación estatal, nacional o internacional con validez oficial generado en el presente ejercicio. No aplica para recertificación	10	30
	- Capacitación y consultoría en los sistemas de gestión de: calidad, inocuidad, medioambiental, hospitalaria, aeroespacial y distintivos: Higiene, Moderniza, Excelencia Restaurantera y kilataje de joyerías	9	40
	- Pertenencia a sectores estratégicos y/o prioritarios	5	20

Fuente: Dirección General de Planeación, SEPROE.

5.2. Organización, gestión y administración del Programa.

a) Elaboración de indicadores de gestión, productos y resultados.

El Programa ha avanzado en materia de gestión. En su inicio no contaba con indicadores, pero para 2010 y 2011 ha contado ya con un conjunto de éstos (si bien su número es todavía reducido). En particular, cada categoría del Programa cuenta con indicadores de gestión que se presentan de manera periódica. Para el año 2010, por ejemplo, tanto el “Acta de la I Reunión del Comité Técnico para la Aprobación de los Proyectos 2011” (celebrada el 17 de marzo de 2011) como el *Reporte de Resultados 2010* reportan varios indicadores por categoría, según el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Indicadores de gestión por categoría

Categoría	Indicadores
DCN	Eventos de promoción realizados Encuentros de negocio Empresas que se adecuaron a la Ley de Comercialización Empresas con código de barras Pequeños comercios capacitados Empresas que promovieron sus productos en eventos diversos Empresas que registraron su marca
FCE	Empresas con exhibición internacional de productos y servicios Empresas con misiones comerciales Empresas que desarrollaron material promocional para la exportación Empresarios capacitados en exportación Empresas apoyadas en promoción internacional de productos
EIAN	Planes de negocios Empresas aceleradas Empresas incubadas Incubadoras equipadas y/o apoyadas con infraestructura Emprendedores capacitados
CPM	Empresas certificadas Empresas acreditadas

Fuente: *Reporte de Resultados 2010*.

Por otro lado, el Programa como tal se concentra en un número pequeño de indicadores agregados, mismos que también se producen periódicamente y se publican en documentos como el Acta y el *Reporte de Resultados 2010*, ya mencionados. Son los siguientes:

- Número de proyectos apoyados.
- Monto total recibido por la categoría.
- Número de empresas beneficiadas.
- Número de empresarios beneficiados (categoría EIAN).

Si bien todos estos indicadores representan un primer paso para poder evaluar periódicamente al Programa, se considera que se necesita avanzar mucho más en la propuesta de indicadores de gestión más específicos, especialmente por cada categoría, que midan el resultado o el impacto de los proyectos apoyados (la mayoría de los indicadores actuales, como se puede observar en el cuadro anterior, son de cobertura). En el capítulo 6 se realiza una propuesta en este sentido para las cuatro categorías incluidas en esta evaluación.

b) Sistematización de la información que genera el Programa.

Además de los informes de resultados por categoría y el relativo al Programa en su conjunto, SEPROE ha realizado un esfuerzo muy importante para contar con información sistematizada de la ejecución del Programa. Para ello se ha desarrollado un sistema de consulta de la información, que cuenta con diversos módulos, donde se van almacenando los datos que Productividad Jalisco va generando. Dichos módulos son los siguientes:

- Convocatoria.
- Prevaloración.
- Aprobación.
- Convenios.
- Financiero.

Asimismo, a través del sistema es posible realizar consultas para verificar el avance en el ejercicio de los recursos, tanto por proyecto como por categoría. Llama la atención, sin embargo, que a pesar de la flexibilidad y la cantidad de información que contiene el sistema, éste se usa relativamente poco en las direcciones y organismos responsables de administrar los proyectos de las distintas categorías. Por ello convendría que los funcionarios públicos se apropiaran más del sistema y lo internalizaran como parte del seguimiento y la toma de decisiones operativas y estratégicas del Programa.

c) Transparencia y rendición de cuentas.

El Programa Productividad Jalisco cuenta con tres sitios dentro de Internet donde se puede acceder a la información del Programa. El primero se encuentra en el menú izquierdo de la página principal de SEPROE, bajo el título “Productividad Jalisco, proyectos”. El segundo es un ícono central que está en la página principal de SEPROE, donde aparece el logotipo del Programa. Y el tercero se refiere a la información del Programa que por ley debe estar publicada en Internet, y que se encuadra bajo el rubro de “Transparencia”. Los documentos disponibles en cada uno de estos tres sitios se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 5
Información sobre transparencia y rendición de cuentas del Programa

Ubicación	Información
Menú "Productividad Jalisco, proyectos"	2009: <ul style="list-style-type: none"> • Lista de proyectos aprobados (por categoría) • Acta de proyectos aprobados • Padrón de beneficiarios 2010: <ul style="list-style-type: none"> • Lista de proyectos aprobados (por categoría) • Acta de proyectos aprobados • Padrón de beneficiarios 2011: <ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias (por categoría) • Lineamientos para el llenado del padrón de beneficiarios • Miembros del Comité Técnico de Valoración de Proyectos del Programa
Ícono "Programa Productividad Jalisco"	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de resultados 2010 • Estadísticas de resultados
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones reglamentarias: Reglas de Operación de 2008 a 2011 • Calendario de sesiones: Actas y minutas de las reuniones del Comité Técnico durante 2009, 2010 y 2011 • Padrón de beneficiarios programas sociales: lista de proyectos aprobados de 2008 a 2011

Fuente: página de Internet de SEPROE, accedida en distintas fechas del mes de noviembre, 2011.

Se considera que esta información da cuenta de manera razonable acerca de la operación del Programa, por lo que puede decirse que éste goza de un grado de transparencia aceptable. Sin embargo, se recomienda avanzar en el diseño y elaboración de documentos que contengan indicadores más específicos sobre la gestión del Programa, para lo cual se deberá iniciar por una selección de aquellas variables que resulta pertinente medir con mayor precisión (la presente evaluación puede dar un primer paso en este sentido, a partir de los indicadores que se proponen para medir los resultados del desempeño de cada categoría. Véase el capítulo 6).

6. Resultados por categoría



6. Resultados por categoría.

6.1. Desarrollo Comercial Nacional.

Los resultados de la evaluación de la categoría DCN se componen de dos apartados: descripción y resultados. Ambos se presentan a continuación.

6.1.1. Descripción.

6.1.1.1. Identificación de la categoría.

- Nombre: Desarrollo Comercial Nacional (DCN).
- Dependencia coordinadora: SEPROE, a través de la Dirección General de Comercio y Mercado Interno.
- Dependencias participantes: ninguna otra.
- Dirección de internet: la categoría como tal no cuenta con una dirección de Internet particular.
- Año de inicio de operaciones: 2009.

6.1.1.2. Normatividad.

Existen dos instrumentos normativos para la categoría DCN:

- Las Reglas de Operación de los “Proyectos 2010 para el fomento económico a la industria, comercio, servicios, turismo, cultura, de desarrollo de infraestructura productiva y proyectos que contribuyan a mejorar el medio ambiente, aprovechamiento y/o generación de energías nuevas o alternativas: ‘Productividad Jalisco’”, publicadas por el Gobierno de Jalisco en el Periódico Oficial el 23 de enero de 2010 (en adelante ROP 2010).
- La convocatoria “Apoyos al Desarrollo Comercial Nacional 2010” emitida por la SEPROE.

6.1.1.3. Objetivos generales y particulares.

La convocatoria 2010 de la categoría DCN establece como objetivo general “Fortalecer la presencia de las empresas jaliscienses en el mercado nacional e incrementar las ventas de los productos y los servicios hechos en Jalisco”.

Si bien las ROP 2010 y la convocatoria 2010 no presentan objetivos específicos para la categoría DCN, las primeras establecen, en su numeral 4.2, algunos que, a nuestro juicio, son pertinentes para dicha categoría. Son los siguientes:

- Promover el desarrollo económico, estratégico y sustentable del Estado de Jalisco.
- Contribuir a la creación y fortalecimiento de las empresas.
- Mantener y generar el empleo mejor remunerado en la entidad.
- Promover la atracción de inversiones.

- Incrementar las ventas de los productos y servicios hechos en Jalisco.
- Impulsar la formación y capacitación empresarial.
- Incrementar las ventas de los productos y servicios en Jalisco.

6.1.1.4. Áreas de atención.

Las áreas de atención de la categoría se desprenden de las modalidades de apoyo que establece la convocatoria 2010, y tienen que ver con lo siguiente:

- Tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados.
- Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios.
- Encuentros de negocios dentro del país.
- Congresos, ferias y convenciones.
- Propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas.

6.1.1.5. Información sobre cobertura.

Según el numeral 6.1 de las Reglas de Operación, el Programa Productividad Jalisco podrá operar en los 125 municipios que conforman el Estado de Jalisco o en cualquier otra entidad nacional o extranjera que tenga un impacto en el desarrollo económico de Jalisco y su población. La convocatoria de la categoría DCN no refiere nada distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se puede deducir que comparte los criterios de cobertura ahí establecidos.

6.1.1.6. Población objetivo.

Según el numeral 6.2 de las ROP 2010, la población objetivo son “Las personas físicas y morales (jurídicas), las empresas, cámaras, organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas, así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de los proyectos, ya sea en el Estado o en otra área geográfica, que impacte directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco, para el beneficio de la economía y de la calidad de vida de la gente y familias en el Estado”. Por su parte, la convocatoria de la categoría DCN no refiere algo distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se puede deducir que comparte los criterios de población objetivo que ahí se establecen.

Sin embargo, tanto en la convocatoria como en el padrón de beneficiarios de la categoría se hace referencia a empresas y agentes dispersores (principalmente cámaras) como los principales beneficiarios, por lo que se puede afirmar que este tipo de organismos constituye la principal población objetivo de la categoría, al menos desde el punto de vista normativo.

6.1.1.7. Presupuesto.

Esta categoría tuvo asignado un monto global inicial para la totalidad de los proyectos de \$12,000,000.00 (doce millones de pesos 00/100 M.N.) en 2010.

6.1.1.8. Tipo de beneficiarios.

Según la convocatoria correspondiente, el tipo de beneficiarios está conformado por “las personas físicas y jurídicas, empresas, cámaras, organismos empresariales y asociaciones legalmente establecidas, así como dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomiso u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno”.

6.1.1.9. Tipo de apoyos que otorga la categoría.

La categoría apoya las siguientes modalidades (convocatoria 2010 de la categoría DCN):

- Diseño e implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados.
- Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios, así como, encuentros de negocios dentro del país.
- Congresos, ferias y convenciones tendientes a promover el desarrollo económico de Jalisco.
- Proyectos sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas.

Se establecen apoyos para cada uno de los proyectos participantes en función de las modalidades de la categoría, como sigue:

- a) Diseño e implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados.

Micro, pequeña y mediana: hasta un 75% del costo total unitario, hasta \$35,000 por empresa

- b) Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios, así como encuentros de negocios dentro del país.

Micro y pequeña: hasta un 75% del costo total unitario, hasta \$25,000 por empresa

Mediana: hasta un 50% del costo total unitario, hasta \$25,000 por empresa

Para el caso en que la empresa radique a más de 100 km del lugar del evento, el apoyo puede ser hasta de un 100% del costo unitario total y hasta \$25,000.00 pesos por empresa

- c) Congresos, ferias y convenciones tendientes a promover el desarrollo económico de Jalisco.

Micro, pequeña y mediana: hasta un 75% del costo total unitario, hasta \$25,000 por empresa

Para el caso en que la empresa radique a más de 100 km del lugar de evento, el apoyo puede ser hasta de un 100% del costo unitario total y hasta \$25,000.00 pesos por empresa

- d) Proyectos sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas.

Micro y pequeña: hasta un 75% del costo total unitario, hasta \$35,000 por empresa

Mediana: hasta un 50% del costo total unitario, hasta \$35,000 por empresa

6.1.1.10. Procedimientos para la determinación de apoyos.

El procedimiento para la elección de los proyectos a ser apoyados se establece en la propia convocatoria 2010, de la siguiente manera:

Una vez cerrada la etapa de presentación de proyectos, los mismos serán sometidos al estudio previo de las Direcciones Generales u Organismos involucrados, bajo la conducción de la Coordinación General de Competitividad Empresarial, quienes analizarán su viabilidad y verificarán el cumplimiento de los requisitos y los criterios establecidos en las Reglas de Operación 2010 y la presente Convocatoria, para su posterior presentación ante el Comité Técnico. En caso de que el proyecto no sea procedente, se notificará al solicitante su negativa en un plazo no mayor de 10 días hábiles posterior a la fecha de cierre para la presentación solicitudes. En sesión programada, el Comité Técnico revisará y analizará las propuestas presentadas, de acuerdo a los parámetros y criterios de elegibilidad, las líneas de apoyo, el impacto o beneficio de los proyectos, según lo establecido en la presente Convocatoria, las Reglas de Operación 2010 y la disponibilidad de recursos.

Vale la pena destacar que el procedimiento para determinar los apoyos del Programa en general también se establece en las ROP 2010, como sigue:

- Los interesados podrán presentar sus proyectos de manera directa o a propuesta de la SEPROE, en la página electrónica de la Secretaría de Promoción Económica <http://seproe.jalisco.gob.mx/crece/>, a través del formulario (ficha técnica), en línea <http://seproe.jalisco.gob.mx/formulario/>, a partir de la fecha de publicación de la Convocatoria y dentro del término

establecido por ésta, anexando la documentación que se señala en el numeral 5 de las presentes Reglas.

- Los proyectos presentados serán sometidos al estudio previo de las Direcciones Generales u organismos involucrados bajo la conducción de la Coordinación General de Competitividad Empresarial quienes analizarán su viabilidad y verificarán que cumplan con los requisitos y criterios establecidos en el presente instrumento y la Convocatoria respectiva, para su posterior presentación ante el Comité Técnico. En caso de que el proyecto no sea procedente, se notificará al solicitante su negativa.
- En sesión programada del Comité, se revisarán y analizarán las propuestas presentadas, de acuerdo a lo establecido en los criterios de elegibilidad, líneas de apoyo, la Convocatoria y en general las Reglas de Operación, así como la disponibilidad de los recursos.
- La relación de propuestas aprobadas y rechazadas será publicada en la página electrónica de la Secretaría de Promoción Económica, dentro de los 5 días hábiles siguientes a aquel en que se lleve a cabo la Reunión del Comité Técnico.
- El Comité Técnico o la SEPROE podrán requerir a los solicitantes información o documentación especial para enriquecer el análisis de la propuesta. En caso de que no se proporcione la documentación en el plazo establecido, se tomará como un desistimiento expreso de la solicitud.

Por último, cabe destacar que para la elección de proyectos de ésta y el resto de las categorías se reunieron los miembros del Comité Técnico de Valoración de Proyectos del Programa Productividad Jalisco, en tres ocasiones:

- 26 de marzo 2010 (se encuentra escaneada el acta de la reunión y lista de asistencia).
- 27 de mayo del 2010 (se encuentra escaneada el acta de la reunión y lista de asistencia).
- 26 de octubre de 2010 (sesión extraordinaria y no está escaneada el acta).

6.1.2. Resultados.

6.1.2.1. Análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas.

La evidencia documental contenida en los expedientes de los proyectos (principalmente dentro del convenio) permite establecer dos grandes necesidades económicas atendidas por parte de la categoría:

- Falta de recursos de las Mipymes de Jalisco para consolidar su desarrollo. Para atender esta necesidad, las principales acciones consisten en apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas de diversos sectores a través de: a) la participación en foros comerciales y de negocios, ferias y exposiciones, organizados por organismos empresariales o la iniciativa privada (en este rubro se encuentran la mayoría de los eventos relacionados con el “Pabellón Hecho en Jalisco”); y b) la asignación de

recursos por medio de proyectos ya existentes que busquen impulsar el desarrollo de este tipo de empresas, especialmente a partir de capacitación y asesoría (es el caso de “Mi tienda”).

- Falta de promoción de la industria del Estado de Jalisco, para lo cual se llevan acciones relacionadas con la ejecución de proyectos específicos (es el caso de proyectos como el “Pabellón interactivo CCIJ”).

Por su parte, las entrevistas permitieron afinar las necesidades económicas de las Mipymes, las cuales podemos enumerar como sigue:

- Necesidad de mayores apoyos económicos para el desarrollo de las Mipymes. Muchos entrevistados comentaron que sin el recurso que otorga SEPROE, la mayoría de las empresas no tendría forma de participar en los eventos y por tanto no tendrían la capacidad de promover, exponer y dar a conocer sus productos, lo cual limitaría la capacidad de consolidación de las empresas en el mediano plazo y el mantenimiento de su base laboral.
- Necesidad de generar áreas de oportunidad y de crecimiento para las Mipymes. Algunos entrevistados manifestaron que a través de los eventos las empresas son capaces de generar mayores áreas de oportunidad a futuro a través de encuentros de negocio, un aumento de la base potencial de sus clientes, acceso a nuevos mercados, posicionamiento de marca y potenciación de su imagen corporativa.
- Necesidad de capacitación de los empresarios de las Mipymes. A través de las entrevistas quedó claro que las empresas deben desarrollarse no sólo a partir de la oportunidad de que expongan sus productos, sino por medio de la capacitación de los beneficiarios de manera previa a los eventos para aprovecharlos al máximo, así como de forma posterior a éstos, dando seguimiento a los resultados. Esto influye, además, en un cambio de cultura por parte de muchos empresarios.

6.1.2.2. Seguimiento de resultados de proyectos seleccionados.

Según el análisis documental de los expedientes y las entrevistas realizadas a los responsables de proyecto, se pueden desprender los siguientes resultados dentro de la categoría:

- El resultado más palpable (y potencialmente medible) tiene que ver con la generación de encuentros de negocio por parte de los empresarios, especialmente en los eventos relacionados con el Pabellón Hecho en Jalisco. La mayoría de los proyectos documentó el número promedio de encuentros de negocios por Mipyme. Los números oscilan de las decenas a los cientos de encuentros, la mayoría de ellos con compradores de menudeo y medio mayoristas.
- Otro resultado que se documenta, un tanto obvio, es la exposición que experimentan las empresas ante la asistencia de compradores potenciales o visitantes (generalmente en el rango de los miles).

- Tanto la documentación como las entrevistas manifiestan los beneficios para algunos de los participantes en cuanto al incremento de sus ventas gracias a su participación en el evento (en el rango de las decenas de miles de pesos), aunque los participantes manifestaron que las ventas estuvieron en el rango de lo esperado.
- En general se observa una valoración muy positiva por parte de los beneficiarios en cuanto a su participación dentro de los eventos, lo cual se evidencia en la documentación de sus deseos de volver a participar en ediciones futuras de los proyectos. Casi todas las evaluaciones de este tipo se realizaron por medio de formatos con preguntas *ad-hoc* (conocidos como formatos 3F), aunque en algunos casos fue a través de encuestas (es el caso de Expo Hotel PV). Hubo contados casos en que se evaluaron otros aspectos, los cuales se calificaron como regulares en relación con las capacitaciones y conferencias que hubo dentro de los eventos.
- Un resultado adicional de esta categoría, generalmente expresado por la vía de entrevistas, es el posicionamiento del Pabellón Hecho en Jalisco dentro del evento en donde se instala. Con el tiempo, el Pabellón se ha consolidado como uno de los componentes más conocidos dentro de la mayoría de los proyectos.
- Los aspectos por mejorar que más se comentaron son dos. El primero tiene que ver con los stands, en donde la solicitud es que exista mayor flexibilidad para que los propios empresarios intervengan en la manera en que se pueden instalar y proyectar hacia el público en materia de diseño e imagen. Y el segundo es en relación con las capacitaciones que ofrece SEPROE en cuanto a asuntos operativos y administrativos. Comentan que además de éstas se debe ofrecer capacitaciones técnicas, donde se entrene a los empresarios en asuntos que les permitan aprovechar al máximo su participación dentro del evento.
- Dentro de los proyectos incluidos en la muestra, merece una mención especial el caso de “Mi tienda”, ya que es el único que cuenta con indicadores específicos que miden los resultados del proyecto. En concreto, “Mi tienda” da seguimiento a dos indicadores: el margen de rentabilidad de las tiendas de abarrotes participantes y el comportamiento de las ventas.

6.1.2.3. Análisis de la población objetivo del Programa.

Si se atiende a los responsables de proyecto que recibieron recursos dentro de la categoría, se concluye que la población objetivo se ha concentrado en los agentes dispersores de la entidad. Sin embargo, una revisión más puntual de los padrones de beneficiarios contenidos en los expedientes de cada proyecto de la muestra revela que la población objetivo principal de la categoría (i.e. los beneficiarios directos) es el empresario responsable o dueño de una micro o pequeña empresa multisectorial.⁶ En efecto, de acuerdo con los expedientes donde existe

⁶ Tomando como referencia a una microempresa como aquella que cuenta con 0 a 10 empleados y a una pequeña empresa como la que cuenta con 11 a 30 empleados. Esta clasificación es la que aplica para el sector comercio de acuerdo con INEGI. *Micro, pequeña,*

información disponible sobre el número de empleados con que cuenta cada empresa beneficiaria se pudo realizar la siguiente aproximación numérica:⁷

- Microempresas de 1 a 10 empleados: 49%
- Empresas pequeñas de 11 a 30 empleados: 38%
- Empresas de 31 empleados o más: 13%

Por otro lado, el proyecto “Mi tienda”, que en términos de empresas beneficiarias es el más grande dentro de la muestra (800 empresas), presenta los siguientes números para 2010:⁸

- Microempresas de 1 a 10 empleados: 99%
- Empresas pequeñas de 11 a 30 empleados: 1%
- Empresas de 31 empleados o más: 0%

En función de estas cifras, la población potencial por atender dentro de la categoría debe seguirse enfocando en las micro y pequeñas empresas de Jalisco, otorgando una prioridad especial a las primeras (microempresas de 1 a 10 empleados). En efecto, en la mayoría de las entrevistas se pudo constatar que este segmento de empresas sólo puede acceder a los eventos gracias al apoyo recibido por parte de SEPROE, el cual constituye una oportunidad para consolidar su mantenimiento a mediano plazo dentro del mercado en el cual participa (especialmente en relación con su planta laboral). Las pequeñas empresas (que van de 11 a 30 empleados) también deben ser beneficiadas, y la pertinencia de los apoyos se encuentra más en función de su consolidación económica actual y su potencial de crecimiento a futuro. En cuanto a las empresas medianas (de más de 31 empleados), la categoría debería gradualmente afinar los apoyos a éstas, a través de proyectos y eventos enfocados en el desarrollo comercial, dejando los eventos de promoción comercial para las micro y pequeñas empresas.

6.1.2.4. Valoración general de resultados de la categoría en función de indicadores.

Los datos disponibles en el *Reporte de Resultados 2010* del Programa Productividad Jalisco publicado por SEPROE durante junio de 2011 arrojan los siguientes indicadores para la categoría DCN:

mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. Aguascalientes: INEGI, 2011, p. 12. Para el sector industria la clasificación de pequeña empresa va de 11 a 50 empleados.

