



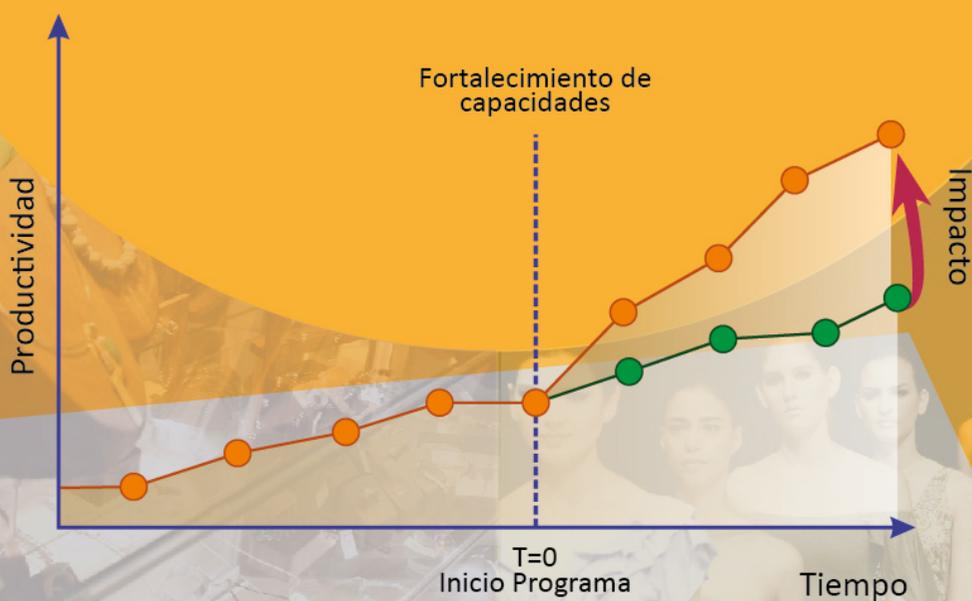
PERÚ

Ministerio
de la Producción

EVIDENTIA

EVALUACIONES EJECUTIVAS

2016





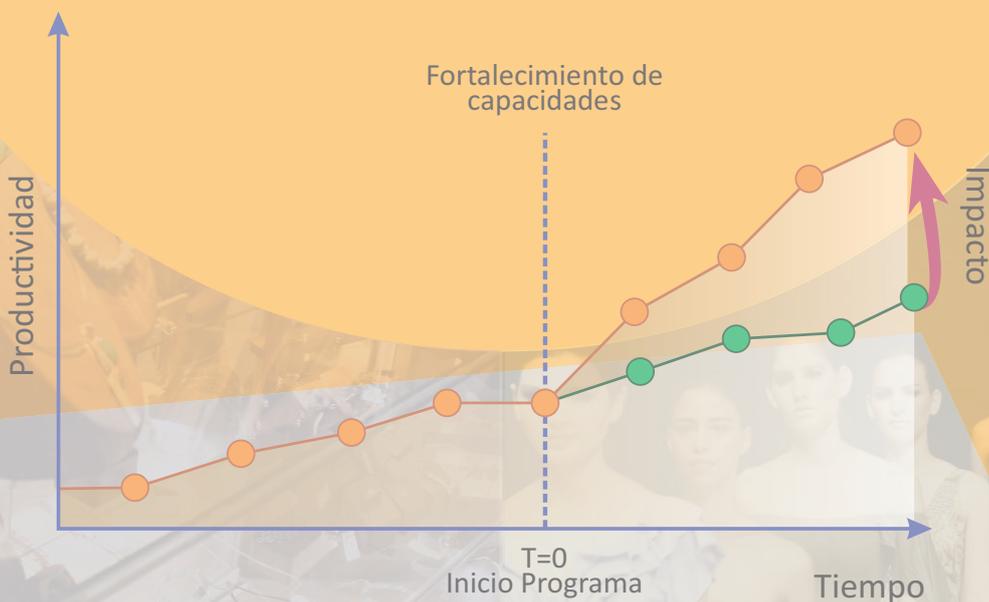
PERÚ

Ministerio
de la Producción

EVIDENTIA

EVALUACIONES EJECUTIVAS

2016



EVIDENTIA

Publicado en el 2016

Ministerio de la Producción

Calle Uno Oeste N° 060, Urb. Córpac

San Isidro, Lima

Teléfono (051) 616 2222

www.produce.gob.pe

Primera Edición, Noviembre 2016

Tiraje: 1000 ejemplares

Impresión

Impresiones NANAY E.I.R.L.

Jr. Aguarico N° 520 Of. 104 - Breña

Teléfono: 423 2198

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-15021

Cualquier consulta debe ser realizada al Ministerio de la Producción, puede reproducirse parcial o totalmente, siempre y cuando se cite la referencia.

Ministro de la Producción

Bruno Giuffra Monteverde

Viceministro de MYPE e Industria

Juan Carlos Mathews Salazar

Director General de Estudios Económicos, Monitoreo y Competitividad Territorial- DIGECOMTE

Lourdes del Pilar Álvarez Chávez

Director de Supervisión Evaluación y Monitoreo – DISEM

Tito Américo Villalta Huamanlazo

Especialistas

Juan Genaro Caveró Ponce / Marco Antonio Culque Alejo / Samuel Jaramillo De Souza /
Milagros Huaríngá Aguirre / Manuel Eugenio Chirito Jara /
Katherine Fernández Valdivieso / Dennys Hugo Jesusi Poma

Apoyo Administrativo

Lucía Gonzales Carrasco

Noviembre 2016

PRESENTACIÓN

EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO, DE UN ENFOQUE OPERATIVO A UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Las principales instituciones multilaterales y de cooperación vienen impulsando enérgicamente el enfoque de gestión por resultados, modelo que privilegia los resultados en los ciudadanos por sobre las formalidades burocráticas, prioriza la transparencia en la gestión e incorpora la evaluación del desempeño y la innovación en el servicio público.

En este contexto el Estado peruano aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública¹, cuyo objetivo es “promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos”. Este instrumento de política pública señala la necesidad de contar con un sistema de información, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, instrumento que coadyuva al objetivo del Perú en pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, al ser requisito de éste organismo, contar con información sobre el desempeño de la intervención pública.

Un reciente estudio realizado por la PCM², señala que entre las diez principales tendencias más importantes que afectará el proceso de la gestión pública peruana serán el uso del Internet y la creciente virtualización de los trámites y servicios públicos. Estas tendencias tendrán un impacto global sobre la interoperabilidad de las entidades y los servicios públicos y sobre la exigencia de establecer sistemas de información y Sistemas de Monitoreo y Evaluación a las políticas públicas.

Algunas entidades públicas del Perú cuentan con sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E), que les han permitido saber qué funciona y qué ajustar en las intervenciones públicas, con la finalidad de mostrar resultados de las políticas implementadas, así como informar de manera continua y oportuna sobre los avances y resultados de su gestión. El MIDIS cuenta con una Dirección General de M&E que realiza seguimiento y coordina las evaluaciones a todas las intervenciones sociales. El MINEDU, tiene una secretaría estratégica dentro de la cual ha implementado un laboratorio de innovación para políticas educativas. Finalmente un tercer caso a destacar es la Unidad de Análisis y Generación de Evidencias en Salud Pública (UNAGEP) del Instituto Nacional de Salud – INS, pionera en la sistematización de evidencias científica para la mejora en la calidad de las políticas en salud pública.

En este sentido, el sistema de monitoreo y evaluación que el Ministerio de la Producción viene implementando, debe convertirse en parte de la orientación estratégica del sector; de manera que permita, bajo el enfoque de gestión por resultados, realizar un seguimiento sistemático a los avances y el logro de objetivos con los que el Ministerio contribuye al desarrollo nacional.

En la presente publicación presentamos dos (2) evaluaciones ejecutivas (E²) a sendas intervenciones del Viceministerio de MYPE e Industria y que abarca: la evaluación de diseño, la evaluación de procesos y la evaluación de resultados de cada una de ellas.

1 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

2 Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros: “Identificación y Análisis de las Tendencias en Materia de Modernización de la Gestión Pública con una visión a 2030”; (Julio 2016, Lima).

La primera parte del libro describe el marco conceptual y la metodología de las E2, describiendo los procedimientos y las etapas de la evaluación con los objetivos de cada una de ellas.

En la segunda parte del libro se presentan los resúmenes de las evaluaciones efectuadas. La primera evaluación corresponde al concurso “Gamarra Produce”, intervención iniciada en el año 2012 en el conglomerado industrial ícono de las MIPYME “Gamarra”; cuyo inicio contó con una estrategia de intervención conjunta de varios ministerios y que en el devenir fue quedando con solo el “Premio”. Consecuencia de ello, comenzó a saltar la siguiente pregunta provocativa: ¿Es el objetivo fundamental del Ministerio el reconocimiento al emprendedor o el premio es un medio para lograr la mejora de la calidad de los productos en el conglomerado?

La segunda evaluación aborda la intervención Start Up Perú, iniciada en el 2013, que busca promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico; Start Up es una estrategia usada internacionalmente. La evaluación destaca entre sus principales hallazgos la identificación del problema central como el insuficiente desarrollo de

emprendimientos innovadores y dinámicos de alto impacto, la presencia de cuellos de botella en la primera etapa de selección de postulantes y, distorsiones en la entrega de servicios de incubación a los ganadores.

Estamos convencidos que las conclusiones presentadas serán parte del debate en la mejora de los servicios que se brindan y muchas de las recomendaciones serán implementadas, atendiendo su aplicabilidad, por supuesto. Por ello, quiero destacar el esfuerzo de los profesionales de la DISEM, quienes acompañando el trabajo de las consultorías, participaron desde el inicio de las evaluaciones hasta su revisión, mostrando su desprendimiento intelectual y valía profesional. Somos conscientes de la diversidad de temas e intervenciones a evaluar, pero aún existen restricciones a superar.

Por último, señalar que “EVIDENTIA” es el título de la presente publicación en formato de revista, que esperamos pueda continuar más allá de nuestra presencia efímera. La palabra es latín cuyo significado es EVIDENCIA, muy de moda en la jerga especializada, y con lo cual buscamos mostrar lo que hacemos en el Ministerio de la Producción; por ello, parafraseando a Ovidio, permítannos decir “Los resultados validan los hechos”.

Lima, Octubre del 2016
Tito Villalta Huamanlazo
Director de Supervisión, Evaluación y
Monitoreo – DISEM

LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN EJECUTIVA

Marco Culque Alejo

1. Antecedentes

La normatividad vigente que brinda el marco institucional para el Monitoreo y la Evaluación (M&E) lo encontramos en: 1) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, instrumento que identifica para la Gestión del Cambio del Estado peruano los Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento y 2) la Ley de presupuesto del sector público, mediante el cual en sus disposiciones complementarias se indica los sectores con programas presupuestales que serán evaluados en el transcurso del ejercicio.

En el primer caso, la norma y su plan de implementación, brindan lineamientos para incorporar las acciones de M&E y gestión del conocimiento en la estructura de las instituciones públicas. En el segundo caso, siendo los programas presupuestales uno de los instrumentos de la modernización de la gestión pública, liderado por el Ministerio de Economía y Finanzas³ – MEF, se evalúan a los sectores con programas presupuestales con Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal -EDEP.

Los programas presupuestales (PP) son intervenciones que cuentan con una metodología que identifica causalidad, desarrolla una estructura lógica de la intervención, identifica el problema en la población, desarrolla productos o servicios e identifica los cambios deseados en la población intervenida.

Sin embargo en paralelo a los PP, se desarrollan intervenciones que no se fundamenta en causalidad, entregan servicios al ciudadano, pero no cuenta con claridad el cambio a lograr, o el objetivo al cual contribuyen. Estas intervenciones, se conocen como intervenciones financiadas con recursos APNOP (acción presupuestaria que no resulta en productos).

Desde la perspectiva de la gestión por resultados se pregunta ¿Cuál es la importancia de dicha intervención? ¿Cuáles son los resultados alcanzados? ¿Contribuye con un objetivo mayor de la institución? La necesidad de respuesta nos lleva a identificar un instrumento de evaluación rápida para tomar una decisión sobre la intervención. Las evaluaciones ejecutivas se realizan en un periodo de tiempo corto en promedio entre 45 a 60 días, utiliza información documentaria, el análisis se efectúa en gabinete, se complementa con algunos instrumentos cualitativos o cuantitativos.

En el año 2013, el personal de la Dirección de Supervisión Evaluación y Monitoreo - DISEM y personal del VMYPE-I vinculado a las labores de M&E, se capacitó en la metodología de evaluaciones ejecutivas, el cual fue desarrollado por Centro Regional CLEAR (Regional Center for Learning on Evaluation and Result), cuyo modelo de evaluación se implementó para los servicios que brinda el Ministerio de la Producción (financiados con recursos APNOP y PP).

2. La Política de evaluación

Los limitados recursos que disponen los gobiernos para atender las demandas y necesidades cada vez mayores de sus ciudadanos, hace necesario que se

desarrollen sistemas que midan la calidad de los servicios que el Estado proporciona, así como cuantificar los efectos de dichos servicios en la población beneficiada.

3 Los sectores con programas presupuestales también diseñan y ejecutan evaluaciones de impacto. https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3880&Itemid=102082&lang=es

Esta es una de las razones para fortalecer los sistemas de M&E gubernamental, “Las presiones fiscales y las expectativas cada vez mayores por parte de los ciudadanos transmiten un ímpetu continuo para que los gobiernos proporcionen más y mejores servicios” (Mackay, 2007). La presión ciudadana canalizada a través los procesos participativos de rendición de cuentas públicas o ante el congreso es un incentivo para mejorar los modelos de operación de las intervenciones públicas, con el objetivo de lograr resultados con menos recursos.

Otro factor importante, que presiona

para contar con sistemas de M&E, son los compromisos internacionales. En el año 2000, la Organización de las Naciones Unidas – ONU realizó la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, donde los países miembros se comprometieron a realizar acciones para avanzar en las sendas de la paz y el desarrollo humano. Dichos acuerdos se conocen como los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁴, donde el Perú es país miembro de las Naciones Unidas. En setiembre del 2015 los líderes mundiales lanzan 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible⁵ buscando “medir lo que valoramos”.

2.1. ¿Cómo ayuda las políticas de evaluación a un buen gobierno?

De los múltiples aportes de las políticas de M&E en favor de la gestión pública, resumiremos en tres grandes conceptos en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1

Utilidad de las políticas de evaluación a un buen gobierno

Aspectos	Utilidad para el buen gobierno
Formulación de políticas	<p>Contribuye a determinar las prioridades del gobierno, a partir de las demandas de los ciudadanos y de los grupos sociales, en la toma de decisiones presupuestarias y en la planeación nacional.</p> <p>La información del M&E apoya en las deliberaciones del gobierno ofreciendo evidencia de las diversas actividades eficaces (programas y/o proyectos de empleos, de salud, productivos, etc.)</p> <p>El uso de la información del M&E ayuda en la formulación de políticas basada en evidencia y de los presupuestos basados en resultados - PpR.</p>
Administrar Actividades	<p>En el marco de los programas y proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica el uso más eficiente de los recursos disponibles (RRHH y Servicios, identifica cuellos de botella). - Los indicadores de desempeño se pueden utilizar para comparar costos y desempeño – normas de referencia de desempeño– entre las diferentes unidades, regiones y distritos. - Las comparaciones pueden hacerse a lo largo del tiempo y así ayudar en la identificación de prácticas buenas, malas o prometedoras, de tal manera que pueda motivar la búsqueda de razones para determinado desempeño.
Incentiva la transparencia y apoya las relaciones de rendición de cuentas	<p>Si el gobierno ha logrado sus objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El M&E proporciona la evidencia para sostener fuertes relaciones de rendición de cuentas, como las del gobierno en el Congreso, con la sociedad civil y con los donantes. - El M&E también apoya las relaciones de rendición de cuentas dentro del gobierno, tanto entre ministerios sectoriales y centrales, entre dependencias y ministerios sectoriales, y entre ministros, administradores y personal. - A su vez, una sólida rendición de cuentas puede ofrecer los incentivos necesarios para mejorar el desempeño.

Fuente: Mackay, Banco Mundial, 2007

Adaptación: Propia

4 Ver <http://onu.org.pe/que-son-los-odm/>

5 Ver: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

2.2. Gobiernos con sistemas de M&E

Los incentivos para que los gobiernos implementen políticas de M&E han sido diversos, desde los años 80 a partir de las políticas de reformas del sector público, los procesos de privatización en la década de los 90 en los países desarrollados. Otros incentivos a considerar es el liderazgo de

países en M&E que son exponentes de buenas prácticas para los países vecinos, así como las exigencias de los organismos internacionales e instituciones cooperantes. En el cuadro N° 2 se presenta algunas experiencias de implementación de sistemas de M&E.

Cuadro N° 2

Gobiernos que utilizan intensivamente la información de M&E

Año	País	Política de M&E
Fines de los 80	Australia	El gobierno creó un sistema de evaluación para todo el ámbito público, dirigido por el Departamento de Finanzas (DdF). Se solicitó a todos los ministerios que evaluaran cada uno de sus programas cada tres o cinco años. También se les pidió preparar planes de evaluación de portafolio que detallaran las evaluaciones programadas durante los siguientes tres años e indicaran los programas que serían evaluados, los temas por cubrir en cada evaluación y los métodos de evaluación por utilizarse.
Inicios de los 90	Colombia	En el caso del M&E en América Latina, en los 90 Colombia es el primer país en América Latina que implementa como política pública el sistema de evaluación de las políticas públicas. Con el paso de los años y maduración se implementa el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados - SINERGIA ⁶
1998	Reino Unido	Se creó un sistema de metas de desempeño, las cuales se señalan en los Acuerdos del Sector Público con el Tesoro Público y cada uno de los 18 ministerios principales. Los Acuerdos del Sector Público establecen la meta general del ministerio, los objetivos prioritarios y las metas de desempeño clave.
2002	EE.UU.	Se creó los Instrumentos de Clasificación de las Evaluaciones de Programas (PART). Los 1,000 programas son clasificados según desempeño (metodología PART): 1) claridad de los objetivos y del diseño del programa; 2) la calidad de la planeación estratégica y la extensión del enfoque en las metas del programa; 3) la efectividad en la administración del programa; y 4) los resultados logrados en el programa real.
2005	México	Se crea el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social - CONEVAL, cuya misión es medir la pobreza y evaluar los programas y la política de desarrollo social para mejorar sus resultados y apoyar la rendición de cuentas ⁷ .

Fuente: Mackay, Banco Mundial, 2007

Adaptación: Propia

a. ¿Para qué Evaluar?

De acuerdo a Rossi y Freeman (1993), la evaluación es la aplicación de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para valorar y mejorar las políticas y programas sociales, desde sus primeras etapas de definición y diseño hasta su desarrollo e implementación.

Los resultados de la evaluación deben proveer información para la administración de programas, el planeamiento estratégico, el diseño de nuevos proyectos o iniciativas y la fijación de recursos.

6 Ver: <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/inicio.aspx>

7 Ver: <http://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Creacion-del-Coneval.aspx>

¿Qué es evaluar?

Evaluar puede definirse como la emisión de un juicio de valor (Alvira F; 1991) acerca de una política, programa o proyecto. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.

De las múltiples motivaciones y necesidades de conocimiento que tienen los responsables de la conducción de intervenciones públicas, por las funciones en las que ayuda la evaluación los resumiremos en

tres aspectos: 1) Para tomar decisiones, 2) Formular un juicio de valor 3) Conocer y comprender. Las definiciones se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N°3

Funciones o propósitos de la Evaluación

Objetivo	Definición
Tomar decisión	Se puede conducir la evaluación en beneficio de las personas que van a decidir o negociar un cambio en la intervención evaluada. En este caso, se la utiliza para corregir la puesta en marcha, para modificar la estrategia de intervención, o para redefinir las orientaciones políticas. El principal mecanismo de utilización de las evaluaciones por parte de los responsables de tomar las decisiones se denomina retroalimentación (feedback). Las recomendaciones son esenciales para este tipo de uso así como lo es el seguimiento de las mismas.
Formular juicio e informa	La evaluación puede estar destinada a una gama más amplia de partes interesadas con miras a ayudarlas a formar su propio juicio sobre los méritos. Además de los responsables de la toma de decisiones, se puede extender este uso a las instituciones políticas (Ej.: el Parlamento), a los países asociados, a la sociedad civil, a los medios y, en última instancia, a los ciudadanos con la perspectiva de informar a la opinión pública. El principal mecanismo mediante el cual se utilizan las evaluaciones para formular juicios es la rendición de cuentas (accountability). Las conclusiones son esenciales para este tipo de uso, así como la transparencia de los criterios de juicio (también denominados "criterios de evaluación razonada").
Conocer y comprender	Por último, la evaluación puede ayudar a los usuarios a aprender de la intervención, a comprender mejor lo que funciona y lo que no, y a acumular conocimientos. Contribuye indirectamente a la transferencia de los conocimientos adquiridos de ese modo en beneficio de las redes profesionales que no tienen necesariamente un vínculo directo con la intervención evaluada. La identificación de buenas prácticas y de lecciones transferibles es esencial para este tipo de utilización.

Fuente: MÓDULO EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO MANUAL DE AUTOAPRENDIZAJE Diplomado de Posgrado en Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo; Universidad Particular Cayetano Heredia –UPCH y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID; 2015.

b. ¿Quiénes usarían la información que nos brinda la evaluación?

Para responder a la pregunta debemos identificar los niveles de decisión sobre la intervención que se ejecuta, en función a

ello podemos identificar a los responsables y las necesidades de información requerida.

