Descifra Investigación Estratégica Social, Política y de Mercado, S.C.
(DEMOSKÓPICA MÉXICO)
Lope de Vega Núm. 24, Interior 302, Col. Ladrón de Guevara
Tel. +52 33 3615-79-18
www.demoskopicamexico.com.mx

Evaluación de Diseño del Programa FOJAL Emprende

INFORME FINAL

Coordinación: Dra. Yasodhara Silva Medina

Investigadores Responsables: Dr. Rodolfo Humberto Aceves Arce

Dra. Ivette Flores Laffont

Agosto de 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO 2
2. INTRODUCCIÓN 4
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO 6
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN 15
5. METODOLOGÍA 16
6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 19
7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES 40
8. CONCLUSIONES 47
9. BIBLIOGRAFÍA 49
10. GLOSARIO DE TÉRMINOS 52
11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES 54
12. ANEXOS 56
Anexo 1. Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. 56
Anexo 2. Valoración final del programa. 59
Anexo 3. Ficha técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación. 61
Anexo 4. Guías de tópicos. 62
Anexo 5. Relatoría de grupo focal con beneficiarios del programa. 71

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) nació el 18 de junio 1985, mediante la celebración de un contrato de fideicomiso entre el gobierno del estado de Jalisco y Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN). A lo largo de su historia, el FOJAL ha operado como un sistema de financiamiento que ha intentado adecuarse a las dinámicas socioeconómicas cambiantes de los contextos global y local. Actualmente ofrece diversos servicios a los micro, pequeños y medianos empresarios jaliscienses: alternativas de financiamiento, capacitación y consultoría para el desarrollo de sus proyectos. Tres son los principales programas que opera el FOJAL: 1) FOJAL Emprende, 2) FOJAL Avanza, y 3) FOJAL Consolida.

Para realizar esta evaluación de diseño del programa Emprende, se realizaron actividades tanto de gabinete como de trabajo de campo que permitieran recabar evidencia y recolectar datos que contribuyeran a la construcción de la argumentación analítica en respuesta a las preguntas de investigación divididas en tres objetivos específicos. Asimismo se realizó el Análisis de Fortalezas y Debilidades (FODA).

Las fortalezas del Programa FOJAL Emprende que se identificaron son:

- El programa identifica un problema público a atender.
- El programa determina la población potencial y la población objetivo a nivel estatal.
- El programa cuenta con la georreferenciación de la población atendida a nivel municipal.
- El programa cuenta con diversos documentos y con las experiencias de sus funcionarios para contrastar sus propuestas con las de la banca comercial y otras entidades no bancarias.
- El programa diseña alternativas para las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco con condiciones favorables para sus beneficiarios, tanto en las condiciones de financiamiento como en los requisitos para acceder a él.
- El programa cuenta con documentos, formatos y bases de datos para disponer o acompañar sus mecanismos de implementación.
- El programa interviene en la atención a un problema público que está justificado y fundamentado jurídica y científicamente.
- La población atendida por el programa es consistente con la población potencial y la objetivo, en el sentido que se enfoca en las MIPYMES.
- El programa interacciona con otros programas e instancias gubernamentales con la finalidad de optimizar los resultados de su intervención.

En contraparte, entre las debilidades que sobresalen se encuentran:

- No hay documentos que avalen la realización de un diagnóstico ex profeso que permita una comprensión integral del problema público.
- No se identifican documentos que permitan ubicar la lógica causal del problema.
- El programa carece de una cuantificación a nivel municipal de la población potencial y objetivo.
- El programa no ofrece las tasas de interés y comisiones por apertura más bajas del mercado.

- El programa centra su atención en el problema del financiamiento de las MIPYMES y en la capacitación focalizada en el acceso al financiamiento, pero no en una atención integral a las necesidades de las empresas.
- El programa presenta evidencias de la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo en términos de su representatividad (porcentajes) del total de empresas del estado, pero no a nivel municipal y/o regional.

Como propuesta para fortalecer su diseño se enuncian las siguientes recomendaciones:

1. Documentar estudios y diagnósticos para robustecer la comprensión del problema público atendido por el programa y su lógica causal.
2. Realizar un estudio de diagnóstico ex profeso para el diseño del programa que lo diferencie de otras entidades públicas y privadas a nivel federal y estatal.
3. Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo a nivel municipal efectuados por el programa.
4. Vincular el programa con entidades públicas y privadas que complementen su intervención.
5. Evaluar la pertinencia de ofrecer tasas de interés y comisiones por apertura más bajas.
6. Expandir los servicios del programa a la capacitación y asesoría de las MIPYMES.
7. Sistematizar las experiencias de los funcionarios del programa para integrar la documentación que fundamenta su intervención.
8. Diseñar estrategias de difusión de los logros del programa.
9. Recuperar los estudios e información disponibles para replantear la cuantificación de la población potencial y objetivo en Jalisco.
10. Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo en el estado efectuados por el programa.
11. Sistematizar las experiencias de vinculación intergubernamental o intersectorial para potencializar los efectos de la intervención del programa y evitar duplicidades.