⁷ Cabe resaltar que no todas las empresas participantes dentro de cada proyecto contenido en la muestra contestaron la pregunta relativa al número de empleados con que contaban (formato de registro de beneficiarios, 1F). El cálculo se hizo con aquellas que sí manifestaron estas cifras para los eventos de “Pabellón Hecho en Jalisco”. Se excluyeron, por tanto, los proyectos de “Mi tienda”, “Pabellón interactivo CCIJ” y “I Congreso Internacional de Logística y Cadena de Suministro”.

⁸ Datos proporcionados por Janitzio Piña, en entrevista realizada el 4 de octubre de 2011. Asimismo, la información está disponible en la base de datos de los beneficiarios, que forma parte del expediente del proyecto.

- Número de empresas beneficiadas: 2,118 empresas.
- Monto total recibido por las empresas beneficiadas: 14'816,321.00 pesos.
- Monto promedio recibido por empresa beneficiada: 6,995.43 pesos.

Éstos serían, en principio, los indicadores mínimos cuyo cálculo sería posible realizar para la categoría en su conjunto. Sin embargo, otros indicadores que podrían calcularse a futuro, a partir de la información existente o a través de la generación de formatos apropiados para ello, son los siguientes:

- Número de microempresas beneficiadas.
- Número de pequeñas empresas beneficiadas.
- Monto total recibido por las microempresas beneficiadas (pesos).
- Monto total recibido por las pequeñas empresas beneficiadas (pesos).
- Monto promedio recibido por las microempresas beneficiadas (pesos).
- Monto promedio recibido por las pequeñas empresas beneficiadas (pesos).
- Número total de encuentros de negocio generados.
- Promedio de encuentros de negocio por empresa para todos los eventos (número).
- Promedio de encuentros de negocio por empresa por evento (número).
- Volumen de ventas totales dentro de los eventos (pesos).
- Volumen de ventas promedio por empresa para todos los eventos (pesos).
- Volumen de ventas promedio por empresa por evento (pesos).
- Número de empleados de la empresa durante el evento.
- Número de empleados de la empresa seis meses después del evento.
- Número de empleados de la empresa un año después del evento.

Existen otros indicadores, de corte más particular, que si bien no son representativos de la mayoría de los proyectos apoyados por la categoría (especialmente en la modalidad de "Exposiciones y ferias para la promoción y comercialización de productos y servicios, así como encuentros de negocio dentro del país"), son calculados de manera periódica por SEPROE. Aparecen también en el *Reporte de Resultados 2010*, y su comportamiento durante el año pasado fue como sigue:

- Empresas adecuadas a la ley de comercialización: 132
- Empresas equipadas con código de barras: 198
- Empresas que desarrollaron imagen corporativa: 12
- Empresas que promovieron sus productos en eventos diversos: 1,286
- Número de encuentros de negocio: 90
- Empresas que registraron su marca: 366

6.2. Fomento al Comercio Exterior.

6.2.1. Descripción.

6.2.1.1. Identificación de la categoría.

- Nombre: Fomento al Comercio Exterior (FCE).
- Dependencia coordinadora: Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado (JALTRADE).
- Dependencias participantes: ninguna otra.
- Dirección de internet: www.jalisco.gob.mx/wps/portal/jaltrade
- Año de inicio de operaciones: 2009.

6.2.1.2. Normatividad.

Existen únicamente dos instrumentos normativos para la categoría FCE:

- Las Reglas de Operación 2010.
- La convocatoria “Fomento al Comercio Exterior de 2010” emitida por la SEPROE.

6.2.1.3. Objetivos generales y particulares.

La convocatoria 2010 de la categoría FCE establece el siguiente objetivo general: “Apoyar proyectos cuyo fin sea la promoción internacional y el desarrollo sectorial”.

Si bien ni las Reglas de Operación ni la convocatoria 2010 establecen objetivos específicos para la categoría FCE, las primeras establecen, en su numeral 4.2, algunos que, a nuestro juicio, son pertinentes para dicha categoría.⁹ Son los siguientes:

- Promover el desarrollo económico, estratégico y sustentable del Estado de Jalisco.
- Contribuir a la creación y fortalecimiento de las empresas.
- Mantener y generar el empleo mejor remunerado en la entidad.
- Fomentar las exportaciones de Jalisco y fortalecer la presencia de las empresas en los mercados nacional y extranjero.
- Promover la atracción de inversiones.
- Incrementar las ventas de los productos y servicios hechos en Jalisco.
- Impulsar la formación y capacitación empresarial.
- Incrementar las ventas de los productos y servicios en Jalisco.
- Impulsar los proyectos de logística fortaleciendo la competitividad y promover a Jalisco como un centro logístico de clase mundial.

⁹ Nuestra selección de objetivos específicos para la categoría FCE también se basa en el tipo de proyectos que se apoyaron en 2010.

6.2.1.4. Áreas de atención.

- Participación en ferias y exposiciones internacionales.
- Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a mercados internacionales.
- Capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales.
- Elaboración de estudios de mercados internacionales de nichos específicos.

6.2.1.5. Información sobre cobertura.

Según el numeral 6.1 de las Reglas de Operación, el programa Productividad Jalisco podrá operar en los 125 municipios que conforman el Estado de Jalisco o en cualquier otra entidad nacional o extranjera que tenga un impacto en el desarrollo económico de Jalisco y su población, pero no hace diferenciación alguna para la categoría FCE.

Según el padrón de beneficiarios de la categoría FCE de 2010 y entrevistas realizadas con funcionarios del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado (JALTRADE),¹⁰ la categoría operó únicamente en los municipios de la Zona Metropolitana de Guadalajara, debido al establecimiento físico y fiscal de las empresas y agentes dispersores beneficiados.¹¹

6.2.1.6. Población objetivo.

No hay una población objetivo específica para la categoría FCE, sino únicamente para el Programa en general. Según el numeral 6.2 de las Reglas de Operación, la población objetivo son “Las personas físicas y morales (jurídicas), las empresas, cámaras, organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas, así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de los proyectos, ya sea en el Estado o en otra área geográfica, que impacte directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco, para el beneficio de la economía y de la calidad de vida de la gente y familias en el Estado”.

¹⁰ Entrevista con la Lic. Karina Ley Parra, Gerente General de JALTRADE; María Guadalupe Puentes Zermeño, Directora de Desarrollo Sectorial de JALTRADE y Nancy Ulloa Pérez, Coordinadora de Inteligencia Comercial de JALTRADE, realizada el 22 de agosto de 2011.

¹¹ En el padrón de beneficiarios 2010 aparece un proyecto fuera de la ZMG registrado a nombre de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán, A.C., titulado “Atracción de compradores internacionales”, sin embargo éste fue desistido, según nos fue informado en la entrevista con los funcionarios de JALTRADE.

Sin embargo, según los funcionarios de JALTRADE encargados de operar la categoría FCE, la población objetivo consiste en aproximadamente 15 organismos empresariales (tanto cámaras como asociaciones) con domicilio fiscal en Jalisco, así como cerca de 1,500 empresas exportadoras también con domicilio fiscal en Jalisco.

6.2.1.7. Presupuesto.

Esta categoría tuvo asignado un monto global inicial para la totalidad de los proyectos de \$10,000,000.00 (diez millones de pesos 00/100 M.N.) en 2010.

6.2.1.8. Tipo de beneficiarios.

Personas físicas y jurídicas, empresas, cámaras, organismos empresariales y asociaciones legalmente establecidas, así como dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno (convocatoria 2010 de la modalidad FCE).

6.2.1.9. Tipo de apoyos que otorga la categoría.

La categoría apoya las siguientes modalidades (convocatoria 2010 de la modalidad FCE):

- Participación en ferias y exposiciones internacionales.
- Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a mercados internacionales.
- Capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales.
- Elaboración de estudios de mercados internacionales en nichos específicos.

Los apoyos para cada uno de los proyectos participantes en las distintas modalidades y conceptos, se ajustan al siguiente esquema:

- Micro empresa: Hasta un 75% de apoyo por proyecto; tope máximo de \$25,000.00 (veinticinco mil pesos 00/100 M.N.).
- Pequeña empresa: Hasta un 75% de apoyo por proyecto; tope máximo de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.).
- Mediana empresa: Hasta un 50% de apoyo por proyecto; tope máximo de \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.).
- Cámaras y organizaciones empresariales: Hasta \$2,500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos 00/100 M.N.).

6.2.1.10. Procedimientos para la determinación de apoyos.

El procedimiento formal se establece tanto en el numeral 7 de las Reglas de Operación 2010 como en la convocatoria 2010. La descripción que a continuación presentamos se basa en la normatividad aplicable, aunque se realizan algunas precisiones que pudieron obtenerse para esta categoría en particular a partir de las entrevistas.

En primer lugar, los interesados presentan sus proyectos de manera directa o a propuesta de la Secretaría de Promoción Económica (<http://www.seproe.jalisco.gob.mx/crece>). Acto seguido llenan su solicitud en el formulario (ficha técnica) de la página electrónica de la SEPROE (<http://seproe.com.mx/seproe4404/solicitud>) anexando en formato electrónico la documentación soporte para la evaluación de elegibilidad que hará JALTRADE (establecida en el punto 3 de la convocatoria 2010 y que consiste en: 1. el alcance, 2. objetivos, 3. cobertura, 4. beneficiarios directos e indirectos, 5. impacto esperado, 6. análisis FODA, 7. tipo de inversiones y montos, 8. factibilidad, 9. etapas de ejecución, 10. calendario de inversión, de acciones y de etapas del proyecto) a partir de la publicación de la convocatoria y hasta el día 22 de marzo de 2010. Finalmente, los solicitantes deben adjuntar la documentación legal que les acredite como personas físicas, morales o entidades públicas (numeral 6.4.2 de las Reglas de Operación).

Una vez realizado el proceso anterior, el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado (JALTRADE) analiza la viabilidad de los proyectos, verifica el cumplimiento de los requisitos y criterios establecidos en las Reglas de Operación, así como en la convocatoria Fomento al Comercio Exterior 2010 y, por último, elige los proyectos que presentará ante el Comité Técnico, el cual da su aprobación final con base en los siguientes criterios de elegibilidad (numerales 7 de la convocatoria 2010 y 7.1 de las Reglas de Operación):

- Diagnóstico para la exportación.
- Plan de negocios.
- Experiencia exportadora.
- Participación en modulación JALTRADE (cursos de JALTRADE).
- Participación en diplomados de JALTRADE.
- Congruencia del estudio o plan de negocios con el giro de la empresa.
- Formar parte de consorcio de exportación, grupos de calidad o similares.
- Afiliación a cámara o asociación.

Sin embargo, existe la posibilidad de que haya proyectos que sean directamente aprobados por el Secretario de Promoción Económica del Estado o por el Titular del Poder Ejecutivo del Estado (es decir sin la intervención del Comité Técnico). Esto se establece en los numerales 7.1.2 y 7.1.3 de las Reglas de Operación, respectivamente. En el primer caso, la resolución deberá ser para los proyectos relacionados con solicitudes presentadas por dependencias gubernamentales,

organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobiernos que, por su naturaleza, requieran ser atendidos conforme a la normatividad de éstos, siempre y cuando sean compatibles con los objetivos y lineamientos de las Reglas de Operación. Para el segundo caso, se aprobarán por acuerdo Gobernador del Estado para atender casos que por su trascendencia para el desarrollo de la entidad, o para sortear la situación de trascendencia para el desarrollo de Jalisco, requieran de la aplicación de recursos económicos, y se apeguen a los objetivos y parámetros de las Reglas de Operación.

La publicación de los proyectos aprobados y rechazados se hace en el portal electrónico de la SEPROE (<http://seproe.jalisco.gob.mx>) dentro de los cinco días hábiles siguientes a que el Comité Técnico sesione. A partir de este momento, se otorga un plazo de diez días hábiles para que, en casos excepcionales, se presente la documentación faltante de algunos proyectos (requisitos legales a que hace referencia el numeral 6.4.2 de las Reglas de Operación) así como aquella que se considere necesaria para enriquecer el análisis de la propuesta, siempre que así se apruebe y justifique en la sesión del Comité Técnico. Una vez completado el expediente de los proyectos, el Comité Técnico lo analizará nuevamente y notificará la decisión final a los titulares a través de la página oficial de SEPROE a más tardar cinco días de realizada la sesión.

Para el ejercicio de los recursos aprobados para cada proyecto autorizado, se suscribe un convenio o contrato en el que se especifican los objetivos, metas, así como las obligaciones y sanciones en caso de incumplimiento, entre el beneficiario y JALTRADE. Posteriormente, éste entrega el apoyo económico de acuerdo con lo establecido en el punto 10 de la convocatoria 2010 y en el numeral 7 de las Reglas de Operación.¹²

6.2.2. Resultados.

6.2.2.1. Análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas.

En general, se percibe un acuerdo más o menos generalizado, tanto entre los funcionarios de JALTRADE como entre los beneficiarios de los proyectos, sobre las necesidades que la categoría FCE contribuye a atender.

- El punto de mayor consenso es que la categoría busca mejorar el posicionamiento de los productos jaliscienses en el mercado internacional, lo cual se observa claramente en la enunciación de los objetivos de la mayoría de los proyectos analizados, así como de lo reportado en las entrevistas. Por ejemplo, en el caso de proyectos relacionados con la industria farmacéutica veterinaria (FOEXT 1240), la categoría consiguió

¹² En entrevista con funcionarios de JALTRADE, éstos señalaron que dicho organismo es el que informa a los titulares de los proyectos su aceptación o su rechazo, y, de ser necesario, les requiere de información adicional.

crear un instrumento explícitamente diseñado para promover la internacionalización de algunas empresas medianas de dicho sector. En el caso de los apoyos al sector artesanal, los apoyos sirvieron para facilitar su acceso al mercado internacional a productores que son, en su mayoría, pequeños y medianos, por lo que no siempre cuentan con los medios económicos necesarios para promover sus productos en el exterior con recursos propios. Inclusive, en productos ya posicionados mundialmente como el tequila, los apoyos de la categoría fueron utilizados para tener un acercamiento estratégico con personajes clave procedentes de varios países, incluyendo a líderes de opinión, funcionarios públicos, entre otros, mediante un acercamiento “guiado” al tequila.

- Una segunda necesidad atendida, que se deriva de la revisión documental de los proyectos y de las entrevistas realizadas, es el incremento de las ventas de las empresas a través de las exportaciones, la cual apareció repetidamente como objetivo enunciado en los proyectos o como beneficio esperado de los mismos. Desafortunadamente, el aumento de las exportaciones es un objetivo que se queda en un plano estrictamente enunciativo, pues se encontró poca evidencia de que este resultado se haya logrado como consecuencia de los apoyos de la categoría.
- Finalmente, hay una tercera necesidad atendida por la categoría FCE, enunciada principalmente por funcionarios de JALTRADE: incrementar la calidad de los productos exportables, equiparándolos a estándares internacionales de calidad. En teoría, esta necesidad tendría que ser atendida a través de las modalidades denominadas “Capacitación y consultoría destinada a la oferta exportable” y “Elaboración de estudios de mercados internacionales”. Sin embargo, solo cuatro proyectos de la muestra recibieron apoyos de esas dos modalidades. De la revisión detallada de esos proyectos, se identificó que solamente uno realmente tuvo el propósito de incrementar la calidad de un producto exportable.¹³

6.2.2.2. Seguimiento de resultados de los proyectos seleccionados.

Determinar los resultados concretos obtenidos por los proyectos apoyados con recursos de la categoría FCE fue una tarea compleja por tres razones: 1) por la naturaleza misma de los proyectos de la categoría; 2) por la calidad irregular de la información documental de los proyectos y sus resultados; 3) porque el alcance de los proyectos se reduce en función del monto autorizado de recursos.

Cada una de estas razones se explica a continuación. La primera tiene que ver con el tipo de proyectos que apoya la categoría, los cuales se concentran, predominantemente, en dos modalidades: 1) la participación en ferias y exposiciones internacionales, y 2) la organización de actividades relacionadas con

¹³ Se trata del proyecto denominado “Identificación de mercados nichos en Centroamérica” (con folio FOEXT 1567) asignado a la empresa Casals Internacional S.A. de C.V., el cual consistió en un estudio de mercado para un producto de alimento para perros denominado “Sinergy”, el cual pretendía incursionar en el mercado de Costa Rica.

misiones empresariales. Ambas apuntan al objetivo de posicionar los productos jaliscienses en el mercado internacional, lo cual tendría, en principio, que redundar en un aumento de las exportaciones de los beneficiarios. Sin embargo, este resultado esperable no suele materializarse en el corto plazo, ya que los eventos internacionales sirven esencialmente para que las empresas (o las asociaciones que las representan) establezcan contactos con compradores potenciales, pero las ventas no se concretan en automático, sino después de un proceso de negociaciones y de atender los lineamientos de importación de cada país. Además, las empresas siempre están sujetas a cambios en el entorno económico internacional, el cual es siempre incierto. Por tanto, la medición de los resultados de esta categoría no puede circunscribirse al aumento de exportaciones, sino que tiene que hacerse también a través de otros indicadores indirectos de desempeño, los cuales discutiremos con más detalle en el apartado 6.2.2.4 de este informe.

La segunda razón es la calidad de la información documental de los proyectos y sus resultados. De los 21 proyectos analizados, únicamente dos cumplen de manera puntual con los requisitos establecidos en la convocatoria 2010 para la integración de los proyectos y de los informes finales. Otros cuatro, si bien no presentan la información con la precisión esperada, por lo menos reportan algunos resultados concretos. Esta limitación es delicada, ya que impide hacer una evaluación concluyente del desempeño de los proyectos de esta categoría. Respecto a este punto, encontramos las siguientes deficiencias:

- Las fichas técnicas (es decir las que los solicitantes llenan en línea) no son homogéneas, ya que sus campos de información difieren.¹⁴
- Los campos de los anexos electrónicos en donde se detallan los proyectos, si bien están establecidos en la convocatoria 2010, no están definidos explícitamente, es decir que no se especifica el significado de cada concepto, lo que genera que los beneficiarios reporten la información libremente.¹⁵ También los informes finales son susceptibles de ser libremente interpretados por los beneficiarios, por no tener un formato específico para sus campos.
- La enunciación de los objetivos de los proyectos es, en la mayoría de los casos, ambigua. Por otra parte, salvo en muy pocos casos, no hay una descripción cuantitativa de los resultados esperados de los proyectos.

¹⁴ Se identificaron dos tipos de ficha técnica en el que se reportan los datos básicos de cada proyecto. En el primero, se presentan los siguientes campos que no aparecen en el segundo: a) número de empleos actuales; b) nombre del promotor del proyecto; y c) beneficios esperados del proyecto. El segundo tipo de ficha técnica presenta, a su vez, dos campos que no están presentes en el primero: a) beneficiarios directos; y b) tipo de beneficiarios.

¹⁵ Por ejemplo, no queda claro qué se entiende por “alcance” e “impacto esperado”. Tampoco cuál es la diferencia entre ese último campo y el de “resultado esperado”, ni cuál es la diferencia entre “etapas de ejecución” y “calendarios de inversión, de acciones y de etapas del proyecto”. La gran variación en las respuestas de los solicitantes a cada uno de los campos de las fichas técnicas y de los anexos electrónicos revela su entendimiento diferenciado de los conceptos.

La tercera razón que dificulta la evaluación de los proyectos de la categoría FCE es que el alcance de los proyectos, tal y como éstos son originalmente presentados por los solicitantes, se reduce considerablemente al autorizarse montos muy inferiores a los solicitados. Puesto que el proyecto original es la única base para contrastar los resultados realmente obtenidos con los originalmente planteados, es altamente probable que los primeros se queden cortos respecto a la propuesta inicial.

Aún con estas limitaciones, las entrevistas con los responsables permitieron identificar algunos resultados importantes, así como ciertas prácticas que conviene tomar en cuenta para mejorar la operación de la categoría FCE.¹⁶ Destaca lo siguiente:

- Entre los proyectos que consistieron en realizar misiones empresariales inversas, destacan aquellos cuyos agentes dispersores cuidaron con suficiente anticipación el perfil de las empresas extranjeras invitadas al evento, buscando potenciar el impacto obtenido.¹⁷
- Es destacable la práctica de promover en los eventos a empresas medianas, pequeñas y micro que no cuentan con recursos para posicionarse en los mercados internacionales, tal y como lo hizo la Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque al sufragar algunos gastos del Instituto de Artesanía Jalisciense en el Pabellón JCK “Las Vegas”, siempre y cuando promoviera a ese tipo de empresas durante el evento.
- La práctica de promover a todos los agremiados por igual en los eventos internacionales es muy rescatable, tal y como lo hizo Vetmex al producir un folleto que difunde la información de cada uno de sus agremiados.
- Se identificó un caso en que, a solicitud del beneficiario, SEPROE aplicó una encuesta tanto a los expositores en el evento como a los invitados internacionales, a fin de conocer no sólo su grado de satisfacción, sino también las ventas realizadas en el mismo. Esta práctica demuestra que sí es posible generar resultados concretos dentro de una modalidad como FCE.
- Se identificó un caso donde la asistencia a un evento internacional se aprovechó para realizar un acuerdo de trabajo con una empresa extranjera, a fin de entablar una estrategia comercial mutuamente benéfica (FOEXT 1556).

Es importante subrayar la experiencia de proyectos desistidos. En los dos analizados, pese a que los montos aprobados eran relativamente altos (\$800,000 en conjunto para un mismo agente dispersor), el desistimiento obedeció, además

¹⁶ Las buenas prácticas identificadas en la categoría FCE se describen con más detalle en el capítulo 7 de este informe.

¹⁷ Es el caso del proyecto titulado “Atracción de compradores internacionales a ENART” (FOEXT 1174) asignado a la Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque, donde ésta estableció en una convocatoria interna el tipo de empresas extranjeras que sus agremiados podían invitar. El pago del boleto de avión se condicionó a que dichas empresas hubieran hecho pedidos o compras durante el evento. Otro caso similar es el del proyecto “Promoción compradores Expo Mueble Internacional” (FOEXT 1080) asignado a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, donde se invitó en su mayoría a agentes intermediarios que son enlace de grandes empresas estadounidenses.

del retraso en la entrega de los recursos, a que los agremiados no mostraron interés en participar, ya que se trataba de empresas más involucradas en actividades de importación con poco interés en incursionar en actividades exportadoras. Esto indica que la focalización de los recursos, para esos dos proyectos en específico, no se llevó a cabo adecuadamente.

Según funcionarios de JALTRADE, no hubo un seguimiento puntual al desempeño de los proyectos aprobados en 2010, ya que no existía el requisito de que los beneficiarios enviaran reportes de seguimiento. Sin embargo, sí hubo cierta interacción entre JALTRADE y los solicitantes durante el proceso de integración de los proyectos, ya que dicho Instituto les dio acompañamiento para integrarlos correctamente. Los responsables de los proyectos a quienes se entrevistó, confirmaron ese dato, destacando que la interacción con JALTRADE fue muy positiva en lo general.

6.2.2.3. Análisis de la población objetivo del programa.

Como ya se señaló en la descripción de la categoría FCE, la población objetivo de la modalidad FCE es sumamente amplia, ya que consiste en 15 organismos (cámaras o asociaciones) y aproximadamente 1,500 empresas exportadoras con domicilio fiscal en Jalisco. Sin embargo, de los 21 proyectos evaluados, sólo cuatro fueron asignados a una empresa (el resto se asignó a agentes dispersores). Es decir, hay una diferencia clara entre la población objetivo y la población realmente atendida por la modalidad, ya que esta última, por la vía de los hechos, la constituyen, casi en su totalidad, los agentes dispersores.