Cuadro N°4

Interés de la evaluación por usuario según intervención

Intervención	Preguntas de Interés	¿Para qué?	Usuarios
Gestión de la Política Responsable de la formulación.	¿Cuáles son los resultados logrados en el marco de la política implementada (a través de los programas y proyectos)?	Fortalecer o discontinuar una programa, proyecto o plan.	Responsable de la Política. Responsable de la formulación.
Gestión de la intervención programa proyecto	¿Cuáles son los resultados alcanzados por la intervención?	Continuar, modificar la lógica de la intervención, ajustes para la mejora del servicio	Responsable de la intervención (programa, proyecto, plan)
Administración de la cadena de valor del servicio	¿Cuáles son los cuellos de botella para la entrega del servicio?	Mejorar los procedimientos, programación de insumos, contratos de los servicios, personal, etc.	Responsable de una unidad o componente de una intervención.

Elaboración: Propia

Las preguntas de evaluación estarán en función de la necesidad, Interés y la jerarquía de la persona que solicita la evaluación en la cadena de resultados de la intervención. Cabe señalar que los tipos de preguntas no son excluyentes, pueden ser complementario o desarrollar la explicación de un hallazgo.

c. ¿Qué instrumento utilizamos? – Tipos de Evaluación

Tomando como premisa que vamos a evaluar intervenciones públicas (programas, proyectos, planes, políticas), podemos abordar las evaluaciones desde dos perspectivas:

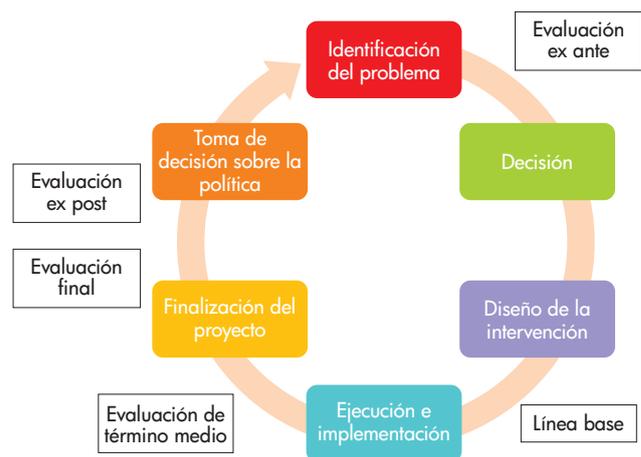
a) Del Ciclo del Proyecto, el cual hace referencia a las etapas de identificación del problema, diseño, implementación, finalización y cierre de la intervención.

b) De la Cadena de Resultados, que tiene como sustento una teoría de cambio, identifica el problema, en base a evidencia se interviene, se provee insumos que resultan en productos/servicios, que generan resultados específicos (inmediatos) y los resultados finales (mediano y largo Plazo) en la población intervenida.

c.1. El Ciclo de la intervención (Proyecto)

Durante el Ciclo del Proyecto, se tiene previsto en las fases de: diseño, ejecución y cierre del proyecto, desarrollar evaluaciones específicas que provea a los formuladores, ejecutores y responsables del proyecto información sobre la pertinencia, viabilidad y resultados de la intervención del proyecto en la población objetivo.

Gráfico N° 1

Evaluaciones en el ciclo del proyecto

Elaboración: Propia

Cuadro N°5
Evaluaciones por Objetivo, según aplicación en el ciclo del proyecto

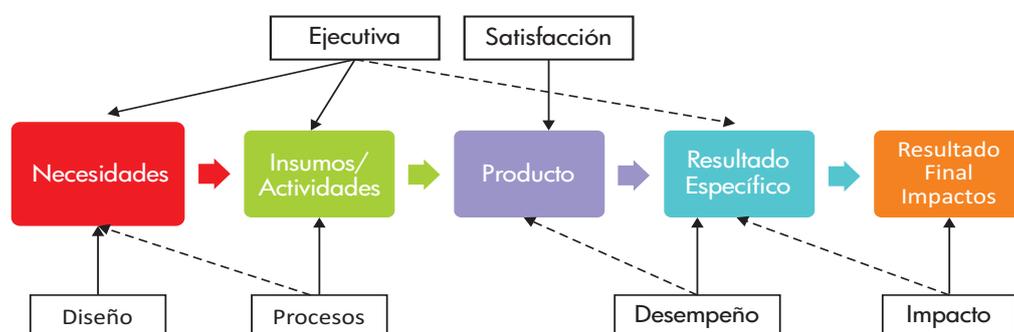
Tipo de Evaluación	Objetivo
Evaluación Ex ante	Es una evaluación prospectiva de los probables efectos futuros de las nuevas iniciativas y apoyar tales como las políticas, programas y estrategias. Se lleva a cabo antes de la puesta en práctica de una iniciativa.
Línea de base ⁸	Es información referida a los valores iniciales de los indicadores del problema que dio origen al programa. Es un parámetro indispensable para evaluar los impactos de la intervención porque permite comparar las situaciones antes, durante y después de su ejecución. En algunos casos se conoce como Estudios de Base ⁹ que incluye el análisis de contexto y el estado inicial de las estrategias o productos.
Evaluación de término medio	Generalmente tiene un carácter formativo, ya que se lleva a cabo en todo el período medio de la implementación de la iniciativa. Evaluación Formativa intenta mejorar el rendimiento, que generalmente se realiza durante la fase de ejecución de los proyectos o programas.
Evaluación Final	Normalmente sirven al propósito de una evaluación sumativa, se llevan a cabo hacia el final de la ejecución de los proyectos o programadores. Se lleva a cabo al final de una iniciativa (o una fase de esa iniciativa) para determinar el grado en que los resultados previstos fueron producidos. Se tiene la intención de proporcionar información sobre el valor del programa.
Evaluación ex post	Es un tipo de evaluación que se efectúa al cabo dos años o más después de la finalizada la intervención. Su objetivo es estudiar como la iniciativa (programa o proyecto) sirvió a sus objetivos, evaluar la sostenibilidad de los resultados e impactos y sacar conclusiones para iniciativas similares en el futuro.

Fuente: Handbook on planning Monitoring and evaluating for development results, 2009- UNDP
Elaboración: Propia

c.2. De la Cadena de Resultados

Para la entrega de un servicio, que responde a un problema identificado en una población determinada, se cuenta con un conjunto de procesos en el cual cada uno de ellos va generando valor para el ciudadano. En este enfoque la cadena de resultados puede ser graficado de la siguiente manera.

Gráfico N° 2
Evaluaciones en la cadena de resultados



—> Objetivo principal de la evaluación
- - - -> Objetivo secundario de la evaluación

Elaboración: Propia

8 Añadido por el equipo de la DISEM.
9 Jorge Rodríguez, Emma Rotondo, Gloria Vela: “Estudios de Base Fundamentos de una Gestión por Resultados”, PREVAL / FIDA, 2007, Perú.

Cuadro N° 6

Tipos de Evaluación según la Cadena de Resultados

Tipo de Evaluación	Objetivo	Preguntas que responde
Diseño	Analizar si la intervención implementada contribuye a solucionar el problema identificado y su alineamiento con las políticas nacionales.	¿Existen coherencia entre los objetivos a lograr y los productos y actividades propuestos? ¿Son suficientes?
Proceso	Conocer la eficiencia de la organización para la entrega del servicio, identificando procesos que deben ser mejorados.	¿Se puede mejorar la eficiencia de la intervención?
Desempeño	Conocer la eficiencia de la gestión para alcanzar los resultados.	¿Cuáles son los resultados alcanzados?
Satisfacción	Conocer la percepción de la población beneficiaria, aspectos referidos a la calidad del servicio entregado.	¿Cuál es la calidad del servicio entregado?
Impacto	Demostrar la efectividad de la intervención para alcanzar resultados en la población.	¿Cuánto del resultado logrado en la población se puede atribuir a mi intervención?

Elaboración: Propia

Además de los instrumentos descritos (cuadro N° 5 y N° 6) existen diversos instrumentos para efectuar evaluaciones, cuyos objetivos están en función de las

necesidades del programa, proyecto o los requerimientos de las instituciones financiadoras.

El Caso de la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal – EDEP

Este instrumento es utilizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, ha sido diseñada para generar información cualitativa sobre los puntos críticos que tienen que priorizarse en la agenda de trabajo de las intervenciones públicas, con el objetivo de mejorar su desempeño. Como producto de la evaluación, un equipo independiente —con amplio conocimiento del sector evaluado— genera recomendaciones para resolver los puntos críticos identificados, luego de un trabajo coordinado con los equipos de las entidades evaluadas¹⁰.

Este instrumento evalúa el diseño de la intervención, el programa presupuestal y el desempeño de la ejecución financiera.

3. La propuesta de Evaluaciones Ejecutivas - EE

3.1. ¿Por qué evaluaciones ejecutivas?

Es una evaluación que analiza el diseño de la intervención, los procesos en la implementación del servicio y el desempeño

alcanzado desde la perspectiva del usuario del servicio, lo cual permite contar con una mirada integral del servicio. Las evaluaciones

10 Ministerio de Economía, EDEP Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/publicacion_EDEP.pdf

ejecutivas han sido desarrolladas como un medio que cubre la brecha entre el monitoreo del desempeño y la evaluación de impacto.

Por su aplicación tiende a formalizar la relación entre el M&E y la asignación de presupuesto, proveyendo evidencia entre los resultados logrados y los recursos asignados.

Las evaluaciones ejecutivas por la rapidez en su ejecución, permite una comprensión preliminar y cualitativa del estado de situación de la intervención, cuenta con el criterio de costo eficiencia, la investigación es eficiente donde los ahorros provienen de una muestra reducida y un análisis de datos eficientes, además que utiliza información secundaria e información disponible.

Las evaluaciones ejecutivas proveen de insumos para el proceso de toma de decisiones, considerando las restricciones de tiempo, de recursos y en aspectos de planeación para la mejora del desempeño de la intervención.

Algunos aspectos de las Evaluaciones Ejecutivas

¿En que son diferentes las EE?

- i. Por el rango de programas que cubre

- ii. Puede ser ejecutado por evaluadores interno o externos de la institución
- iii. El alcance de la evaluación en relación a la intervención, todos los componentes, un componente en particular, un área específica donde se aplica la intervención, entre otras.

Y ¿las ventajas de las EE?

- i. Son realizados en periodos cortos de tiempo
- ii. Es la síntesis de las características de la intervención en su diseño, implementación y los resultados.
- iii. Son realizados para documentar la toma de decisiones

Aspectos de la evaluación

- i. La credibilidad de la Evaluación depende en la medida que esté basada en información amplia, representativa, de diferentes perspectivas e imparcial.
- ii. Los juicios evaluativos estén basados en la evidencia y en la información obtenida, como parte de la evaluación.
- iii. La calidad de la evaluación depende de: la disponibilidad y calidad de la información (principalmente información oficial, secundaria y en menor medida en fuentes primarias).

3.2. Experiencia internacional

En el presente capítulo abordaremos la experiencia de los países que han incorporado las evaluaciones ejecutivas, como instrumento de su sistema de monitoreo.

Chile: Evaluación de programas gubernamentales¹¹

La Dirección de Presupuesto –DIPRES con la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) ha utilizado desde sus inicios la

metodología de Marco Lógico para analizar e identificar problemas de diseño, identificar y cuantificar los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes). La evaluación desarrolla los siguientes aspectos:

Justificación: Se analiza el diagnóstico o problema que dio origen al programa y que éste espera resolver (o contribuir a solucionar).

11 Ver <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-111762.html>

Diseño: Análisis del ordenamiento y consistencia del programa considerando sus definiciones de fin y propósito (objetivos), sus componentes y actividades para responder a ellos y los supuestos bajo los cuales se elaboraron las hipótesis del programa. Lo anterior considera la justificación inicial del programa y cómo han evolucionado estos elementos de diagnóstico.

Organización y Gestión: Análisis de los principales aspectos institucionales dentro de los cuales opera el programa, y de los principales procesos, instancias de coordinación e instrumentos de que éste dispone para desarrollar sus actividades y cumplir su propósito.

Resultados: El análisis se centra en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía del programa.

Sobre la base del análisis del diseño, organización y gestión, y resultados o desempeño del programa, la evaluación también incorpora un juicio respecto de la sostenibilidad del programa en términos de capacidades institucionales; su continuidad considerando la evolución del diagnóstico inicial; y un conjunto de recomendaciones para corregir problemas detectados y/o mejorar sus resultados.

Colombia: Evaluación Ejecutiva - E2

La E2 se creó con la intención de generar información oportuna y pertinente para que las entidades, tanto las ejecutoras como las que asignan los recursos, tomen decisiones sobre ajustes a los programas en el corto plazo e incrementen la eficiencia y eficacia de la ejecución de las políticas públicas. Se espera con este tipo de evaluación:

Dar una visión general del programa, identificar problemas y mejorar el desempeño del programa, encontrar los cuellos de botella del programa en la cadena de resultados y en la cadena de entrega de los productos y servicios, generar unas recomendaciones acerca de cómo

perfeccionar el diseño y los procesos del programa, evaluar el grado de satisfacción del beneficiario¹².

Establece análisis y propuestas específicas de ajuste sobre los principales aspectos del programa en revisión: Diseño, Resultados, Insumos, Manejo Operativo, Estructura Organizacional, Actividades de Direccionamiento, Seguimiento y Control.

México: Evaluación de Consistencia y Resultados¹³

La Evaluación de Consistencia y Resultados analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa. Esta evaluación puede efectuarse a partir de los dos años de la creación del programa. La evaluación contiene seis temas:

Diseño: Analiza la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

Planeación estratégica: Identifica si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Operación: Analiza los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Cobertura y focalización: Examina si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Percepción de beneficiarios: Identifica si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados.

¹² Ver: http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Planeacion/guas_tipos_evaluacin_pp.pdf

¹³ Ver: http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion_consistencia_resultados.aspx

Resultados: Examina los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Estados Unidos, Program Assessment Rating Tool – PART (Herramientas de clasificación para la evaluación de programas)

En Estados Unidos, se encuentra el PART desarrollado por la Office of Management and Budget (OMB). Ésta es una herramienta de diagnóstico creada en 2002 para los programas federales que, mediante un

cuestionario cerrado, evalúa el desempeño de los programas y propone ajustes.

El PART está diseñado para asegurar un método consistente en la evaluación y clasificación (rating) de programas en todo el Gobierno Federal. Las evaluaciones PART examinan la efectividad de los programas desde su diseño hasta su implementación y resultados. Las revisiones PART luego informan decisiones de presupuesto e identifican acciones para mejorar el desempeño. Cada agencia del gobierno es responsable de implementar las acciones recomendadas por la evaluación¹⁴.

Cuadro N° 7

Evaluaciones Ejecutivas por países según componentes

País	Chile	México	Colombia	EE.UU.
Nombre	Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)	Evaluación de Consistencia y Resultados	Evaluación Ejecutiva	Program Assessment Rating Tool – PART
Diseño	Justificación	Diseño	Diseño	Diseño
	Diseño	Planeación estratégica		
Procesos	Organización	Operación	Insumos	Tablero de control
			Manejo Operativo	
	Gestión	Cobertura y focalización	Estructura Organizacional	
			Actividades de Direccionamiento	
Seguimiento y control				
Resultados	Resultados	Percepción beneficiarios Resultados.	Resultados	Resultados

Elaboración: Propia

4. Y ¿cómo aplicamos?

Previo a la explicación de la metodología desarrollada a partir de la experiencia de las evaluaciones realizadas en el Ministerio de la Producción, es necesario describir el contexto institucional del M&E durante el proceso de las evaluaciones.

Como parte del proceso de implementación de M&E, la DISEM desarrolla durante los años 2013 y 2014, un conjunto de actividades como: inventario de servicios,

construcción de marco lógico y alineamiento de intervenciones con el objeto de identificar los principales servicios sus características e identificar los indicadores hacia que contribuye la intervención.

En simultaneo a la construcción de instrumentos, se desarrollan actividades de capacitación a dirigido a responsables en las Direcciones Generales y Órganos de Línea en M&E en temas como:

14 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1216511> <https://www.performance.gov/>

Evaluaciones de Impacto, Marco Lógico, Planificación Estrategia con alineamiento de intervenciones, ente otras.

De otro lado, a la fecha solo se contaban con dos (2) evaluaciones EDEP ejecutadas en el marco del programa presupuestal, conducido por el MEF y un equipo del VMYPE-I y con auditorías realizadas por el Órgano de Control Interno (OCI) a las unidades que brindan servicios a las MYPE.

En el aspecto normativo de M&E a inicios del 2016 se cuenta con la directiva de Monitoreo y Evaluación del VMYPE-I que aprueba los procedimientos para el M&E de las intervenciones y actividades de las unidades orgánicas del VMYPE-I.

¿Qué evaluar?

Selección de Intervenciones.

La decisión a tomar requiere contar con información previa para identificar la intervención que debemos evaluar, si no son numerosas fácilmente se puede identificar cual, en caso sean numerosas se puede utilizar el siguiente procedimiento:

¿Cómo selecciono?

Los reportes del Presupuesto Institucional y el Plan Operativo Institucional- POI, proveen información financiera (programación y ejecución) y metas físicas (programadas y ejecutadas), información que nos ayuda a identificar los recursos y metas para el servicio al ciudadano de las diferentes

áreas. Estos datos agregados deben ser complementados con las siguientes variables

- Unidad Responsable: la unidad, dirección de línea, gerencia, etc., que entrega el servicio.
- Nombre de la Intervención: con el cual se identifica el servicio (si no se cuenta, generar uno para su identificación).
- Descripción del Público que se atiende: ¿cuáles son las características del público que recibe el servicio? considerar las variables: condición de la empresas (formal, informal), constitución de la empresa (persona natural ó jurídica), actividad económica, antigüedad de la empresa (en años), ubicación (rural, o urbana), entre otras.
- N° de personas atendidas: meta del periodo anterior.
- Presupuesto: suma de los recursos financieros, incluye el personal, servicios, proveedores, contratación de terceros y de las personas directamente relacionadas con el servicio. (no considerar el personal de apoyo de áreas administrativas por la dificultad de individualizar el costo de su participación).
- Recursos Humanos: contabiliza el número de personas que desarrolla la intervención.
- Años del Servicio: identifica hace cuantos años se entrega este servicio.

Con la información generamos el reporte siguiente:

Cuadro N° 8

Evaluaciones Ejecutivas por países según componentes

N°	Unidad Responsable	Nombre de la Intervención	Descripción del Público que se atiende	N° de personas atendidas	Presupuesto	RR HH	Años del Servicio
----	--------------------	---------------------------	--	--------------------------	-------------	-------	-------------------

A dicho reporte agregaremos la columna, costo unitario del servicio en el cual dividimos (presupuesto/ N° de personas atendidas). Este primer análisis nos acerca a la idea del valor del servicio que se entrega.

Como segundo paso con la información disponible generamos un ranking de las intervenciones de la institución. En este punto, considerando la restricción presupuestal, se puede utilizar los siguientes criterios:

- a) Las intervenciones que tienen mayor número de servicios.
- b) Las intervenciones que tienen mayor costo unitario.

Y ¿La disposición de la unidad a la evaluación?

En un tercer momento se debe identificar a los responsables de las áreas que presentan mejor disposición a la evaluación. Aun cuando exista normatividad de M&E se presentara resistencia a la evaluación con la percepción de estar juzgando el trabajo del área evaluada. Por ello se elegirá las intervenciones cuyos responsables manifiesten un interés favorable.

Como muestra del compromiso del área con la evaluación debe facilitar lo siguiente:

- a. Identificar cual podría ser el interés de la evaluación para la dirección o gerencia, este interés (nos brinda una idea que existe una alta probabilidad para implementar las recomendaciones a los hallazgos encontrados).
- b. Un equipo de profesionales del área que será la contraparte del proceso de evaluación. Generalmente quienes integran este equipo interno son las personas responsables de la intervención, porque conocen el servicios y los procedimientos y profesionales del área vinculados al área de planificación, monitoreo o seguimiento de la ejecución presupuestal.
- c. Hacer acopio de la información existente sobre la intervención: registros administrativos de beneficiarios, reportes e informes de la gestión, documentos que sustentan la intervención como: diagnostico, marco lógico, indicadores usados, entre otros. Presupuesto según partidas de los últimos 3 años. Informes de los profesionales responsables de la intervención, de los proveedores, reporte de monitoreo, entre otros.
- d. Se acuerdan compromisos en fechas tentativas como plan de trabajo a ser desarrollado.

Institucionalización de M&E

Cuando está en proceso de institucionalizar la cultura de evaluación (Directiva de M&E, Plan de evaluación, de Monitoreo etc.), es poco probable que las intervenciones priorizadas sean las que se evalúen, dado que no se cuenta con normatividad que ordena el M&E en la institución. En este punto es importante conocer la disposición hacia las evaluaciones de los responsables de las áreas de las intervenciones priorizadas y comenzar con ellos las primeras evaluaciones.

¿Cuál es la amplitud de la evaluación? (Delimitación de la evaluación)

Para definir qué tan amplio debe ser la evaluación debemos contar con los criterios de la Gestión de la triple restricción el cual es la consistencia entre: el alcance de la evaluación, ¿cuánto tiempo disponemos? y de ¿cuánto de recursos contamos?

La triple restricción en un PPP hace alusión

a las principales limitaciones que tienen a lo largo de su ciclo de vida. Así, cualquier PPP tiene una triple restricción vinculada a las denominadas “cuatro C” de gestión de proyectos: el Cronograma (tiempo), el Costo (presupuesto) y la Cantidad (alcance), que determinan la Calidad de los resultados que se quieren alcanzar. La modificación de cualquiera de ellas impacta sobre las demás, pues interactúan de manera interdependiente a lo largo del PPP, tal como se presenta en el gráfico N° 3.

Gráfico N° 3
La triple restricción en PPP



Fuente: Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo, Diplomado de Posgrado en M&E de PPP USAID – UPCH.