Como puede leerse en los diferentes apartados de este informe, el Programa Emprende requiere implementar acciones que contribuyan a enriquecer su diseño a partir de un conocimiento documentado de la lógica causal del problema público identificado como un hecho negativo que se busca revertir con la finalidad de que sus beneficios se amplíen a los sectores económicos que más requieren de condiciones especiales de financiamiento. Sin embargo, también es preciso señalar que el programa es percibido en términos muy positivos por quienes han sido beneficiarios de un crédito.

2. INTRODUCCIÓN

Esta evaluación se efectuó con base en los términos de referencia (TDR) establecidos por la Subsecretaría de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas del Estado de Jalisco para la evaluación de diseño del Programa Emprende 2.0[1] en el ejercicio 2015, sin embargo en la reunión de arranque celebrada el día 28 de abril se determinó la conveniencia de que el año sujeto a evaluación fuera el 2016, con el fin de que la observación se centrará en el año de referencia más inmediato.

Su fundamento legal está contenido en los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno, publicados en el Periódico Oficial "El Estado de Jalisco" el 18 de abril de 2015. Esta evaluación está considerada en el artículo tercero, numeral 1, del Programa Anual de Evaluación 2015 (PAE 2015), publicado en el Periódico Oficial "El Estado de Jalisco" el 4 de junio de 2015.

De acuerdo con los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno, las evaluaciones de diseño se aplican a los programas públicos con la finalidad de determinar su pertinencia para la consecución de sus objetivos y para la atención de los problemas públicos, a través del estudio de sus instrumentos y de su lógica de intervención (Décimo cuarto, numeral 1, inciso b).

El Programa FOJAL Emprende atiende el problema del financiamiento para el estrato socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios jaliscienses, tanto para la puesta en marcha como para la operación de sus negocios. En este sentido, pretende contribuir a facilitar condiciones adecuadas para el emprendimiento, generar auto-empleo, así como a proteger y crear nuevos empleos.

En un contexto en el que las condiciones para el establecimiento de negocios y para la obtención de empleos se agudizan y complican, la relevancia de efectuar análisis de los programas públicos como FOJAL Emprende se torna evidente, toda vez que busca soluciones a una problemática pública sensible y compleja.

La finalidad de la presente evaluación es retroalimentar el diseño, la gestión y los resultados del programa. Para tal efecto, se busca identificar los orígenes y el diseño del programa, identificar su población objetivo y analizar sus mecanismos de atención, analizar su operación y su vinculación con los sectores económicos beneficiados, identificar y señalar sus alcances y límites.

Los insumos para esta evaluación fueron diversos: documentos de la operación del programa de 2015 y 2016, así como testimonios de funcionarios, de beneficiarios y de especialistas, generados a través de herramientas de investigación cualitativa: entrevistas semiestructuradas y un grupo de enfoque.

[1] A partir de las Reglas de Operación 2016 el programa cambió su nombre a FOJAL Emprende con el propósito de proporcionarle una identidad institucional.

Este informe está estructurado de la siguiente manera: en un principio se describen el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial y el Programa FOJAL Emprende para dar paso a los objetivos generales y específicos de la evaluación, a la estrategia y las herramientas para efectuarla y a sus resultados en forma de respuestas a nueve preguntas sobre el diseño del programa. Finalmente, se presenta un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como base para un conjunto de reflexiones que intentan proponer recomendaciones de mejora en el diseño de FOJAL Emprende.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO

El Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) nació el 18 de junio 1985, mediante la celebración de un contrato de fideicomiso entre el Gobierno del Estado de Jalisco y Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN). En su origen, su objetivo principal se centraba en otorgar créditos a talleres o empresas jaliscienses, de los ramos industrial y comercial, con planta laboral y ventas anuales reducidas. Sus recursos se gestionaban en instituciones crediticias, dependencias federales, estatales y municipales, así como en organismos privados, mediante líneas de crédito con instituciones financieras de desarrollo, nacionales o internacionales, y aportaciones a su patrimonio (FOJAL, 2013: 14-19).