En principio, podría suponerse que los beneficiarios finales de los apoyos de la modalidad no son los agentes dispersores, sino todos (o por lo menos algunos) de sus empresas afiliadas. Sin embargo, la información recabada durante la evaluación no permitió determinar qué empresas fueron directamente beneficiadas con los proyectos apoyados. Tanto en las solicitudes como en los informes finales y en las entrevistas, la gran mayoría de los responsables de los proyectos afirmaron que los recursos fueron utilizados para beneficiar a todos sus agremiados por igual. Pero no ofrecieron evidencia contundente que apoyara dicha afirmación. Muchos argumentaron que las asociaciones y cámaras no están en posibilidad de conocer datos sobre sus agremiados, tales como el número de empleados, ventas y negocios concretados. Tampoco quedó claro cuáles fueron los criterios para seleccionar a las empresas que asistieron a eventos internacionales. En los pocos casos en que se reporta qué empresas asistieron a algún evento internacional y qué resultados lograron, los entrevistados revelaron que fueron empresas con capacidad de solventar los gastos asociados al viaje.¹⁸

¹⁸ Conviene destacar el caso del Consorcio Veterinario de Exportación (VetMex), ya que sus nueve empresas afiliadas en 2010 tenían representación en la asamblea general y las aportaciones de éstas al consorcio siguen siendo totalmente paritarias. Ello contrasta con la práctica de otras asociaciones o cámaras que establecen el monto de las contribuciones de sus agremiados en función de su volumen de producción o de ventas.

Lo anterior sugiere claramente que la operación de la modalidad por vía de agentes dispersores necesita mejorar en términos de transparencia y equidad: son pocas las asociaciones que operan los recursos del programa a través de una convocatoria abierta para sus agremiados, ya que más bien suelen hacerlo mediante invitación directa, pero sin que los criterios estén todavía claros.

Cabe mencionar que JALTRADE no cuenta con un registro del perfil de los beneficiarios de los proyectos de la categoría FCE, lo cual no permite caracterizar la población atendida en términos de su tamaño, giro empresarial, o cualquier otra variable relevante.

6.2.2.4. Valoración general de resultados de la categoría FCE en función de indicadores.

Los TDR establecen los siguientes indicadores de valoración de los proyectos:

- a) Incremento de las exportaciones de la empresa.
- b) Empresas con inicio de exportaciones.
- c) Empresas con productos y servicios en exhibiciones internacionales.
- d) Empresas participando en misiones comerciales.
- e) Empresas capacitadas en materia de exportación a empresas.

Según el *Reporte de Resultados 2010*, la categoría FCE apoyó a 938 empresas con calidad de exportación, de las cuales 154 fueron empresas con exhibición internacional de proyectos y servicios; 341 fueron empresas con misiones comerciales; 275 empresas que desarrollaron material promocional para la exportación; 130 empresarios capacitados en exportación y 28 empresas que adecuaron productos para la comercialización en el extranjero.

En el trabajo de campo, encontramos evidencia documental escasa sobre dichos indicadores. Destaca el caso de Vetmex, el cual reportó detalladamente el aumento de ventas nacionales e internacionales entre 2009 y 2010, así como los empleos generados en cada una de las empresas que conforman al Consorcio.

Consideramos que los cinco indicadores establecidos para la valoración de los proyectos de la categoría FCE son adecuados, pero sugerimos la inclusión de los siguientes para evaluaciones futuras:

- Lista de contactos de negocios hechos durante los eventos.
- Agendas de negocios establecidas.
- Pedidos realizados.
- En el caso de misiones comerciales inversas, encuesta de satisfacción aplicada por JALTRADE, tanto a compradores como a expositores.
- Firma de “acuerdos de trabajo” que comprometa a los beneficiarios a entablar comunicación con sus clientes potenciales antes y después del evento.

6.3. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

6.3.1. Descripción.

6.3.1.1. Identificación de la categoría.

- Nombre: Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios (EIAN).
- Dependencia coordinadora: SEPROE.
- Dependencias participantes: Dirección General de Sectores y Cadenas Productivas y Dirección de Emprendimiento e Incubación de Negocios.
- Dirección de internet: la categoría como tal no cuenta con una dirección de Internet particular.
- Año de inicio de operaciones: 2009.

6.3.1.2. Normatividad.

- Las Reglas de Operación 2010.
- La convocatoria "Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios 2010" emitida por la SEPROE.

6.3.1.3. Objetivos generales y particulares.

La convocatoria 2010 de la categoría establece como objetivos los siguientes:

- Apoyar a las mujeres y los hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una micro, pequeña o mediana empresa a partir de una idea emprendedora a través de procesos de incubación de proyectos empresariales con valor innovador.
- Apoyar el fortalecimiento y consolidación de micro, pequeña y mediana empresas a través de procesos de aceleración de proyectos empresariales con valor innovador.
- Apoyar la creación y fortalecimiento de incubadoras y aceleradoras de empresas en los conceptos de equipamiento, infraestructura y consultoría que fomenten el incremento de la competitividad de éstas.

6.3.1.4. Áreas de atención.

Las áreas de atención de la categoría se desprenden de las modalidades de apoyo que establece la convocatoria 2010, y tienen que ver con lo siguiente: Fortalecimiento de acciones de emprendimiento de negocios, así como la incubación y aceleración de micro, pequeñas y medianas empresas.

6.3.1.5. Información sobre cobertura.

Según el numeral 6.1 de las Reglas de Operación, el Programa Productividad Jalisco podrá operar en los 125 municipios que conforman el Estado de Jalisco o en cualquier otra entidad nacional o extranjera que tenga un impacto en el

desarrollo económico de Jalisco y su población. La convocatoria de la categoría EIAN no refiere nada distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se puede deducir que comparte los criterios de cobertura ahí establecidos. Sin embargo, se puede apreciar a partir del padrón de beneficiarios que la categoría se orienta al apoyo de proyectos ubicados en las diferentes regiones del Estado que tengan un impacto benéfico en el desarrollo económico de Jalisco, en sus sectores tradicionales o estratégicos, así como en su población.

6.3.1.6. Población objetivo.

Al igual que en las categorías anteriores y según el numeral 6.2 de las ROP 2010, la población objetivo son “Las personas físicas y morales (jurídicas), las empresas, cámaras, organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas, así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de los proyectos, ya sea en el Estado o en otra área geográfica, que impacte directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco, para el beneficio de la economía y de la calidad de vida de la gente y familias en el Estado”.

Por su parte, la convocatoria de la categoría no refiere algo distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se puede deducir que comparte los criterios de población objetivo que ahí se establecen, normativamente hablando.

6.3.1.7. Presupuesto.

Para la categoría se dispone de un monto global inicial de apoyos para la totalidad de los proyectos de hasta \$10,000,000.00 (diez millones de pesos 00/100 M.N.).

Los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Monto para la totalidad de los proyectos en la categoría de Emprendimiento y Fortalecimiento de Negocios por hasta \$2,000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M.N.).
- Monto para la totalidad de los proyectos en la categoría de Incubación y Aceleración de Empresas por hasta \$8,000,000.00 (ocho millones de pesos 00/100 M.N.).

6.3.1.8. Tipo de beneficiarios.

De acuerdo con la convocatoria correspondiente, en esta categoría se convoca a personas jurídicas, universidades e instituciones educativas, cámaras, organismos empresariales y asociaciones legalmente establecidas.

6.3.1.9. Tipo de apoyos que otorga la categoría.

Se establecen apoyos para cada uno de los proyectos participantes en función de las modalidades de la categoría, como sigue (convocatoria 2010):

- Apoyos previstos para emprendimiento y fortalecimiento de negocios.
 - Diplomados en formación empresarial.
- Apoyos previstos para las incubadoras tradicionales-sociales reconocidas por la Secretaría de Economía y de nueva creación.
 - Consultoría, Equipamiento e Infraestructura.
- Apoyos previstos para las incubadoras de sectores de Tecnología Intermedia reconocidas por la Secretaría de Economía y de nueva creación.
 - Consultoría, Equipamiento e Infraestructura.
- Apoyos previstos para las incubadoras de sectores de Alta Tecnología reconocidas ante la Secretaría de Economía y de nueva creación.
 - Consultoría, Equipamiento e Infraestructura.
- Apoyos previstos para las aceleradoras de empresas reconocidas ante la Secretaría de Economía y de nueva creación.
 - Consultoría, Equipamiento e Infraestructura.

6.3.1.10. Procedimientos para la determinación de apoyos.

El procedimiento para la elección de los proyectos a ser apoyados se establece en la propia convocatoria 2010, de la siguiente manera:

Una vez cerrada la etapa de presentación de proyectos, los mismos serán sometidos al estudio previo de las Direcciones Generales u Organismos involucrados, bajo la conducción de la Coordinación General de Competitividad Empresarial, quienes analizarán su viabilidad y verificarán el cumplimiento de los requisitos y los criterios establecidos en las Reglas de Operación 2010 y la presente Convocatoria, para su posterior presentación ante el Comité Técnico. En caso de que el proyecto no sea procedente, se notificará al solicitante su negativa en un plazo no mayor de 10 días hábiles posterior a la fecha de cierre para la presentación solicitudes. En sesión programada, el Comité Técnico revisará y analizará las propuestas presentadas, de acuerdo a los parámetros y criterios de elegibilidad, las líneas de apoyo, el impacto o beneficio de los proyectos, según lo establecido en la presente Convocatoria, las Reglas de Operación 2010 y la disponibilidad de recursos.

Al igual que en las categorías anteriores, el procedimiento para determinar los apoyos del Programa en general también se establece en las ROP 2010.

6.3.2. Resultados.

6.3.2.1. Análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas.

De las entrevistas realizadas tanto a los funcionarios públicos como a los responsables de los proyectos que conformaron la muestra, se desprende que la modalidad atendió fundamentalmente a la necesidad social de generar opciones de empleo para la población que por diversas razones no está logrando emplearse en las actividades económicas formales de su entorno inmediato. Se ha identificado que esta necesidad se concentra fundamentalmente en los siguientes segmentos de población:

- Los jóvenes que están egresando de las instituciones educativas sin lograr emplearse en las actividades económicas formalmente establecidas en su entorno inmediato, y
- La población que por diversas condiciones de vida (mujeres jefas de familia, jóvenes y adultos con insuficiente instrucción, personas de la tercera edad, etc.), les resulta particularmente difícil emplearse en alguna actividad económica formal y visualizan la opción del autoempleo como una alternativa para cubrir o complementar sus necesidades económicas.

En el trabajo de campo se pudo constatar que los proyectos se han orientado fundamentalmente a la incubación de nuevas empresas (60% de los proyectos apoyados) y el resto se divide de manera paritaria entre los apoyos para la aceleración de negocios establecidos (20%) y la formación empresarial (20%).

Si se toma como base la totalidad de los 25 proyectos que fueron apoyados durante 2010, esta tendencia parece confirmarse: 72% de los proyectos están orientados a la incubación de nuevas empresas, 16% son de formación empresarial y 12% son apoyos a los procesos de aceleración.

6.3.2.2. Seguimiento de resultados de proyectos seleccionados.

A partir del análisis documental de los expedientes así como de las entrevistas con los responsables de los proyectos seleccionados en la muestra es posible establecer que los principales resultados de esta categoría son tanto la generación como la conservación de empleos formales.

Si se toma en cuenta el perfil de las empresas incubadas, por ejemplo, se observa el predominio de las microempresas: 58% de éstas cuenta entre 1 y 5 empleados dentro del segmento de comercio y el 42% se ubica en los servicios con 1 a 20 empleados.

En tanto que los proyectos de aceleración de empresas obtuvieron resultados más diversos:

- En el segmento de servicios encontramos 11 empresas de 1 a 20 empleados, dos empresas de 21 a 50 empleados, y una más que inicialmente se ubicaba como pequeña pero que a partir del proceso de aceleración logró ubicarse como mediana (51 a 100 empleados) y una empresa grande (101 empleos en adelante).
- En el segmento de comercio tenemos también 18 empresas de 1 a 5 empleados, cuatro empresas de 6 a 20 empleados, nueve empresas de 21 a 100 empleados y cuatro empresas grandes (101 empleos en adelante).

Respecto a los apoyos orientados a la formación empresarial no resulta tan evidente su impacto en los resultados esperados en la generación de nuevas empresas y empleos, toda vez que no necesariamente el plan de negocios que logre formular el emprendedor llega a concretarse.

De lo anterior se infiere la necesidad de mantener una estrecha vinculación entre los esfuerzos de formación empresarial y los apoyos orientados a la incubación. En este sentido, destaca de manera particular la sinergia alcanzada por el ITESO, A.C. para vincular sus proyectos de formación empresarial con sus procesos de incubación, tanto en la modalidad tradicional como tecnológica, así como los servicios que esta institución ofrece para la aceleración de negocios de base tecnológica.

Tal condición contrasta con los resultados de los dos proyectos evaluados del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas: no obstante el sensible retraso respecto de los tiempos previstos para el diplomado en creación y desarrollo de negocios, fue posible constatar que las metas de formación empresarial fueron ampliamente superadas con un efecto positivo a nivel regional; sin embargo, no fue posible establecer si los emprendedores formados tanto en Zona Metropolitana de Guadalajara como en el resto de los municipios de Jalisco, se incorporaron formalmente a un proceso de incubación u otro tipo de apoyo público. Sin olvidar que el proyecto aprobado para la Incubadora del propio Centro Universitario debió cancelarse por motivos de cambio de las autoridades universitarias.

6.3.2.3. Análisis de la población objetivo del Programa.

La categoría se orientó a las acciones de emprendimiento de negocios, incubación y aceleración de micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, con base en el análisis previo de los resultados tanto en creación como formación de empleos, es posible establecer que la población objetivo se concentró en las microempresas, y que se ha atendido en menor medida a las pequeñas y medianas empresas.

Al plantearse como población potencial atendida a las empresas pequeñas, medianas y grandes establecidas, a partir de apoyos orientados estratégicamente a ciertos sectores para incentivar procesos de aceleración, podría favorecerse de

manera significativa los resultados tanto en la generación como la conservación de empleos formales de mayor calidad.

De acuerdo con la información proporcionada por el Centro Panamericano de Investigación e Innovación, A.C., las proyecciones basadas en estadísticas oficiales (INEGI y Secretaría de Economía), sugieren que se requerirían 463,419 microempresas (1 a 4 empleos), 19,684 pequeñas empresas (5 a 99 empleos), 952 empresas medianas (100 a 499 empleos) y sólo 78 empresas grandes (500 o más empleos), para incrementar un 1% el Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Con datos del 2009, se tiene que los 2'699,400 microempresas generaban apenas el 6% del PIB, en tanto que las 288,118 pequeñas empresas aportaban el 15%, las 14,974 empresas medianas generan el 16% y las 78 empresas grandes contribuían con el 34%.

Siguiendo este criterio, los resultados obtenidos específicamente en el proyecto de aceleración de empresas ejecutado por el propio Centro, resultan elocuentes respecto a la eficacia tanto en la generación como en la conservación de empleos: de acuerdo con el análisis documental y la entrevista se constató que finalmente se logró apoyar procesos de aceleración en 37 empresas de las 14 empresas inicialmente comprometidas, en tanto que se conservaron y/o generaron 944 empleos de los 609 inicialmente establecidos en el convenio.

6.3.2.4. Valoración general de resultados de la categoría en función de indicadores.

En términos generales, los resultados alcanzados en la categoría cumplen satisfactoriamente con los indicadores establecidos:

- Se desarrollaron tres diplomados en formación empresarial.
- Se fortalecieron a empresas a través de consultoría con tres proyectos de aceleración y un proyecto de incubación.
- 85 empresas incubadas a través de proyectos operados a través de las incubadoras que fueron apoyadas.
- Se constató la capacitación de emprendedores a través de eventos especializados como el Seminario Internacional de Oportunidades realizado en el marco del proyecto de aceleración de empresas orientado a la búsqueda de oportunidades en los mercados internacionales de Estados Unidos y Europa.
- Seis incubadoras equipadas o apoyadas con infraestructura, y un proyecto cancelado por motivos imputables al promotor de la incubadora.

Se concluye además que los indicadores preestablecidos para la categoría son adecuados y suficientes, y permiten verificar cuantitativamente los resultados esperados.

6.4. Certificación y Procesos de Mejora.

6.4.1. Descripción.

6.4.1.1. Identificación de la categoría.

- Nombre: Certificación, Proyectos de Calidad y Productividad (CPCP), según la información oficial establecida en la convocatoria 2010 correspondiente (aunque en este informe se utilizará también, de manera indistinta, la denominación que aparece en los TDR, “Certificación y Procesos de Mejora”, o CPM).
- Dependencia coordinadora: INJAC.
- Dependencias participantes: Coordinación General de Competitividad Empresarial y el Instituto Jalisciense de la Calidad.
- Dirección de internet:
www.jalisco.gob.mx/wps/portal/sriaPromocionEconomica/www.jalisco.gob.mx/wps/portal/injac.
- Año de inicio de operaciones: 2009.

6.4.1.2. Normatividad.

Existen dos instrumentos normativos para la categoría CPCP:

- Las Reglas de Operación 2010.
- La convocatoria “Certificación, Proyectos de Calidad y Productividad 2010” emitida por la SEPROE.

6.4.1.3. Objetivos generales y particulares.

La convocatoria 2010 de la categoría CPCP establece como objetivo general “Apoyar proyectos de las empresas que requieran implantar un Sistema de Gestión de Calidad para lograr la certificación de acuerdo al producto o servicio que ofrece, para incrementar sus exportaciones y su presencia en el mercado nacional, así como establecerse como proveedor de cadenas productivas, incrementar la productividad, implementar sistemas de calidad orientados a lograr la excelencia en el servicio y contribuir a la reducción de costos”.

Si bien las ROP 2010 y la convocatoria 2010 no presentan objetivos específicos para la categoría CPCP, las primeras establecen, en su numeral 4.2, algunos que, a nuestro juicio, son pertinentes para dicha categoría. Son los siguientes:

- Mejorar la competitividad de la planta productiva en Jalisco y promover la mejora regulatoria.
- Fomentar las exportaciones de Jalisco y fortalecer la presencia de las empresas en los mercados nacional y extranjero.
- Fomentar la cultura de calidad, innovación, desarrollo tecnológico, el emprendurismo y el fortalecimiento del mercado interno.
- Impulsar la formación y capacitación empresarial.

- Fomentar la integración y fortalecimiento de cadenas productivas.

6.4.1.4. Áreas de atención.

A los sectores productivos del Estado de Jalisco en lo relativo a la creación de condiciones económicas favorables que propicien la atracción de inversiones, el establecimiento de empresas en la entidad, la formación de cadenas productivas y generar las condiciones para mantener y crear empleo.

6.4.1.5. Información sobre cobertura.

Según el numeral 6.1 de las Reglas de Operación, el Programa Productividad Jalisco podrá operar en los 125 municipios que conforman el Estado de Jalisco o en cualquier otra entidad nacional o extranjera que tenga un impacto en el desarrollo económico de Jalisco y su población. La convocatoria de la categoría CPCP no refiere nada distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se puede deducir que comparte los criterios de cobertura ahí establecidos.

6.4.1.6. Población objetivo.

Según el numeral 6.2 de las ROP 2010, la población objetivo son “Las personas físicas y morales (jurídicas), las empresas, cámaras, organismos empresariales, asociaciones legalmente establecidas, así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos u otras entidades públicas de los distintos niveles de gobierno, titulares de los proyectos, ya sea en el Estado o en otra área geográfica, que impacte directa o indirectamente las inversiones, el desarrollo económico y la competitividad de Jalisco, para el beneficio de la economía y de la calidad de vida de la gente y familias en el Estado”. Por su parte, la convocatoria de la categoría CPCP no refiere algo distinto a lo establecido en las ROP 2010, por lo que se infiere que asume esos mismos criterios de población objetivo.

6.4.1.7. Presupuesto.

Esta categoría tuvo asignado un monto global inicial para la totalidad de los proyectos de \$8,762,452.00 (ocho millones setecientos sesenta y dos mil cuatrocientos cincuenta y dos pesos 00/100 M.N.) en 2010, repartidos en las distintas modalidades de la categoría como sigue:

Cuadro 6
Presupuesto de la categoría CPM para 2010

1. Consultoría especializada para participar en el Premio Jalisco a la Calidad.	\$871,000.00
2. Consultoría especializada a sectores tradicionales para la implantación de modelos de gestión ISO.	\$3,000,000.00
3. Consultoría para implantar y certificar modelo de inocuidad en alimentos (HACCP).	\$1,000,000.00
4. Apoyo a hospitales para implantar el Sistema del Consejo General de Salubridad y LEAN Health (fuerza zona metropolitana GDL).	\$850,000.00
5. Consultoría para implantación y certificación aeroespacial AS9100.	\$3,000,000.00
Total*	\$8,721,000.00

* Cabe mencionar que la cifra que aparece en el padrón de beneficiarios de la categoría es \$8'762,452.00.

6.4.1.8. Tipo de beneficiarios.

Según la convocatoria correspondiente, el tipo de beneficiarios está conformado por “las personas físicas y jurídicas, empresas, cámaras, organismos empresariales y asociaciones legalmente establecidas”.

6.4.1.9. Tipo de apoyos que otorga la categoría.

La categoría apoya las siguientes modalidades (convocatoria 2010 de la categoría CPCP):

- Apoyo a través de consultoría especializada a organizaciones que participen en el Premio Jalisco a la Calidad para implementar un modelo integral.
- Apoyo a través de consultoría especializada a sectores tradicionales para implantación de modelos de gestión (Normas ISO) y Distintivos Higiene, Moderniza y Excelencia Restaurantera (Distintivo “H”); así como metodologías para hacer procesos ágiles y flexibles.
- Apoyo a través de consultoría para implantar y certificar modelo de inocuidad en alimentos con valor agregado para acceso a cadenas productivas o para abrir nuevos mercados.
- Apoyo a hospitales para implantar el Sistemas del Consejo General de Salubridad y LEAN Health (Desarrollo de Servicios Agiles en Salud). Aplicable sólo a organizaciones situadas fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
- Apoyo a través de consultoría para lograr la implantación y certificación Aeroespacial AS9100.

6.4.1.10. Procedimientos para la determinación de apoyos.

El procedimiento para la elección de los proyectos a ser apoyados se establece en la propia convocatoria 2010, de la siguiente manera:

Una vez cerrada la etapa de presentación de proyectos, los mismos serán sometidos al estudio previo de las Direcciones Generales u Organismos involucrados, bajo la conducción de la Coordinación General de Competitividad Empresarial, quienes analizarán su viabilidad y verificarán el cumplimiento de los requisitos y los criterios establecidos en las Reglas de Operación 2010 y la presente Convocatoria, para su posterior presentación ante el Comité Técnico. En caso de que el proyecto no sea procedente, se notificará al solicitante su negativa en un plazo no mayor de 10 días hábiles posterior a la fecha de cierre para la presentación solicitudes. En sesión programada, el Comité Técnico revisará y analizará las propuestas presentadas, de acuerdo a los parámetros y criterios de elegibilidad, las líneas de apoyo, el impacto o beneficio de los proyectos, según lo establecido en la presente Convocatoria, las Reglas de Operación 2010 y la disponibilidad de recursos.