Con los criterios de la triple restricción y las necesidades del área usuaria se analiza la evaluabilidad de la intervención así como el alcance que tendrá la investigación. Algunos aspectos a considerar en el alcance de la evaluación:

- a. Análisis de Evaluabilidad
 - i. ¿Qué información se cuenta de la intervención? (Directorio de beneficiarios, línea de base, Informes de actividad, reportes de presupuesto, lógica de intervención, flujograma de procesos, informes de ejecución presupuestaria operativo, etc.)
 - ii. Conocer los tiempos estimados en que se observarían los cambios (tiempo de maduración de la intervención) en la población que ha recibido los servicios de la intervención (identificados como resultados intermedios o resultado final).
 - iii. En función al periodo de maduración de la intervención y la información disponible, propone el objetivo de la evaluación.
- iv. En algunos casos el interés de la evaluación del área usuaria, no puede ser abordado por la escasa información así como la maduración de la intervención. En este aspecto se debe sugerir que tipos de pregunta puede responder la evaluación.
- b. Delimitación del estudio en tiempo y área geográfica
 - i. En el caso del periodo de tiempo debe estar referido al periodo anterior es decir: estamos en el año 2016, debemos evaluar la actividad que se desarrolló en el periodo 2015.
 - ii. El área geográfica puede ser por concentración de usuarios.
 - iii. Un componente de toda la intervención.
 - iv. La intervención tiene varios componentes de los cuales se prioriza uno de ellos por su importancia.

Requerimiento de Evaluación de Impacto - EI

Es común que los responsables de intervención soliciten Evaluaciones de Impacto (EI) de las intervenciones a las áreas responsables de M&E, sin embargo luego de explicar la rigurosidad, el costo y el momento de aplicar la metodología de EI, lo inmediato que desean conocer son los resultados que ha generado en la población objetivo la intervención, y en algunos casos el costo unitario de los servicios entregados versus los beneficios obtenidos por la población atendida.

¿Qué preguntas debe responder la evaluación?

En el siguiente cuadro se explica los objetivos de los tipos de evaluación y las preguntas que debería ser respondida en una Evaluación Ejecutiva.

Cuadro N° 9

Tipo de Evaluación según Objetivo

Tipo de Evaluación	Objetivo	Preguntas
De Diseño	Analiza la coherencia de los productos, actividades e insumos vinculados a los servicios entregados	¿Cómo la intervención permitirá resolver el problema central y contribuir al logro de los objetivos de política? ¿Lo que se hace y lo que se espera lograr corresponde a un diseño causal?
De Proceso	Identifica y explica (explicita) los procesos que se desarrollan para transformar los insumos en productos (identifica los cuellos de botella para hacer más eficiente y efectiva la intervención).	¿La forma como se ha organizado la entrega del servicio permite que ésta sea oportuna, eficaz y eficiente?
De Resultados	Corroborar si los logros obtenidos son coherentes de los objetivos planteados (Identifica los cambios cualitativos y cuantitativos que tuvo la población beneficiaria).	¿Qué resultados/cambios se ha producido en las empresas beneficiarias? ¿En cuánto se incrementó las ventas de los participantes?, ¿Qué porcentaje de los compromisos de ventas se concretaron?

Elaboración: Propia

¿Qué debe contener los Términos de Referencia?

Los términos de referencia (TdR), debe considerar los siguientes aspectos:

- a. La información de la intervención debe estar desarrollado y ser suficiente para que los postores tengan una idea de la amplitud del servicio y que busca la unidad solicitante. Para ello debe contener los aspectos:
 - i. Antecedentes ¿Cuándo se originó la intervención?, ¿en qué contexto?
 - ii. Características del público al cual atiende la intervención, zonas de intervención.
 - iii. Metas físicas y financieras de la intervención (años previos).
- b. Las preguntas de la evaluación, debe recoger en preguntas las necesidades e intereses del área usuaria de la intervención evaluada, considerando la información disponible, la metodología y el instrumento adecuado (Ver cuadro N° 10).
- c. Perfil de los consultores, el equipo ideal debería contar con:

- i. Experiencia, formulando o ejecutando programas, proyectos de temas relacionados con el desarrollo productivo (Experto Temático).
- ii. Haber realizado evaluaciones o trabajo de investigación (Experto en evaluación).
- iii. Conocimiento del sector público.

¿Cuáles son las tareas del equipo de monitoreo y evaluación?

El equipo de M&E que acompañara al equipo de evaluación externo contratado debe desarrollar en el proceso de la evaluación las siguientes actividades:

I. Durante la evaluación:

- i. Ser nexo entre los evaluadores externos y el área evaluada.
- ii. Facilitar la información de la intervención a ser evaluada.
- iii. Coordinar la agenda de reuniones de trabajo.
- iv. Participar en las reuniones de trabajo, en la cual se elabora los instrumentos de análisis que están implícitos en el equipo que implemento la intervención.

- v. Participar de la discusión de la metodología e instrumentos de recolección de información que se emplearán.
- vi. Elaborar los informes de conformidad/observación de los productos entregados, verificando que los entregables desarrollen los contenidos según los TdR.
- vii. Evaluar la calidad del informe final de evaluación. El equipo de M&E utilizando el checklist (cuadro N° 10) verificará los contenidos del documento entregado (producto) como criterio de calidad de la evaluación realizada.
- viii. Evaluar la aplicabilidad de las recomendaciones.

Cuadro N° 10

Aspectos de la calidad del informe de evaluación

N°	Criterios a considerar	✓
Estructura del informe		
1	Cuenta con estructura lógica, es claro y coherente	
2	Contiene un resumen ejecutivo y los elementos especificados según el TDR.	
De contenido cuenta con:		
3	Describe los objetivos específicos de la evaluación y su alcance	
4	Descripción de la metodología de evaluación aplicada.	
5	La metodología es considerada adecuado para responder las preguntas de evaluación.	
6	Las fuentes de información, método de recolección de datos y sus limitaciones.	
Objeto de la evaluación		
7	Claridad en el modelo y la cadena de resultados esperado.	
8	Análisis de contexto relacionado con la intervención evaluada.	
Los Hallazgos		
9	Valoran los resultados encontrados y del logro de objetivo de la intervención.	
10	Valora los factores externos y su influencia en el logro de resultados de la intervención	
11	Analiza presupuesto y los costes de la intervención.	
12	Responden a los criterios y preguntas según el alcance de la evaluación.	
13	Los hallazgos se basan en la evidencia de: datos recolectados y el método de análisis.	
14	Identifican las razones de los logros y fallos especialmente las limitaciones continuas	
Las Conclusiones		
15	Están fundados en la evidencia y conectado de modo lógico con los hallazgos	
Las Recomendaciones		
16	Están basados en los hallazgos y conclusiones presentadas.	
17	Especifican acciones para corregir las condiciones existentes.	
18	Son prácticas y considera la implicancia de recursos.	
Las Lecciones		
19	Son aplicables en otros contextos	
20	Sugiere acciones prescriptivas	

Fuente: ONUDI "Standart for Evaluation in the UN system" April 2005

Adaptación: Propia

Evaluación Vs. Estudio

Las evaluaciones son estudios de investigación específicos en un tema (la intervención), acotado en cobertura (tiempo y territorio). A diferencia del estudio, la evaluación cuenta con recomendaciones sobre los hallazgos encontrados y expresa un juicio de valor.

Evaluación de las recomendaciones I

La principal diferencia entre una investigación y una evaluación son las recomendaciones que debe tener este último. ¿Qué propone el consultor? a la luz de los hallazgos en la cadena de resultados en la entrega del servicio. En este aspecto se debe considerar que las recomendaciones cumplan ciertas características:

- i. Deben estar ligadas con los hallazgos, se identificó un problema en la cadena de valor del servicio y debe contar con recomendación de mejora.
- ii. Deben guardar relación con las áreas o temas de evaluación descrito en los TDR.
- iii. Deben identificar el área, tema o proceso y describir una acción de mejora a realizarse.
- iv. Debe contar con una temporalidad, en el caso de las recomendaciones de mejora de procesos es de corto plazo, cambios en presupuesto, diseño de la intervención requiere más tiempo y podemos clasificarlo como mediano plazo.
- v. Se deben evitar las recomendaciones generales e imprecisas.

Evaluación de las recomendaciones II (Viabilidad)

Se analiza la viabilidad de implementar las recomendaciones efectuadas, para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- i. Técnica: ¿Es posible implementar la recomendación visto desde los insumos, los procesos del servicio, proveedores, manteniendo la calidad del servicio?
- ii. Económica: ¿El costo de implementar la recomendación es viable? ¿Se cuenta con los recursos?, ¿Se puede gestionar los recursos para implementar las recomendaciones?
- iii. Social: Las recomendaciones propuestas ¿son socialmente viables? ¿Tiene algún aspecto de conflicto cultural con la población atendida por la intervención?

II. Post Evaluación

El equipo de M&E debe realizar las siguientes actividades:

- a. Socialización y difusión de los resultados. A la entrega de los productos de evaluación debe institucionalizar reuniones para presentar los resultados encontrados.

Una primera presentación debe ser con el área responsable de la intervención evaluada, con el objetivo de:

- i. Presentar los resultados encontrados por la evaluación
- ii. Efectuar ajustes, mejoras y precisiones en la presentación final.
- iii. Contar con retroalimentación del área evaluada de las recomendaciones propuestas por la evaluación con el fin que sean implementadas.

Una segunda presentación debe ser con

las autoridades de la institución y áreas involucradas en la entrega del servicio. Esta reunión tiene como objetivo:

- i. Difundir en la institución los resultados de la evaluación.
- ii. Comprometer a las áreas involucradas en el servicio, conozcan los resultados que se logran así como identificar las áreas de mejora.
- iii. Desarrollar cultura institucional de evaluación.

- b. Compromisos de mejora de la intervención, tomando como base los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación, el área responsable de la intervención evaluada se compromete a implementar las propuestas para la mejora del servicio. (Previa evaluación de calidad de las recomendaciones efectuadas).

Lo descrito en el presente capítulo es parte de la experiencia institucional para implementar nuestras prácticas de Evaluación.

Bibliografía

- Keith Mackay: "Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno"; Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial 2007. Washington, D.C http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/monitoring_and_evaluation_spanish.pdf
- Peter H. Rossi, Howard E. Freeman: "Evaluation: A Systematic Approach", SAGE Publications, Inc; 6th edition (February 3, 1993).
- ALVIRA, F. (1991): Metodología de la evaluación de programas, CIS, Madrid.
- MÓDULO EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO MANUAL DE AUTOAPRENDIZAJE Diplomado de Posgrado en Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo; Universidad Particular Cayetano Heredia –UPCH y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID; 2015
- Jorge Rodríguez, Emma Rotondo, Gloria Vela: "Estudios de Base Fundamentos de una Gestión por Resultados", PREVAL / FIDA, 2007, Perú. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033885.pdf>
- United Nations Development Programme, "Handbook on planning Monitoring and evaluating for development results", New York, 2009 <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>
- Pfeiffer, John PPT "Presupuesto y Gestión por Resultados en el Gobierno de los EEUU: Lecciones de la iniciativa PART", presentado en la Tercera Conferencia Regional de Monitoreo y Evaluación Lima, Perú, 2007 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1216511>
- Naciones Unidas: "Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe de 2015" Nueva York 2015. http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf
Dirección de Presupuesto Gobierno de Chile <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-2131.html>
- Jeni Vaitsman, Roberto W. S. Rodrigues, Rómulo Paes-Sousa: "El Sistema de Evaluación y Seguimiento de las Políticas y Programas Sociales: la experiencia del Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre del Brasil"; UNESCO 2006, Impreso en Brasil <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001485/148514s.pdf>
- Oswaldo Nestor Feinstein, "La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina", Instituto de Estudios fiscales, 2012 http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/68_03.pdf
- Mattar Jorge, PPT "Evaluación de programas y políticas públicas: algunos hechos estilizados en América Latina" presentado en el Seminario Internacional Planificación del Siglo XXI, 2010 ILPES. http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/40872/Evaluacion_de_Programas_ILPES.pdf
- Aguilar Mauricio, PPT "Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas: La experiencia de SINERGIA" Departamento Nacional de Planificación, 2011 <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/aguilar.pdf>
- Haarich Silke N. "Diferentes sistemas de evaluación de las políticas públicas en Europa: España, Alemania y los países del Este" Revista Española de Control Externo <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1217040.pdf>
- Brown Deryck R. "Evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos", Serie Gestión Pública, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Chile, 2001 http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7259/S01010013_es.pdf?sequence=1
- Villarreal Navarro, Julio "Colombia y el Sistema de Monitoreo y Evaluación, SINERGIA" Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina, Banco Mundial, CLAD 2007 <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/colombia.pdf>
- Sinergia "GUÍA METODOLÓGICA PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN A POLÍTICAS PÚBLICAS", Dirección de Seguimiento y Evaluación de políticas Públicas, Colombia 2014 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación "Guía para la evaluación de Políticas Públicas", Colombia 2012 http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Planeacion/guas_tipos_evaluacion_pp.pdf
- Departamento Nacional de Planeación "Guías Metodológicas para el seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y la evaluación de políticas estratégicas" Colombia, 2012. <http://indicadores.org/index.php/banco-de-documentos/category/1-publicaciones-nacionales?download=67:guia-metodologica-sinergia-dnp>



PERÚ

Ministerio
de la Producción



Evaluación Ejecutiva 1 "Gamarra Produce"

Evaluación de Diseño, Procesos y Resultados
Periodo 2012 - 2015

Evaluación elaborada para el Ministerio de la Producción.

Por: David Medianero Burga y el Centro de la Medición de la Productividad – CEMPRO.

Revisión de contenidos para la presente publicación:

- Marco Culque Alejo,
- Juan Cavero Ponce
- Tito Villalta Huamanlazo.

El presente documento de síntesis tiene por objetivo difundir los resultados del informe final de la evaluación ejecutiva.

**Dirección de Supervisión Evaluación y Monitoreo – DISEM
Mayo 2016**

INDICE

1. El Problema Público	25
1.1. Antecedentes	25
1.2. Contexto	25
1.3. Definiendo el problema	27
1.4. El Público objetivo	27
2. La intervención	28
2.1. Definición de la intervención	28
2.2. La población atendida	28
2.3. Actores Institucionales	30
3. La Evaluación	31
3.1. Diseño	31
3.1.1. Alineamiento a las políticas nacionales	31
3.1.2. Árbol de Problemas	32
3.1.3. Marco Lógico	33
3.1.4. Teoría de Cambio	34
3.2. Proceso	34
3.2.1. Procesos Identificados	34
3.2.2. Diagramas de Procesos	35
3.2.3 Participantes por Etapas	36
3.3. Resultados	37
3.3.1. Resultados en la población	37
3.3.2. Evaluación financiera	38
4. Hallazgos y recomendaciones	38
4.1. Diseño	38
4.2. Proceso	39
4.3. Resultados	39
5. Fortalezas, oportunidades, riesgos y amenazas	40
Anexo-Metodología	40

Evaluación Ejecutiva Concurso "GAMARRA PRODUCE"

1. El Problema Público

1.1. Antecedentes

Gamarra es el emporio comercial textil más grande del Perú, se ubica en el distrito de La Victoria y es el más importante conglomerado productivo y comercial de ropa del Perú. Su gestación se inició aproximadamente hace cinco (5) décadas gracias al esfuerzo de un grupo de personas con vocación empresarial, en el populoso distrito limeño de la Victoria.

En un inicio fue considerada como una labor comercial marginal, que fue transformándose hasta llegar a ser, el más importante conglomerado comercial en el rubro de las confecciones y textiles, además de ser una muestra de la coexistencia de la economía formal e informal en el Perú.

Gamarra está conformada por 90 manzanas que tiene por límites al norte la Av. 28

Julio, al sur la avenida México, al este la Av. Aviación, y al oeste la Prolongación Huánuco. En esta área se ubican más de 24 mil¹⁵ establecimientos, que elabora el 70% de producción de ropa a nivel nacional¹⁶.

Este conglomerado empresarial reúne diversas etapas de la cadena productiva de ropa, tales como: la transformación secundaria (fabricación final de las prendas), la distribución (relación con los diferentes mercados) y la comercialización (relación con el consumidor final). Los actores que están involucrados en este proceso económico son de diversos tipos. Todos ellos, a pesar de su heterogeneidad, pueden ser agrupados en dos segmentos: los empresarios y los trabajadores en todas sus variantes, incluidos los empleados (jornaleros y destajeros) y los autoempleados¹⁷.

1.2. Contexto

En noviembre de 2013, se publicó el documento "Elaboración de un Mapeo de Clústeres en el Perú"¹⁸ encargado por el Consejo Nacional de la Competitividad. Este estudio define, entre otros, el Clúster de Moda-Textil, en el cual se tienen en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor (materia prima, hilado, textil, confección y *retailers*) y todos los tipos de tejido: algodón *pima*, tejidos sintéticos o tejidos a partir de importaciones, se identifican algunos segmentos con especificidades como:

1. Algodón *pima* como clúster de producción de una materia prima diferencial.
2. Pelos finos o camélidos andinos como un clúster distinto de segmento *premium*.

3. Clúster confección de bajo costo en Gamarra.
4. Clúster *brand & retail* (incluye empresas productoras, *retailers* puros o diseñadores de moda).

La definición de clúster, según este estudio, se fundamenta a partir del segmento de negocio en el que se compete, en este caso, es el negocio de la moda de vestir. Las empresas de algodón se consideran parte de la cadena de valor del clúster moda vestir, en cambio los pelos finos se ubican en un clúster específico aparte. Las empresas productoras (estén o no en Gamarra) más todos los *retailer* se considera un único negocio que es Moda Vestir.

15 Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Nota de prensa n° 080 - 09. Mayo de 2012.

16 Gonzales, Julia. Redes de la informalidad en Gamarra. Lima: Editorial Universidad Ricardo Palma, 2001.

17 Moisés K. Rojas R, Los motivos de la "des-sindicalización" de los trabajadores de Gamarra: aproximaciones desde la perspectiva de los mismos actores

18 Ver <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>.

El documento “Diagnóstico situacional del conglomerado productivo de textil confecciones Gamarra para la propuesta de la estrategia de intervención multisectorial”¹⁹, elaborado por la Dirección de Desarrollo Productivo, nos presenta las características del conglomerado de Gamarra:

1. En el emporio Comercial de Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, existen más de 24,000 establecimientos, donde el 64% se dedica al comercio y un 23.2% está dedicado a la producción textil y confecciones.

Tabla N° 1
Gamarra: empresas según actividad económica, 2012

Actividad Económica	%	N°
Comercio	64%	15,526
Manufactura	23.2%	5,632
Transporte y almacenamiento	7.4%	1,776
Alojamiento y Servicios Comida	2.3%	552
Otros Servicios	3.1%	744
TOTAL	100%	24,000

Fuente: SUNAT 2011
Elaboración: DISEM

2. El 96.8% de las empresas clasifican como pequeñas empresas atendiendo a su volumen de venta anual.

Tabla N° 2
Gamarra: empresas según tamaño, 2012

Tamaño de empresa	% participación	N°
Micro	96,8%	23,232
Pequeña	3,1%	744
Mediana y Grande	0.07%	17
Total	100%	24,000

Fuente: SUNAT 2011
Elaboración: DISEM

3. El 85.6% de las empresas está organizado como personas naturales con negocio, las formas de organización societaria solo representa el 7.5%.

Tabla N° 3
Gamarra: empresas según organización empresarial, 2012

Tipo de Organización	%
Persona Natural	85.6%
Sociedad anónima	7.5%
Otros	6.9%
Total	100%

Fuente: SUNAT 2011
Elaboración: DISEM

4. El 61.6% de los trabajadores tiene como centro laboral las tiendas comerciales y un 27.1% laboran en establecimientos de producción.

Tabla N° 4
Gamarra: centros laborales, 2012

Centro Laboral	N° Trabajadores	%
Tiendas Comerciales	31,706	61.6%
Establecimientos Manufactureros	13,982	27.1%
Almacenes depósitos	2,476	4,8%
Otros Servicios	3,348	6.5%
Total	51,512	

Fuente: SUNAT 2011
Elaboración: DISEM

5. En 5,291 establecimientos de producción (textiles; 1998 y prendas de vestir; 4293) labora el 33% de los trabajadores y en 12,518 establecimientos comerciales labora el 66% de la fuerza laboral.

19 “Diagnóstico situacional del conglomerado productivo de textil confecciones Gamarra para la propuesta de la estrategia de intervención multisectorial”, documento interno de la Dirección de Desarrollo Productivo, año 2014.

Tabla N°5

Gamarra: establecimientos según actividad económica, 2012

Establecimientos de:	N° Establecimientos	N° Trabajadores	% Establecimientos	% Trabajadores
Fabricación de prendas de vestir	4,293	10,875	24%	27%
Fabricación de textiles	998	2,321	6%	6%
Comercios mayoristas	4,442	10,079	25%	25%
Comercios minoristas	8,076	16,488	45%	41%
Total	17,809	39763	100%	100%

Fuente: SUNAT 2011
Elaboración: DISEM

1.3. Definiendo el problema

El problema identificado en las empresas de Gamarra es:

“Inadecuadas prácticas de gestión técnica y empresarial de las MIPYME confeccionistas del Conglomerado Gamarra, en razón del limitado conocimiento y aplicación de herramientas de gestión”

El problema central genera efectos causales que determina entre otros los problemas siguientes:

- Bajo nivel de productividad.

- Bajo nivel de calidad.
- Bajo nivel de empleo formal.

Cabe señalar que entre los factores determinantes más importantes, se pueden mencionar:

- La débil relación entre empresas MIPYME y desconocimiento de su desempeño.
- La insuficiente asistencia técnica a MIPYME con potencial de crecimiento.
- Limitado refuerzo de factores de competitividad de MIPYME.