A lo largo de su historia, el FOJAL ha operado como un sistema de financiamiento que se esfuerza por adecuarse a las dinámicas socioeconómicas cambiantes de los contextos global y local. Actualmente, su principal objetivo es:

> […] otorgar una respuesta a las necesidades de asesoría integral, capacitación y financiamiento para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Estado de Jalisco, fomentando con esto la creación, sobrevivencia y consolidación de las mismas. El compromiso del FOJAL es operar de manera eficiente, profesional y bajo un esquema de corresponsabilidad social (http://fojal.jalisco.gob.mx/).Otros objetivos que guían sus acciones son:

- Crear, desarrollar e impulsar productos y servicios financieros, de capacitación y asesoría, acordes a las necesidades de los sectores productivos estratégicos y tradicionales del estado.
- Coordinar, multiplicar y promover esfuerzos de entidades públicas y privadas enfocadas a desarrollar y consolidar Micro, Pequeñas y Medianas empresas.
- Propiciar una mejora continua en relación al Sistema de Gestión de Calidad, eficientando los procesos internos que de manera directa o indirecta genere un impacto positivo en el cliente.
- Potenciar los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos en beneficio de los emprendedores y empresarios jaliscienses.
- Impulsar la cultura empresarial jalisciense a través de una capacitación continua, misma que se traduzca en un constante crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Mediante el otorgamiento de financiamiento, propiciar condiciones que faciliten el emprendurismo de todo el Estado.

Para la consecución de sus objetivos, el FOJAL ofrece diversos servicios a los micro, pequeños y medianos empresarios jaliscienses: alternativas de financiamiento, capacitación y consultoría para el desarrollo de sus proyectos, mediante atención personalizada (http://fojal.jalisco.gob.mx/acerca/que-hacemos).

Así, FOJAL ha sufrido modificaciones y adaptaciones desde su creación diversificando los programas y las modalidades de acuerdo con experiencias anteriores en la implementación y las dinámicas socioeconómicas.

Tabla No. 1. Transformaciones y modalidades de apoyo programa FOJAL[2].

AÑO[3]	REFORMAS Y MODALIDADES DE APOYO
1985-1989	➢ Apoya como aval de micro y pequeños industriales que solicitan un crédito a la banca comercial. ➢ Proporcionan a las empresas una tarjeta válida en Banca Cremi y Banca Promex (Por 150 mil pesos)
1990-1992	➢ Impulsan la modalidad de otorgar créditos directos (Sin intervención de la banca comercial) bajo las siguientes modalidades: - Créditos de refaccionarios - Créditos de avío ➢ Se crea el programa PROCEA para apoyar a empresas afectadas por las explosiones en 1992
1995	➢ Se crea un crédito dirigido a las microempresas (GEMICRO) bajo la modalidad: - Crédito de Habilitación o Avío - Crédito Refaccionario - Crédito Simple
2001	➢ Se amplía la cobertura del programa a municipios del interior del Estado de Jalisco con el programa FOJAL.COM ➢ Se mantiene el programa GEMICRO para Zona Metropolitana de Guadalajara. ➢ Modalidades: - Crédito de Habilitación o Avío - Crédito Refaccionario - Crédito Simple
2003-2006	➢ Además de los programas anteriores se crea el programa INICIA mil para otorgar financiamiento a microempresas de reciente creación. ➢ Modalidades: - Crédito de Habilitación o Avío - Crédito Refaccionario - Crédito Simple
2007-2012	➢ Se incorpora el Programa EMPRENDE que otorgaba créditos de hasta $50,000 pesos ➢ El Programa INICIA mil que otorgaba créditos hasta de $100, 000 pesos (Estos dos programas estaban dirigidos para empresas del interior del estado de Jalisco) ➢ Los programas GEMICRO Y FOJAL.COM se fusionan bajo el nombre de IMPULSA dirigido para el centro del Estado y negocios ya establecidos ➢ Avío Refaccionario Simple
2013-2015	➢ Se hace una simplificación de programa bajo el nombre de EMPRENDE 2.0. ➢ Modalidades:

[2] Los datos que se presentan en esta tabla fueron extraídos del libro *FOJAL. Veintiocho años impulsando Jalisco* publicado por el Gobierno de Jalisco en el año 2013, Reglas de Operación 2015 Programa EMPRENDE 2.0, Reglas de Operación FOJAL 2016 y la página web del estado de Jalisco (jalisco.gob.mx). Asimismo se consideró la información proporcionada por los funcionarios entrevistados. En la tabla se muestra la evolución de los programas de FOJAL, específicamente lo que concierne a lo que hoy es FOJAL Emprende, por lo que no forzosamente aparecen otros programas o información general de FOJAL.

[3] Para la selección de los periodos se tomó en cuenta los ciclos de cada uno de los directores del programa así como sucesos determinantes para éste.

	- Crédito de Habilitación o Avío - Crédito Refaccionario - Crédito Simple
2016	➢ Se cambia el nombre a FOJAL Emprende ➢ Modalidades: - Crédito de Habilitación o Avío - Crédito Refaccionario - Crédito Simple

Fuente: Elaboración propia.