La misma convocatoria establece los criterios de elegibilidad de los proyectos por parte del Comité Técnico:

- Proveer a fabricantes o cadenas comerciales.
- Conservación y fortalecimiento de empleos.
- Innovación en las actividades económicas.
- Promover el acceso a nuevos mercados nacionales o internacionales.
- Reducción de costos por mermas y/o desperdicios.
- Ahorros en espacios, inventarios, trámites, flujos, movimientos.

Como ya se mencionó, el procedimiento para determinar los apoyos del Programa en general se establece también en las ROP 2010.

En las entrevistas con funcionarios del INJAC, se nos informó que a nivel de Dirección y apoyos técnicos, no participan en la elección de los proyectos, solo el Director General del Instituto lo hace.

6.4.2. Resultados.

6.4.2.1. Análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas.

La categoría atendió las siguientes necesidades sociales y económicas:

- Cultura de la calidad del producto o servicio ofrecido, con el efecto multiplicador en cada empleado capacitado y los futuros que tengan las empresas que ya implantaron los sistemas de calidad u obtuvieron sus certificados.

- Capacitación técnica, especializada en sistemas de gestión de calidad y certificaciones diversas, al personal de las empresas y beneficiados con los apoyos.
- En el caso de las modalidades por las que se obtienen los distintivos “Higiene, Moderniza y Excelencia Restaurantera” (distintivo “H”) y los relativos a los Sistemas del Consejo General de Salubridad y “Lean Health”, se atiende a los requerimientos de salubridad, en términos sociales, además de las necesidades económicas.
- Apoyo a través del pago de consultorías, asesorías o capacitación que los beneficiarios no pueden afrontar por sí solos, especialmente en el caso de las personas físicas con actividad empresarial, micro, pequeñas o medianas empresas o aquellas que inician sus actividades.
- Por otra parte, los proyectos apoyados abarcan a diversos sectores económico-productivos (industria del vestido, textil, del calzado, de alimentos, restaurantera, de salud, electrónica, del tequila, química, de la construcción, etc.).
- De las evaluaciones documentales y de campo (anexo 10.4), se desprende que con el apoyo otorgado sí se mejoró la competitividad de los beneficiarios y con ello, tener mejor posición en los mercados locales y nacionales, en su mayoría, y en algunos casos, en los internacionales, en los que las certificaciones pueden ser indispensables o ser el factor clave de competitividad.

6.4.2.2. Seguimiento de resultados de proyectos seleccionados.

Esta categoría tiene entre sus resultados sobresalientes, además del cumplimiento de metas y objetivos de los proyectos, los siguientes:

- Valor agregado de los proyectos: comenzar o continuar con la implantación de una cultura organizacional-laboral en torno a la calidad, la cual en sí misma es un factor de competitividad importante.
- Se apreció una dinámica establecida con la implantación de un sistema de gestión de calidad, ya que aunque el proyecto no incluye la certificación como meta final, la mayoría de empresas continuaron con el proceso hasta alcanzarla o están en vías de obtenerla en el corto plazo.
- Otro resultado que llamó la atención por lo reportado en las entrevistas es la posibilidad que se abre a los beneficiarios de esta categoría para acceder a clientes o mercados internacionales, gracias a una certificación, aún cuando originalmente su empresa, actividad o producto no tuviera contemplado este ámbito comercial.
- Los resultados de los proyectos seleccionados pueden considerarse como muy satisfactorios en términos generales, ya que sin considerar a los cuatro proyectos cancelados, los 14 proyectos concluidos se valoraron como sigue: nueve “muy satisfactorios” (64%), algunos de estos son casos de éxito y reflejan buenas prácticas (véase el capítulo 7) y cinco “satisfactorios” (36%).

Existen algunas áreas de oportunidad de mejora, según las modalidades de la categoría, que se resumen en el análisis FODA y recomendaciones (véase el capítulo 8).

6.4.2.3. Análisis de la población objetivo del Programa.

Se cubre un amplio espectro poblacional (personas y organizaciones públicas y privadas) y se apoyaron proyectos de agentes dispersores importantes que agrupan a empresarios de todos tamaños y sectores: CANACO, Cámara Nacional de la Industria Tequilera, CADELEC, CMIC, CANIRAC, Centro de Articulación y Desarrollo de la Industria del Vestido de Jalisco, A.C., entre otros. Y también se apoyaron directamente a personas físicas, morales, micro y medianas empresas y organismos privados como la Cruz Roja Mexicana.

Por otra parte, se observa que aunque la categoría está abierta a los 125 municipios jaliscienses y organismos públicos estatales y municipales, la mayoría de proyectos del padrón de beneficiarios 2010 pertenecen a sujetos de la zona metropolitana de Guadalajara y algunos, aunque tienen sus fábricas fuera de ella (p.ej. tequileras) sus cámaras u oficinas centrales están en la ciudad. Sería deseable una mayor participación de las empresas y negocios de los municipios foráneos.

El cuanto al análisis de los proyectos seleccionados, se observa un constante y buen efecto del apoyo cuando éste es solicitado por las personas físicas o empresarios en forma directa; cuando el proyecto está a cargo de los agentes dispersores no siempre se cumple con el efecto multiplicador esperado, por ejemplo, la CANACO reportó sólo tres empresas participantes en el proyecto que presentaron (Proyecto CANACO Premio Jalisco a la Calidad. Véase el anexo 10.1).

Los funcionarios del INJAC declararon en la entrevista que solo pueden atender a 30% (aproximadamente) del total de solicitudes presentadas debido al presupuesto que disponen y a que la selección de los proyectos se hace conforme los criterios establecidos en las ROP y la convocatoria 2010, y procuran hacer una distribución equitativa entre sectores productivos, objetivos estratégicos del Programa y buscando privilegiar a las micro y pequeñas empresas. En el padrón de beneficiarios 2010 se ratifica lo anterior, ya que se observa que 84% de los proyectos aprobados (56) y apoyados son de estas empresas y solicitaron montos de menos de \$60,000. Un 13% (nueve proyectos) de entre \$150,000 y \$600,000 pesos, que pertenecen a los agentes dispersores y solo un proyecto cuantioso, de \$3,000,000 a cargo de la CADELEC, que en su mayor parte se reintegró debido a la naturaleza del mismo, que implica varios años para realizarlo.

De los resultados de la valoración de los proyectos de la muestra, estos criterios de selección parecen adecuados y sí se obtienen los impactos esperados.

6.4.2.4. Valoración general de resultados de la categoría en función de indicadores.

Existe en la página web de la SEPROE un apartado dedicado al Programa Productividad Jalisco y dentro de ella un seguimiento anual a los proyectos (2009, 2010 y 2011). También hay en el menú, un *link* para “Estadística Proyectos Productividad Jalisco” que contiene a su vez la leyenda de “Resultados y Casos de Éxito Programa Productividad Jalisco 2010”. En este último, existe un *Reporte de Resultados 2010* sobre el Programa, de fecha junio de 2011. En éste se reportan como resultados para la categoría CPCP lo siguiente: “115 empresas jaliscienses lograron control de puntos críticos de inocuidad, certificación con estándares internacionales de calidad y prestigio de productos. Con el apoyo se logró la certificación de 21 empresas y la acreditación de 94” (p. 17). También contiene una tabla donde se señala que hubo 26 proyectos productivos, con un monto de \$4,394,070 y las 115 empresas beneficiadas.¹⁹

Por otra parte, los funcionarios del INJAC comentaron (cuestionario y entrevista) contar con bases de datos completas y con varios indicadores para dar seguimiento a los resultados:

- Recurso ejercido vs. recurso asignado.
- Totales de proyectos.
- Totales de beneficiarios, por género, municipio, tema del proyecto, giros, tipos de proyectos por modalidad, entre otros.
- Beneficiario real vs. beneficiarios “comprometidos”.
- Impactos o beneficios reportados.

También manifestaron que aunque no tienen preparada una estadística, informe o sistema para realizar un seguimiento continuo de las modalidades y la categoría en su conjunto, realizaron un ejercicio, en octubre de 2011, conforme a los indicadores establecidos en los TDR (p. 9) y ofrecieron otros que se muestran a continuación:

¹⁹ Debe aclararse que estos datos no coinciden con la presente evaluación debido a que: a) el monto presupuestario reportado para la categoría en 2010 se conforma también de la reasignación presupuestaria del 2009, ya que el INJAC es un OPD sectorizado a la SEPROE y tiene facultades legales para ello (en la convocatoria 2010 se programan \$8,721,000.00 y en el padrón de beneficiarios de ese año se reportan \$8,762,452.00); b) el total de proyectos reportados en el padrón de beneficiarios es de 66 más otros seis aprobados con posterioridad; c) el alcance de los proyectos aprobados y apoyos otorgados es para el pago de la consultoría necesaria para implantar los sistemas de gestión de calidad y la capacitación requerida por la empresa y sus empleados, no para la certificación misma, que corresponde llevarla a cabo y costearla a los sujetos beneficiados. Por lo anterior, la información contenida en el Reporte mencionado es de utilidad limitada para realizar un análisis de resultados en función de indicadores.

Cuadro 7
Valoración general de resultados de la categoría CPM 2010 en función de indicadores

Indicador	Proyectos	Empresas beneficiadas	Comentario
Modelos integrales implementados por las empresas	5	4	Las dos empresas que consiguen participar en Premio Jalisco 2010, lo hacen por el trabajo previo de años anteriores. No es posible hacerlo en un ejercicio fiscal.
Modelos de gestión (Normas ISO) y Distintivos de Higiene, Moderniza y Excelencia Restaurantera, implantados	58	169	Es una sola modalidad, por eso se agrupan
Metodologías para hacer procesos ágiles y flexibles, implantados			
Modelos de inocuidad implantados y certificados	1	10	No coincide con el padrón de beneficiarios 2010
Sistemas implantados en Hospitales	6	6	No coincide con el padrón de beneficiarios 2010
Certificaciones aeroespaciales AS9100	1	1	La que lo obtuvo había iniciado su implantación años atrás, 6 iniciaron y continúan en el proceso con apoyo de fondos federales

Fuente: entrevista a funcionarios de INJAC.

Es importante tomar en cuenta que no hay una meta o indicador previo por parte del INJAC, ya que la aprobación de proyectos se hace en función del presupuesto que se les asigne para la categoría (recurso afectado o “etiquetado”), y pueden o no aumentarlo según sus otros recursos. De ahí que no puedan hacer una planeación estratégica y contemplar metas concretas.

Tampoco es fácil la comparación con los años anteriores para saber si la categoría va mejorando sus indicadores, básicamente por la misma causa del factor presupuestario y la modificación de las ROP; al respecto, en 2011 ya no hay apoyos para el pago de consultorías, se sustituyeron por capacitación impartida a través de diplomados.

Por lo que toca a otro tipo de indicadores y con base en la valoración de los proyectos e insumos revisados, se sugieren los siguientes (mismos que fueron comentados con los funcionarios de INJAC):

- Número de solicitudes recibidas por modalidad, submodalidad y su seguimiento por años.
 - Esto orientaría sobre las necesidades e intereses empresariales en la materia y ayudaría a una distribución presupuestaria más adecuada. Los funcionarios del INJAC señalan que esa información la tiene la SEPROE.

- Número y tipo de proyectos aprobados por modalidad, submodalidad y su seguimiento por años y su clasificación por tamaño de empresas, giros, tipos de certificaciones, entre otros.
- Metas e indicadores para medir el grado de avance en la implantación de los sistemas de calidad y su relación directa con el apoyo otorgado.
 - Se puede exigir en la solicitud inicial que se establezcan por el responsable del proyecto.
- Horas de consultoría o capacitación impartidas.
- Número de personas capacitadas (total, por modalidades, giros, tamaños de empresas, etc.).
- Encuestas de satisfacción del usuario, que incluya la evaluación del trabajo del consultor o capacitador.
- Control y seguimiento de la evaluación del trabajo del INJAC (usuarios, superiores)
- Seguimiento *ex post*, multianual para verificar que se obtengan las certificaciones, distintivos o premios pretendidos y se conserven en el mediano y largo plazo.
 - Los proyectos se concluyen con el ejercicio y comprobación financiera, un reporte de resultados, pero pocos informan al INJAC cuando obtienen tales certificaciones.
 - Apertura de un sitio virtual “amigos del INJAC”, “Club de Calidad” para que voluntariamente las empresas y beneficiados por algún proyecto que hayan conseguido su certificado, lo den a conocer al INJAC y su incentivo, es una especie de publicidad en ese espacio y el compartir experiencias.
 - En este sentido, algunas empresas certificadoras, realizan un evento anual e invitan a todos sus clientes que hayan obtenido o estén en el proceso de obtener la certificación, para un intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Monitoreo de un “tablero directivo” que marque el impacto del apoyo económico en empleos, productividad y mejora económica de las empresas y personas beneficiadas.

6.5. Resumen de resultados de las categorías

El siguiente cuadro muestra un recuento de los principales resultados de las categorías evaluadas.

Cuadro 8
Principales resultados de las categorías evaluadas durante 2010

Categoría	Resultados
DCN	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado más palpable (y potencialmente medible) tiene que ver con la generación de encuentros de negocio por parte de los empresarios, especialmente en los eventos relacionados con el Pabellón Hecho en Jalisco. La mayoría de los proyectos documentó el número promedio de encuentros de negocios por Mipyme. Los números oscilan de las decenas a los cientos de encuentros, la mayoría de ellos con compradores de menudeo y medio mayoristas. • Otro resultado que se documenta, un tanto obvio, es la exposición que experimentan las empresas ante la asistencia de compradores potenciales o visitantes (generalmente en el rango de los miles). • Tanto la documentación como las entrevistas manifiestan los beneficios para algunos de los participantes en cuanto al incremento de sus ventas gracias a su participación en el evento (en el rango de las decenas de miles de pesos), aunque los participantes manifestaron que las ventas estuvieron en el rango de lo esperado. • En general se observa una valoración muy positiva por parte de los beneficiarios en cuanto a su participación dentro de los eventos, lo cual se evidencia en la documentación de sus deseos de volver a participar en ediciones futuras de los proyectos. Casi todas las evaluaciones de este tipo se realizaron por medio de formatos con preguntas <i>ad-hoc</i> (conocidos como formatos 3F), aunque en algunos casos fue a través de encuestas (es el caso de Expo Hotel PV). Hubo contados casos en que se evaluaron otros aspectos, los cuales se calificaron como regulares en relación con las capacitaciones y conferencias que hubo dentro de los eventos. • Un resultado adicional de esta categoría, generalmente expresado por la vía de entrevistas, es el posicionamiento del Pabellón Hecho en Jalisco dentro del evento en donde se instala. Con el tiempo, el Pabellón se ha consolidado como uno de los componentes más conocidos dentro de la mayoría de los proyectos. • Los aspectos por mejorar que más se comentaron son dos. El primero tiene que ver con los stands, en donde la solicitud es que exista mayor flexibilidad para que los propios empresarios intervengan en la manera en que se pueden instalar y proyectar hacia el público en materia de diseño e imagen. Y el segundo es en relación con las capacitaciones que ofrece SEPROE en cuanto a asuntos operativos y administrativos. Comentan que además de éstas se debe ofrecer capacitaciones técnicas, donde se entrene a los empresarios en asuntos que les permitan aprovechar al máximo su participación dentro del evento. • Dentro de los proyectos incluidos en la muestra, merece una mención especial el caso de "Mi tienda", ya que es el único que cuenta con indicadores específicos que miden los resultados del proyecto. En concreto, "Mi tienda" da seguimiento a dos indicadores: el margen de rentabilidad de las tiendas de abarrotes participantes y el comportamiento de las ventas.
FCE	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los proyectos que consistieron en realizar misiones empresariales inversas, destacan aquellos cuyos agentes dispersores cuidaron con suficiente anticipación el perfil de las empresas extranjeras invitadas al evento, buscando potenciar el impacto obtenido.

Categoría	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Es destacable la práctica de promover en los eventos a empresas medianas, pequeñas y micro que no cuentan con recursos para posicionarse en los mercados internacionales, tal y como lo hizo la Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque al sufragar algunos gastos del Instituto de Artesanía Jalisciense en el Pabellón JCK "Las Vegas", siempre y cuando promoviera a ese tipo de empresas durante el evento. • La práctica de promover a todos los agremiados por igual en los eventos internacionales es muy rescatable, tal y como lo hizo Vetmex al producir un folleto que difunde la información de cada uno de sus agremiados. • Se identificó un caso en que, a solicitud del beneficiario, SEPROE aplicó una encuesta tanto a los expositores en el evento como a los invitados internacionales, a fin de conocer no sólo su grado de satisfacción, sino también las ventas realizadas en el mismo. Esta práctica demuestra que sí es posible generar resultados concretos dentro de una modalidad como FCE. • Se identificó un caso donde la asistencia a un evento internacional se aprovechó para realizar un acuerdo de trabajo con una empresa extranjera, a fin de entablar una estrategia comercial mutuamente benéfica.
EIAN	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales resultados de esta categoría son tanto la generación como la conservación de empleos formales. • Si se toma en cuenta el perfil de las empresas incubadas, por ejemplo, se observa el predominio de las microempresas: 58% cuenta entre 0 y 5 empleados dentro del segmento de comercio y el 42% se ubica en los servicios con 0 a 20 empleados. • En tanto que los proyectos de aceleración de empresas obtuvieron resultados más diversos: a) en el segmento de servicios encontramos 11 empresas de 0 a 20 empleados, dos empresas de 21 a 50 empleados, y una más que inicialmente se ubicaba como pequeña pero que a partir del proceso de aceleración logró ubicarse como mediana (51 a 100 empleados) y una empresa grande (101 empleos en adelante); b) en el segmento de comercio tenemos también 18 empresas de 0 a 5 empleados, cuatro empresas de 6 a 20 empleados, nueve empresas de 21 a 100 empleados y cuatro empresas grandes (101 empleos en adelante). • Respecto a los apoyos orientados a la formación empresarial no resulta tan evidente su impacto en los resultados esperados en la generación de nuevas empresas y empleos, toda vez que no necesariamente el plan de negocios que logre formular el emprendedor llega a concretarse. • De lo anterior se infiere la necesidad de mantener una estrecha vinculación entre los esfuerzos de formación empresarial y los apoyos orientados a la incubación. En este sentido, destaca de manera particular la sinergia alcanzada por el ITESO A. C. para vincular sus proyectos de formación empresarial con sus procesos de incubación, tanto en la modalidad tradicional como tecnológica, así como los servicios que esta institución ofrece para la aceleración de negocios de base tecnológica. • Tal condición contrasta con los resultados de los dos proyectos evaluados del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas: no obstante el sensible retraso respecto de los tiempos previstos para el diplomado en creación y desarrollo de negocios, fue posible constatar que las metas de formación empresarial fueron ampliamente superadas con un efecto positivo a nivel regional; sin embargo, no fue posible establecer si los emprendedores formados tanto en zona metropolitana de Guadalajara como en el resto de los municipios de Jalisco, se incorporaron formalmente a un proceso de incubación u otro tipo de apoyo público. Sin olvidar que el proyecto aprobado para la Incubadora del propio Centro Universitario debió cancelarse por motivos de cambio de las autoridades universitarias.

Categoría	Resultados
CPM	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado de los proyectos: comenzar o continuar con la implantación de una cultura organizacional-laboral en torno a la calidad, la cual en sí misma es un factor de competitividad importante. • Se apreció una dinámica establecida con la implantación de un sistema de gestión de calidad, ya que aunque el proyecto no incluye la certificación como meta final, la mayoría de empresas continuaron con el proceso hasta alcanzarla o están en vías de obtenerla en el corto plazo. • Otro resultado que llamó la atención por lo reportado en las entrevistas es la posibilidad que se abre a los beneficiarios de esta categoría para acceder a clientes o mercados internacionales, gracias a una certificación, aún cuando originalmente su empresa, actividad o producto no tuviera contemplado este ámbito comercial. • Los resultados de los proyectos seleccionados pueden considerarse como muy satisfactorios en términos generales, ya que sin considerar a los cuatro proyectos cancelados, los 14 proyectos concluidos se valoraron como sigue: nueve “muy satisfactorios” (64%), algunos de estos son casos de éxito y reflejan buenas prácticas (véase el capítulo 7) y cinco “satisfactorios” (36%).

7. Buenas prácticas



7. Buenas prácticas.

Una buena práctica describe los aspectos desarrollados por una organización para lograr resultados sobresalientes dentro de los estándares de su gremio o industria, destacando los métodos, procesos o técnicas que hicieron que la organización cambiara de rumbo.

En el contexto del Programa, el equipo evaluador consideró una buena práctica como el conjunto de elementos que hicieron que una empresa o beneficiario directo mejorara su situación organizativa o económica, en comparación con otros beneficiarios, a partir de las características propias del proyecto bajo el cual recibió algún tipo de apoyo, ya fuese económico, de capacitación o asesoría.

Las buenas prácticas de las empresas, organizaciones y proyectos seleccionados a continuación y que han formado parte de Productividad Jalisco se organizan en función de las cuatro categorías de apoyo.

7.1. Desarrollo Comercial Nacional.

Mi tienda.

Uno de los proyectos que más resalta dentro de la categoría DCN es el de “Mi tienda”. Está concebido como una estrategia para fortalecer a las tiendas de abarrotes, las cuales han visto disminuir sus ventas y márgenes de rentabilidad durante los últimos años debido al dominio y penetración cada vez mayor de las grandes tiendas de autoservicio y las tiendas de conveniencia. En el pasado, el margen de ganancia de las tiendas de abarrotes era cercano a 25%, mientras que en la actualidad está en 12%, con una tendencia a la baja que podría llevar la cifra a estabilizarse en 7%.²⁰ Esta situación es preocupante y coloca en una posición de vulnerabilidad económica a este tipo de tiendas, la mayoría de ellas en el segmento de las microempresas.

Para tratar de revertir este escenario, “Mi tienda” lleva a cabo dos estrategias. La primera consiste en impartir 12 horas de capacitación a los empresarios de cada tienda que participa en el proyecto, a partir de cuatro ejes o fases: mercadeo, operaciones, finanzas y familia. La segunda tiene que ver con la impartición de 10 horas de consultoría, posteriores a la capacitación, a los mismos empresarios, dando seguimiento a los cuatro ejes mencionados. Todo el proceso dura alrededor de un mes o mes y medio, y la intención es que los participantes puedan recibir una retroalimentación relevante (en ocasiones en su propio espacio de trabajo) por parte del consultor, a partir de lo aprendido en la capacitación.