1.4. El público objetivo

El público que califica para participar en el concurso debe contar con las siguientes características:

1. La unidad económica, talleres y/o tiendas, debe estar ubicado en el Conglomerado Gamarra
2. Contar con Registro Único de Contribuyentes (RUC) en situación vigente y habido en SUNAT, registrado como persona jurídica o persona natural con negocio.
3. Actividad principal fabricación de prendas de vestir y/o fabricación de otros productos textiles y/o venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado.
4. La empresa debe tener experiencia en alguna de las siguientes categorías:
 - Prendas para damas: (1) Línea ropa casual y (2) Línea ropa formal (Prét a Porter);
 - Prendas para caballeros: (3) Línea ropa casual y (4) Línea ropa formal (Prét a Porter);
 - Prendas para niños: (5).
5. Con conocimiento y experiencia en procesos de: diseño, patronaje, tizado, corte, confección y acabados ya sea directamente o con su red de colaboradores.
6. Los representantes de las empresas y/o sus colaboradores, solo podrán participar representando a una empresa y de ser solicitado deberán demostrar su formación y experiencia.

2. La Intervención

El Ministerio de la Producción, desde el año 2012, organiza el concurso GAMARRA PRODUCE, dirigido a las empresas y emprendedores del sector de confecciones ubicados en el complejo textil de Gamarra.

Dicha intervención cuenta con el apoyo de entidades de capacitación laboral, formación académica, organizaciones empresariales y autoridades locales y nacionales.

2.1. Definición de la Intervención

El concurso es la estrategia mediante la cual se entrega servicios de: capacitación, asistencia técnica y pasantías a empresas MIPYME que son seleccionadas luego de cumplir requisitos solicitados en las bases.

Las etapas en las cuales se entrega el servicio son eliminatorias. Si las empresas participantes no aprueban las evaluaciones no reciben los siguientes servicios. Los premios que reciben los ganadores van

desde participación en Ferias (nacionales o internacionales), máquinas o cursos de especialización.

El objetivo de la intervención es: “Promover el desarrollo de la industria manufacturera e impulsar la productividad y competitividad de los micros y pequeñas empresas, a través de la premiación de la calidad, el talento y la innovación empresarial”.

2.2. La población atendida²⁰

Según procedencia

Se considera como la procedencia de la empresa el domicilio fiscal declarado por las empresas.

Según esta característica en el año 2014 de las 1,927 empresas inscritas: 41% procedía del Distrito de la Victoria, 16% de otros distritos de Lima Metropolitana, y 2% procedía de

regiones y un 41% de las empresas no contaba con datos para identificar su procedencia. (No contaban con RUC).

En el 2015 el 78% de las empresas procedía del distrito de la Victoria, 16% de otros distritos, 1% de regiones y 4% no contaba con datos.

Tabla N° 6

Distrito de procedencia de las empresas, por año

Distrito/ Región	N°		%	
	2015	2014	2015	2014
La Victoria	784	790	78%	41%
SJL	32	59	3%	3%
Lima cercado	23	37	2%	2%
SMP	11	27	1%	1%
Otros Distritos	100	199	10%	10%
Regiones	6	31	1%	2%
Sin dato	45	784	4%	41%
Total	1,001	1,927	100%	100%

Fuente: Registro de participantes del concurso
Elaboración DISEM

²⁰ La caracterización de la población atendida se elaboró tomando la información de la base de datos de los participantes al Concurso “Gamarra Produce”, elaborado por la DISEM.

Según rango de ventas

En el año 2014: 21% de las empresas tenía como rango de venta hasta 13UIT al año, 26% de empresas contaba con ventas entre 13 a 150 UIT, 2% vendía en el rango de 150 a 1700 UIT y 50% de las empresas no cuenta con información.

En el año 2015 con mejor calidad de información se precisa que 3% de las empresas vende hasta 13 UIT, 43% entre 13 a 150 UIT, 3% vende entre 150 a 1700 UIT y 23% de las empresas inscritas no cuenta con datos.

Tabla N° 7
Empresas por Rango de Ventas

Rango de Ventas	N°		%	
	2015	2014	2015	2014
05 - 13 UIT	312	404	31%	21%
13 -150 UIT	431	506	43%	26%
150 - 1700 UIT	30	48	3%	2%
Sin dato	228	969	23%	50%
Total	1,001	1,927	100%	100%

Fuente: Registro de participantes del concurso
Elaboración DISEM

Según actividad económica

En el año el 2014: 27% de empresas estaba dedicada a la confección de prendas de vestir y textiles, 25% dedicado al comercio, 8% al rubro de servicios y 41% de empresas no contaba con datos.

En el año 2015: 38% de empresas fabrica prendas de vestir y textiles, 47% está relacionado con el comercio, 11% está relacionado con actividades de servicios y solo el 5% de empresas no contaba con datos.

Tabla N° 8
Empresas por Actividad Económica

Actividad Económica	N°		%	
	2015	2014	2015	2014
Fab. Prendas de vestir	382	515	38%	27%
Comercio	466	474	47%	25%
Servicios	106	150	11%	8%
Sin Datos	47	788	5%	41%
Total	1,001	1,927	100%	100%

Fuente: Registro de participantes
Elaboración DISEM

Según año de creación de la empresa

De las empresas inscritas en el concurso del año 2014: 7% de empresas fueron creadas antes del año 2001, 26% corresponde al periodo 2001 al 2010, y al periodo 2011 al

2014 corresponde el 27%. En el año 2015: 9% fue creado antes del 2001, 35% antes del año 2011 y 44% antes del 2015. Solo 13% de empresas no tiene datos.

Tabla N° 9
Empresas según años de creación

Fecha de alta	N°		%	
	2015	2014	2015	2014
Antes del 96	37	51	4%	3%
96 al 2000	49	78	5%	4%
2001 al 2005	78	145	8%	8%
2006 al 2010	267	343	27%	18%
2011 al 2014	444	526	44%	27%
Sin dato	126	784	13%	41%
Total	1,001	1,927	100%	100%

Fuente: Registro de participantes
 Elaboración DISEM

Según organización empresarial

Las organizaciones de empresas con propietario único es mayoría, en los años 2014 y 2015 representa el 50% y 83%, seguido de empresas societarias con el 9% y 12%. No presentan datos el 41% y 4% para los años citados.

Tabla N° 10
Tipo de Organización Empresarial

Organización Empresarial	N°		%	
	2015	2014	2015	2014
Persona Natural	768	881	77%	46%
SAC	109	159	11%	8%
EIRL	62	74	6%	4%
SRL	11	22	1%	1%
SCRL	5	4	0%	0%
SA	1	3	0%	0%
Sin Datos	45	784	4%	41%
Total	1,001	1,927	100%	100%

Fuente: Registro de participantes
 Elaboración DISEM

2.3. Actores Institucionales

El desarrollo de “Gamarra Produce” moviliza la participación de un conjunto de instituciones públicas y privadas.

Cuadro N° 1
Actores involucrados en el Concurso Gamarra Produce

Actores	Función/ Interés	Aportes
Ministerio de la PRODUCCIÓN.	Promover la productividad de las Empresas MIPYME	Financia la actividad
Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI.	Desarrollar capacidades en las empresas industriales para el desarrollo de la actividad industrial manufacturera.	Infraestructura y personal docente
Sociedad Nacional de Industrias – SNI.	Mejorar las capacidades técnicas de las empresas asociadas.	Insumos para el concurso
Municipalidad de la Victoria	Promover la actividad empresarial en el distrito como fuente generador de trabajo y rentas para el distrito.	Seguridad y autorizaciones para la actividad
Universidad Nacional de Ingeniería - UNI,	Brindar servicios especializados en el rubro de la industria textil y de confecciones.	Personal Docente como jurado
PROMPERU	Contar con empresas con potencial exportador	Premios
Auspiciadores (BBVA, Audaces Ideas, RAB Import, PROMPERU.	Contar con potenciales empresas clientes en servicios especializados.	Premios (máquinas, pasantías, capacitaciones y participación en ferias)

Elaboración: DISEM

3. La Evaluación

Se definió el alcance de la EE al concurso “Gamarra Produce” al diseño, procesos y resultados de los servicios entregados en el periodo 2012-2015.

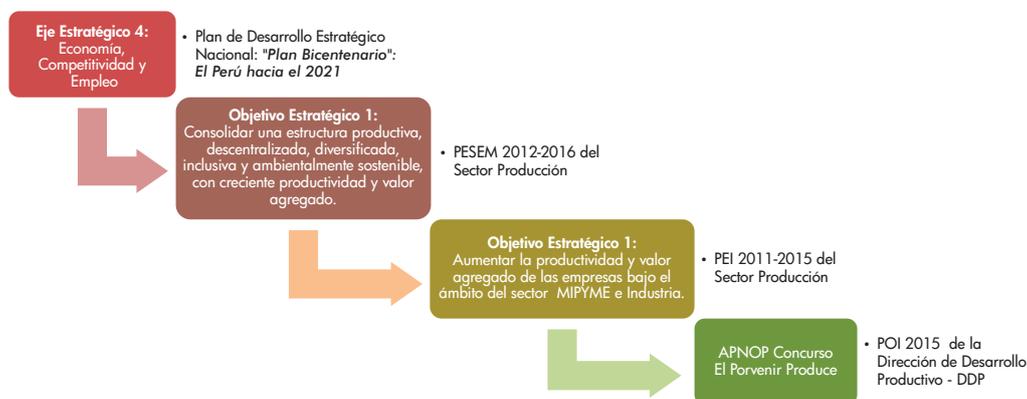
3.1. Diseño

3.1.1. Alineamiento con las Políticas Nacionales

En el marco de la política sectorial y de las competencias del Ministerio de la Producción “Gamarra Produce” es una intervención para el desarrollo de los conglomerados

productivos. Dicha intervención como parte de la política pública, se alinea con las siguientes políticas nacionales:

Gráfico N° 1
Alineamiento de Gamarra Produce con las Políticas Nacionales²¹



Elaboración: DISEM

21 Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, aprueba el Plan de Desarrollo Estratégico Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 23 de junio de 2011.

Asimismo como parte de la política sectorial, PRODUCE ha elaborado el Plan Nacional de Diversificación Productiva, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2014 – PRODUCE²², el cual incluye la promoción de conglomerados dentro del Eje 3: Expansión de la productividad, y el PESEM 2011-2015 contribuye con el Objetivo Estratégico

“Aumentar la productividad y valor agregado de las empresas bajo el ámbito del Sector MYPE e Industria”, con la estrategia “Promover el fortalecimiento de cadenas productivas priorizadas a nivel nacional y el desarrollo de clústeres priorizados en regiones”.

3.1.2. Árbol de problemas

El problema que abordada la intervención evaluada, se definió como:

“Inadecuadas prácticas de gestión técnica y empresarial de las MIPYME confeccionistas del Conglomerado Gamarra, en razón del limitado conocimiento y aplicación de herramientas de gestión”.

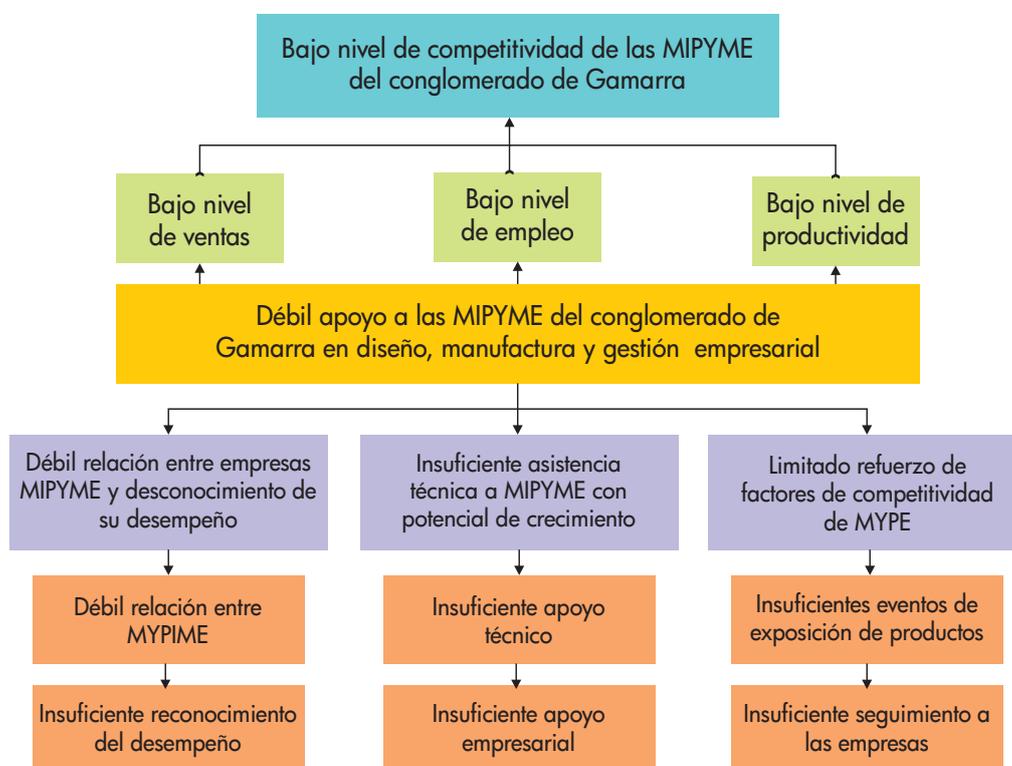
Entre los factores más importantes, se pueden mencionar: a) la débil relación entre las MIPYME y desconocimiento de

su desempeño, b) Insuficiente asistencia técnica a las MIPYME con potencial de crecimiento, c) Limitado refuerzo de factores de competitividad de las MIPYME.

Cabe destacar que el problema identificado determina entre otros los problemas siguientes: a) Bajo nivel de ventas b) Bajo nivel de empleo formal, c) Bajo nivel de productividad, el cual lo visualizamos en el árbol de problema.

Gráfico N° 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS Gamarra Produce



22 Decreto Supremo N° 004-2014 – PRODUCE, aprueba el Plan Nacional de Diversificación Productiva, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 28 de julio de 2014.

3.1.3. Marco Lógico

Cuadro N° 2
Marco Lógico del concurso Gamarra Produce

CADENA DE RESULTADOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	INDICADORES DE IMPACTO		PARA LA SOSTENIBILIDAD
Incremento de la productividad y competitividad de las MYPE del Conglomerado Gamarra	Valor de ventas	Facturación	Las condiciones sociales y económicas se mantienen favorables al desarrollo del Conglomerado empresarial
	Número de trabajadores formales	Planilla electrónica	
	Nivel de productividad	Estadísticas sectoriales	
PROPÓSITO	INDICADORES DE RESULTADO		PARA EL LOGRO DEL FIN
MIPYME del Conglomerado Gamarra implementaron herramientas de gestión empresarial y buenas prácticas de calidad en los procesos productivos.	Número de empresas implementan herramientas de gestión empresarial y mejores prácticas de calidad en los procesos productivos/Número de empresas capacitadas en gestión empresarial y mejores prácticas de calidad en los procesos productivos	Informe de Evaluación	La demanda de mercados internos y externos es favorable.
COMPONENTES	INDICADORES DE PRODUCTO		PARA EL LOGRO DEL PROPOSITO
1. Selección de MIPYME para el reconocimiento por desempeño	N° de empresas participantes en los procesos de evaluación.	Base de datos DIGEDEPRO	Las condiciones de negocios (seguridad, disponibilidad de personal, servicios públicos, trámites municipales, etc.) se mantienen en condiciones adecuadas.
2. Capacitación y Asistencia Técnica de MIPYME en gestión empresarial y buenas prácticas de calidad en los procesos productivos.	Número de empresas con procesos técnicos mejorados.	Informes de DIGEDEPRO	
3. Reconocimiento y apoyo a empresas para el mejoramiento del nivel de productividad	Número de empresas con procesos técnicos y de gestión empresarial mejorados.	Informes de DIGEDEPRO	
4. Gestión, monitoreo y evaluación.	Informes de gestión, monitoreo y evaluación.	Informes de DIGEDEPRO	
ACTIVIDADES	INDICADORES DE ACTIVIDADES		PARA EL LOGRO DE LOS COMPONENTES
1.1 Preparación del Concurso Gamarra Produce	Bases elaboradas y publicadas	Publicaciones realizadas	Entidades públicas y privadas participan de la estrategia.
1.2 Lanzamiento y convocatoria	Convocatoria realizada	Informes de ejecución	
1.3 Inscripción y validación	Número de empresas inscritas	Fichas de inscripción	
2.1 Presentación de la primera prenda	Número de empresas expositoras	Registro de participantes	
2.2 Evaluación técnica	N° de empresas participantes en evaluación técnica	Registro de participantes	
2.3 Evaluación empresarial	Número de empresas participantes en evaluación empresarial	Registro de participantes	
3.1 Apoyo para el desarrollo de la colección	Número de empresas asesoradas	Fichas de consultoría	
3.2 Conducción del desfile y premiación	Número de empresas finalistas	Actas de calificación	
3.3 Seguimiento post concurso a empresas finalistas	Número de empresas apoyadas en etapa post - concurso	Informes de seguimiento	
4.1 Coordinación de gestiones administrativas.	Acciones de gestión	Informes de ejecución	
4.2 Evaluación	Informe final	Informes de ejecución	

3.1.4. Teoría de Cambio

La intervención responde a la siguiente teoría de cambio:

Si los servicios que contratamos para capacitación y asistencia técnica, generan que los **conductores y trabajadores**

capacitados implementan mejores prácticas de gestión empresarial y calidad en los procesos productivos, esto nos debería conducir a elevar la productividad de las empresas.

Gráfico N° 3
Teoría de Cambio Gamarra Produce



Elaboración: DISEM

3.2. Procesos

3.2.1. Procesos Identificados

La Intervención "Gamarra Produce" cuenta con tres (3) procesos definidos:

I. Procesos de selección

- Preparación del concurso: desarrolla los arreglos institucionales necesarios para la ejecución del concurso Gamarra Produce en los plazos previstos.
- Lanzamiento y convocatoria: desarrolla los actos públicos necesarios para la difusión del concurso y las bases para lograr la mayor participación del público objetivo.
- Inscripción y validación de participantes: desarrolla las actividades para la inscripción de los participantes y su validación en los aspectos tributarios y técnicos.

II. Procesos de capacitación y asistencia técnica

- Presentación de primera prenda: selección de las MIPYME con potencialidad innovadora.
- Capacitación y evaluación técnica-patronaje: evalúa el conocimiento y la destreza para interpretar el formato de medidas de una prenda para realizar el molde y trazo básico.
- Capacitación y evaluación técnica-confecciones: evalúa el conocimiento y la destreza para realizar el tizado, control de calidad del corte (agrupamiento adecuado de tallas), control de calidad de costura (control de puntadas, colocación de avíos, concordancia con las medidas

- del modelo) y acabados (de acuerdo a especificaciones técnicas).
- Capacitación y evaluación empresarial: evalúa el grado de conocimiento y aplicación en sus respectivas empresas de una adecuada organización y gestión.

III. Procesos de desarrollo y premiación

- Desarrollo de colección: brindar herramientas de aplicación en desarrollo

del producto para la confección de una colección de acuerdo a los requerimientos de la moda. Las empresas son protagonistas de su aprendizaje conceptual y técnico, con la ayuda de la metodología aplicada se busca el desarrollo de las competencias teórico – prácticas.

- Desfile y premiación: presentación de cada empresa con su colección.
- Cierre del Concurso: evalúa los resultados del concurso y sus efectos ex post.

3.2.2. Diagramas de Procesos Gamarra Produce

Gráfico N° 4

Proceso de selección de empresas



Elaboración: DISEM

Gráfico N° 5

Proceso de capacitación y asistencia técnica a empresas



Elaboración: DISEM

Gráfico N° 6
Desarrollo de productos y premiación



Elaboración: DISEM

3.2.3. Participantes por etapas

- En el año 2014 y 2015 se inscribieron al concurso 1,927 y 1,001 empresas respectivamente, de los cuales fueron declaradas aptas 450 y 576.
- El concurso está diseñado en etapas que tiene carácter eliminatorio. En el siguiente cuadro se muestra el número total de empresas inscritas y el detalle de empresas que califica según etapas, el cual incluye los finalistas y ganadores en los años 2014 y 2015. El detalle de las empresas por etapas se muestra en la tabla N°11.

Tabla N° 11
Empresas participantes por años, según etapas

Etapas del Concurso	2014	2015
Empresas Inscritas	1927	1001
Empresas Aptas	450	576
1ra Etapa Presentación de Prenda	150	120
2ra Etapa Patronaje	90	80
2da Etapa Confección	40	40
3ra Organización y Gestión empresarial	14	16
4ta Desarrollo de Colecciones	14	16
Finalistas	14	16
Ganadores del concurso	5	6

Fuente: Registro de participantes del concurso
 Elaboración DISEM

3.3. Resultados

3.3.1. Resultados en la población

El marco muestral de la encuesta está conformado por 52 finalistas del Concurso “Gamarra Produce” de los años 2012, 2013, 2014 y 2015. Para recoger las percepciones de los participantes sobre el efecto del

concurso en sus empresas se ha utilizado la escala de Likert con cinco opciones (línea turquesa). Para graficar los resultados las cinco (5) alternativas se agruparon en tres (3) categorías.

Tabla N°12
Escala de Likert simplificado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
De Acuerdo		No Precisa	En Desacuerdo	

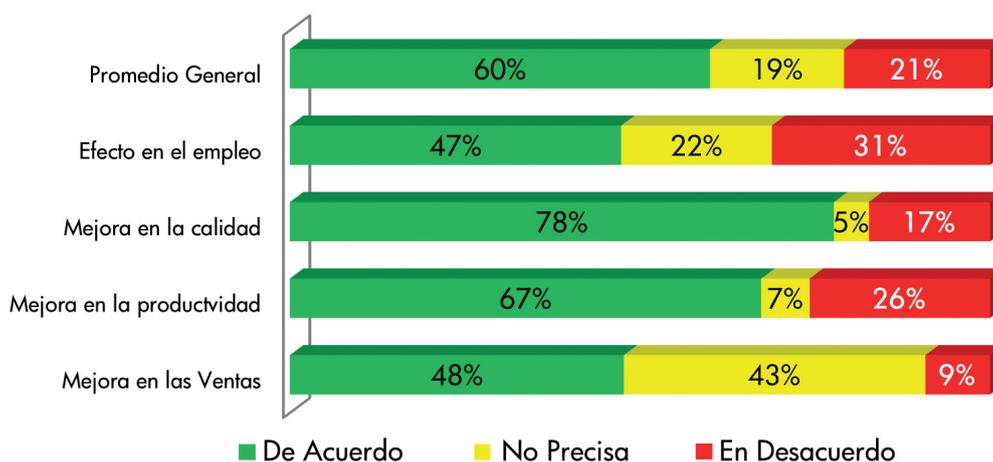
El opinión de las empresas finalistas, el 60% de empresas considera que han tenido efectos positivos en la performance de sus empresas, el 19% no precisa los efectos de participar en el concurso y un 21% considera que no ha tenido efecto positivo.