Los resultados han sido importantes. Según indicadores del proyecto, durante 2010 se logró incrementar el margen de rentabilidad de las tiendas participantes entre uno y dos por ciento, mientras que las ventas promedio subieron 17%. Por

²⁰ Entrevista con Janitzio Piña, 4 de octubre de 2011.

ello puede considerarse que, en términos generales, la operación del proyecto “Mi tienda” en Jalisco ha sido un caso de éxito. Entre las buenas prácticas que pueden mencionarse acerca del proyecto están las siguientes:

- “Mi tienda” parte de un buen diagnóstico de la situación de un sector económico específico, en este caso el de las tiendas de abarrotes dentro del mercado de comercio interior del Estado. Esto da claridad acerca de las acciones que deben emprenderse para tratar de revertir los problemas detectados.
- El proyecto atiende de manera preponderante al sector de las microempresas (0 a 10 empleados), las cuales son las más vulnerables ante el crecimiento de las tiendas de autoservicio y de conveniencia dentro del mercado de comercio interior y abasto.
- “Mi tienda” cuenta con indicadores de impacto, estableciéndose parámetros para antes y después de la intervención y la implementación de las estrategias y acciones previstas, lo cual posibilita medir el impacto del proyecto. En particular, se da seguimiento a dos indicadores clave: ventas y margen de rentabilidad.
- El proyecto tiene formatos que permiten dar seguimiento a las distintas fases de aplicación de las estrategias. Dichos formatos contienen información que posibilita evaluar las acciones de “Mi tienda” en cada uno de los establecimientos en lo particular, y posteriormente agregar los resultados. Ello resulta de gran importancia para retroalimentar el proyecto e implementar acciones de mejora a futuro.
- “Mi tienda” cuenta con la colaboración del gobierno estatal, a través de SEPROE, y de los municipios, no sólo en materia de apoyos (en el caso del primero), sino en la intervención para seleccionar a los posibles beneficiarios.

Modama.

Un segundo caso de éxito lo podemos enmarcar en el proyecto “Modama”, el cual cuenta con dos ediciones al año. Si bien este evento es parte de la estrategia de “Pabellón Hecho en Jalisco”, que se implementa en varios eventos (ferias y exposiciones) dentro de los distintos sectores comerciales e industriales de la entidad, el caso de Modama llamó la atención por los aspectos siguientes, los cuales pueden considerarse como buenas prácticas:

- El enfoque otorgado al evento para las empresas participantes está en función de su desarrollo a futuro, poniéndose un énfasis especial en que cada participación de las empresas vaya consolidando su crecimiento económico (en términos de ventas o planta laboral).
- Una insistencia particular para que exista una capacitación previa al evento y centrada en el mejor desempeño de los empresarios durante los días de exposición (en materia de ventas, aproximación al cliente, etc.), y no sólo en cuestiones operativas o administrativas relacionadas con los apoyos otorgados por parte de SEPROE.

- Un mayor seguimiento a las empresas participantes de manera posterior al evento. Los responsables de Modama mostraron con mayor claridad que otros proyectos los casos de empresas que han logrado crecer debido a su participación en el evento. Un testimonio en este sentido fue dado por el Sr. Alfonso Casillas, de Calzado G. Gaci., quien comentó que gracias a su participación en Modama creció y ha mantenido su base de clientes. Con ello se ha visto en la necesidad de adaptar y aumentar su planta productiva para cumplir con sus compromisos, lo cual se ha traducido en una buena relación con dichos clientes. Comenta además que este crecimiento ha implicado pasar de una producción de entre 300 a 400 pares de calzado a la semana a una de entre 900 y mil pares semanales.²¹

7.2. Fomento al Comercio Exterior.

Consortio de Exportación Veterinario.

El Consorcio Veterinario de Exportación, S.C. (Vetmex, en adelante) surge como parte de una iniciativa del Consejo de Ciencia y Tecnología de Jalisco, en alianza con recursos estatales, federales y de la Unión Europea para activar un programa de consorcios de exportación con la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Nació en febrero de 2010, producto de una coalición voluntaria entre empresas, y tiene por objeto promocionar en los mercados internacionales los bienes y servicios de los socios que lo conforman. Inicialmente fue integrado por nueve empresas de la industria farmacéutica veterinaria y en 2011 ya contaba con 11 socios. Por acuerdo de su Asamblea General, el financiamiento del Consorcio se da a través de una cuota mensual paritaria para las empresas que lo integran y que cubre los gastos de operación. Sus actividades más importantes son las siguientes:

- a) Promoción internacional de sus agremiados en su oferta exportable.
- b) Investigación de mercados.
- c) Investigación de la regulación sanitaria para productos farmacéuticos veterinarios en países meta (trámites sobre los registros de marca y de registros de productos).
- d) Creación de vínculos con clientes en el extranjero.
- e) Propiciar que sus socios compartan experiencias exportadoras.

El proyecto presentado por Vetmex para la categoría FCE fue exitoso, ya que los recursos hicieron posible que el consorcio iniciara operaciones en el exterior y con ello logró internacionalizar a todos sus socios.²² El monto de \$250,000 aportado por la categoría FCE permitió la participación de Vetmex en cinco eventos internacionales (véanse los detalles del proyecto en la ficha de evaluación del anexo 10.4). El monto de \$785,000 aportado por el consorcio se usó para la

²¹ Entrevista realizada a Alfonso Casillas, 27 de octubre de 2011.

²² Solo tres de sus agremiados (Collins, Casal's y Farvet) tenían experiencia exportadora previa.

elaboración de material promocional y la consolidación de su inicio de operaciones.

Al término del proyecto, las ventas totales de los agremiados de Vetmex aumentaron a 29.9 millones de pesos con respecto al 2009, lo que se debió al incremento de las exportaciones de la empresa Collins y al inicio de exportaciones de la empresa Interchambio (cuadro 9). Otro resultado derivado del proyecto es que las empresas del consorcio crearon 20 empleos directos y conservaron 720 indirectos.²³

Cuadro 9
Ventas de las empresas asociadas a Vetmex, 2009-2010

Empresa	Ventas anuales 2009 mercado nacional	Ventas anuales 2009 mercado de exportación	Total de ventas 2009	Ventas anuales 2010 mercado nacional	Ventas anuales 2010 mercado de exportación	Total de ventas 2010
1. Collins	65,900,000	13,600,000	79,500,000	72,150,574	15,907,524	88,058,098
2. Farvet	30,000,000	400,000	30,400,000	32,387,404	0	32,387,404
3. Eco Zoo	24,000,000	0	24,000,000	38,265,905	0	38,265,905
4. Interchambio	22,000,000	0	22,000,000	11,470,297	197,929	11,668,226
5. Atisa	17,135,000	0	17,135,000	17,970,033	0	17,970,033
6. Global Health	16,000,000	0	16,000,000	10,533,563	0	10,533,563
7. Casal's	14,500,000	2,850,000	17,350,000	18,831,374	2,387,322	21,218,697
8. IFV	12,000,000	0	12,000,000	12,738,875	0	12,738,875
9. Farmacom	8,000,000	0	8,000,000	8,001,377	0	8,001,377
Total	209,535,000	16,850,000	226,385,000	222,349,402	18,492,775	240,842,178

Nota: las ventas en zeros obedecen al hecho de que las empresas deben llevar a cabo un proceso de registro de sus productos en los países meta, el cual tarda aproximadamente un año y medio.

Finalmente, es importante señalar que el éxito del proyecto también se debe, en gran medida, a la empresa Casal's, S.A. de C.V., la cual tuvo la iniciativa de conjuntar los esfuerzos de las empresas del gremio veterinario para consolidar a Vetmex. Debido a su experiencia exportadora y a su "modelo de negocios",

²³ Entre 2009 y 2010, Casal's incrementó sus empleos formales de 27 a 42 y Farvet de 35 a 52.

Casal's ha sido pieza clave en la asesoría brindada a los demás socios. Su objetivo principal es vincular el mercado veterinario y la tecnología aplicada a ese campo, por lo que han desarrollado dos redes de trabajo: 1) Una red de demanda constituida por todas las marcas a las que ofrecen servicios de maquila, desarrollo de productos, manejo de inventarios, logística, asuntos regulatorios, entre otros, y 2) una red de oferta constituida por centros de investigación, universidades e investigadores independientes con los que conforman alianzas estratégicas para convertir sus investigaciones en tecnología aplicada al campo, a través de su red de demanda. Ello le ha permitido crear un esquema que opera a través de maquilas de productos diferenciados, muchos de éstos provenientes de desarrollos tecnológicos robustos y que aportan soluciones a sus clientes especializados en la comercialización.²⁴

Atracción de compradores internacionales a ENART 37 y 38.

La Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque nació en 1982 con el objetivo de prestar servicios diversos y promoción de sus afiliados. Dentro de sus principales actividades está el fungir como gestores de las empresas que la integran ante los gobiernos federal, estatal y municipal; así como atender necesidades particulares de sus agremiados, incluyendo fortalecer sus prácticas de exportación. Se financia con una cuota anual tabulada establecida en razón del capital de las empresas. Actualmente cuenta con 2,500 empresas afiliadas, de las cuales 95% son catalogadas como micro, pequeñas y medianas. La quinta parte se dedica a la producción artesanal, pero solo 50 exportan.

Los esfuerzos de la Cámara se han enfocado a fortalecer el comercio nacional e internacional de las artesanías jaliscienses y mexicanas. Consideran que el sector artesanal no es considerado estratégico para recibir apoyos para su promoción y comercialización por parte de los distintos niveles de gobierno. Derivado de ello han buscado nichos de oportunidad para dar difusión a las artesanías mexicanas en el país y en el extranjero. Fue así como nació la Exposición Nacional de Artículos de Regalo y Decoración Artesanal Mexicana (ENART) y se convirtió en uno de los principales ejes articuladores de la Cámara. La ENART se realiza dos veces al año (en febrero y agosto) y reúne a 150 productores de artesanías de Jalisco, principalmente.

Una práctica que consideramos interesante es el proceso que aplican para el diseño de sus "misiones inversas". En primer lugar, la selección de compradores internacionales invitados a la ENART requiere el aval de sus agremiados y que aquellos tengan experiencia previa de compra de artesanías en México. En segundo lugar, a fin de asegurar que los compradores internacionales asistan a la

²⁴ Por su modelo de negocios, Casal's ha sido catalogada como un caso de éxito por TechBA, un programa de la Secretaría de Economía y la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC), que funciona como una aceleradora de empresas tecnológicas (El Financiero, sección Negocios, 28 de abril de 2011, p. 26, <http://fumec.org.mx/v5/htdocs/prensa/casals.pdf>). Más información sobre Vetmex puede consultarse en la liga <http://www.youtube.com/watch?v=ybAOv1mIs0>.

exposición con una intención firme de compra, la Cámara les condiciona el reembolso de sus viáticos a que aquellos demuestren su participación activa en las diferentes actividades de la ENART (por ejemplo mediante copias de las negociaciones realizadas, contactos hechos, negocios concretados y un reporte firmado con pedidos y compras realizadas). Es importante destacar que, además de asistir a la ENART, los invitados internacionales acuden también a eventos realizados por otras asociaciones en Jalisco, tales como Expo Mueble Internacional y Expo Ocotlán.

En las ediciones 37 y 38 de la ENART (llevadas a cabo del 16 al 21 de agosto de 2010 y del 15 al 19 de febrero de 2011, respectivamente) lograron la asistencia de 31 compradores extranjeros provenientes de Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia, África y Sudamérica. El beneficio multiplicador que se genera al atraer compradores internacionales se ve reflejado en los datos que reportan, pues en ambas ediciones de la ENART se beneficiaron con pedidos y compras directas 89 empresas de artesanías, así como 26 empresas productoras de muebles asistentes a la Expo Mueble Internacional y 14 comercios artesanales ubicados en Tonalá y Tlaquepaque. Esta información se encuentra sustentada con las copias de notas y facturas de compra, así como con los pedidos realizados por cada uno de los compradores invitados.

En suma, el proyecto se considera especialmente exitoso, ya que no solo hizo que la visita de compradores extranjeros fuera productiva, sino que también potenció el recurso económico otorgado por la categoría FCE al proporcionar los medios a los invitados internacionales para que asistieran a otras exposiciones importantes en Jalisco. Finalmente, el proyecto tuvo vocación social y una población atendida bien focalizada, pues apoyó a las micro y pequeñas empresas del ramo artesanal (que generalmente carecen de recursos necesarios para viajar al extranjero) para promocionar sus productos con clientes internacionales.

7.3. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

ITESO, A.C.

A través del proyecto de aceleración de empresas del ITESO, A.C. conocido como PROGINNT se realizan acciones que han contribuido a alinear los esfuerzos de formación empresarial y los procesos de incubación y aceleración de negocios impulsados por la institución, tanto en su modalidad tradicional como en la de base tecnológica. Como parte de las buenas prácticas que pueden resaltarse podemos enumerar las siguientes:

- La selección de los proyectos de formación empresarial o preincubación estratégicamente orientados al segmento en el que las incubadoras del ITESO son fuertes: alta tecnología y tecnología intermedia.
- Desarrollo de metodología propia con sello institucional y reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía.

- Desarrollo de indicadores de resultados adecuados y medibles para cada uno de los proyectos de incubación o aceleración que deciden ser apoyados.

En particular, los recursos de Productividad Jalisco han sido utilizados en mayor medida dentro del proceso de aceleración de empresas, que comienza con la aplicación de un cuestionario en el que se identifican algunos datos básicos y áreas de interés para el desarrollo de la empresa.

- El proceso supone la realización de un diagnóstico profundo con base en una metodología desarrollada por el ITESO, conocida como MEGISTEC, enfocada a la identificación de capacidades tecnológicas de una empresa.
- Las capacidades tecnológicas suponen identificar “lo que debe de saber una empresa de acuerdo con lo que dice ella misma acerca de lo que va entregar como servicio o producto”.
- El proceso contempla el desarrollo de un reporte detallado con indicadores muy precisos para evaluar objetivamente el plan de acción. Los indicadores son desarrollados de manera específica dependiendo de la naturaleza del proyecto, con lo cual se logra evaluar de manera objetiva diversos tópicos muy puntuales, por ejemplo, el aumento a la productividad, el desarrollo de estrategias específicas de mercadeo, o bien, la generación de alianzas comerciales, entre otras.

Centro Panamericano de Investigación e Innovación, A.C. (CEPii)

Este proyecto de aceleración de empresas resultó de gran interés no únicamente porque se verificó la mayor efectividad de los procesos de aceleración respecto a los resultados de conservación y generación de empleos, sino por la pertinencia del modelo de aceleración desarrollado por la propia institución con el respaldo del IPADE. En este caso, las buenas prácticas a destacar son:

- Desarrollo de una metodología propia con respaldo institucional y reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía.
- Desarrollo de indicadores de resultados adecuados y medibles para cada proceso de aceleración.

Asimismo, durante la labor de promoción de los procesos de aceleración, y como parte de los apoyos canalizados por esta categoría del Programa Productividad Jalisco, se identificó una buena práctica adicional: el apoyo al agro jalisciense, el cual es un segmento muy relevante, aunque poco atendido, para la economía del Estado. Ello reviste una importancia especial porque el sector agropecuario se encuentra poco profesionalizado y ávido del tipo de apoyos como la aceleración de negocios. En particular, el CEPii mantiene una muy buena relación con el Consejo Agropecuario, y cuenta con dos modelos de aceleración: uno desarrollado internamente y el otro es el modelo “Jalisco Emprende”.

7.4. Certificación y Procesos de Mejora.

Minoprosa, S.A. de C.V.

El proyecto buscó implementar el Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria, aplicando una metodología específica bajo la conducción de un consultor profesional. Se inició con una auditoría de diagnóstico que detectó las principales áreas de oportunidad y propuestas de solución, con el objetivo de obtener en el corto plazo la certificación en HACCP y a mediano plazo la ISO 22000:2005 y así cubrir los requerimientos de los clientes nacionales e internacionales de Minsa, S.A. de C.V (dedicada a la fabricación de harina de maíz nixtamalizada y harinas de maíz especiales). La certificación les resultaba indispensable para mantener la vigencia de sus contratos con sus clientes nacionales e internacionales (grandes procesadores de alimentos, cadenas de tiendas departamentales, entre otros).

Entre los beneficios obtenidos con la consultoría contratada a partir de los apoyos de Productividad Jalisco destacan:

- Capacitación para el personal y claridad para implementar su Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria.
- Acceso y crecimiento para competir en otros mercados a nivel internacional.
- Mejora en la línea de producción.
- Llevar la trazabilidad del producto y asegurar la inocuidad del mismo.
- Verificar que cumplan con las Normas Oficiales Mexicanas.
- Concientizar al personal de lo importante que es trabajar con un sistema y generar así un cambio de cultura organizacional hacia la calidad.

La empresa cumplió con las metas establecidas en el proyecto que incluían la obtención de la certificación HACCP, la conservación y generación de empleos, además de mantener sus exportaciones a mercados internacionales (Chile, Holanda y Australia).

IEA, S.A. de C.V.

Esta empresa contaba con la certificación ISO 9001:2000 y requería transitar hacia la versión ISO 9001:2008 para mantener su nivel de competitividad en el mercado nacional e internacional, ya que son fabricantes de bobinas eléctricas automotrices y sus clientes exigen una calidad certificada con estándares internacionales. La consultoría requerida a través de Productividad Jalisco se enfocó en:

- Capacitar al personal en la norma ISO 9001:2008.
- Actualizar la documentación para el cumplimiento de la misma.
- Implantar los cambios en las diferentes áreas.
- Realizar auditorías a su Sistema de Gestión de Calidad para la certificación del mismo.

La empresa consiguió certificarse bajo la norma ISO 9001:2008 y así mantenerse como un proveedor a nivel nacional, conservar sus clientes internacionales y abrirse paso en nuevos mercados (Alemania, Estados Unidos, Venezuela, entre otros) y desarrollar nuevos productos. Esto le permitió conservar la totalidad de sus empleados y aumentar su productividad con una nueva línea de producción. Además, hubo una continuidad y fortalecimiento de la cultura de la calidad con que ya contaba la empresa.

Hospital México-Americano

El objetivo del proyecto del Hospital México Americano fue implementar el modelo "Jalisco a la Excelencia" (que consta de cuatro vectores: competitividad organizacional, gestión global organizacional, ejecución y gestión de la mejora) y poder participar en el Premio Jalisco a la Calidad. El apoyo se utilizó para la contratación de consultores especializados que realizaron un diagnóstico y prácticas de aplicación de conocimientos en el proceso de formación de evaluadores internos (personal del Hospital) quienes consiguieron hacer, por cuenta propia, un segundo diagnóstico e inscribirse en el certamen Premio Jalisco a la Calidad, resultando ganadores del mismo.

El apoyo de una consultoría especializada sirvió para identificar las capacidades clave de la organización y tener un modelo de negocio que les permitiera ser un hospital competitivo y sustentable gracias a su Sistema de Gestión Integral, el cual sostiene diversas dimensiones de la calidad: de vida del personal, la contribución a la comunidad, la generación de alianzas con proveedores y el servicio otorgado a sus clientes bajo estándares nacionales e internacionales. Asimismo, a través de la consultoría también fue posible:

- Generar nuevos proyectos de innovación empatados con el modelo.
- Mayor organización interna.
- Procesos alineados de manera integral con base en las diferentes normas que se han adoptado.
- Adelgazamiento en la documentación operativa.
- Contar con una cultura de evaluación-medición y creación de iniciativas que apoyan al fortalecimiento de la cultura organizacional.

La obtención del Premio Jalisco es visto en el Hospital como un testimonio al esfuerzo y reconocimiento de su capital humano.

8. Análisis FODA y recomendaciones



8. Análisis FODA y recomendaciones.

8.1. Programa Productividad Jalisco.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Fortalezas y oportunidades		
Operación	La operación cotidiana del Programa se ha vuelto más eficiente con los años, y la selección y seguimiento de proyectos se realizan de manera ordenada por las diferentes áreas de SEPROE y OPD. (F)	No aplica
Diseño	Es un Programa consolidado, que después de cuatro años de funcionamiento ha tenido un presupuesto continuo y ha establecido reglas de operación concretas que abren posibilidades para que un gran número de empresas participen en él. (F)	No aplica
Diseño	Hay claridad en los objetivos generales y la definición de acciones para el desarrollo económico, lo cual se refleja en las convocatorias. (F)	No aplica
Operación	Cuenta con flexibilidad suficiente para abordar temas coyunturales con impacto en la actividad económica de Jalisco, como lo fue la epidemia de influenza o los Juegos Panamericanos. (F)	No aplica
Diseño	El Programa permite una vinculación directa entre el gobierno y los sectores productivos del Estado. (F)	No aplica
Operación	Algunos procesos del Programa cuentan con certificaciones ISO, tales como el "Procedimiento Programa Productividad Jalisco" (O3P-DGPLAN), el subproceso "Productividad Jalisco Comercio y Mercado Interno" (O3P-DGCMi) y el subproceso "Productividad Jalisco Sectorial" (O2P-DGSCP). (F)	No aplica
Operación	El Programa goza de gran interés y aceptación en el ámbito empresarial de Jalisco, lo cual ofrece una oportunidad de crecimiento, especialmente para las Mipymes, a partir de las categorías existentes o	No aplica

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
	de otras que se propongan a futuro. (O)	
Planeación estratégica	La consolidación del Programa podría generar una agenda económica en la que los sectores público y privado estén de acuerdo para impulsar políticas públicas que detonen el desarrollo económico, especialmente centradas en las Mipymes. (O)	No aplica
Debilidades o amenazas		
Operación	Las elecciones de 2012 y la crisis económica podrían amenazar los tiempos, el presupuesto y los ritmos de ejecución del Programa, mientras que el cambio de administración durante 2013 amenazaría su continuidad. (A)	Involucrar al sector privado y a otros organismos participantes dentro del Programa para que difundan entre los distintos actores políticos y sociales de Jalisco los logros obtenidos a lo largo de estos cuatro años de vigencia. Esta es una labor que se debe realizar de manera conjunta con SEPROE, y para que tenga mayor eficacia, se podría involucrar el área de comunicación social de la dependencia.
Diseño	No existen criterios para el tratamiento y asignación de recursos a proyectos integrales de interés económico pero que no encajan en una sola categoría. (D)	Abrir la posibilidad de que los proyectos sometidos a consideración del Programa puedan participar en más de una categoría. Para ello deben implementarse algunos elementos nuevos dentro de la toma de decisiones: a) elaboración de los requisitos técnicos para que este tipo de proyectos puedan ser tomados en cuenta en más de una categoría; y b) previsión de mayores tiempos para que los directores generales tomen decisiones de manera más integral acerca de este tipo de proyectos.
Diseño	Existe una variedad muy amplia de conceptos y modalidades de apoyo dentro de las categorías del Programa, que pueden dispersar los esfuerzos institucionales para el impulso del desarrollo económico. (D)	Seleccionar un número menor de modalidades de apoyo por categoría, en función de su potencial para apoyar las Mipymes y generar el mayor número de empleos. En particular, las cuatro categorías analizadas cuentan con más modalidades de las que finalmente se acaba atendiendo (a través de la selección de proyectos), y por ello resulta conveniente disminuir su número.
Operación	No existe una difusión suficiente ni de los apoyos que otorga el Programa ni de sus resultados. (D)	Involucrar tanto al área de comunicación social de SEPROE como a sus contrapartes en las cámaras y asociaciones del sector privado, de tal manera que se genere una estrategia de mayor difusión del Programa no sólo en la zona metropolitana de Guadalajara, sino en la mayoría de los municipios del Estado.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Planeación estratégica	Falta sistematizar de mejor manera y con mayor oportunidad la información de los proyectos que se van a presentar al Comité Técnico. (D)	Con la experiencia que ya se tiene sobre la toma de decisiones dentro del Programa, colocar la información que se juzgue de mayor pertinencia en las fichas que se elaboran para cada proyecto.
Operación	A pesar de haber contado con recursos presupuestales, éstos no son suficientes para atender las necesidades económicas, especialmente de las Mipymes. (A)	En este sentido el cabildeo que pueda realizar SEPROE tanto al interior del Poder Ejecutivo como, de ser posible, con el Poder Legislativo es de suma importancia, y su impacto sería mayor en la medida que se legitime el Programa a partir de la difusión y defensa que pudiesen hacer de él los sectores productivos. Por ello una estrategia de difusión de los logros del Programa es el primer paso para asegurar la continuidad de los recursos.
Planeación estratégica	Se necesitan mejores indicadores de gestión (resultados e impacto) que permitan evaluar las metas y objetivos del Programa de manera periódica, incluyendo el desenvolvimiento de los proyectos aprobados. (D)	Elaborar un sistema de indicadores de gestión, centrados en mediciones de resultados e impacto y no sólo de cobertura, a partir de esta evaluación.
Diseño	Es necesario avanzar hacia criterios más claros para seleccionar los proyectos dentro de las distintas categorías. (D)	<p>Se recomiendan dos acciones en este sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A partir de la experiencia que se ha tenido con el desarrollo del Programa, organizar una consulta, mediada por algún facilitador experto en temas económicos, entre funcionarios públicos y representantes del sector privado para lograr un consenso sobre aquellos criterios que son más relevantes para la selección de proyectos por categoría, donde se tenga en consideración la estrategia deseable para el desarrollo económico de Jalisco. Ello serviría no sólo para la elaboración de criterios de selección de proyectos por categoría, sino para que las distintas áreas que participan en el Programa se comuniquen entre sí y conozcan los elementos y las modalidades que caracterizan a cada categoría. b) Adoptar un método de evaluación de proyectos que sirva de base para la presentación de éstos como parte de la documentación a entregar en las convocatorias respectivas. Este método debería apuntar hacia un

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
		simulador que sirviera de plataforma para incorporar los criterios técnicos de los proyectos y auxiliara en la toma de decisiones.
Planeación estratégica	Si bien las direcciones y organismos responsables de las categorías del Programa han establecido procesos operativos claros para su administración, todavía tienen cierta distancia con respecto a decisiones de tipo estratégico que retroalimenten de mejor forma el destino del Programa. (D)	Propiciar que las áreas de las direcciones y organismos que administran las categorías del Programa se apropien más de éstas y utilicen en mayor medida herramientas de tipo informativo y estratégico, como el sistema de consulta de información, para retroalimentar el desempeño del Programa y la propuesta de modificaciones al mismo.
Diseño	Si bien el Programa está justificado de manera aceptable en términos del desarrollo económico del Estado, se considera que las ROP deben poner mayor énfasis en la legitimación social de las acciones que propone, toda vez que el ejercicio de gobierno debe equilibrar tanto el desarrollo como el crecimiento con equidad. (D)	Modificar los objetivos del Programa de tal manera que exista una mayor justificación social de sus acciones, enfatizando como prioritarios a los agentes económicos que se encuentran en mayores situaciones de vulnerabilidad económica, como es el caso de las micro y pequeñas empresas.
Diseño	Se puede agilizar la parte relacionada con la firma de convenios entre la SEPROE y los beneficiarios. (D)	La dirección jurídica de SEPROE puede valorar la pertinencia de firmar convenios marco con vigencia multianual que posibiliten la firma de convenios específicos por proyecto aprobado durante cada convocatoria anual, especialmente con aquellas instituciones, organizaciones o agentes con quienes se haya firmado el mayor número de convenios durante los últimos años.
Diseño	Debido a que la ejecución de los proyectos se lleva a cabo de manera dinámica y a distintos ritmos por parte de los beneficiarios, en ocasiones existen desfases en la actualización de las cifras oficiales del Programa. (D)	Que cada dirección tenga acceso y se responsabilice de actualizar el sistema de consulta interno de información, donde existan cortes informativos por proyecto para las siguientes variables: monto solicitado, monto aprobado, monto ejercido, incremento/decremento, y monto final.
Operación	Existe un seguimiento completo y exhaustivo de tipo administrativo a la conclusión de los proyectos, pero limitado en términos de resultados e impacto económico. (D)	Seleccionar una muestra de proyectos al término de cada ejercicio anual, para ser evaluados en función de resultados por parte de SEPROE y los organismos responsables. Es recomendable que este ejercicio se empate con la puesta en marcha del sistema de indicadores de gestión centrados en mediciones de resultados e impacto.
Operación	En general existe un involucramiento reducido por parte de SEPROE y los organismos públicos en la selección de beneficiarios directos dentro de proyectos asignados a agentes	Generar una participación mayor de SEPROE y los organismos públicos en la determinación de los beneficiarios directos dentro de aquellos proyectos asignados a agentes dispersores, a partir de criterios establecidos de común acuerdo entre

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
	dispersores. (D)	ambas partes.
Operación	Algunas categorías cuentan con procedimientos certificados para el llenado de formatos de evaluación de resultados (es el caso de la categoría DCN) que bien se pueden trasladar al resto de las categorías. (D)	Valorar que los formatos de evaluación de proyectos que se encuentran certificados en algunas categorías (DCN) puedan adoptarse por todas las categorías del Programa, previa adaptación a los proyectos que las caracterizan.

8.2. Desarrollo Comercial Nacional.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Fortalezas y oportunidades		
Diseño	La categoría ha consolidado un conjunto de reglas y procesos tanto para convocar y seleccionar proyectos como para comprobar el gasto de los apoyos otorgados. (F)	No aplica
Diseño	Se ha logrado identificar una necesidad económica por parte de las micro y pequeñas empresas y responder a través de una estrategia de participación y exposición de éstas en distintos eventos. (F)	No aplica
Operación	Los eventos relacionados con el “Pabellón Hecho en Jalisco” han fortalecido su presencia en las distintas ferias y exposiciones. (F)	No aplica
Operación	Hasta la fecha la categoría ha contado con recursos para seguir apoyando a las Mipymes de Jalisco, lo cual ha dado certidumbre y continuidad a los proyectos. (F)	No aplica
Operación	La categoría cuenta con algunos procedimientos certificados: formato de “Sumario de términos y condiciones” (O4F-DGCM) y formato de “Informe final de resultados y beneficios obtenidos” (O9F-DGCM). (F)	No aplica
Debilidades o amenazas		
Diseño	Hay modalidades de la categoría que se apoyan poco y cuyos beneficios son menos tangibles que otras. En esta situación están las modalidades de “Congresos, ferias y convenciones”, “Diseño e implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y equipamiento comercial de productos y servicios en los mercados nacionales” y “Proyectos sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas	Concentrar los apoyos de la categoría en la modalidad de “Exposiciones y ferias para la promoción y comercialización de productos y servicios” y considerar la modificación de la modalidad relativa a propiedad intelectual para que se concentre en proyectos de “Promoción y difusión de marcas colectivas e individuales”.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
	colectivas". (D)	
Diseño	Si bien las capacitaciones han evolucionado (en relación con los eventos del "Pabellón Hecho en Jalisco"), todavía no se cuenta con instrumentos de retroalimentación que recojan las opiniones de los beneficiarios, de tal manera que los contenidos de las capacitaciones puedan adaptarse de mejor forma a las necesidades de los distintos proyectos. (D)	Elaborar y aplicar un instrumento de retroalimentación en cada una de las capacitaciones que se llevan a cabo en el marco de los proyectos de la categoría (especialmente en los eventos relacionados con el "Pabellón Hecho en Jalisco").
Operación	La difusión de las convocatorias se realiza de manera preponderante entre los organismos empresariales, cámaras y agentes dispersores de mayor tamaño en el Estado, lo cual limita que otras entidades (principalmente municipios) conozcan de los apoyos otorgados. (D)	Promover las convocatorias de la categoría en los principales municipios fuera de la zona metropolitana de Guadalajara.
Operación	Hace falta avanzar hacia un mayor compromiso por parte de los organismos empresariales y/o agentes dispersores en relación con algunos aspectos del funcionamiento de los proyectos dentro de la categoría, especialmente los relativos a la comprobación de recursos y de resultados de cada proyecto. (D)	Llevar a cabo las siguientes acciones: a) Propiciar un mayor acercamiento entre las autoridades de SEPROE (tanto de niveles directivos como operativos) y sus contrapartes de los organismos empresariales y/o agentes dispersores para generar una corresponsabilidad en la selección de las empresas beneficiarias dentro de los proyectos y la ejecución general de éstos; b) incorporar como parte del proceso de selección de proyectos la reunión entre las autoridades públicas y los responsables de los proyectos elegidos; c) establecer un manual donde se dé cuenta de todos los procesos que deben atenderse tanto por la autoridad como por los responsables de los proyectos una vez que éstos han sido seleccionados.
Operación	Una amenaza de la categoría es que los apoyos que han existido en el pasado disminuyan o no exista claridad respecto a su otorgamiento en los próximos años. (A)	Buscar que los propios agentes dispersores se apropien tanto de la categoría como del Programa, con el objetivo de promover los beneficios económicos y sociales de su ejecución, de tal manera que éstos se conozcan más

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
		allá del gobierno estatal.
Planeación estratégica	La categoría no cuenta con un número suficiente de indicadores de gestión o de impacto que permitan evaluar la evolución de los proyectos de manera más precisa. (D)	Realizar dos acciones: a) elaborar un conjunto de indicadores de gestión, especialmente de resultados e impacto (en función de esta evaluación) y los formatos correspondientes para recolectar la información necesaria para calcularlos, a partir de los proyectos a realizarse en 2012 (como punto de partida para la recolección de datos se pueden utilizar los formatos ya existentes, 1F y 3F); b) incorporar como parte de la evaluación periódica de la categoría la utilización de estos formatos y los indicadores que de ellos se desprenden.
Planeación estratégica	Si bien la población atendida está bien delimitada (Mipymes), se puede afinar aún más y decidirse en función del perfil de cada evento para la modalidad de "Exposiciones y ferias". (D)	Cuidar que la población atendida se enfoque en las microempresas (1 a 10 empleados) y, en menor medida, en las pequeñas empresas (11 a 30 empleados) para los eventos de promoción comercial; y en las empresas medianas (mayores de 30 empleados) para los eventos de desarrollo comercial. Para la selección de proyectos también podrían utilizarse los criterios de INEGI que combinan el número de empleados con el volumen de ventas anuales de la empresa.

8.3. Fomento al Comercio Exterior.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
<i>Fortalezas y oportunidades</i>		
Diseño	Ha habido avances en la sistematización del Programa y la categoría (según funcionarios de JALTRADE). (F)	No aplica
Operación	Hay facilidad en los trámites necesarios para acceder a los recursos (según funcionarios de JALTRADE). (F)	No aplica
Operación	La categoría ha contribuido a posicionar algunos productos jaliscienses en el mercado internacional. (F)	No aplica
Operación	Existe una interacción positiva entre JALTRADE y los beneficiarios de la categoría durante el proceso de gestión de los recursos. (F)	No aplica
<i>Debilidades o amenazas</i>		
Operación	Hay poca homogeneidad en los formatos para la entrega de la información documental de los proyectos (fichas técnicas, anexos electrónicos e informe final). (D)	Generar un manual de procedimientos que clarifique el significado de cada uno de los campos de información en los formatos requeridos.
Operación	No hay una sistematización adecuada de los expedientes de cada proyecto. (D)	Fomentar una mayor coordinación entre el personal de JALTRADE y el de SEPROE para acordar criterios únicos de llenado de expedientes, que sean aplicables no sólo a la categoría FCE sino a todo el Program. De ser posible, asignar más personal para dar mejor seguimiento a los expedientes de proyectos.
Operación	El proceso de asignación de recursos económico a los beneficiarios a veces es lento debido a que la fase de firma de los convenios no cuenta con el apoyo jurídico necesario. (D)	Buscar apoyo jurídico para la elaboración de convenios, cierre de proyectos y litigios, en su caso.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Operación	Poca coincidencia entre los resultados esperados que se establecen al inicio y los resultados reales obtenidos al final del proyecto. (D)	Que los beneficiarios tengan la posibilidad de ajustar su proyecto original a los alcances que les permite el monto de recursos autorizados y que la evaluación de los resultados se haga en función del proyecto ajustado.
Diseño	Las primeras dos modalidades de la categoría FCE generalmente no reportan resultados medibles. (D)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que JALTRADE aplique una encuesta (tanto de satisfacción como de resultados obtenidos) a los asistentes a las expos desarrolladas en México y que sistematice la información derivada de aquella. 2. Contemplar la posibilidad de asignar a un funcionario de JALTRADE en calidad de observador de los procesos seguidos por los beneficiarios. 3. Que JALTRADE asuma la función de asesorar a los beneficiarios sobre cuáles son los mercados internacionales más adecuados para posicionar sus productos. <p>En el caso de asistencia a exposiciones internacionales, que los beneficiarios se comprometan a establecer agendas de negocios más amplias con sus contrapartes en el extranjero.</p>
Diseño	No hay criterios claros sobre los mecanismos que siguen los agentes dispersores para beneficiar, a partir de los proyectos, a sus empresas afiliadas. (D)	El programa debería destinar un porcentaje determinado de los recursos de la categoría FCE para asignarse a empresas individuales (es decir sin la mediación de los agentes dispersores), de preferencia medianas, pequeñas y micro, ya que éstas generalmente carecen de los medios necesarios para mejorar su posicionamiento en el mercado internacional.
Operación	Hay cierta incertidumbre entre los beneficiarios sobre los rubros de gasto autorizados en la categoría FCE. (D)	Que la convocatoria de la categoría establezca con claridad las etiquetas de gasto.
Operación	Hay cierta percepción de que las etiquetas de gasto son demasiado restrictivas. (D)	Flexibilizar las etiquetas de gasto para quienes han demostrado buenas prácticas en proyectos pasados (por ejemplo, para cubrir los trámites de registro de marcas y

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
		productos en el extranjero).
Operación	Se detectó que algunos beneficiarios no realizan de manera completa la comprobación de gastos o tienen adeudos. (D)	Que exista un nuevo requisito en las convocatorias donde se establezca como condición para recibir los apoyos que el beneficiario no se encuentre en el buró de crédito.

8.4. Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Fortalezas y oportunidades		
Diseño	Las cédulas diseñadas para la recepción de solicitudes de fondos para el Programa resultan claras y sencillas para la mayoría de la población objetivo. (F)	No aplica
Diseño	Las reglas de operación establecidas para el Programa por parte de la Secretaría de Promoción Económica contribuyen a dar certidumbre y claridad a los diferentes usuarios. (F)	No aplica
Operación	La operación del Comité Técnico integrado de manera interinstitucional ofrece transparencia respecto a los criterios de política pública inherentes a la categoría. (F)	No aplica
Operación	Los mecanismos de operación de la Secretaría se han simplificado contribuyendo a mejorar el ejercicio de los recursos orientados a los sectores estratégicos dentro de la categoría, lo cual ha repercutido en una mejor imagen de la Secretaría. (F)	No aplica
Planeación estratégica	Existe una oportunidad de mejora en la definición de indicadores y metas para el seguimiento de los resultados e impacto de la categoría de manera conjunta con las instituciones apoyadas. (O)	No aplica
Planeación estratégica	Existen oportunidades de mejora tanto en el actual sistema de recepción de solicitudes y los procesos operativos internos como en la instalación de un sistema de recepción y comprobación de recursos y cumplimiento de metas. (O)	No aplica
Debilidades o amenazas		

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Diseño	Una debilidad en el diseño del Programa son los requisitos que deben cubrir cada año los beneficiarios, lo cual repercute en mayores plazos para la aprobación y liberación de los recursos para cualquier proyecto. (D)	Se recomienda valorar alternativas para un diseño basado en la confianza más que en la desconfianza, particularmente con las instituciones y organismos con quienes la Secretaría haya sostenido buenas experiencias previas. Una alternativa podría ser la firma de convenios marco con vigencia multianual que posibiliten la firma de convenios específicos por proyecto aprobado durante cada convocatoria.
Operación	Se percibe una amenaza en la relación deficiente entre organismos intermedios (CEPE) y la Secretaría de Economía, que impacta negativamente en la agilización de los procesos del Programa. (A)	Se recomienda analizar a profundidad las actuales relaciones interinstitucionales con mayor vinculación con el Programa para detectar factores no institucionales que potencialmente estén afectando a la categoría del Programa.
Operación	Se ha identificado en el proceso electoral del próximo año una amenaza que incrementará la incertidumbre en diversos actores respecto a la buena operación del Programa y que eventualmente podría implicar su cancelación temporal. (A)	Se recomienda diseñar y difundir previamente entre los actores clave aquellos mecanismos institucionales que específicamente contribuyan a “blindar” la operación del Programa.
Operación	Se ha identificado una amenaza en las dificultades operativas de otros programas federales (Fondo PYME) que concurren en la categoría del Programa. (A)	Se recomienda realizar las gestiones pertinentes con las instancias con mayor vinculación con el Programa, a efecto de identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos administrativos a fin de agilizar las resoluciones respecto a la categoría.
Planeación estratégica	Ausencia de claridad en las reglas de operación de otros programas federales (Fondo PYME), lo cual afecta la certidumbre de los beneficiarios. (A)	Se recomienda armonizar criterios normativos con otras dependencias federales con mayor vinculación en la categoría del Programa.
Planeación estratégica	Se ha identificado como una amenaza la pérdida de interés por parte de las autoridades para continuar con los apoyos al desarrollo de la región y el país por el surgimiento de otras prioridades. (A)	Se recomienda difundir entre los diversos actores involucrados, preferentemente desde este mismo año, las definiciones de política pública específicamente para la categoría del Programa.

8.5. Certificación y Procesos de Mejora.

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
Fortalezas y oportunidades		
Diseño	La amplitud de la población objetivo (todo tipo de persona u organización pública o privada) y área geográfica que aplica (Estado y todos sus municipios). (F)	No aplica
Diseño	Orientación estratégica en las convocatorias para generar mejores impactos económicos (vinculación de proyectos con la incidencia en las necesidades de Jalisco para crear una política pública). (O)	No aplica
Operación	Transparencia y claridad de las ROP y procedimientos internos. (F)	No aplica
Operación	Sistematización electrónica del procedimiento, trámites, reembolsos a particulares, etc. (F)	No aplica
Operación	Satisfacción de los responsables de proyectos con el INJAC (comunicación, atención, calidad del servicio) (F)	No aplica
Planeación estratégica	Conocimiento de la población objetivo que atiende y criterios de distribución del recurso, una vez autorizado por la SEPROE. (F)	No aplica
Debilidades o amenazas		
Diseño	Dependencia de periodos políticos y disminución del presupuesto para la categoría. (A)	Establecer un mínimo presupuestario para la categoría, a través de una fórmula porcentual del presupuesto del Programa y a su vez, éste con el de la SEPROE.
Diseño	Acortamiento de los plazos para el cierre de los proyectos con motivo de la entrega-recepción a la siguiente administración gubernamental. (A)	Establecer algún acuerdo dentro del proceso de entrega-recepción que respete el ejercicio fiscal completo para que los proyectos tengan el plazo completo acostumbrado.
Operación	Deserción de los empresarios una vez aprobados los proyectos. Esto genera muchos inconvenientes administrativo-financieros. (A)	Realizar las siguientes acciones: a) requerir como parte de la solicitud un sondeo de interés y listado de posibles empresas participantes (en el caso de los agentes dispersores); b) identificar las causas de la deserción que lleva a la cancelación de los

Tema de evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades o amenazas	Recomendación
		proyectos.
Operación	Plazos entre la asignación presupuestaria, su ejercicio, convocatoria y realización de los proyectos. (D)	La causa es exógena a la SEPROE e INJAC pero podría realizarse lo siguiente: a) que haya una convocatoria abierta “permanente” para la preparación y pre-aprobación de los proyectos, sujeta a la disponibilidad presupuestaria; b) realizar una promoción previa de la convocatoria, indicando los detalles y las ROP y dando aviso de la próxima apertura del portal para ingresar solicitudes.
Operación	Capacidades institucionales del INJAC (espacios, recursos humanos) para mejorar la invitación a empresarios y asesoría que pueden dar directamente (no a través de consultores). (D)	Comparar lo que se gasta en difusión externa vs. lo que costaría hacerlo con más empleados de INJAC y, en su caso, separar una partida del presupuesto para la difusión directa por parte de SEPROE y la capacitación que puedan dar, especialmente fuera de la ZMG, sin requerir de consultores externos. Tener más personal del INJAC en esas funciones.
Planeación estratégica	Indefinición del objetivo de la categoría dentro del Programa y estrategias del Estado. (D)	Generación de indicadores y su seguimiento histórico y tener mayor participación directa por parte del INJAC en el diseño de las políticas de la SEPROE y el Estado.

9. Conclusiones



9. Conclusiones.

9.1. Conclusiones del Programa.

A continuación se da cuenta de las conclusiones y hallazgos principales de la evaluación de diseño y operación del Programa.

- El Programa atiende la mayor parte de las necesidades económicas y áreas de atención que se plantean en las Reglas de Operación.
- Si bien las ROP del Programa establecen un espectro de atención amplio en materia de desarrollo económico, en la práctica las categorías más consistentes se han enfocado en los problemas y necesidades económicas de las Mipymes y de la población que por diversas razones enfrenta obstáculos para emplearse en las actividades económicas formales.
- Las áreas de mayor atención dentro de las Mipymes han sido las siguientes:
 - Promoción comercial y creación de áreas de oportunidad de negocio.
 - Posicionamiento de productos jaliscienses en el exterior.
 - Generación de opciones de empleo.
 - Capacitación especializada en gestión de calidad y certificaciones.
- El Programa está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030 (PED) y el Programa Sectorial 3, “Fomento a la Industria, Comercio y Servicios”, además de contar con una consistencia interna adecuada que se deriva de contar con un objetivo general que forma parte de las ROP y que genera los distintos apoyos que se encuentran en éstas.
- Una de los hallazgos relevantes de la evaluación es la institucionalización constante del Programa, el cual pasó de tener sólo ROP a contar con una variedad importante de mecanismos de decisión para la selección de proyectos:
 - ROP cada vez más específicas.
 - Comité Técnico integrado por los sectores público y privado.
 - Categorías de apoyo.
 - Convocatorias públicas.
 - Alineación con el PED y el Programa Sectorial 3.
- El eje principal de la toma de decisiones del Programa lo constituye la selección de proyectos que se someten a consideración del Comité Técnico dentro de cada una de las categorías de apoyo establecidas en las convocatorias emitidas para tal efecto. Por ello el Comité representa el mecanismo institucional más acabado y de mayor relevancia para darle fortaleza, consistencia y continuidad al Programa. El hecho de que se integre con miembros de los sectores público y privado otorga, además, mayor legitimidad a las decisiones del Programa que pasan por su seno.
- En la práctica del Programa, la población objetivo se ha concentrado en las empresas, cámaras, organismos empresariales y asociaciones legalmente establecidas que han sido apoyadas a través de las distintas categorías. Pero hay distinciones más claras dentro de cada categoría, siendo las

Mipymes y la población económicamente más vulnerable la que se ha distinguido como población objetivo y beneficiaria directa.