1. Para el análisis del componente de empleo se preguntó por el incremento de: trabajadores, trabajadores formales, la reducción de la rotación de personal, la capacitación del personal y la reducción de los conflictos laborales.
2. Las preguntas en relación a la calidad del producto se orientó a: durabilidad,

diseño de los productos, imagen de la tienda y posicionamiento de la marca.

3. En relación a la productividad se preguntó: el rendimiento de los trabajadores, la reducción de productos defectuosos, reducción de costos y mejora de procesos de gestión y productivos.
4. En el componente ventas se investigó: el incremento de las ventas, la diversificación de mercados, ampliación de líneas de productos, nuevos clientes e imagen de la empresa.

Gráfico N° 7
Efectos de Gamarra en las Empresas



3.3.2 Evaluación financiera²³

Presupuesto

El concurso “Gamarra Produce”, es financiado con aportes públicos (Ministerio de la Producción) en un 77% (año 2014) y 87% (año 2015) y aportes privados en

un 23% (año 2014) y 13% (año 2015) de empresas y organizaciones vinculados al sector textil.

Tabla N° 13

Presupuesto Ejecutado “Gamarra Produce”

Por Tipo de Gasto	2014	2015
Bienes y servicios (PRODUCE)	414,165	429,000
Personal (PRODUCE)	123,000	141,000
Aportes privados		
Profesionales para evaluación	29,100	29,100
Insumos para el concurso	20,000	20,000
Subtotal	586,265	619,100
Premios Maquinas y software	55,440	35,640
Premios Stand en Ferias	54,500	
Subtotal PREMIOS	109,940	35,640
TOTAL	696,205	654,740

Fuente: entrevista con personal del área
Elaboración DISEM

Costo unitario

Con la información disponible no ha sido posible determinar el costo por empresa según etapas del concurso, en tanto que se contrata a una empresa proveedora

que desarrolla los macro procesos y sus actividades del concurso, por lo cual no se ha podido determinar el costo del concurso por etapas.

4. Hallazgos y Recomendaciones

4.1. Diseño

Hallazgos	Recomendaciones	Compromiso del área
La intervención no contaba con una lógica de intervención explícita.	Hacer explícita la lógica y alineamiento de la intervención a través del marco lógico.	Revisar y validar el Marco Lógico del Concurso Gamarra Produce propuesto.
No se cuenta explícitamente con indicadores de proceso y desempeño.	Definir los indicadores y sus correspondientes metas.	Revisar y validar los indicadores de proceso y desempeño y sus correspondientes metas propuestos.
La intervención busca fortalecer las competencias de las MIPYME a través de servicios, fortaleciendo indirectamente al conglomerado.	Considerar incluir temas de articulación y asociatividad empresarial, como complemento a los componentes de la intervención	Incluir temas de asociatividad

²³ La evaluación financiera fue desarrollado por el equipo de la DISEM.

4.2. Procesos

Hallazgos	Recomendaciones	Compromiso del área
<p>En el proceso de convocatoria se inscriben aprox. 1000 empresas, en el proceso de validación quedan 300 empresas.</p> <p>Las etapas implican una evaluación eliminatoria de las empresas y se les entrega algunos servicios en cada una de ellas. Finalmente son premiadas 6 empresas.</p>	<p>Atender con el total de servicios de capacitación a las 300 empresas desde su validación en el concurso, fortaleciendo la mejora de la productividad.</p>	<p>Capacitar y dar Asistencia Técnica a las MIPYMES inscritas validadas en Desarrollo Empresarial para contribuir al mejoramiento de la productividad de las MIPYME</p>
<p>Los procesos no se encuentran documentados (manual de procedimientos).</p>	<p>Elaborar el manual de procesos del concurso tomando como referencia el inventario desarrollado en el marco de la presente evaluación.</p>	<p>Elaborar y aprobar el manual de procedimientos.</p>
<p>No se cuenta con un análisis costo beneficio de la intervención</p>	<p>Efectuar un análisis costo efectividad de la inversión involucrada.</p>	<p>Efectuar análisis costo efectividad de la inversión de la intervención</p>
<p>Se encontró dificultades para la entrega de los servicios a los empresarios, debido a que se contrato un proveedor para todo el proceso en el año 2015.</p>	<p>Contar con dos tipos de proveedores; uno especializado para la capacitación a las MIPYME y otro para los servicios complementarios.</p>	<p>Contar con proveedores especializado para la capacitación a las MIPYME y para los servicios complementarios.</p>

4.3. Resultados

Hallazgos	Recomendaciones	Compromiso del área
<p>La unidad no cuenta con procedimiento para medir los resultados de la intervención</p>	<p>Establecer procedimientos para la medición de la intervención en forma periódica (anual), incluyendo bases de datos, registros administrativos, línea de base, etc.</p>	<p>Elaborar y aprobar ficha de línea de base para la medición de Concurso Gamarra en forma anual.</p>
		<p>Mantener actualizado la base de datos para la medición de Concurso Gamarra en forma anual.</p>
<p>La intervención a tenido efectos positivos sobre el empleo (47%), sobre la calidad de los productos (78%), productividad (67%) y sobre las ventas (48%).</p>	<p>Dada la lógica de la intervención y los resultados alcanzados esta intervención debe incorporarse en el programa presupuestal.</p>	<p>Tramitar la incorporación de la intervención en el programa presupuestal.</p>
	<p>Incorporar actividades de seguimiento post intervención a las empresas ganadoras del concurso observando las variables de resultados antes mencionado.</p>	<p>Realizar actividades de seguimiento post intervención a las empresas ganadoras del concurso.</p>
	<p>Elaborar el manual metodológico (diseño, proceso y de operaciones) del concurso para optimizar la intervención y facilitar su réplica en las Regiones.</p>	<p>Elaborar manual metodológico del concurso.</p> <p>Transferencia de la metodología del concurso a las regiones.</p>

5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se encuentra alineado con los objetivos de política del CEPLAN y la Agenda de competitividad del Perú. Compatibilidad con el programa presupuestal con el Vice ministerio de MYPE e Industria: "Desarrollo productivo de las empresas". Concentración de la atención en el área geográfica del conglomerado Gamarra. Alianza con entidades públicas y privadas especializadas en las pequeñas y microempresas. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Al no estar diseñado como un proyecto, programa de inversión o programa presupuestal su continuidad está en riesgo, podría ser eliminado mediante una disposición interna. Al formar parte de la categoría presupuestal APNOP²⁴, no cuenta con un adecuado sistema de gestión y un efectivo procedimiento de monitoreo y evaluación.
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> La existencia de una población potencial, de más de 24 mil empresarios del conglomerado Gamarra, especializado en confecciones. La posibilidad de replicación del concurso en otros conglomerados similares a Gamarra, tales como Villa el Salvador (Lima), El Porvenir (Trujillo) y Arequipa. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Que la intervención sea replicada por otra institución o regiones sin la participación de Produce dejando de cumplir su rectoría.

Anexo-Metodología

- La consultoría se desarrolló del 15 de Noviembre al 28 de Diciembre del año 2015, con una duración de 45 días calendario.
- El proveedor del servicio fue la empresa Centro para la Medición de la Competitividad – CEMPRO,
- El trabajo de campo se realizó del 1 al 15 de diciembre del 2015, se consideró para las entrevistas a todos los finalistas de los concursos de los años 2012, 2013, 2014 y 2015.
- Para la evaluación de diseño y proceso se utilizó la técnica de revisión documentaria así como reuniones de trabajo para validar o construir los instrumentos solicitados según los términos de referencia de la consultoría.
- Los instrumentos presentados por el consultor como: alineamiento con las políticas nacionales, marco lógico y teoría de cambio de la intervención y mapa de proceso, fueron desarrollados por el consultor a partir de las entrevistas con los equipos de trabajo, haciendo explícita la lógica de intervención y de los instrumentos que utiliza el programa.

24 APNOP, Asignación presupuestal que no conduce a productos.



PERÚ

Ministerio
de la Producción

STARTUP^{PERÚ}



**EMPRENDEDORES
INNOVADORES**

**EMPRENDEDORES
DINÁMICOS
DE ALTO IMPACTO**

www.start-up.pe #StartUpPeru

Evaluación Ejecutiva 2 "Start – Up Perú"

Evaluación de Diseño, Procesos y Resultados
Periodo 2012- 2015

Evaluación elaborada para el Ministerio de la Producción.

Por: Edmundo Beteta Obreros

Revisión de contenidos para la presente publicación:

- Marco Culque Alejo
- Samuel Jaramillo de Souza
- Tito Villalta Huamanlazo

El presente documento de síntesis tiene por objetivo difundir los resultados del informe final de la evaluación ejecutiva.

Dirección de Supervisión Evaluación y Monitoreo – DISEM
Mayo 2016

INDICE

1. El Problema Público	43
1.1. Antecedentes	43
1.2. Contexto	43
1.3. Definiendo el problema	44
1.4. El Público objetivo	44
2. La intervención	45
2.1. Definición de la intervención	45
2.2. La población atendida	45
2.3. Actores Institucionales	47
3. La Evaluación	47
3.1. Evaluación del Diseño	47
3.1.1. Alineamiento a las políticas nacionales	47
3.1.2. Árbol de Problemas	48
3.1.3. Matriz de Marco Lógico	50
3.1.4. Teoría de Cambio	51
3.2. Evaluación de Procesos	52
3.2.1. Etapas	52
3.2.2. Flujogramas de Procesos	53
3.2.3. Participantes por Etapas	53
3.3. Evaluación de Resultados	55
3.3.1. Evaluación financiera	55
3.3.2. Resultados	57
4. Hallazgos y recomendaciones	62
4.1 Diseño del Programa	62
4.2 Procesos	63
4.3 Resultados	63
5. Conclusiones y recomendaciones	64
6. Bibliografía	65
ANEXOS	67

Evaluación Ejecutiva del programa START – UP Perú

1. El Problema Público

1.1. Antecedentes

La nueva economía del conocimiento ha generado diversidad de oportunidades para el desarrollo. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades de forma efectiva se requiere, además de inversiones (públicas y privadas) que generen capacidades en el campo de la ciencia y tecnología, de políticas públicas que fomenten el desarrollo y aplicación de estas nuevas tecnologías en el sector productivo. En ese sentido, el Estado tiene entre sus funciones la de

promover la generación de condiciones favorables para la creación y desarrollo de emprendimientos innovadores y emprendimientos dinámicos de alto impacto. La experiencia internacional señala que las empresas que se forman a partir de este tipo de emprendimientos presentan mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo, generar empleos de calidad, atraer inversiones y dinamizar la economía de sus respectivos países.

1.2. Contexto

La Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, establece en su Artículo N° 13 que el Estado "(...) promueve mecanismos de apoyo a los emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos empresariales, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos dinámicos y de alto Impacto, los cuales deben tener un enfoque que los oriente hacia el desarrollo nacional, la internacionalización y la permanente innovación."

Asimismo se precisa que el Ministerio de la Producción, como organismo del Poder Ejecutivo, está facultado para crear programas que coadyuven al cumplimiento de dicho objetivo.

Es sobre esta línea que en Diciembre de 2013 nació la iniciativa Start-Up Perú con el objetivo de generar condiciones propicias

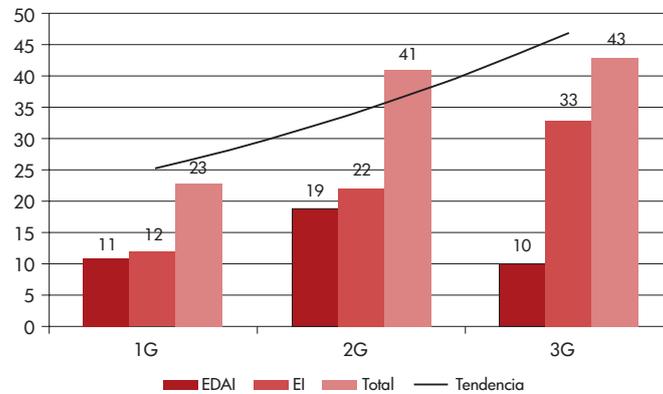
para la creación y desarrollo de nuevas empresas de innovación tecnológica con un elevado potencial de crecimiento.

El programa surge en un contexto empresarial con una amplia participación de micro y pequeñas empresas informales y de baja productividad, caracterizadas por trabajar en un entorno productivo de subsistencia y tener poca duración en el mercado (Rodríguez & Higa, 2010).

Hasta el año 2015, se han realizado tres (3) concursos de selección de proyectos en el programa Start-Up Perú.

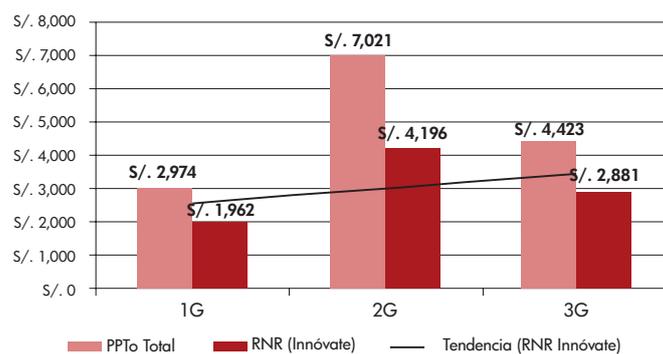
En este proceso, se han alcanzado 107 beneficiarios, entre EI y EDAI. El programa ha ejecutado un presupuesto (PPTo) de S/.14, 417, 931, con un financiamiento brindado en el programa por Recursos no Reembolsables (RNR) por un monto de S/.9, 039, 935.

Gráfico N° 1
Número de beneficiarios por concurso



Fuente: Start - Up Perú.

Gráfico N° 2
Presupuesto y monto financiado por generación (Miles de soles)



Fuente: Start - Up Perú.

1.3. Definiendo el problema

En Perú, a pesar de los sólidos indicadores macroeconómicos obtenidos en los últimos años, persisten riesgos en el crecimiento económico de largo plazo asociados a la insuficiencia de los niveles de productividad en la economía. Esta problemática se manifiesta en la falta de dinamismo para la generación de empleo, insuficiente innovación y desarrollo tecnológico y poca diversificación productiva (Yamada, 2014).

En este contexto, en el 2014, se formula el “Plan Nacional de Diversificación Productiva” que plantea la necesidad de identificar nuevos motores de crecimiento económico como prioridad en la agenda política. De esta manera, en la agenda del primer eje de este Plan, el programa Start - Up Perú surge como respuesta al problema del insuficiente desarrollo de emprendimientos dinámicos (ED).

1.4. El Público objetivo

Start Up Perú está dirigido a personas naturales o empresas con proyectos de innovación con alto potencial de mercado. Dichas innovaciones debe constituir

factor diferenciador que le otorgue al emprendimiento potencial de crecimiento. El Start Up Perú posee dos líneas de acción:

Cuadro N°1 Público objetivo según líneas del concurso Star Up Perú

Líneas	Público Objetivo
Emprendimiento Innovador (EI):	Personas naturales con proyectos para el desarrollo y validación de modelos de negocio basados en productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, con alto potencial de crecimiento e impacto y base tecnológica.
Emprendimiento Dinámico Alto Impacto (EDAI):	Empresas ²⁵ de cualquier tipo societario, con un máximo de cinco (05) años de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ó Empresas que requieran financiamiento para el ingreso al mercado o el despegue comercial de una innovación desarrollada.

Fuente: Start - Up Perú.
Elaboración: DISEM

2. La Intervención

2.1. Definición de la intervención

La intervención del programa consiste en apoyar el surgimiento y fortalecimiento de Emprendimientos Innovadores (EI) y Emprendimientos Dinámicos y de Alto Impacto (EDAI), mediante transferencias de fondos concursables de capital semilla no reembolsable que les permitan financiar el

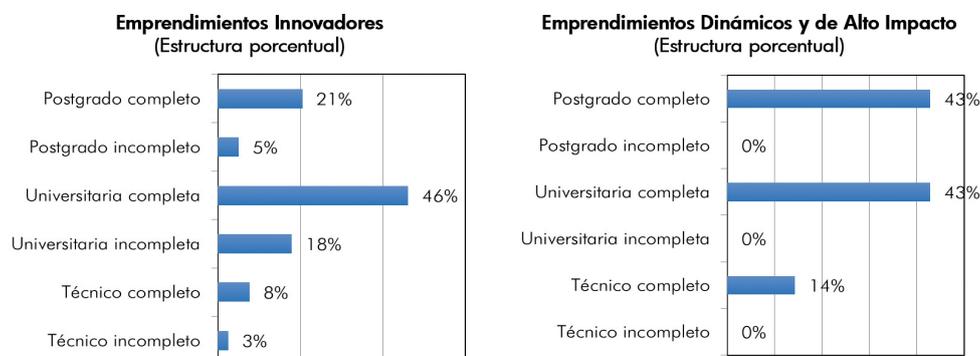
ingreso al mercado o despegue comercial, con un apoyo de hasta 18 meses de duración²⁶. Además, el programa asigna una línea de financiamiento para el fortalecimiento de las incubadoras de negocio y su participación en el asesoramiento técnico y administrativo de los proyectos seleccionados.

2.2. La población atendida

Las características de los participantes concuerdan con la población esperada, emprendedores jóvenes con experiencia y

aptitudes para la innovación con estudios superiores (Ver Gráfico N° 3).

Gráfico N° 3 Nivel educativo de los participantes del programa Start-Up Perú, 2012 - 2015



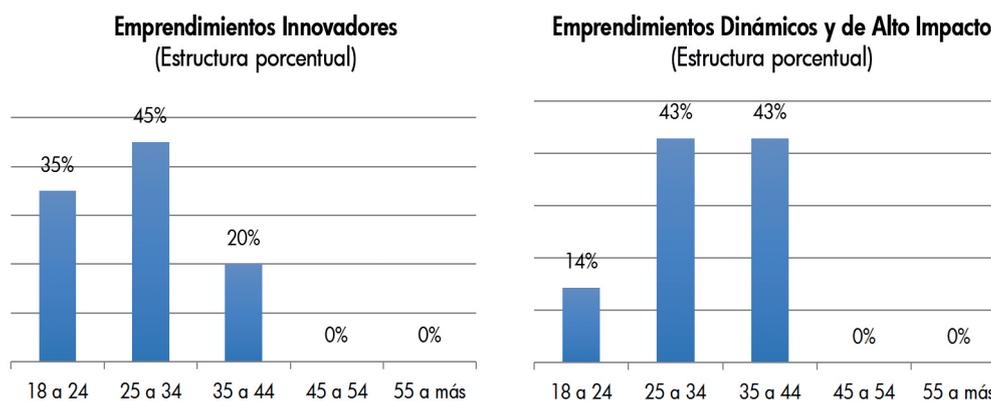
Fuente: Start - Up Perú.

²⁵ No califican empresas naturales con negocio

²⁶ El Programa financia los siguientes gastos: honorarios, materiales e insumos, asesorías, consultorías especializadas, servicios tecnológicos, costos de transporte y licencias de propiedad intelectual

El rango de edad de los beneficiarios está entre los 25 y 34 años, es decir, se trata de un segmento con ideas nuevas pero con algún tipo de experiencia en el emprendimiento empresarial (Ver Gráfico N°4).

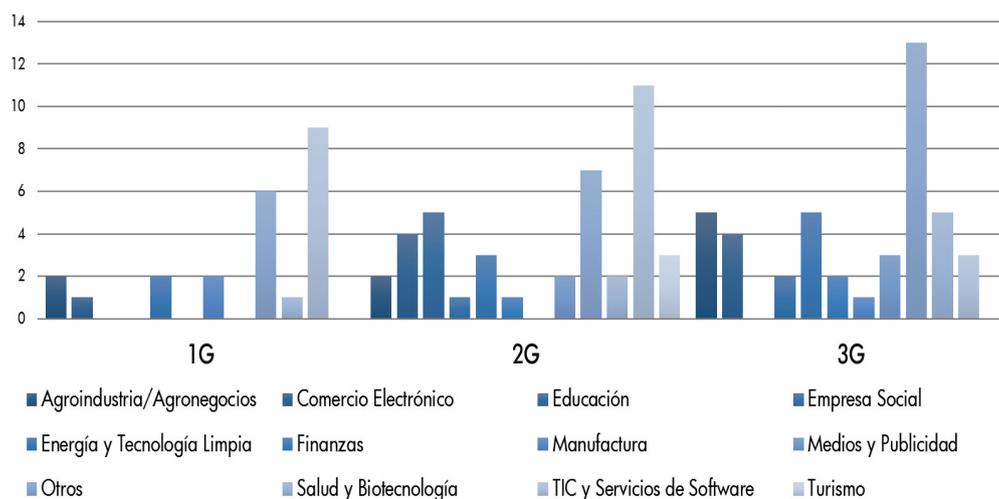
Gráfico N° 4
Intervalo de edad de los participantes del programa Start-up Perú, 2012-2015



Fuente: Start - Up Perú.

Los sectores beneficiados del programa son: Educación, TIC y Servicios de software, como los vinculados con el capital humano e inversión en nuevas tecnologías (Ver Gráfico N°5).