- En particular, los beneficiarios directos con mayor continuidad dentro del Programa han sido:
 - Cámaras y organismos empresariales en calidad de agentes dispersores.
 - Micro, pequeñas y medianas empresas.
 - Universidades e institutos.
 - Una variedad de empresas pequeñas y medianas, especialmente en proyectos de calidad y certificaciones.
- La operación del Programa cuenta con procesos ya establecidos, derivados tanto de la normatividad existente (especialmente las ROP y las convocatorias) como de la experiencia de las direcciones y organismos responsables de cada categoría.
- Se ha avanzado en la adopción de criterios para la selección de proyectos dentro de cada categoría, aunque se requiere que éstos puedan ser avalados por los sectores público y privado y se establezcan en función de políticas que impulsen el desarrollo económico de la entidad.
- En general SEPROE interviene poco en la selección de beneficiarios directos dentro de los proyectos otorgados a agentes dispersores.
- Existe poca colaboración entre SEPROE y los agentes dispersores para dar seguimiento (de resultados) a los proyectos que cada categoría apoya, especialmente hacia las empresas y beneficiarios directos.
- Existen algunos indicadores de gestión del Programa, que dan cuenta de su desempeño general y de la ejecución del gasto a lo largo del año. Sin embargo, la mayoría de ellos son indicadores de cobertura, y existen pocos indicadores de impacto o de resultados.
- El Programa ha logrado avanzar en materia de sistematización de la información, al contar con un sistema de consulta interna de información en línea.
- A través de Internet se puede acceder a documentos del Programa que transparentan su operación general:
 - ROP
 - Convocatorias públicas
 - Comité Técnico: miembros, actas y minutas de reuniones
 - Estadísticas de resultados: proyectos y montos aprobados
 - Padrón de beneficiarios

9.2. Conclusiones por categoría.

Desarrollo Comercial Nacional.

- La categoría cuenta con reglas y procesos claros para convocar y seleccionar proyectos, aunque la selección de beneficiarios al interior de cada proyecto se lleva a cabo casi de manera exclusiva por parte de los agentes dispersores.

- Se ha logrado identificar las necesidades económicas a partir de mayores apoyos económicos para el desarrollo de las Mipymes, la generación de áreas de oportunidad y crecimiento de éstas, y la capacitación de micro y pequeños empresarios.
- Los eventos relacionados con el “Pabellón Hecho en Jalisco” han fortalecido su presencia en las distintas ferias y exposiciones.
- En general existe una satisfacción alta por parte de los beneficiarios que participan en los proyectos (eventos) apoyados por la categoría, aunque en algunos casos recomiendan que se tenga mayor flexibilidad de parte de SEPROE para que sean los propios empresarios quienes intervengan en las decisiones de diseño de stands y realicen recomendaciones de mejora con respecto a las capacitaciones.
- Se podría avanzar hacia una población objetivo más enfocada en las microempresas (0 a 10 empleados), que le diera mayor consistencia social a la categoría. En 2010 el énfasis de la categoría estuvo en las micro (49%) y pequeñas (38%) empresas.
- La generación de encuentros de negocio es el resultado más palpable y destacado de la categoría, seguido por la promoción de productos y aumento de ventas.
- Se debe valorar la continuidad de la modalidad de Congresos y ferias, ya que los proyectos que se inscriben en ella resultan difíciles de evaluar en términos de resultados.

Fomento al Comercio Exterior.

- Destaca la práctica de promover Mipymes que no cuentan con recursos para posicionarse en mercados internacionales.
- Misiones empresariales inversas: funcionan cuando se cuida con anticipación el perfil de las empresas extranjeras invitadas al evento.
- Práctica importante: en algunos eventos internacionales se promueve a todos los agremiados por igual.
- Dentro del proceso interno de la categoría, la integración de los expedientes de cada proyecto resultó desigual.
- Falta mayor precisión en la información que se espera de los solicitantes por proyecto.
- Existe un apoyo limitado a las modalidades de capacitación y consultoría, y elaboración de estudios.
- Las modalidades de misiones empresariales y participación en ferias y exposiciones internacionales cuentan con los mayores apoyos de la categoría, pero la evidencia para poder medir los resultados es escasa.

Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

- Con base en el análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas a través de la categoría, se concluye que la ejecución de los proyectos evaluados respondieron satisfactoriamente a los problemas sociales identificados.

- Se concluye además, que la aplicación de los recursos públicos a esta categoría sí marca una diferencia significativa para incentivar efectivamente el potencial de atención de las necesidades de emprendimiento a través de procesos de incubación y aceleración de negocios.
- Se concluye también que los resultados esperados en la categoría en buena medida se cumplieron satisfactoriamente.
- Respecto a la población objetivo del Programa se concluye que los resultados de los proyectos evaluados muestran una concentración en las microempresas y una relativa desatención de las medianas y pequeñas empresas.
- En general, se concluye que los indicadores preestablecidos para la categoría son adecuados y permitieron verificar cuantitativamente los resultados esperados.
- Formación empresarial: no siempre se logró que el plan de negocios fuese implementado por el emprendedor, por lo que es necesario vincularla con los apoyos para la incubación.

Certificación y Procesos de Mejora.

- El objetivo general de la categoría, áreas de atención, y los criterios de elegibilidad parecen adecuados pero podrían delimitarse aún más para obtener una mejor correspondencia con la planeación estratégica del Programa y en general, de la SEPROE.
- Las modalidades en lo general, están correctamente separadas; sin embargo, se recomienda valorar la continuidad de la modalidad “Premio Jalisco a la Calidad” ya que hay pocas solicitudes; los interesados en obtener este premio, podrían participar en la modalidad de “Modelos de gestión”.
- La operación de la categoría es ampliamente satisfactoria ya que funciona con base en reglas establecidas y conocidas, con un buen grado de transparencia de la información pública y una sistematización electrónica de las solicitudes.
- Las necesidades sociales y/o económicas así como la población objetivo están correctamente identificadas y tienen una amplia cobertura de sectores económicos.

9.3. Recomendaciones del Programa.

- Involucrar al sector privado y a otros organismos participantes dentro del Programa para que difundan entre los distintos actores políticos y sociales de Jalisco los logros obtenidos a lo largo de estos cuatro años de vigencia. Esta es una labor que se debe realizar de manera conjunta con SEPROE, y para que tenga mayor eficacia, se podría involucrar el área de comunicación social de la dependencia.
- Abrir la posibilidad de que los proyectos sometidos a consideración del Programa puedan participar en más de una categoría. Para ello deben implementarse algunos elementos nuevos dentro de la toma de decisiones:

- a) elaboración de los requisitos técnicos para que este tipo de proyectos puedan ser tomados en cuenta en más de una categoría; y b) previsión de mayores tiempos para que los directores generales tomen decisiones de manera más integral acerca de este tipo de proyectos.
- Seleccionar un número menor de modalidades de apoyo por categoría, en función de su potencial para apoyar las Mipymes y generar el mayor número de empleos. En particular, las cuatro categorías analizadas cuentan con más modalidades de las que finalmente se acaba atendiendo (a través de la selección de proyectos), y por ello resulta conveniente disminuir su número.
 - Involucrar tanto al área de comunicación social de SEPROE como a sus contrapartes en las cámaras y asociaciones del sector privado, de tal manera que se genere una estrategia de mayor difusión del Programa no sólo en la zona metropolitana de Guadalajara, sino en la mayoría de los municipios del Estado.
 - Falta sistematizar de mejor manera y con mayor oportunidad la información de los proyectos que se van a presentar al Comité Técnico. A este respecto se puede realizar lo siguiente: con la experiencia que ya se tiene sobre la toma de decisiones dentro del Programa, colocar la información que se juzgue de mayor pertinencia en las fichas que se elaboran para cada proyecto.
 - A pesar de haber contado con recursos presupuestales, éstos no son suficientes para atender las necesidades económicas, especialmente de las Mipymes. En este sentido el cabildeo que pueda realizar SEPROE tanto al interior del Poder Ejecutivo como, de ser posible, con el Poder Legislativo es de suma importancia, y su impacto sería mayor en la medida que se legitime el Programa a partir de la difusión y defensa que pudiesen hacer de él los sectores productivos. Por ello una estrategia de difusión de los logros del Programa es el primer paso para asegurar la continuidad de los recursos.
 - Elaborar un sistema de indicadores de gestión, centrados en mediciones de resultados e impacto y no sólo de cobertura, a partir de esta evaluación.
 - Es necesario avanzar hacia criterios más claros para seleccionar los proyectos dentro de las distintas categorías. Se recomiendan dos acciones en este sentido:
 - A partir de la experiencia que se ha tenido con el desarrollo del Programa, organizar una consulta, mediada por algún facilitador experto en temas económicos, entre funcionarios públicos y representantes del sector privado para lograr un consenso sobre aquellos criterios que son más relevantes para la selección de proyectos por categoría, donde se tenga en consideración la estrategia deseable para el desarrollo económico de Jalisco. Ello serviría no sólo para la elaboración de criterios de selección de proyectos por categoría, sino para que las distintas áreas que participan en el Programa se comuniquen entre sí y conozcan los elementos y las modalidades que caracterizan a cada categoría.

- Adoptar un método de evaluación de proyectos que sirva de base para la presentación de éstos como parte de la documentación a entregar en las convocatorias respectivas. Este método debería apuntar hacia un simulador que sirviera de plataforma para incorporar los criterios técnicos de los proyectos y auxiliara en la toma de decisiones.
- Propiciar que las áreas de las direcciones y organismos que administran las categorías del Programa se apropien más de éstas y utilicen en mayor medida herramientas de tipo informativo y estratégico, como el sistema de consulta de información, para retroalimentar el desempeño del Programa y la propuesta de modificaciones al mismo.
- Modificar los objetivos del Programa de tal manera que exista una mayor justificación social de sus acciones, enfatizando como prioritarios a los agentes económicos que se encuentran en mayores situaciones de vulnerabilidad económica, como es el caso de las micro y pequeñas empresas.
- La dirección jurídica de SEPROE puede valorar la pertinencia de firmar convenios marco con vigencia multianual que posibiliten la firma de convenios específicos por proyecto aprobado durante cada convocatoria anual, especialmente con aquellas instituciones, organizaciones o agentes con quienes se haya firmado el mayor número de convenios durante los últimos años.
- Que cada dirección tenga acceso y se responsabilice de actualizar el sistema de consulta interno de información, donde existan cortes informativos por proyecto para las siguientes variables: monto solicitado, monto aprobado, monto ejercido, incremento/decremento, y monto final.
- Seleccionar una muestra de proyectos al término de cada ejercicio anual, para ser evaluados en función de resultados por parte de SEPROE y los organismos responsables. Es recomendable que este ejercicio se empate con la puesta en marcha del sistema de indicadores de gestión centrados en mediciones de resultados e impacto.
- Generar una participación mayor de SEPROE y los organismos públicos en la determinación de los beneficiarios directos dentro de aquellos proyectos asignados a agentes dispersores, a partir de criterios establecidos de común acuerdo entre ambas partes.
- Valorar que los formatos de evaluación de proyectos que se encuentran certificados en algunas categorías (DCN) puedan adoptarse por todas las categorías del Programa, previa adaptación a los proyectos que las caracterizan.

9.4. Recomendaciones por categoría.

Desarrollo Comercial Nacional.

- Concentrar los apoyos de la categoría en la modalidad de “Exposiciones y ferias para la promoción y comercialización de productos y servicios” y considerar la modificación de la modalidad relativa a propiedad intelectual

para que se concentre en proyectos de “Promoción y difusión de marcas colectivas e individuales”.

- Elaborar y aplicar un instrumento de retroalimentación en cada una de las capacitaciones que se llevan a cabo en el marco de los proyectos de la categoría (especialmente en los eventos relacionados con el “Pabellón Hecho en Jalisco”).
- Promover las convocatorias de la categoría en los principales municipios fuera de la zona metropolitana de Guadalajara.
- Llevar a cabo las siguientes acciones: a) Propiciar un mayor acercamiento entre las autoridades de SEPROE (tanto de niveles directivos como operativos) y sus contrapartes de los organismos empresariales y/o agentes dispersores para generar una corresponsabilidad en la selección de las empresas beneficiarias dentro de los proyectos y la ejecución general de éstos; b) incorporar como parte del proceso de selección de proyectos la reunión entre las autoridades públicas y los responsables de los proyectos elegidos; c) establecer un manual donde se dé cuenta de todos los procesos que deben atenderse tanto por la autoridad como por los responsables de los proyectos una vez que éstos han sido seleccionados.
- Buscar que los propios agentes dispersores se apropien tanto de la categoría como del Programa, con el objetivo de promover los beneficios económicos y sociales de su ejecución, de tal manera que éstos se conozcan más allá del gobierno estatal.
- Realizar dos acciones: a) elaborar un conjunto de indicadores de gestión, especialmente de resultados e impacto (en función de esta evaluación) y los formatos correspondientes para recolectar la información necesaria para calcularlos, a partir de los proyectos a realizarse en 2012 (como punto de partida para la recolección de datos se pueden utilizar los formatos ya existentes, 1F y 3F); b) incorporar como parte de la evaluación periódica de la categoría la utilización de estos formatos y los indicadores que de ellos se desprenden.
- Cuidar que la población atendida se enfoque en las microempresas (1 a 10 empleados) y, en menor medida, en las pequeñas empresas (11 a 30 empleados) para los eventos de promoción comercial, y en las empresas medianas (mayores de 30 empleados) para los eventos de desarrollo comercial. Para la selección de proyectos también podrían utilizarse los criterios de INEGI que combinan el número de empleados con el volumen de ventas anuales de la empresa.

Fomento al Comercio Exterior.

- En cuanto a la focalización, es esencial que la categoría se oriente, fundamentalmente, a mejorar las capacidades exportadoras de los beneficiarios con menos posibilidades de acceder a los mercados internacionales, especialmente las empresas medianas, pequeñas y micro.
- Generar un manual de procedimientos que clarifique el significado de cada uno de los campos de información en los formatos requeridos.

- Fomentar una mayor coordinación entre el personal de JALTRADE y el de SEPROE para acordar criterios únicos de llenado de expedientes, que sean aplicables no sólo a la categoría FCE sino a todo el Programa. De ser posible, asignar más personal para dar mejor seguimiento a los expedientes de proyectos.
- Buscar apoyo jurídico para la elaboración de convenios, cierre de proyectos y litigios, en su caso.
- Que los beneficiarios tengan la posibilidad de ajustar su proyecto original a los alcances que les permite el monto de recursos autorizados y que la evaluación de los resultados se haga en función del proyecto ajustado.
 - Que JALTRADE aplique una encuesta (tanto de satisfacción como de resultados obtenidos) a los asistentes a las expos desarrolladas en México y que sistematice la información derivada de aquella.
 - Contemplar la posibilidad de asignar a un funcionario de JALTRADE en calidad de observador de los procesos seguidos por los beneficiarios.
 - Que JALTRADE asuma la función de asesorar a los beneficiarios sobre cuáles son los mercados internacionales más adecuados para posicionar sus productos.
- En el caso de asistencia a exposiciones internacionales, que los beneficiarios se comprometan a establecer agendas de negocios más amplias con sus contrapartes en el extranjero.
- El programa debería destinar un porcentaje determinado de los recursos de la categoría FCE para asignarse a empresas individuales (es decir sin la mediación de los agentes dispersores), de preferencia medianas, pequeñas y micro, ya que éstas generalmente carecen de los medios necesarios para mejorar su posicionamiento en el mercado internacional.
- Que la convocatoria de la categoría establezca con claridad las etiquetas de gasto.
- Flexibilizar las etiquetas de gasto para quienes han demostrado buenas prácticas en proyectos pasados (por ejemplo, para cubrir los trámites de registro de marcas y productos en el extranjero).
- Que exista un nuevo requisito en las convocatorias donde se establezca como condición para recibir los apoyos que el beneficiario no se encuentre en el buró de crédito.

Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios.

- Se recomienda que desde la etapa de convocatoria sean definidos los criterios que favorezcan el alineamiento y complementación efectiva de las acciones orientadas a la formación empresarial con los proyectos de incubación y/o aceleración de negocios.
- Se recomienda valorar la pertinencia de una estrategia concertada con los diversos agentes económicos que contribuya paulatinamente a favorecer proyectos de aceleración de negocios.
- Se recomienda revisar la estrategia de incubación de empresas, a fin de optimizar sus resultados a través de una política pública concertada con los

agentes económicos, orientada específicamente a racionalizar el número de incubadoras con presencia en el Estado y asegurar que su desempeño sea de calidad y efectivo con la finalidad de generación de empleos viables y permanentes.

- De manera específica, se recomienda diseñar de manera conjunta con los principales organismos especializados en la modalidad de incubación y aceleración de negocios, una estrategia general para acordar desde la emisión de la convocatoria correspondiente, el procedimiento específico que deberán seguir los responsables de los proyectos beneficiados para que, una vez identificados a las empresas apoyadas, se definan indicadores y metas de impacto más precisos y cuantificables. Dichos indicadores deberán ser reportados a la Secretaría a través de un sistema *ad hoc* similar al actual para recibir solicitudes, a fin de facilitar su seguimiento por parte de los funcionarios públicos responsables de la operación de la categoría. Lo anterior supondría también, revisar a profundidad los actuales procesos de trabajo internos y la cantidad de personal a fin de mantener un adecuado equilibrio respecto de las actuales y futuras tareas que pudieran desempeñar los servidores públicos responsables de la categoría.
- Se recomienda valorar alternativas para un diseño basado en la confianza más que en la desconfianza, particularmente con las instituciones y organismos con quienes la Secretaría haya sostenido buenas experiencias previas. Una alternativa podría ser la firma de convenios marco con vigencia multianual que posibiliten la firma de convenios específicos por proyecto aprobado durante cada convocatoria anual.
- Se recomienda analizar a profundidad las actuales relaciones interinstitucionales con mayor vinculación con el Programa para detectar factores no institucionales que potencialmente estén afectando a la categoría del Programa.
- Se recomienda diseñar y difundir previamente entre los actores clave aquellos mecanismos institucionales que específicamente contribuyan a “blindar” la operación del Programa.
- Se recomienda realizar las gestiones pertinentes con las instancias con mayor vinculación con el Programa, a efecto de identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos administrativos a fin de agilizar las resoluciones respecto de la categoría.
- Se recomienda armonizar criterios normativos con otras dependencias federales con mayor vinculación en la categoría del Programa.
- Se recomienda difundir entre los diversos actores involucrados, preferentemente desde este mismo año, las definiciones de política pública específicamente para la categoría del Programa.

Certificación y Procesos de Mejora.

- La atención y calidad de asesoría por parte del INJAC es muy satisfactoria, así como la sistematización de los archivos y expedientes de los proyectos; se recomienda que se mejore el control documental en la fase final de comprobación de los resultados y se sugiere para ello, el diseño de un

sistema informático operable por internet, similar al que utilizan para las solicitudes y que sea *autogestivo* por parte del beneficiario. Esto abonaría a la evaluación sugerida mediante indicadores.

- Se recomienda la elaboración de una estrategia integral de difusión de la categoría, especialmente fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara ya que se concentran las solicitudes en sujetos radicados en ella.
- En general, el impacto de los apoyos otorgados es más visible cuando se trata de beneficiarios directos que cuando se realiza a través de agentes dispersores. Se recomienda que el INJAC haga un seguimiento de resultados de los proyectos de los agentes dispersores que han participado en varias ocasiones, con el objetivo de mejorar los efectos esperados.
- Establecer un mínimo presupuestario para la categoría, a través de una fórmula porcentual del presupuesto del Programa y a su vez, éste con el de la SEPROE.
- Por lo que toca al seguimiento y evaluación de resultados de la categoría, a través de indicadores (cualitativos y cuantitativos) se recomienda la construcción de los mismos por parte del INJAC y la SEPROE, con una perspectiva de mediano y largo plazo y su determinación antes de las ROP y convocatoria y su funcionamiento automatizado con el llenado de la información conforme se opera la categoría.
- Establecer algún acuerdo dentro del proceso de entrega-recepción que respete el ejercicio fiscal completo para que los proyectos tengan el plazo completo acostumbrado.
- Para evitar las cancelaciones de proyectos, realizar las siguientes acciones: a) requerir como parte de la solicitud un sondeo de interés y listado de posibles empresas participantes (en el caso de los agentes dispersores); b) identificar las causas de la deserción que lleva a la cancelación de los proyectos.
- Hay distintos plazos entre la asignación presupuestaria, su ejercicio, convocatoria y realización de los proyectos. La causa es exógena a la SEPROE e INJAC pero podría realizarse lo siguiente: a) que haya una convocatoria abierta “permanente” para la preparación y pre-aprobación de los proyectos, sujeta a la disponibilidad presupuestaria; b) realizar una promoción previa de la convocatoria, indicando los detalles y las ROP y dando aviso de la próxima apertura del portal para ingresar solicitudes.
- Comparar lo que se gasta en difusión externa vs. lo que costaría hacerlo con más empleados de INJAC y, en su caso, separar una partida del presupuesto para la difusión directa por parte de SEPROE y la capacitación que puedan dar, especialmente fuera de la ZMG, sin requerir de consultores externos. Tener más personal del INJAC en esas funciones.
- Generación de indicadores y su seguimiento histórico y tener mayor participación directa por parte del INJAC en el diseño de las políticas de la SEPROE y el Estado.