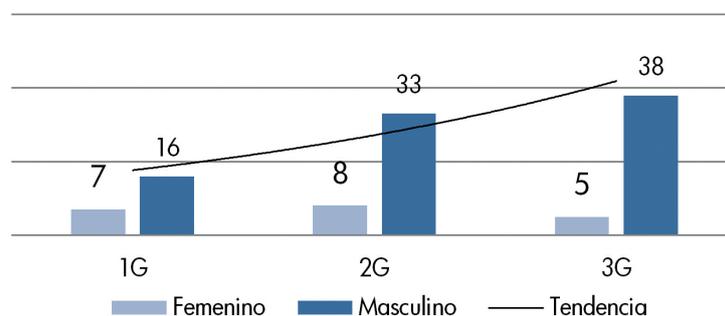
Gráfico N° 5
Sectores productivos de los beneficiarios del programa Start-up Perú, 2012-2015



Fuente: Start - Up Perú.

La distribución por género, se observa una mayor participación de hombres. Esta brecha se incrementa al pasar a la segunda y tercera generación del concurso.

Gráfico N° 6
Brecha de género, 2012-2015



Fuente: Start - Up Perú.

2.3. Actores Institucionales

Cuadro N° 2
Actores involucrados concurso Star Up Perú

Actores	Función/ Interés	Aportes
Ministerio de la Producción	Promover la productividad de las Empresas MIPYME	Financia el proceso de: convocatoria y selección.
Innovate Perú	Desarrollar iniciativas empresariales de Alto Impacto	Aporta el capital semilla y financiamiento para fortalecer a las incubadoras.
Incubadoras	Incubar o acelerar los proyectos de empresas y emprendedores a fin que sean sostenibles.	
Emprendedores	Desarrollar los prototipos, hacer sostenible la innovación desarrollada.	Financian hasta el 30% del proyecto.

Elaboración: DISEM

3. La Evaluación

3.1. Evaluación del Diseño

3.1.1. Alineamiento con las políticas nacionales

EL Programa Start - Up Perú es una intervención de la política sectorial para el desarrollo de los emprendimientos

innovadores y dinámicos de alto impacto. Se encuentra alineado con las siguientes políticas nacionales:

Gráfico N° 7

Alineamiento del Star Up con las Políticas Nacionales



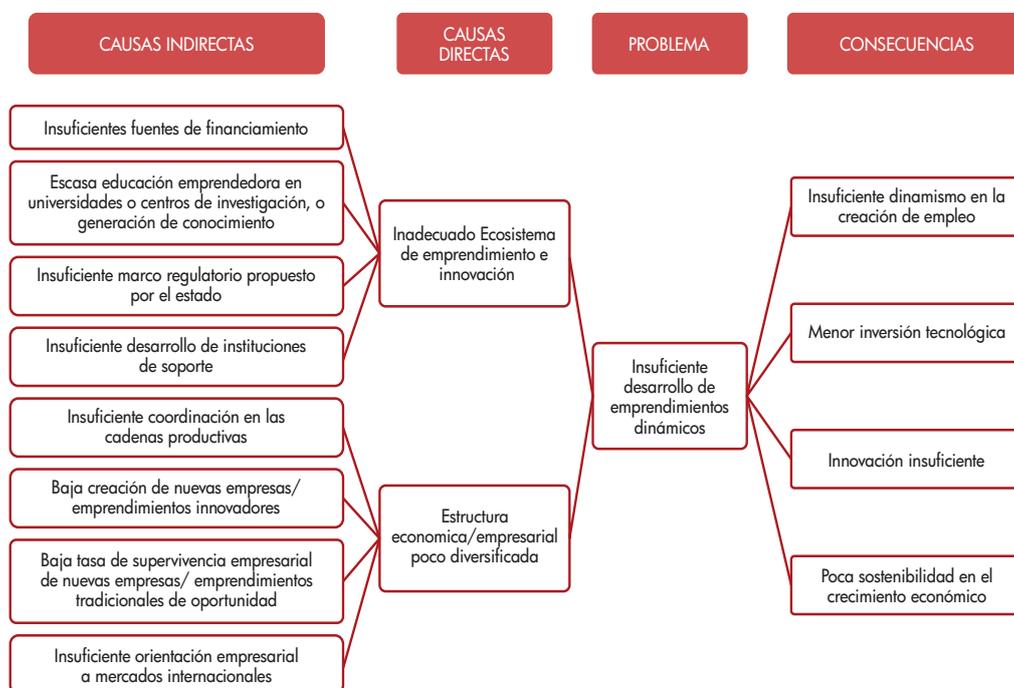
Elaboración: DISEM

3.1.2. Árbol de Problemas

El Programa surge como respuesta al problema del insuficiente desarrollo de emprendimientos dinámicos, se explica las siguientes causas directas e indirectas.

Gráfico N° 8

Árbol de Problemas Star Up- Perú



Elaboración propia, basada en revisión de literatura y reuniones con responsables del programa.

Una de las causas directas del problema central es el **inadecuado ecosistema de emprendimientos e innovación**, que es definido como la débil relación entre, las instituciones y los emprendedores en el entorno académico, político y socioeconómico (CIADE, 2012). Esta causa directa cuenta con las siguientes causas indirectas:

- a) Insuficientes fuentes de financiamiento: ocasionados por el racionamiento crediticio, que restringen el crecimiento de los nuevos emprendimientos²⁷.
- b) La escasa educación emprendedora en universidades y centros de generación de conocimiento: se establece como restricción al crecimiento del universo de potenciales emprendedores y emprendimientos dinámicos²⁸.
- c) Insuficiente marco regulatorio propuesto por el estado para generar incentivos a la innovación e investigación: reconocido por la poca protección a los derechos de propiedad intelectual y patentes²⁹.
- d) Insuficiente desarrollo de instituciones de soporte de incubación y asesoramiento técnico/empresarial: como limitante para el proceso de formación y crecimiento de los emprendimientos dinámicos³⁰.

La estructura económica y empresarial poco diversificada es otra causa directa del problema central, que confina el desarrollo de los emprendimientos dinámicos a nichos empresariales tradicionales poco productivos. Esta, a su vez, se encuentra constituida por un conjunto de causas indirectas como:

- a) Insuficiente coordinación en las cadenas productivas: reducida generación de clúster y externalidades productivas

por eslabonamientos horizontales y verticales, que restringen el alcance de la innovación y la generación de nuevas tecnologías (fuente).

- b) Baja creación de nuevas empresas y emprendimientos innovadores
- c) Baja tasa de supervivencia empresarial de nuevas empresas y emprendimientos tradicionales de oportunidad.
- d) Insuficiente orientación empresarial a mercados internacionales.

Una de las consecuencias socioeconómicas del insuficiente desarrollo de emprendimientos dinámicos es el reducido dinamismo en la creación de empleo. La existencia de emprendimientos dinámicos estimula el mercado de trabajo mediante un crecimiento de la demanda laboral persistente en el tiempo³¹.

La expansión de la inversión tecnológica e innovación no son aprovechadas por el insuficiente desarrollo de emprendimientos dinámicos. Los emprendimientos dinámicos ocasionan externalidades tecnológicas por sus innovaciones, que estimulan la inversión interna y entrada de inversiones extranjeras, en la generación de nuevas tecnologías³².

Finalmente, otra consecuencia del problema en mención es la poca sostenibilidad del crecimiento económico en el largo plazo, que es susceptible a los cambios en el escenario internacional por estar basado en actividades primario-extractivas.

De esta forma, un crecimiento económico basado en el desarrollo de emprendimientos dinámicos, será menos sensible y más independiente del contexto internacional, con un horizonte temporal de larga duración³³.

27 Ciccone A. & Matsuyama K. (1995); Gil Avnimelech & Morris Teubal (2010); Martin Brown et al. (2012).

28 Di Gregorio, D. & Shane, S. (2003); Lerner (2005); Powers et al. (2005)

29 Conti, A. et al. (2013)

30 Campbell, C. et al. (1988); Lyons, T. (1990); Molnar, L. et al. (1995)

31 Caliendo et al (2010); Mueller et al. (2008); Betcherman et al. (2003)

32 Almeida (1996), Cooke (2001)

33 Yuji Honjo (2004), Andersson et al (2011)

34 La Matriz de Marco Lógico ha sido inferida a partir de la información provista por el Manual Operativo del programa, y las entrevistas y reuniones realizadas con los integrantes de Start - Up Perú.

3.1.3. Matriz de Marco Lógico

La matriz de Marco Lógico del programa parte de tres resultados finales: a) Generación de nuevos puestos de empleo,

b) Mayor sostenibilidad del crecimiento económico, c) Mayor inversión de base tecnológica e innovación.

Cuadro N° 3

Matriz del concurso Start-Up Perú

RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
FIN		
A. Generación de nuevos puestos de empleo	Porcentaje de empleados profesionales y técnicos sobre el empleo total en empresas innovadoras con más de tres años de vida.	Estudio de evaluación (encuesta) y reportes de las empresas y de las incubadoras.
B. Mayor sostenibilidad del crecimiento económico	% de proyectos incubados que tienen al menos 2 clientes en el exterior.	
	% de proyectos incubados con al menos el 20% de sus ventas orientado al mercado externo.	
C. Inversión de base tecnológica e Innovación	% de proyectos incubados que incluyen inversión privada en su estructura de financiamiento	
RESULTADOS		
Desarrollo eficiente de los emprendimientos dinámicos	Tasa de conversión de los proyectos incubados en empresas operativas	Evaluación y reportes de las empresas y de las incubadoras.
	% de empresas creadas que sobreviven al tercer año operación	
	% de emprendimientos incubados que amplían cartera de clientes	
PRODUCTOS		
1. Capital semilla para EI y EDAI	Monto de financiamiento promedio por emprendimiento	Reportes.
	Costo promedio por emprendimiento	
2. Desarrollo de capacidades de los EI y EDAI	% de empresas apoyadas por el programa que son consideradas EDAI.	Reporte de incubadoras y emprendedores.
	% de emprendedores que han implementado sus planes de trabajo	
	Tasa de graduación de los emprendedores.	
3. Fortalecimiento del Sistema de Incubadoras	% de instituciones especializadas en incubación y/o aceleración de STARTUP, que brindan servicios según estándares internacionales.	Reporte de incubadoras y emprendedores.
	% de incubadoras con guías y pautas de evaluación y selección.	
	% de incubadoras que incrementan la captación de proyectos respecto al año anterior.	
	% de incubadoras con un sistema de monitoreo (indicadores y reportes de gestión)	
	% de incubadoras que disponen de una red de al menos 15 mentores.	
	% de las incubadoras que convocan a inversionistas que participan en demo day.	

RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
ACTIVIDADES (TAREAS)		
1.1. Convocatoria a fondos concursables	% de incubados graduados del total de inscritos seleccionados.	Reportes.
1.2. Evaluación y selección de EI y EDAI	Promedio de días entre la inscripción y la declaratoria de ganadores.	
2.1. Validación del modelo de negocio y/o plan de trabajo	% de emprendedores satisfechos con los servicios recibidos.	Estudio de evaluación (encuesta) y reportes de las empresas y de las incubadoras.
2.2. Selección de Incubadora para la realización del plan de negocios y/o el seguimiento técnico/administrativo de las EI y EDAI	% de cumplimiento de los hitos de los proyectos incubados. % de emprendimientos que reciben servicios de incubación. % de emprendedores que han completado sus planes de trabajo.	
3.1. Transferencia de fondos a las incubadoras	Ratio del monto total transferido a la incubadora respecto del total de proyectos incubados.	Reporte de incubadoras y emprendedores.
3.2. Recepción de documentos y seguimiento a las Incubadoras		

Elaborado por la DISEM a partir de la propuesta de la consultoría.

Según la literatura internacional y programas similares de emprendimientos son indicadores de resultado relevantes:

- a) El crecimiento de la firma en el mediano plazo (Almus, 2002).
- b) La generación de nuevos puestos de empleo (Betcherman et al. 2003).
- c) La duración de la firma en el mercado (Del Monte & Scalera, 2014).

d) El número de veces que el trabajo de investigación del emprendimiento es citado (Almeida, 1996); entre otros.

Los indicadores propuestos para el monitoreo del programa, son clasificados en siete dimensiones de acuerdo con la práctica internacional: desempeño, capacidad de atención, mercados y captación, organización y capacidades, calidad de servicios, gestión financiera y Aprendizaje Institucional.

3.1.4. Teoría de Cambio

Las formas frecuentes de presentación de una teoría de cambio son la matriz de marco lógico y la cadena de resultados. La cadena de resultados del programa (estructurada en insumos, actividades, productos, resultados y metas de largo plazo) establece los mecanismos de relación causal de la intervención, la que responde a sus objetivos específicos.

Gráfico N° 9
Cadena de Resultados del Programa Start - Up Perú



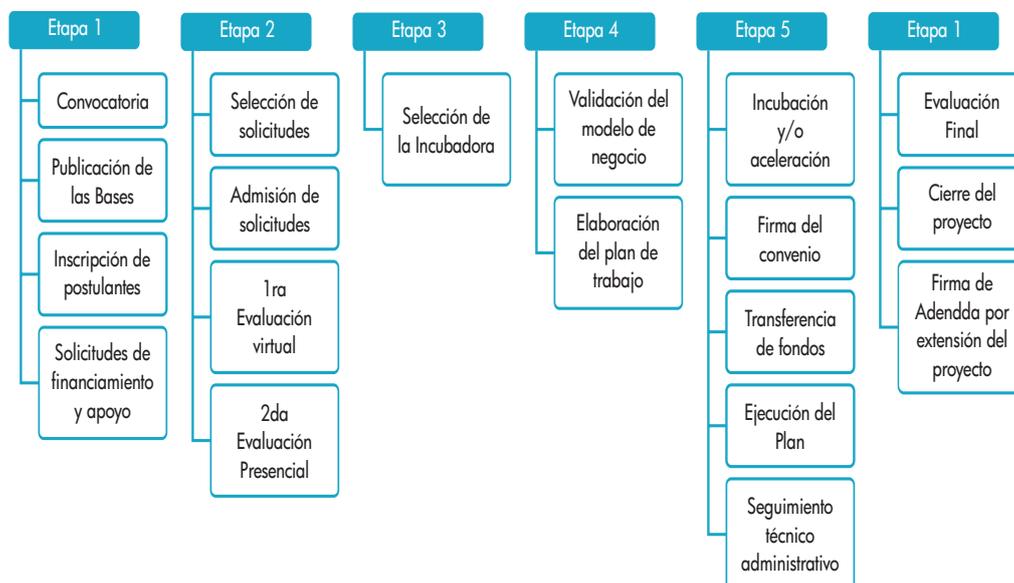
Elaboración: DISEM

3.2. Evaluación de Procesos

3.2.1. Etapas

Las actividades que definen los procesos del programa Star UP, se pueden agrupar en seis fases para sus dos tipos de beneficiarios: Emprendimientos Dinámicos de Alto Impacto (EDAI) y Emprendimientos Innovadores (EI).

Gráfico N° 10
Procesos Programa Start - Up Perú



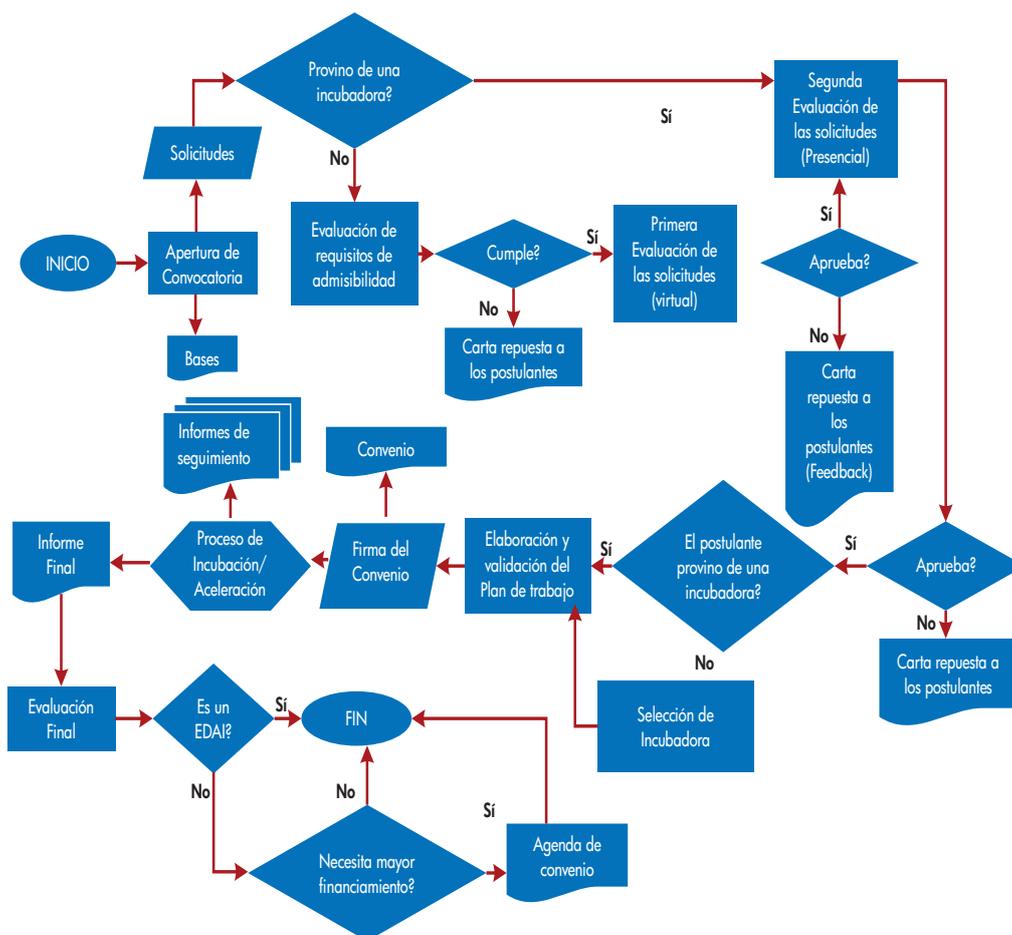
Elaboración propia, basada en revisión de documentos y reuniones con responsables del programa.

3.2.2. Flujograma de Procesos

Se define un proceso como un conjunto de actividades que organiza recursos humanos y materiales para conseguir un objetivo identificado, la transformación

de los insumos en un fin determinado, La herramienta apropiada para la visualización de los procesos es el flujograma matricial.

Gráfico N° 11
Flujograma de Procesos Start - Up Perú



Elaboración propia, basada en revisión de documentos y reuniones con responsables del programa.

3.2.3. Participantes por Etapas

El tiempo de flujo definido como el tiempo requerido para completar todos los procesos del sistema. Para el programa Start Up Perú el tiempo de flujo es de 80 semanas para los Emprendimientos Innovadores (EI)

y 106 semanas para los Emprendimientos Dinámicos de Alto Impacto (EDAI), desde la convocatoria hasta el cierre del proyecto (Ver cuadro N° 4).

Cuadro N° 4
Procesos y tiempos de Start Up Perú

Etapa	Actividad Principal	Encargado	EI	EDAI
1	Convocatoria	Unidad de evaluación y selección	4	4
2	Selección de Solicitudes	Jueces	6	6
3	Selección de Incubadora	Beneficiarios/ Incubadora	1	1
4	Validación del Plan de Trabajo	Incubadora/ Institución operadora del instrumento	4	4
5	Incubación /Aceleración	Incubadora	52	78
6	Cierre	Incubadora / Unidad de Evaluación y Selección	13	13
Total (En semanas)		80	106	

Elaboración propia, basada en revisión de documentos y reuniones con responsables del programa.

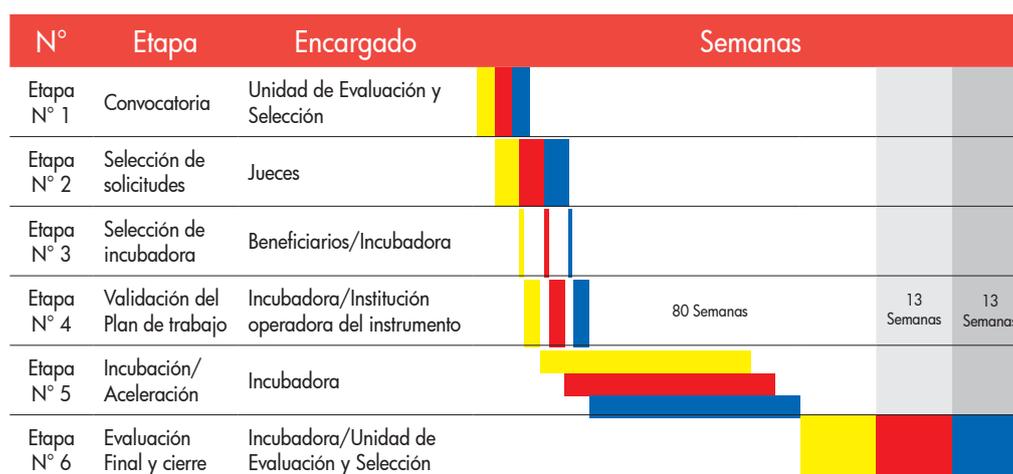
El ciclo del programa está determinado por la capacidad de selección de solicitudes.

El cuello de botella en la etapa N°2, se encuentra en el tiempo en el inventario de procesos que retrasa la entrada del emprendimiento a las etapas posteriores del programa, (selección de la incubadora validación del plan de trabajo).

La intervención del programa demora un promedio de dos meses en atravesar los procesos desde la recepción de postulaciones hasta la incubación.

La extensión de las fases iniciales del proceso retrasa el suministro del tratamiento a los emprendedores ganadores del concurso.

Cuadro N° 5
Diagramas de Gantt para EDAI del Programa Start Up Perú



Elaboración propia, basada en revisión de documentos del programa y reuniones con responsables del programa.

Cuadro N° 6
Diagramas de Gantt para El del Programa Start Up Perú

N°	Etapa	Encargado	Semanas			
Etapa N° 1	Convocatoria	Unidad de Evaluación y Selección	█	█		
Etapa N° 2	Selección de solicitudes	Jueces	█	█	█	
Etapa N° 3	Selección de incubadora	Beneficiarios/Incubadora	█	█	█	
Etapa N° 4	Validación del Plan de trabajo	Incubadora/Institución operadora del instrumento	█	█	█	80 Semanas
Etapa N° 5	Incubación/Aceleración	Incubadora		█	█	
Etapa N° 6	Evaluación Final y cierre	Incubadora/Unidad de Evaluación y Selección			█	█

Elaboración propia, basada en revisión de documentos del programa y reuniones con responsables del programa.

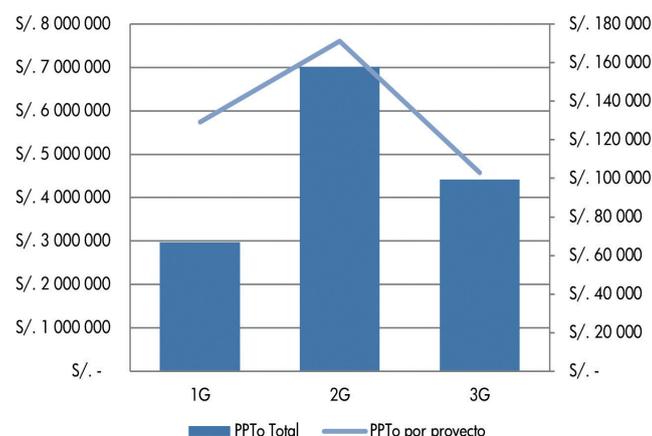
En los cuadros N° 5 y N° 6, los bloques de color amarillo, rojo y azul representan los tiempos de flujos de la primera, segunda y tercera generación del concurso, respectivamente.

3.3. Evaluación de Resultados

3.3.1. Evaluación financiera

El concepto de eficiencia indica en general que, dadas condiciones de calidad adecuadas y contenido estándar de un servicio, un menor costo unitario implica una ganancia en el rendimiento de los recursos.

Gráfico N° 12
Presupuesto total y por proyecto



Fuente: Start - Up Perú.

El análisis de la eficiencia global de los procesos del programa muestra que el presupuesto por beneficiario se redujo en la tercera generación después del pico alcanzado en la segunda convocatoria.

De esta forma, al tomar en cuenta las mejoras que el programa ha introducido en los procesos, se concluye que en la tercera generación hay un aumento global de eficiencia.

35 Tiempo en el cual un encargado del proceso detiene su producción debido a la espera de insumos del proceso anterior. En este caso el proceso anterior también se identifica como cuello de botella.

El análisis de eficiencia global debe ser complementado con mayor información en el tiempo por las siguientes razones:

- i. La serie temporal es breve como para evidenciar tendencias.
- ii. El programa se encuentra en sus primeros

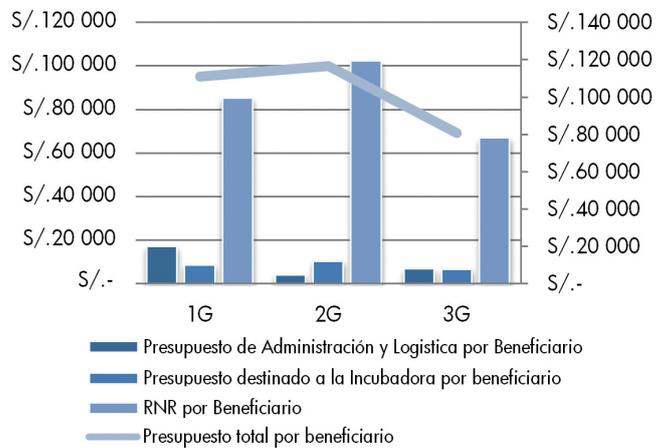
años, en una fase inicial marcada por el mejoramiento continuo de los procesos.

- iii. Efectuar una evaluación de término medio del programa para ratificar mejoras en eficiencia, que se generará en el futuro sobre los resultados del programa.

Gráfico N° 13
Presupuesto por beneficiario según destino

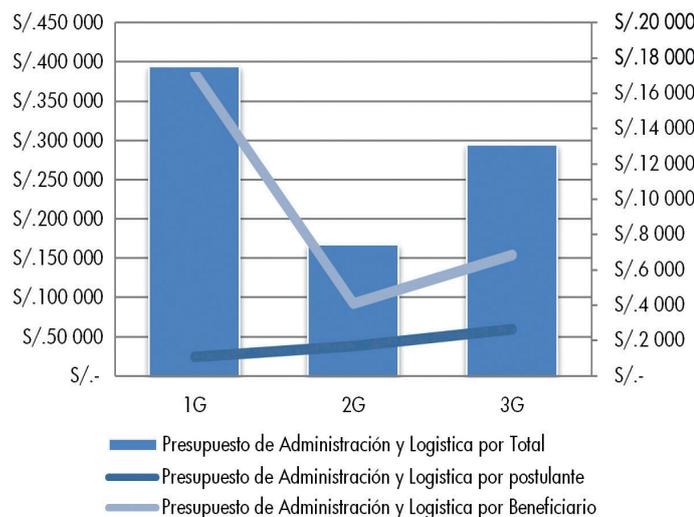
La mejora en eficiencia del gasto de la primera a la tercera generación viene acompañada por la reducción de los costos administrativos y de logística en los que incurre el programa por beneficiario.

Asimismo, se identifica una reducción en el capital semilla por beneficiario en esta última generación.



Fuente: Start - Up Perú.

Gráfico N° 14
Gasto Administrativo y de Logística



Fuente: Start - Up Perú.

Asimismo, existe una caída de los costos administrativos totales y por beneficiario en la segunda generación.

Este comportamiento se explica por los costos de instalación del programa incurrido en la primera generación.

Se identifica una tendencia creciente de los costos, de la segunda a la tercera generación.

A pesar de la aparente mejora en la eficiencia del gasto, los recursos administrativos del programa son utilizados en su mayoría en la realización de la convocatoria y el proceso selección.

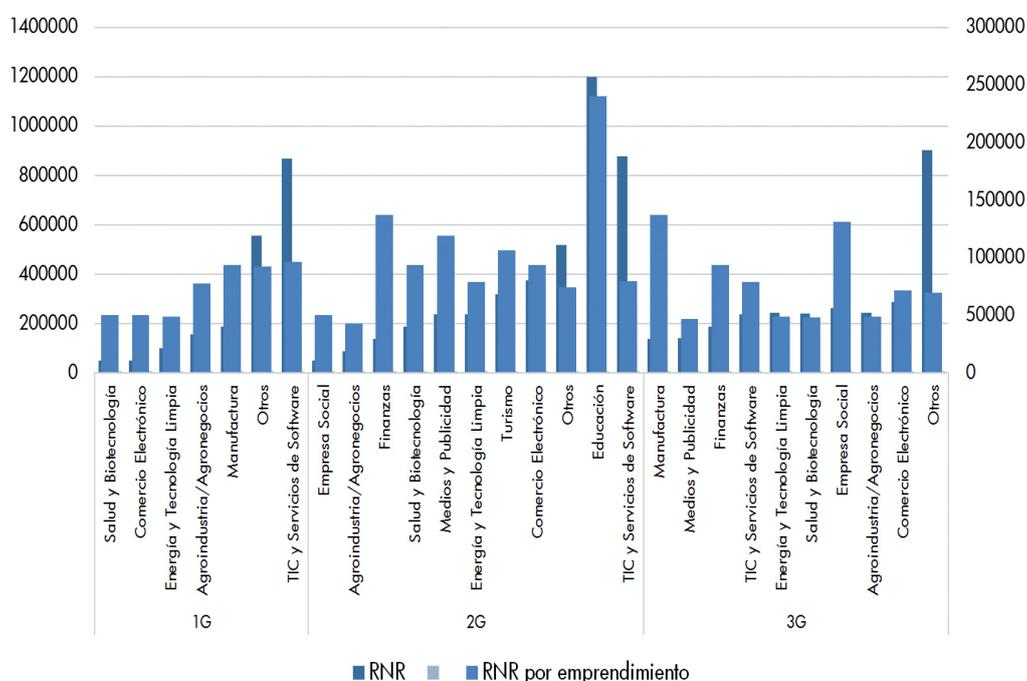
En el Gráfico N° 15, observamos que los recursos utilizados por postulante se han incrementado a través de las generaciones.

Con respecto a los Recursos No Reembolsables (RNR o capital semilla)

otorgados a los emprendimientos, el Gráfico N° 15 muestra que el sector de TICs y Servicios de Software no ha recibido mayores recursos en las tres generaciones.

Si se observa el financiamiento por emprendimiento, este subsector se encuentra cerca a la media. En cambio, los emprendimientos que han llegado a recibir mayor financiamiento provienen de los sectores Educación, Finanzas, Manufacturas y Empresas Sociales.

Gráfico N° 15
Presupuesto por beneficiario según destino



Fuente: Start - Up Perú.

3.3.2. Resultados

Para la evaluación de resultados se utilizó un enfoque cualitativo con entrevistas a profundidad. Se entrevistó a siete (7) ganadores, cuatro (4) finalistas y tres (3) representantes de incubadoras.

El diseño de la muestra seleccionó emprendimientos de las tres generaciones y de los dos tipos de concurso (EI y EDAI), se buscó la heterogeneidad de los entrevistados

en factores observables como: edad, género, nivel de estudios y rubro de actividad a la que pertenece el emprendimiento y la incubadora encargada.

A continuación se presentan los principales hallazgos y conclusiones obtenidos a partir de las entrevistas con los participantes del programa y los representantes de las incubadoras.

a). Fase previa a la incubación

Cuadro N° 7

Opinión de los participantes: fase previa a la incubación

Aspectos	Opinión
Origen del emprendimiento	Los proyectos surgen de experiencias personales complementadas con investigación, estudios y experiencia académica, observación de oportunidades en el mercado, la información obtenida por participar en talleres y la experiencia de terceros,
Formulación del proyecto	La mayoría de beneficiarios elaboró su proyecto previo a postular al programa. En el caso de aquellos que no contaban con información de mercado, claridad de los objetivos del programa, o mayor información acerca del perfil del público objetivo de Start – Up Perú tuvieron dificultades en el proceso de postulación.
¿Qué lleva a postular al programa?	La exposición mediática funciona como una certificación del proyecto que les da credibilidad para atraer inversores y clientes. El desarrollo y testeo de nuevos productos gracias al capital semilla, fortalece la sostenibilidad en emprendimientos pequeños o en sus inicios.
Observaciones	La experiencia o edad no hace mayor distinción entre ambos grupos, los que no obtienen el financiamiento se encuentran varios que ya han ganado otros concursos o tienen una experiencia previa como emprendedores.

b). Sobre la relación con el programa

Cuadro N° 8

Opinión de los participantes: la relación con el programa

Aspectos	Opinión
Proceso de selección	Se identificaron dificultades para entender los criterios de calificación y/o las prioridades del programa. Percepción de sesgos en la selección de ideas de negocio: jóvenes con idea de negocio menos desarrollada Vs. empresas establecidas; preferencia por proyectos referidos a TIC; preferencia por la capacidad para la venta activa sobre las buenas ideas.
Elaboración del video	Los costos de filmación y edición pueden ser un desincentivo a los postulantes.
Sobre el Jurado	Percepción de jerarquía en la relación entre el postulante y el jurado (incluso falta de respeto en el trato), se señala que las intervenciones del jurado entorpecían la presentación de los postulantes. Se enfatiza la percepción acerca de la insuficiente especialización del jurado para responder a la diversidad de proyectos.
Efectos del Concurso	La exposición mediática y la acreditación que recibe el emprendimiento ganador es un apoyo significativo para su crecimiento. El capital semilla contribuye al desarrollo de los productos y la contratación de consultorías en las áreas de mayor desconocimiento del equipo a cargo del proyecto.

c). Sugerencias de mejora

Cuadro N° 9

Sugerencias de mejora al programa

Aspectos	Participantes al Concurso (Ganadores y no Ganadores)
Exposición del proyecto	Contar con una guía sobre los puntos importantes que toma en cuenta el jurado durante la exposición. Reducir los elementos distractores para los expositores como la grabación de videos o sesiones fotográficas de manera previa a la sustentación.
Información de la clasificación	Entregar oportunamente la retroalimentación necesaria que permita minimizar las deficiencias del proyecto.

d). Criterios de selección del programa

Cuadro N° 10

Opinión de los participantes: los criterios de selección

Aspectos	Participantes al Concurso (Ganadores y no Ganadores)
Sobre el Equipo	El juicio sobre la persistencia y la unidad del equipo debe revisarse con mayor detenimiento en el futuro, la experiencia indica que algunas ideas fracasan por la calidad de los equipos humanos.
Sobre el financiamiento	Es necesario contar con montos mayores para el desarrollo del emprendimiento, sobre todo con proyectos con alto componente de tecnología y/o de investigación. Explorar modalidades como venture-capital
Sobre los proyectos	No están de acuerdo en que proyectos ganadores del concurso sean réplicas de empresas e ideas desarrolladas en otros países. No los hace originales ni necesariamente disruptivos.

e). Fase de incubación

Cuadro N° 11

Opinión de los participantes: la fase de incubación

Aspectos	Incubadoras	Emprendimientos
Función reconocida	El seguimiento al cumplimiento de los hitos (técnico, administrativo) es el requerimiento del Programa a las incubadoras. Las incubadoras se considera un intermediario entre los beneficiarios y los organismos del Estado.	Se reconoce que los servicios de incubación no fueron pactados ni realizados a lo largo del proceso. La incubadora cumple solamente un rol de intermediario entre el Ministerio y los beneficiarios.
Plan de trabajo	Quienes cuentan con experiencia previa desarrollan el plan con facilidad; a los demás les cuesta entender las reglas del programa (uso al capital semilla) y requieren de mayor acompañamiento.	El apoyo de la incubadora sirvió de mucho para la planificación del proyecto.
Firma del convenio	El sistema para cargar información no es amigable (confusión de emprendimientos o identificación de partidas).	Algunos emprendedores no tienen claro el uso del capital semilla; no cuentan con las precisiones adecuadas para la rendición de sus cuentas y la justificación de sus gastos.
Capital semilla	Evaluar la opción de brindarle todo el financiamiento directamente a la incubadora como ocurre en otros países. Esto, para algunos, haría más adecuado el programa desde el momento de la selección de emprendimientos.	Evaluar la posibilidad de incrementar el número de proyectos beneficiados con menores montos de capital. De esta manera, el Programa contaría con una masa crítica de emprendedores (con menor tiempo de incubación), de donde es más probable identificar a los emprendimientos exitosos que puedan acceder a otros programas.
Seguimiento	Algunos hitos genéricos ("taller de difusión"), no aportan valor agregado al emprendimiento. Algunas incubadoras coinciden en que en el seguimiento de hitos les va mejor a los emprendimientos que están con ellas en etapas previas.	En muchos casos, es considerado tedioso el llenado de los formularios o la redundancia en la información solicitada. Los entrevistados mencionaron estar satisfechos con el servicio de la incubadora (seguimiento). Señalan que el primer desembolso es el más complicado de obtener.
Procesos administrativos	La calidad de los servicios administrativos se reduce en cada generación debido al mayor número de proyectos tratados. La frecuencia de seguimiento es variada desde consultas semanales sobre temas administrativos o solo reuniones programadas para la entrega de los hitos.	Se percibe como tedioso el acreditar demasiados documentos, recibos por honorarios, o firmar en todos los papeles.
	Se requiere un formato con el contenido y nivel de detalle de los informes. Mayor flexibilidad en el manejo del presupuesto dado que algunos emprendimientos tienen dificultad con los requerimientos de tipo técnico y otros con los financieros.	

Aspectos	Incubadoras	Emprendimientos
Servicios	<p>Algunas incubadoras con emprendimientos de mayor viabilidad brindaron servicios para mejorar el modelo de negocios, acceso a oportunidades comerciales y de financiamiento.</p> <p>Algunas incubadoras con mayor experiencia ofrecen co-financiamiento (con tasas de interés relativamente bajas), gracias al soporte de capital en alianza con redes internacionales.</p> <p>Opinan que el ecosistema peruano es incipiente para contar con financiamiento para los emprendimientos y oferta de mentores.</p> <p>Los servicios con mayor aceptación fueron: mentoring en finanzas, conexiones y recomendaciones con clientes, apoyo legal para la formalización de la empresa.</p>	<p>Algunos beneficiarios mencionaron haber recibido talleres muy adecuados para elaborar o mejorar el modelo de negocio.</p> <p>En relación a las oportunidades de ampliar sus redes comerciales, financiamiento y el servicio de mentoring, los emprendedores identificaron que esta actividad tampoco era responsabilidad de la incubadora.</p> <p>Cabe resaltar que, en el caso de las oportunidades para obtener mayor financiamiento, pocos beneficiarios recordaron haber recibido este tipo de apoyo de la incubadora, más allá de algunas reuniones puntuales con clientes potenciales.</p>

f). Fortalecimiento de Incubadoras

Cuadro N° 12

Opinión y sugerencias de las Incubadoras

Aspectos	Incubadoras	Sugerencias de las incubadoras
Servicios	<p>En general, las incubadoras están capacitadas para brindar servicios de validación de negocios, talleres y consultorías para los periodos de pre incubación, incubación y aceleración.</p> <p>En los casos de las incubadoras más desarrolladas se brinda también mentoring, apoyo de co-inversión y se realizan concursos internos a solicitud de empresas privadas.</p> <p>En el caso de beneficiarios de Start - Up, los servicios entregados se enfocan en la validación del plan de trabajo y el seguimiento técnico y administrativo de los proyectos.</p> <p>Otros servicios son entregados como adicionales sin costo para algunos emprendimientos escogidos.</p>	
Perfil de la Incubadora	<p>Es importante considerar un adecuado emparejamiento entre los proyectos de los emprendimientos seleccionados y el perfil de la incubadora.</p>	
Fortalecimiento	<p>La incubadora recibe el 10% del capital que recibe el emprendimiento para realizar el seguimiento técnico y administrativo. Algunos representantes lo consideran insuficiente, dado que los servicios que ofrecen varían según la experiencia.</p> <p>Las incubadoras de menor capacidad entregan servicios limitados, pero a la vez, presentan mayor potencial de crecimiento gracias al programa.</p>	<p>Más fondos para servicios adicionales.</p> <p>Mayores recursos para sostener servicios de talleres y soporte en asesoramiento.</p> <p>Las incubadoras con perfil académico admiten que el reconocimiento frente a empresas e inversores refuerza la confianza con ellos.</p> <p>Las incubadoras jóvenes mencionan que por la debilidad del ecosistema es difícil contar con especialistas de desarrollo empresarial.</p>
Diferencias entre incubadoras	<p>i) Capacidad instalada, amplitud de instalaciones y red de consultores y equipo de apoyo. ii) Redes y relaciones con agentes del entorno empresarial (acceso a mentores e inversionistas). iii) Conexiones internacionales, permite adaptar modelos exitosos a la realidad. iv) Definición de metas, las de menor experiencia esperan ser sostenibles y consolidar una plataforma de servicios.</p>	<p>En otros países el financiamiento de las incubadoras proviene de fondos públicos por las externalidades positivas del apoyo que ofrecen al ecosistema emprendedor.</p> <p>El tema clave en todas las incubadoras es que necesitan adaptar la tecnología de incubación más rápidamente, por lo que recurren a organizaciones internacionales con las que realizan un intenso intercambio para acelerar este proceso ("aprender a incubar").</p>
Calificación de los proyectos	<p>Los emprendedores que ingresan al programa previa selección de la incubadora tienen mejor desempeño. Los beneficiarios que no pasan previamente por la incubadora se presentan con limitado conocimiento en gestión de negocio y capacidad de organización lo que es una limitación para cumplir las metas previstas en los hitos</p> <p>Algunos responsables de proyectos están dedicados a diversas actividades (e incluso, a más de un proyecto), lo que lleva a cuestionar si están concentrados en buscar el éxito de su idea ganadora o si están experimentando.</p>	

g). Diferencias de percepción entre las incubadoras

Cuadro N° 13

Opinión de incubadoras: jóvenes y con experiencia

Aspectos	Incubadoras jóvenes	Incubadoras con experiencia
Objetivos	Consolidar sus procesos y adquirir mayor capacidad para brindar servicios de mentoring de manera más estructurada y con mayor calidad.	Incrementar el número de usuarios, el acceso a fuentes de financiamiento, fomentar el desarrollo de empresas con impacto social, e incrementar la cantidad de socios y vínculos con entidades extranjeras.
Uso de los fondos	Utilizan el apoyo de Start-Up para incrementar su experiencia en la realización de talleres y gestión de modelos de incubación, para la contratación de personal y para mejorar sus instalaciones.	Se utiliza para mejorar la calidad de los talleres y el monitoreo, el reconocimiento del entorno empresarial, ampliar redes de contactos o crear concursos propios en alianza con el sector privado.
Limitaciones	El insuficiente desarrollo del ecosistema emprendedor peruano, dificulta el crecimiento y oferta de servicios (la falta de mentores o su incipiente identificación).	

• Resultados generales

- Se identificó resultados intermedios en los beneficiarios tales como: mejora de la gestión del negocio, la exposición mediática, acreditación y validación del proyecto y financiamiento para acelerar el proceso de crecimiento.
- Los entrevistados mencionan que si el proyecto no hubiera ganado el concurso Start - Up, entonces hubiera tomado más tiempo su desarrollo por las restricciones de financiamiento y falta de exposición mediática.
- En su mayoría, los entrevistados se encuentran en las fases de: desarrollo del producto, proceso de formalización, innovando procesos, gestión comercial, incrementando clientes y socios comerciales y/o expandiendo sus servicios al resto del país.
- Los no beneficiarios reconocen que, en el caso hipotético de haber accedido al programa, hubieran tenido mayor visibilidad comercial y financiamiento para la obtención de las tecnologías necesarias para desarrollar sus emprendimientos.