10. Anexos



10. Anexos.

Anexo 10.1. Cuadro de proyectos seleccionados para ser evaluados en las distintas categorías

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
Desarrollo comercial nacional				
Abastur 2010	Administradora Dinámica de Negocios, S. de R.L. de C.V.	20	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$400,000
Expo Mueble Internacional Verano 2010	Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, A.C.	50	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$400,000
Gran venta de fabricantes de ropa, calzado y accesorios 2010	Centro de Articulación y Desarrollo de la Industria del Vestido de Jalisco, A.C.	100	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$400,000
Programa nacional Mi Tienda	Centro de Estudios y Análisis de la Micro y Pequeña Empresa, S.C.	800	Diseño, implementación de tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados	\$1,548,480
Pabellón Hecho en Jalisco Confitexpo	Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco	30	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$400,000
MODAMA abril 2010 (dentro del Pabellón Hecho en Jalisco)	Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco	20	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$312,500
I Congreso Internacional de Logística y Cadena de Suministro	COMCE de Occidente, A.C.	350	Congresos, ferias y convenciones	\$367,500
Fortalecimiento al Sector Joyero	Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco	40	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$750,000
Expo del Helado 2010	H. Ayuntamiento de Mexxicacán, Jalisco	10	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$100,000
Fiestas de Octubre 2010	Patronato de las Fiestas de Octubre de la zona metropolitana de Guadalajara	24	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$400,000
Expo Nacional Ferretera 2010	Expo Ferre Nacional, S.A. de C.V.	25	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$490,493
Pabellón Interactivo	Consejo de Cámaras	100	Diseño, implementación de	\$350,000

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
CCIJ	Industriales de Jalisco		tecnologías y estrategias para el desarrollo y mejora de productos, procesos y mercados	
Expo Hotel PV	Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (Cámara Textil)	ND	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$2,500,000
ANTAD 2011	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.	ND	Exposiciones, promoción y comercialización de productos y servicios; encuentros de negocio dentro del país	\$1,250,000
Fomento al Comercio Exterior				
Proyecto de apoyo a la internacionalización de empresas del sector moda de Jalisco.	Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco.	3,200	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$1,500,000
Presencia del tequila en ferias y eventos comerciales internacionales.	Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	ND	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$539,500
Pabellón del mueble y la decoración artesanal de Jalisco en Las Vegas Market 2011.	Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque.	12	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$500,000.00
Proyecto CANACO para el fomento a las exportaciones 2010.	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara.	56	Capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales.	\$500,000.00
Difusión internacional JOYA Octubre 2010.	Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco.	15	Capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales.	\$350,000.00
Atracción de	Cámara Nacional de	140	Organización de actividades	\$300,000.00

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
compradores internacionales a ENART 37 y 38.	Comercio de Tlaquepaque		relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	
Proyecto CANACO para ferias y exposiciones 2010.	Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara.	15	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$300,000.00
Misiones comerciales y ferias internacionales AmCham 2010.	American Chamber of Commerce of Mexico, A.C.	15	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$280,000.00
Programa para la presencia del tequila como orgullo de Jalisco en las representaciones diplomáticas de México en el mundo.	Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	70	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$250,000.00
Pabellón JCK Las Vegas 2010.	Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco.	10	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$250,000.00
Consortio de exportación veterinario.	Consortio Veterinario de Exportación, S.C.	1	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$250,000.00
Promoción compradores Expo mueble internacional 2010-2011.	Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, A.C.	25	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$220,000.00
Pabellón del mueble y la decoración artesanal de Jalisco en Las Vegas Market 2010.	Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque.	5	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$200,000.00
Promoción del tequila a través de catas, degustaciones, conferencias, exhibiciones, cabildeo y gestión oficial.	Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	70	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$200,000.00
Promoción del tequila en misiones inversas de visitantes internacionales a México.	Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	70	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$50,000.00
Taller de creatividad y gestión del valor para la generación de empresas competitivas en el mercado actual.	Cámara Nacional de la Industria Tequilera.	70	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$50,000.00
Giras internacionales	Cámara Regional de la	4	Organización de actividades	\$50,000.00

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
para el desarrollo del sector 2010.	Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco.		relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	
Identificación de mercados nicho en Centroamérica.	Casals Internacional, S.A. de C.V.	1	Elaboración de estudios de mercados internacionales de nichos específicos.	\$50,000.00
Expansión de la línea de productos en Sudamérica.	Casals Internacional, S.A. de C.V.	1	Organización de actividades relacionadas con misiones empresariales que faciliten el acceso a los mercados internacionales.	\$25,000.00
Consolidación de marcas propias en Centroamérica.	Casals Internacional, S.A. de C.V.	1	Capacitación y consultoría destinada al desarrollo de la oferta exportable, especializada por sector que permita enfocarse a segmentos de mayor diferenciación y valor agregado, que permita identificar sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados internacionales.	\$25,000.00
Expansión de servicios integrales veterinarios en Europa.	Casals Internacional, S.A. de C.V.	1	Participación en ferias y exposiciones internacionales.	\$20,000.00
Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Negocios				
Diplomado en creación y desarrollo de negocios	Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas	281 beneficiarios	Emprendimiento	\$1'565,000.00
Incubadora del CUCEA	Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas	ND	Incubadora tradicional	\$130,000.00
Programa de aceleración internacional para empresas del Estado de Jalisco	Aceleración de Empresas Tecnológicas, A.C.	8 empresas	Aceleradora internacional	\$1'600,000.00
Aceleración de Empresas PROGINNT-ITESO	ITESO, A.C.	6 empresas	Aceleradora nacional	\$581,125.00
Fortalecimiento de la Incubadora Tecnológica del ITESO para fomentar la creación y consolidación de empresas de sectores especializados	ITESO, A.C.	10 empresas	Incubadora alta tecnología	\$264,284.00
Diplomado de	ITESO, A.C.	11 planes de	Emprendimiento	\$100,000.00

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
emprendimiento tecnológico		negocio		
Programa de formación de emprendedores ITESO-JOVEM	ITESO, A.C.	30 planes de negocio	Emprendimiento	\$120,000.00
Fortalecimiento y desarrollo de la incubadora de empresas ITESO-JOVEM para fomentar la creación y consolidación de negocios tradicionales y de tecnología intermedia	ITESO, A.C.	5 empresas	Incubadora tradicional	\$189,304.00
Aceleración de empresas	Centro Panamericano de Investigación e Innovación, A.C.	14 empresas	Aceleradora nacional	\$850,000.00
Incubadora de proyectos culturales, INCUBARTE, A.C.	INCUBARTE, A.C.	20 empresas	Incubadora tradicional	\$785,000.00
Incubadora tradicional con enfoque social para la mujer	Municipio de Zapopan, Jalisco	10 empresas	Incubadora tradicional	\$475,000.00
Consultoría para empresas en proceso de incubación y actualización en equipamiento en computo, telecomunicaciones y laboratorio de energías alternas en la IEBT DIP CUCEI de la U. DE G.	Universidad de Guadalajara, Incubadora de Empresas de Base Tecnológica DIP CUCEI	20 empresas	Incubadora alta tecnología	\$311,279.00
Fortalecimiento del Centro de Emprendurismo e Incubación de Negocios (CEIT) Tamazula	Instituto Tecnológico Superior de Tamazula de Gordiano	10 empresas	Incubadora tradicional	\$257,160.00
Centro de Desarrollo Empresarial	Instituto Superior Autónomo de Occidente, A.C. (UNIVA Vallarta)	10 empresas	Incubadora tradicional	\$177,148.00
Solicitud de apoyos para consultorías	Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta	10 empresas	Incubadora tradicional	\$150,000.00
Certificación y Procesos de Mejora				
Participación de empresas tequileras en el premio Jalisco a	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	3 empresas u organismos	Consultoría especializada para participar en el premio Jalisco a la calidad	\$334,500.00

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
la calidad				
Proyecto CANACO Premio Jalisco a la Calidad.	Cámara Nacional de Comercio y Turismo de Guadalajara			
Implementación Modelo de Gestión Premio Jalisco a la Calidad	Bio Zoo			
Capacitación para la implementación del SGC ISO 9001:2008	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, A.C.			
Aplicación de Técnicas de Manufactura Esbelta en la fabricación de calzado	Karina Jara Becerra			
Transición al sistema de calidad ISO 9001:2008	IEA, S.A. de C.V.			
Apoyo a través de consultoría especializada para el logro de certificación.	Constructora Ral de Occidente, S.A. de C.V.			
Aseguramiento de sistema de calidad en Cruz Roja Mexicana delegación GDL	Cruz Roja Mexicana I.A.P.			
Implementación de Distintivos H 2010	Carnica Jalisco	10 empresas u organismos	Consultoría especializada a sectores tradicionales para la implantación de modelos de gestión	\$2'192,720.00
Implementación de la norma NMX-605-NORMEX2005 para obtención del Distintivo H2010	Marcela Cardona Campos			
Desarrollo y perfección de la gastronomía artesanal en Mazamitla Jalisco	Municipio Mazamitla, Jalisco			
Programa de Mejora de calidad en las áreas de producción-diseño-tendencias de moda en industrias del vestido en Jalisco	Centro de Articulación y Desarrollo de la Industria del Vestido de Jalisco, A.C.			
Productividad	Nacuri, S. de R.L. de C.V.			
Implementación del sistema de calidad e inocuidad en la industria tequilera	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	3 empresas u organismos	Consultoría para implantar y certificar modelo de inocuidad en alimentos (HACCP)	\$691,000.00
Implementación pre requisitos de seguridad en	Picalsa			

Programa Productividad Jalisco

Nombre del proyecto	Razón social	Núm. de beneficiarios	Modalidad	Monto aprobado
alimentos (HACCP)				
Implementación de un sistema de gestión en inocuidad alimentaria HACCP en MINSA	Minoprosa,S.A. de C.V.			
Certificación de establecimiento de servicios de salud con el Consejo de salubridad general	DY TSA	1 empresa	Apoyo a hospitales para implantar el Sistema del Consejo General de Salubridad y LEAN Health (fuerza zona metropolitana GDL).	\$19,750.00
Proyecto de desarrollo de proveedores para la industria aeroespacial certificación	Cadena Productiva de la Electrónica, A.C.	1 empresa	Consultoría para implantación y certificación aeroespacial AS9100.	\$3,000.000.00

ND: Información no disponible, debido a que algunos proyectos aprobados no se ejecutaron y al final fueron cancelados.

Anexo 10.2. Insumos e instrumentos de información

Tema de evaluación según TDR para evaluar el Programa Productividad	Instrumento de recolección de información o insumo
Diseño	
Tema 1.1.1: Descripción y características del Programa	
1. Identificación del Programa: nombre, dependencia coordinadora, dependencias participantes, dirección de Internet, año de inicio de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Página de Internet del Programa
2. Normatividad: reglas, normas, lineamientos o leyes que rigen el Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Actas de comité técnico 2011 • Lineamientos llenado padrón de beneficiarios
3. Objetivos generales y particulares.	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011
4. Áreas de atención del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Convocatorias de categorías 2011
5. Información sobre cobertura del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Convocatorias de categorías 2011
6. Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Convocatorias de categorías 2011
7. Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011
8. Tipo de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Convocatorias de categorías 2011
9. Tipo de apoyos que otorga el Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Convocatorias de categorías 2011
Diseño	
Temas 1.1.2 a 1.1.5	
10. Tema 1.1.2: Análisis de los problemas que atiende el Programa y sus categorías	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2010 y 2011 • Convocatorias de categorías 2010 y 2011 • Entrevistas a responsables de proyecto por categoría (instrumento 1)
11. Tema 1.1.3: Análisis de los objetivos y lineamientos del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 (capítulo 4) • Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030 • Programa Sectorial 03
12. Tema 1.1.4: Análisis de la toma de decisiones dentro del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Actas de comité técnico • Encuesta del Programa (instrumento 3)
13. Tema 1.1.5: Análisis de la población objetivo del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 • Padrón de beneficiarios de las categorías 2010 y 2011
Operación	
Tema 1.2.1: Análisis de procedimientos del Programa a partir de cada categoría	
14. Procedimientos para la selección de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 (capítulo 6) • Actas de comité técnico • Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
15. Procedimientos para la selección de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 (capítulo 6) • Actas de comité técnico • Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
16. Tipos de apoyo que se otorgan	<ul style="list-style-type: none"> • ROP 2011 (capítulo 5) • Convocatorias de categorías 2011
17. Criterios para el establecimiento de las solicitudes de apoyos: por categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a funcionarios públicos de

Programa Productividad Jalisco

	SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
18. Información relacionada con el seguimiento de las obras, productos o servicios generados a partir de proyectos apoyados	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
19. Procesos de ejecución del Programa según las ROP	<ul style="list-style-type: none"> ROP 2011 (capítulo 7) Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
Operación Tema 1.2.2: Organización, gestión y administración del Programa	
20. Elaboración de indicadores de gestión, productos y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2) Reporte de resultados 2010 Programa Productividad Jalisco (DG Planeación) Estadísticas Programa Productividad (Internet)
21. Sistematización de la información que genera el Programa	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Consulta de Información del Programa (DG Planeación)
Resultados por categoría Tema 2.1: Descripción	
22. Identificación de la categoría: nombre, dependencia coordinadora, dependencias participantes, dirección de Internet (en su caso), año de inicio de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ROP 2010 Convocatoria de cada categoría
23. Normatividad: reglas, normas, lineamientos, procedimientos o leyes que rigen a la categoría	<ul style="list-style-type: none"> ROP 2010 Convocatoria de cada categoría
24. Objetivos generales y particulares	<ul style="list-style-type: none"> ROP 2010 Convocatoria de cada categoría
25. Áreas de atención	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría
26. Información sobre cobertura	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría
27. Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría Padrón de beneficiarios de cada categoría
28. Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría Padrón de beneficiarios de cada categoría Actas del comité técnico
29. Tipo de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría Padrón de beneficiarios de cada categoría
30. Tipo de apoyos que otorga la categoría	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de cada categoría Padrón de beneficiarios de cada categoría
31. Procedimientos para la determinación de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> Actas del comité técnico Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2)
Resultados por categoría Temas 2.2.1 a 2.2.4	
32. Tema 2.2.1: Análisis de las necesidades sociales y/o económicas atendidas	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a responsables de proyecto por categoría (instrumento 1) Convenios de proyectos
33. Tema 2.2.2: Seguimiento de resultados de proyectos seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a responsables de proyecto por categoría (instrumento 1) Formatos de evaluación de resultados por

Programa Productividad Jalisco

	<p>proyecto (si los hay)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de resultados y beneficios obtenidos por proyecto (si los hay)
34. Tema 2.2.3: Análisis de población objetivo del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a responsables de proyecto por categoría (instrumento 1) • Convenios de proyectos • Padrón de beneficiarios de cada categoría
35. Tema 2.2.4: Valoración general de resultados de la categoría en función de indicadores (verificar indicadores para cada categoría en TDR, pp. 8-9)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría (instrumento 2) • Formatos de evaluación de resultados por proyecto (si los hay) • Informes de resultados y beneficios obtenidos por proyecto (si los hay)
<p>Análisis FODA Sección VII de los TDR</p>	
36. Análisis externo: principales amenazas para el Programa y las categorías (diseño y operación)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta del Programa (instrumento 3)
37. Análisis externo: principales oportunidades para el Programa y las categorías (diseño y operación)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta del Programa (instrumento 3)
38. Análisis interno: principales debilidades del Programa y las categorías (diseño y operación)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta del Programa (instrumento 3)
39. Análisis interno: principales fortalezas del Programa y las categorías (diseño y operación)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta del Programa (instrumento 3)

Instrumento 1

Guía de entrevista para responsables de proyecto por categoría

1. ¿Qué tipo de problemas se atendieron con los apoyos otorgados por el proyecto? (D&Op, punto 10).
2. ¿Cuáles fueron las principales necesidades sociales y/o económicas atendidas a través de los apoyos otorgados por el proyecto? (R, punto 32).
3. Desde su punto de vista, ¿cuáles fueron los resultados obtenidos por el proyecto? En la medida de lo posible, especifique la situación de su organización antes del apoyo recibido por parte del proyecto y la que se presenta después de dicho apoyo (R, punto 33).
4. ¿Qué tipo de beneficiarios u organizaciones fueron atendidos a través de los apoyos otorgados por el proyecto? (R, punto 34).
5. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar a los beneficiarios u organizaciones que reciben apoyos a partir de este proyecto? (R, punto 34)
6. En el futuro, ¿a qué tipo de beneficiarios u organizaciones debería atender este tipo de proyectos? (R, punto 34).

Instrumento 2

Guía de entrevista a funcionarios públicos de SEPROE a nivel de programa y/o categoría

1. ¿Qué procedimientos se siguen para la selección de proyectos dentro de su categoría? (Op, punto 14).
2. ¿Qué procedimientos se siguen para la selección de beneficiarios dentro de cada proyecto? (Op, punto 15; R, punto 31).
3. ¿Cómo se establecen los criterios para seleccionar los proyectos que solicitan apoyos dentro de cada categoría? (Op, punto 17).
4. A partir de la aprobación de los apoyos para un proyecto determinado, describa por favor los procesos que se siguen al interior de la dependencia o entidad para verificar su desarrollo y conclusión (Op, punto 19).
5. ¿Qué tipo de información se produce en función del seguimiento de las obras, productos o servicios generados a partir de los proyectos apoyados? (Op. 18).
6. ¿Qué indicadores de gestión, de productos y de resultados se generan dentro de su categoría? (Op, punto 20).
7. ¿Existe información para generar los siguientes indicadores dentro de su categoría? (cfr. Tema 2.2.4 de los TDR, p. 8). (Op punto 35).
8. Para aquellos indicadores que se establecieron en la pregunta anterior y que no cuentan con información para calcularse, ¿me podría dar un estimado de los valores que tomaron durante el ejercicio 2010? (Op punto 35).

Instrumento 3

Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco

Encuesta sobre la orientación estratégica del Programa Secretaría de Promoción Económica

Con el objetivo de abonar a la cultura de la evaluación de las acciones de gobierno, transparentar el uso y destino de los recursos públicos y medir los resultados obtenidos por las empresas beneficiarias, la Secretaría de Promoción Económica está realizando una evaluación del Programa Productividad Jalisco y sus categorías de apoyo. Como parte de esta evaluación, el presente instrumento tiene el propósito de conocer su percepción acerca de la orientación estratégica del Programa.

Instrucciones.

Algunas de las características principales del Programa Productividad Jalisco tienen que ver con los actores involucrados en la toma de decisiones; la normatividad que lo rige (Reglas de Operación, Convocatorias); los objetivos que lo caracterizan; el tipo de apoyos que otorga; la población objetivo; el presupuesto que se le destina y los procesos que se siguen para decidir qué proyectos se apoyan.

A partir de estos y otros elementos que usted considere importante tomar en cuenta acerca de la operación del Programa, por favor conteste las preguntas que se encuentran a continuación.

1. **¿Cuáles son las principales oportunidades que se presentan para el Programa en el futuro inmediato (a partir de 2012)?**

2. **¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta el Programa en el futuro inmediato (a partir de 2012)?**

3. **Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales fortalezas del Programa?**

4. **Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales debilidades del Programa?**

5. **¿Qué recomendaciones haría a los responsables del Programa para mejorar su operación?**

6. **¿Es usted funcionario público?**

Sí: (1) No: (0)

**Si la respuesta es “Sí”, aquí termina para usted la encuesta.
Si la respuesta es “No”, por favor conteste la siguiente pregunta.**

7. **Por favor indique a continuación su principal actividad profesional:**

Anexo 10.3. Listado de entrevistas a funcionarios públicos

A continuación se presentan los nombres de los funcionarios públicos entrevistados, así como las fechas de las entrevistas durante 2011 y los temas tratados.

Tema	Fecha	Entrevistado (s)
Evaluación de diseño y operación del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • 24 de agosto • 22 de septiembre • 8 de noviembre 	<ul style="list-style-type: none"> • Paulo Mercado Espinosa, Director de Planeación Regional y Articulación • Paulo Mercado Espinosa, Director de Planeación Regional y Articulación • Mónica Ballescá Ramírez, Directora General de Planeación
Evaluación de resultados categoría DCN	<ul style="list-style-type: none"> • 17 de agosto • 24 de agosto • 7 de octubre • 11 de noviembre 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedro Barrios Díaz, Director General de Comercio y Mercado Interno • Gabriel Verduzco Guízar, Director de Emprendurismo e Incubación de Negocios • Gabriel Verduzco Guízar, Director de Emprendurismo e Incubación de Negocios • José Miguel Santos Zepeda, Director de Gestión Comercial • Linda Álvarez Arreola, Directora de Desarrollo Comercial • Eduardo Delgadillo Guerrero, Director de Control y Seguimiento • Pedro Barrios Díaz, Director General de Comercio y Mercado Interno • José Miguel Santos Zepeda, Director de Gestión Comercial • Linda Álvarez Arreola, Directora de Desarrollo Comercial • Eduardo Delgadillo Guerrero, Director de Control y Seguimiento
Evaluación de resultados categoría FCE	<ul style="list-style-type: none"> • 17 de agosto • 22 de agosto • 23 de noviembre 	<ul style="list-style-type: none"> • Karina Ley Parra, Gerente General de JALTRADE • Ma. Guadalupe Puentes Zermeño, Directora de Desarrollo Sectorial • Karina Ley Parra, Gerente General de JALTRADE • Ma. Guadalupe Puentes Zermeño, Directora de Desarrollo Sectorial • Nancy Ulloa Pérez, Coordinadora de Inteligencia Comercial • Karina Ley Parra, Gerente General de JALTRADE • Ma. Guadalupe Puentes Zermeño, Directora de Desarrollo Sectorial
Evaluación de resultados categoría EIAN	<ul style="list-style-type: none"> • 19 de agosto • 5 de 	<ul style="list-style-type: none"> • Carlos González Barragán, Director General de Sectores y Cadenas Productivas • Ernesto Soriano Orozco, Director de Emprendimiento e Incubación de Negocios • Ernesto Soriano Orozco, Director de Emprendimiento e

Programa Productividad Jalisco

Tema	Fecha	Entrevistado (s)
	septiembre • 11 de noviembre	Incubación de Negocios • Carlos González Barragán, Director General de Sectores y Cadenas Productivas • Ernesto Soriano Orozco, Director de Emprendimiento e Incubación de Negocios
Evaluación de resultados categoría CPM	• 18 de agosto • 19 de agosto • 5 de septiembre • 20 de octubre • 31 de octubre	• Francisco Villarruel Cruz, Director General de INJAC • Salvador Vargas Ponce, Director Técnico • Ricardo Zaragoza Nava, Especialista Técnico • Fabián de la Cruz Rivas, Especialista Técnico • Salvador Vargas Ponce, Director Técnico • Ricardo Zaragoza Nava, Especialista Técnico • Fabián de la Cruz Rivas, Especialista Técnico • Francisco Villarruel Cruz, Director General de INJAC • Salvador Vargas Ponce, Director Técnico • Salvador Vargas Ponce, Director Técnico

Comité Técnico

Presidente

LRI. Jaime Eduardo Martínez Flores

Secretario de Promoción Económica

Miembros Titulares:

Sr. Aurelio López Rocha

Secretario de Turismo

Lic. Álvaro García Chávez

Secretario de Desarrollo Rural

Ing. Ernesto Alfredo Espinosa Guarro

Secretario de Trabajo y Previsión Social

Lic. Martín Mendoza López

Secretario de Finanzas

Lic. Manuel Herrera Vega

Presidente del Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ)

Lic. Oscar Benavides Reyes

Presidente del Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX)

Lic. Salvador Cuevas Acuña

Presidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE)

MVZ. Otilio Valdés Correa

Presidente del Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ)

Lic. Francisco Beckman González

Presidente de la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO)

L.A.E. Oswaldo Barragán Silva

Presidente de la Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA)

Lic. Luis Alonso Aguirre Lang

Presidente de la Asociación de Industrias Maquiladoras de Occidente (AIMO)

Coordinación de Categorías de Apoyo

Impulso al Comercio Nacional

Lic. Pedro Barrios Díaz

Director General de Comercio y Mercado Interno, SEPROE

Emprendimiento, Incubación y Aceleración de Empresas

Lic. Carlos González Barragán

Director General de Sectores y Cadenas Productivas, SEPROE

Fomento al Comercio Exterior

Lic. Karina Ley Parra

Directora General de JALTRADE

Certificación y Procesos de Calidad

Ing. Francisco Vilarruel Cruz

Director General Instituto Jalisciense de la Calidad

Coordinación General de la Evaluación

Dra. Mónica T. Ballescá Ramírez

Directora General de Planeación, SEPROE

Coordinación Técnica

Lic. Paulo Mercado Espinosa

Director de Planeación Municipal y Articulación, SEPROE

Equipo Evaluador:

Dr. Alfonso Hernández Valdez (Responsable)

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente

Mtro. Roberto Arias de la Mora

Colegio de Jalisco

Mtro. Carlos Luis Moreno Jaimes

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente

Dra. Aimée Figueroa Neri

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara



Fecha de publicación

Marzo de 2012