4. Hallazgos y recomendaciones

4.1. Diseño del Programa

N°	Hallazgos	Recomendaciones
1	La intervención no cuenta con una lógica de intervención explícita.	Hacer explícita la lógica y alineamiento de la intervención a través del marco lógico (en el estudio se adjunta propuesta).
2	No se cuenta explícitamente con indicadores de proceso y desempeño.	<p>Definir los indicadores del Marco Lógico y sus correspondientes metas.</p> <p>Contar con indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, economía y calidad) que cubra toda la cadena lógica de valor (insumo, proceso, producto y resultado).</p> <p>Considerar indicadores que midan los resultados económicos (nuevos empleos, aumento de ventas) en relación con los recursos utilizados por el programa, costo unitario o de proporción de gasto administrativo.</p> <p>Realizar estudios de percepciones o satisfacción de beneficiarios de manera rigurosa e independiente. Estos estudios deberían incluirse en los medios de verificación del marco lógico.</p> <p>En el caso del servicio para fortalecer las incubadoras complementar con indicadores que reflejen la calidad del entregable de los beneficiarios (evaluación externa o auditoría por parte de especialista en el tema).</p> <p>Efectuar el seguimiento a las incubadoras en el cumplimiento de actividades establecidas, la eficacia, pertinencia de los servicios entregados así como su calidad y la evolución de su carga de trabajo.</p>

4.2. Procesos

N°	Hallazgos	Recomendaciones
1	<p>El ciclo del programa está determinado por la capacidad de selección de proyectos.</p> <p>Esta restricción en el tiempo del proceso de selección puede retrasar la entrada de los emprendimientos a las etapas siguientes.</p> <p>A pesar del reconocimiento de los evaluadores de YouNoodle, existen inconvenientes en el registro de la calificación de los emprendimientos, pues al no realizar el feedback respectivo, los miembros del Start-Up Perú se ven en la necesidad de intervenir completando esa información.</p>	<p>Considerar como alternativa de optimización, un sistema automatizado para el procesamiento de la evaluación y calificación de los emprendimientos, por manejar un volumen amplio de solicitudes.</p> <p>Otra opción es acelerar el ciclo del proceso, ampliando el presupuesto para el incremento del N° de Jueces.</p> <p>Una opción de largo plazo es evaluar la capacidad interna del equipo del programa para tomar mayor responsabilidad en el proceso de selección manteniendo la rigurosidad de la evaluación.</p>
2	Conforme aumente el interés de potenciales emprendedores y el conocimiento del programa, el incremento en postulaciones podría convertir en cuello de botella la etapa de revisión preliminar del cumplimiento de requisitos.	<p>Monitorear este aspecto y considerar mayores recursos para el llenado de las aplicaciones.</p> <p>Evaluar la posibilidad que las postulaciones se realicen con emprendimientos relacionados con las incubadoras, ello permitiría eficiencia del proceso, la restricción las incubadoras se encuentra en proceso de consolidación.</p>

4.3. Resultados

N°	Hallazgos	Recomendaciones
1	Los beneficiarios tienen dificultades en el desarrollo de sus emprendimientos relacionado con el limitado acceso a servicios de capacitación en gestión empresarial, asesoría legal y tributaria, conocimiento para el registro de marca y propiedad intelectual.	<p>Fomentar espacios de encuentros para el intercambio de experiencias y reuniones entre incubados, como presentaciones conjuntas con posibles inversionistas, constitución de redes en temas técnicos, mejorar las posibilidades de financiamiento, entre otras.</p> <p>Ofrecer servicios complementarios en todas las incubadoras para reducir restricciones al desarrollo de emprendimientos.</p>
2	El alcance del programa está concentrado mayormente en Lima.	Descentralizar los servicios del programa al resto de regiones del país.
3	Los beneficiarios perciben discrecionalidad y posibles sesgos en el veredicto final del jurado del concurso según su perfil y características.	<p>Evaluar la posibilidad de contar con jurados especializados por temas. Un jurado por incubadora permitiría la autoselección de los beneficiarios según su interés y la naturaleza del emprendimiento.</p> <p>Se podría considerar la opción de brindarle todo el financiamiento directamente a la incubadora.</p>
4	Los innovadores identificados por el Programa carecen de opciones para integrarse con otros proyectos públicos o privados de desarrollo de emprendimientos.	<p>Articular el Start-Up Perú con otros programas para fortalecer a los emprendimientos después de su graduación, generar información para el crecimiento de las empresas luego de Start-Up Perú.</p> <p>Incrementar la difusión de los servicios del Start-Up Perú, de las incubadoras y emprendimientos.</p> <p>Promover que los organismos del gobierno sean clientes de los emprendimientos de Start-Up Perú</p> <p>Motivar el emprendimiento sistemático y riguroso desde el pregrado, reforzando el vínculo del programa con las universidades.</p>
5	La mayoría de emprendimientos que fracasan se debe a la existencia de fricciones en el equipo de trabajo.	Mejorar las bases, considerando criterios de evaluación a todo el equipo emprendedor.
6	El capital semilla puede resultar insuficiente según el tipo de proyecto	Establecer fondos para emprendimientos de alto contenido tecnológico (Hi-Tech).
7	Las Incubadoras se limitan al seguimiento técnico, administrativo y cumplimiento de hitos. Los servicios de incubación no son una obligación ni estarían financiados.	Garantizar que los ganadores del Start Up reciban servicios de incubación, de acuerdo a los objetivos del concurso.
8	La unidad no cuenta con procedimientos explícitos para medir los resultados de la intervención (no solamente aspectos administrativos).	<p>Establecer procedimientos para medir la intervención en forma anual, incluyendo bases de datos, registros administrativos, línea de base, etc.</p> <p>Elaborar el manual metodológico (de diseño, de proceso y de operaciones) para optimizar el concurso.</p>

5. Conclusiones y recomendaciones

- La teoría de cambio del programa Start Up Perú, es coherente con la literatura económica revisada. El apoyo a emprendimientos (a través de capital y servicios de valor agregado) puede generar futuros impactos en el empleo, la innovación tecnológica y el crecimiento económico.
- Un desafío para el desarrollo del ecosistema de innovaciones en el país, es el gasto en investigación y desarrollo, la calidad de la educación superior, entre otros aspectos. Estos factores constituyen limitante al impacto de iniciativas como el Start Up.
- Las políticas educativas puede incidir en la formación de una masa crítica de emprendimientos de alto impacto.
- El programa se encuentra en una fase inicial marcada por el mejoramiento continuo de los procesos (mayor acercamiento entre los ganadores y las incubadoras, un tratamiento particular para participantes que tienen relación con una incubadora, cambios en la forma de calificar a los postulantes, entre otras).
- El Programa Start Up aborda una parte del árbol de causas, por ello se debe considerar aspectos del ecosistema como: marco regulatorio y promoción del Estado, factores que pueden incentivar la generación y consolidación de emprendimientos dinámicos.
- Es conveniente revisar, con base en evidencias internacionales, la “dosis adecuada” del tratamiento de apoyo a incubadoras. Asimismo, considerar la pertinencia del apoyo a emprendimientos e incubadoras según su tipo y especialidad.
- Hacer seguimiento a la evolución de las condiciones del ecosistema emprendedor y las oportunidades y riesgos para el programa.
- Queda como tarea para una evaluación de impacto la determinación, después de un tiempo de maduración, de la atribución causal del programa en términos de aumento de ventas y del empleo en los emprendimientos.
- Decidir sobre la heterogeneidad de la intervención, es decir, si se avanza en la estandarización del tratamiento o se aceptan las diferencias para considerarlas como variables de control (o de diferencia de dosis) en una evaluación de impacto a futuro.

6. Bibliografía

- Acs, Z. y J. E. Amorós (2008). "Introduction: The Startup Process". *Estudios de Economía*. Vol. 35, Nº 2, pp. 121-132.
- Almeida, (1996). "The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation" *Small Business Economics* 9: 21–31, 1997.
- Almus (2002). "Evaluating the Impact of Public Start-up Assistance – Results from an Econometric Approach". Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim.
- Andersson, M. & Kostery S. (2011). "Sources of persistence in regional start-up rates—evidence from Sweden", *Journal of Economic Geography* 11 pp. 179–201
- Autio, E. (2007). "Global Report on High-Growth Entrepreneurship". Londres: BabsonCollege, London Business School and Global Entrepreneurship Monitor.
- Benavente, J.M. y G. Crespi. (2003). "The Impact of an Associative Strategy (the PROFOProgram) on Small and Medium Enterprises in Chile". SEWPS Paper 88, June.
- Betcherman et al. (2003) "Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries". World Bank.
- Bonilla & Cancino (2011). "El impacto del programa Capital Semilla del Sercote en Chile". BID.
- Brown, M.; Degryse, H.; Höwer, D.; & Penas M. (2012) "How do Banks Screen Innovative Firms? Evidence from Start-up Panel Data". Center of European Economic Research.
- Caliendo, M. & Künn, S. (2010) "Start-Up Subsidies for the Unemployed: Long-Term Evidence and Effect Heterogeneity", IZA, DIW Berlin and IAB IZA and FU Berlin Discussion Paper No. 4790
- Campbell, C., Berge, D.; Janus, J. And Olsen, K. (1988). "Change Agents In The New Economy: Business Incubators And Economic Development". Mineapolis: Hubert Humphrey Institute Of Public Affair.
- Casamatta, C. (2003). "Financing and Advising: Optimal Financial Contracts with Venture Capitalist". *Journal of Finance* 98, pp. 2059-2086.
- Chudnovsky, D., A. Lopez, M. Rossi y D. Ubfal. (2006). "Evaluating a Program of PublicFunding of Private Innovation Activities. An Econometric Study of FONTAR in Argentina". OVE/WP-16/06. Washington, D.C.: BID
- Ciccone A. & Matsuyama K. (1995) "Startup cost and pecuniary externalities as barriers to economic development". *Journal of Development Economics*
- Conti, A.; Thursby, J. & Thursby, M. (2013). "Patents As Signals For Startup Financing" *The Journal Of Industrial Economics* 0022-1821 Volume Lxi September 2013 No. 3
- Cooke, P. (2001). "From Technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology", *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, XXIV:1 (Spring/printemps 2001), 21-40.
- De Bettingnies, J. y J. Brander (2007). "Financing Entrepreneurship: Bank Finance versus Venture Capital". *Journal of Business Venturing* 22, pp 808 – 832.
- Del Monte & Scalera. (2014). "The Life Duration of Small Firms Born Within a Start-up Programme: Evidence from Italy". Working Paper.
- Di Gregorio, D., Shane, S.; (2003) "Why do some universities generate more start-ups than others?". *Research Policy* 32 (2003) 209–227
- Fairchild, R. (2011). "An Entrepreneur's Choice of Venture Capitalist or Angel financing: A Behavioral Game-theoretic Approach". *Journal of Business Venturing* 26, pp. 259-374.
- Gil Avnimelech & Morris Teubal (2004) "Venture capital start-up co-evolution and the emergence & development of Israel's new high tech cluster", *Economics of Innovation and New Technology*, 13:1, 33-60

- Jaramillo & Parodi (2003) "Jóvenes emprendedores". Instituto Apoyo.
- Kantis, H. (2014) "Resultados De Los Talleres Con Incubadoras Y Equipo De Fincyt Y Propuesta De Indicadores Para El Monitoreo De Incubadoras Y De Emprendimientos". Start-Up Perú.
- Lerner, J. (2005). "The University and the Start-Up: Lessons from the Past Two Decades", *Journal of Technology Transfer*, 30 1=2, 49–56.
- López-Acevedo, G. y H. Tan. (2010). "Impact Evaluation of SME Programs in Latin America and Caribbean". Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Lyons, T. (1990). "Birthing economic development: How effective are Michigan's Business incubators?" Lansing: Social Science Research Bureau, Michigan State University.
- Molnar, L.; Deprieto, R.; And Gillette, L. (1995). "Sustaining Economic Growth: The Positive Impact Of The Michigan Incubator Industry 1985-1995". Ann Arbor: School Of Business Administration, University Of Michigan
- Mueller, M.; Van Stel, A. & Storey D.(2008). "The effects of new firm formation on regional development over time: The case of Great Britain", *Small Bus Econ.*
- OECD (2006). "Manual de OSLO" .Tercera Edición.
- Powers J. & McDougall, P. (2005). "University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship" *Journal of Business Venturing* 20, 291–311.
- PRODUCE (2013) "Start-up Perú. Bases del Concurso de Capital Semilla para Emprendedores Innovadores". Ministerio de la Producción.
- PRODUCE (2014) "Start-up Perú. Bases del Concurso de Capital Semilla para Emprendedores Innovadores". Ministerio de la Producción.
- PRODUCE (2015) "Start-up Perú. Bases del Concurso de Capital Semilla para Emprendedores Innovadores". Ministerio de la Producción.
- PRODUCE (2013) "Start-up Perú. Bases de concurso de capital semilla para Emprendimientos dinámicos y de alto impacto". Ministerio de la Producción.
- PRODUCE (2014) "Start-up Perú. Bases de concurso de capital semilla para Emprendimientos dinámicos y de alto impacto". Ministerio de la Producción.
- PRODUCE (2015) "Start-up Perú. Bases de concurso de capital semilla para Emprendimientos dinámicos y de alto impacto". Ministerio de la Producción.
- Rodriguez, J. & Higa M. (2010). "Informalidad, Empleo Y Productividad En El Perú", Departamento DeEconomía PUCP.
- Stiglitz y Weiss (1981). "Credit Rationing in the Market with Imperfect Information". *American Economic Review*.
- Sarmiento et al. (2007) "Evaluación del impacto del Sena en el capital social". Working Paper.
- Tan & Lopez-Acevedo (2005). "Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises: Lessons from Mexico". Documento de Investigación de Políticas del Banco Mundial.
- Tan & Lopez-Acevedo (2007). "How Well Do Small and Medium Enterprise Programs Work? Evaluating Mexico's SME Programs Using Panel Firm Data". Banco Mundial.
- Yamada, G. (2014). "Economía laboral en el Perú: avances recientes y agenda pendiente". CIUP
- Yuji Honjo (2004) "Growth of new start-up firms: evidence from the Japanese manufacturing industry", *Applied Economics Letters*, 11:1, 21-32

ANEXOS

Guía de entrevista para Emprendimientos ganadores

I. Sobre el emprendimiento

1. Describa brevemente los bienes o servicios brindados por su empresa
2. ¿Cuáles son los principales desafíos o metas que se ha trazado la empresa para los próximos 3 a 5 años?
3. ¿Cuál es el origen del proyecto sobre el cual basa este emprendimiento?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentó durante la fase inicial de elaboración de su proyecto?

II. Sobre su relación con el programa Start-Up Perú

1. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que obtiene la empresa a través de la exposición mediática recibida por el programa?
2. ¿Cuál ha sido el uso y los principales beneficios obtenidos a partir del capital semilla recibido? ¿Tiene planes para conseguir mayor financiamiento al término del programa?
3. Las incubadoras participan en la validación del plan de trabajo de los emprendimientos en una fase anterior a la firma del contrato, ¿Cuáles son las principales dificultades que atraviesan las empresas al momento de armar y validar los planes de trabajo de los emprendimientos?
4. Desde que ganó hasta que firmó el contrato, ¿hay algún aspecto de esta etapa que se podría mejorar?

III. Sobre el proceso de incubación

1. ¿Qué servicios ha recibido en la incubadora?
2. Dentro del programa Start-Up Perú, las incubadoras son las encargadas de brindar un seguimiento técnico y administrativo. Califique el servicio

brindado por la incubadora sobre:

- a. La mejora del modelo de negocios
 - b. La mejora de oportunidades comerciales
 - c. La apertura de mayores oportunidades de financiamiento
 - d. El apoyo en mentoring
3. ¿Cuáles de los servicios mencionados son los que más utilidad han tenido para el proyecto?
 4. El programa solicita un conjunto de informes de seguimiento durante la incubación ¿Cuáles son las principales dificultades de los requerimientos del programa en el desenvolvimiento de la empresa?
 5. Sobre el capital semilla que se otorga a través de las incubadoras. ¿Cómo califica los montos, la frecuencia y el suministro de estos desembolsos a la empresa?
 6. En cuanto al monitoreo de las incubadoras, ¿Cuál es la frecuencia del seguimiento que las incubadoras realizan a los emprendimientos?
 7. Desde que empezó a entablar relación con el programa Start-Up Perú (concurso, incubación), ¿Cómo le ha ido a la empresa en personal, ventas, etc., gracias al programa? ¿Ha obtenido certificados internacionales o ha accedido a mercados extranjeros? ¿Hay otro tipo de beneficios?
 8. Haciendo un balance de los beneficios y dificultades, ¿Cómo considera que hubiera sido el desarrollo del proyecto sin el apoyo del programa Start Up Perú?

IV. Sugerencias

1. Sugiera uno o varios aspectos que considera podría mejorar el programa Start-Up Perú.
2. Explique necesidades de servicios complementarios que usted identifica para emprendimientos como el suyo.

Guía de entrevista para Emprendimientos no seleccionados del Programa

I. Sobre el emprendimiento

1. Describa brevemente los bienes o servicios brindados por su empresa
2. ¿Cuáles son los principales desafíos o metas que se ha trazado la empresa para los próximos años?
3. ¿Cuál es el origen del proyecto sobre el cual basa este emprendimiento?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentó para desarrollar este emprendimiento?

II. Sobre el proceso de incubación y la obtención de financiamiento

1. Las incubadoras son organizaciones dedicadas al fortalecimiento de los emprendimientos. ¿Su emprendimiento ha recibido los servicios de alguna incubadora? ¿Por qué?
2. Si ha formado parte de alguna incubadora ¿Cuáles son los principales beneficios que obtuvo? ¿Cómo calificaría el desempeño de la incubadora para el desarrollo de la empresa?
3. Desde la formación del emprendimiento hasta la actualidad. ¿Se ha realizado alguna modificación en los procesos o la gestión del negocio?
4. Sobre los recursos necesarios para la formación y crecimiento de la

empresa. ¿Considera que su acceso a financiamiento es suficiente? ¿Cómo califica los montos y el suministro de estos desembolsos a la empresa?

III. Sobre su postulación al programa Start-Up Perú

1. Start-Up Perú es un programa orientado al fortalecimiento de empresarial a través de capital semilla y seguimiento técnico y administrativo. ¿Cuál fue su motivación para postular al programa? ¿Cuáles eran sus expectativas en cuanto a los beneficios esperados? ¿Existía alguna característica del programa que lo desincentivara a postular?
2. Haciendo un balance de sus expectativas, ¿Cómo considera que hubiera sido el desarrollo de su empresa con el apoyo del programa Start Up Perú?

IV. Sugerencias

1. Sobre el proceso de selección. Sugiera uno o varios aspectos que considera podría mejorar el programa Start-Up Perú.
2. ¿Qué tipo de servicios (empresariales, financieros, técnicos) cree que necesitaría su empresa para mejorar su desarrollo?

Guía de entrevista para Incubadoras

I. Sobre la Incubadora

1. Describa brevemente los servicios brindados por su organización
2. ¿Cuáles son los principales desafíos o metas que se ha trazado la incubadora para los próximos años?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan como incubadora en el Perú?

II. Sobre el proceso de incubación en Start Up Perú

1. Actualmente, ¿Cómo se realiza el proceso de selección de emprendimientos en la incubadora? Identifique brevemente las instancias y criterios del proceso.
2. Las incubadoras participan en la validación del plan de trabajo de los emprendimientos en una fase anterior a la firma del contrato, ¿Cuáles son las principales dificultades que atraviesa la incubadora al momento de armar y validar los planes de trabajo de los emprendimientos?
3. En cuanto a todo el proceso de incubación ¿Cuáles son las principales etapas por las que atraviesa un emprendimiento? ¿Cuál es la fase crítica que requiere más recursos de la incubadora para brindar un mejor servicio?
4. En relación con el seguimiento a los emprendimientos, ¿Qué mecanismos utiliza para monitorear los emprendimientos? Mencione indicadores o reportes de gestión para el monitoreo de los emprendimientos.

III. Sobre su relación con el programa para el fortalecimiento de las incubadoras

1. El programa Start-Up Perú tiene entre sus objetivos el fortalecimiento de las incubadoras. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que obtiene la

incubadora a través del programa?

2. Desde que empezó a entablar relación con el programa Start-Up Perú ¿Cómo ha crecido el tamaño de la incubadora? ¿Cuántos emprendimientos, mentores e inversores estaban vinculados en aquel momento y ahora con el programa?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la incubadora al trabajar en el programa Start-Up Perú?
4. El programa Start-Up Perú solicita un conjunto de informes a las incubadoras para el monitoreo durante la incubación ¿Cuáles son las principales dificultades de los requerimientos del programa en el desenvolvimiento de la incubadora?

IV. Sobre el desempeño de los emprendimientos

1. Compare el desenvolvimiento de los emprendimientos provenientes de Start-Up Perú en relación al resto de emprendimientos externos al programa. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de estos emprendimientos? ¿En cuál de estos dos tipos de emprendimiento tienen mayores dificultades? ¿Por qué?
2. En general, ¿Cree que existe alguna diferencia en el desempeño de los emprendimientos en las distintas generaciones? ¿Qué diferencias identifica entre los emprendimientos incubados en las tres generaciones?

V. Sugerencias

1. Sugiera uno o varios aspectos en que considera que podría mejorar el programa Start-Up Perú.
2. ¿Qué tipo de servicios complementarios (empresariales, financieros, técnicos) a Start Up Perú cree que necesitan los emprendimientos para mejorar su desarrollo?



Calle Uno Oeste N° 060, Urb. Córpac
San Isidro, Lima
Teléfono (051) 616 2222
www.produce.gob.pe

 [minproduccion](#)  [MINPRODUCCION](#)  [PRODUCEGOB](#)