Tres son los principales programas que opera el FOJAL:

FOJAL Emprende: dirigido a los emprendedores con necesidades de financiamiento para micro y pequeñas empresas establecidas legalmente, ya sean nuevas o en operación, sean personas físicas o morales con actividad empresarial, que requieren hacer inversiones en mercancías, materias primas, gastos de operación, equipamiento, herramientas, maquinaria, remodelación o ampliación de instalaciones físicas o consolidación de pasivos (crédito empresarial) (FOJAL, s.f.). Cuenta con 4 niveles de financiamiento que pueden obtener de $5,000 a $100,000 pesos en el primer nivel, de $100,001 a $200,000 pesos en el segundo nivel, ambos para negocios que tienen menos de 6 meses de operación; de $5,000 a $200,000 pesos en el tercer nivel, de $200,001 a $400,000 pesos en el cuarto nivel, ambos para negocios que tienen más de 6 meses de operación (ROP, 2016).

FOJAL Avanza: dirigido a emprendedores con necesidades de financiamiento para micro y pequeñas empresas establecidas legalmente, que se encuentren en operación, sean personas físicas o morales con actividad empresarial, para cubrir sus requerimientos de inversión en mercancías, materias primas, gastos de operación, equipamiento, herramientas, maquinaria, remodelación o ampliación de instalaciones físicas, o consolidación de pasivos (crédito empresarial) (FOJAL, s.f.). El financiamiento que pueden obtener es de $400,001 a $1´500,000 pesos para negocios con más de 12 meses de operación (ROP, 2016).

FOJAL Consolida: enfocado a cubrir necesidades de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas con un mínimo de dos años de operación como personas morales o físicas con una actividad empresarial, que requieren incrementar su capacidad productiva, fortalecer su capital de trabajo, sustitución de pasivos con costo o inversión en infraestructura (FOJAL, s.f.). Cuenta con un nivel único de financiamiento dirigido a pequeñas y medianas empresas que va desde $1´000,001 hasta $3´000,000 pesos (ROP, 2016).

Las características que distinguen al programa FOJAL Emprende, además de la población objetivo y el destino de los apoyos señalados, son las siguientes:

- Los negocios con más de 12 meses de operación quienes podrán destinar el crédito para sustituir pasivos (créditos empresariales) con costo.
- Los montos de crédito van desde $5,000 hasta $400,000, con plazos hasta 60 meses, pagos fijos tipo renta; tasa de interés del 15% anual sobre saldos insolutos, comisión por apertura del 2% (rembolsable por pago puntual).
- Tipo de garantía requerida: uno o dos avales dependiendo del monto o tipo de negocio (nuevo o en operación); garantía opcional: hipotecaria (1: 1) o prendaria (2:1).
- El monto de crédito se determina por niveles con base en el tiempo de operación del negocio.

Los trámites para solicitar los apoyos del Programa FOJAL Emprende pueden realizarse durante todo el año, de acuerdo con las necesidades de financiamiento de los emprendedores, a través de sí mismos o de su representante legal. Mediante este programa, los emprendedores obtienen un financiamiento con vigencia de noventa días hábiles. El trámite tarda cuarenta y cinco días hábiles, a partir de la fecha en que el expediente se completa en su totalidad de acuerdo con la Normatividad General de Financiamiento y anexos. La dependencia que recibe los documentos es la Dirección de Financiamiento PYME.

Los criterios sobre los que se basa el proceso de solicitud de apoyos del programa son:

- Contar con documentación completa de acuerdo a la normatividad vigente.
- Presentar un historial de crédito favorable reportado por las sociedades de información crediticia.
- Incidir en los objetivos de desarrollo económico del Estado de Jalisco (Normatividad General de Financiamiento, Criterios de Elegibilidad).
- Presentar la(s) garantía(s) requerida(s): aval(es), opcional: hipotecaria o prendaria.
- Mostrar un proyecto viable.

El trámite debe llevarse a cabo de manera presencial mediante los siguientes pasos:

- Recibir información a través de pláticas informativas (FOJAL, cámaras empresariales, ayuntamientos municipales) o atención directa.
- Entregar documentación completa a personal asignado a la Dirección de Financiamiento PYME de FOJAL.
- Recibir al asesor de FOJAL en las instalaciones del negocio (previa asignación de cita).
- Acudir a FOJAL en caso de requerirse aclaraciones.
- Formalización del crédito (contrato privado) o ante fedatario público en caso de ser autorizado.
- Comprobación de la aplicación del crédito a los 60 días transcurridos a partir de la entrega del crédito.
- Liberación de la(s) garantía(s) y recabar pagaré(s) cancelado(s) una vez liquidado el crédito(s) (http://tramites.jalisco.gob.mx/tramite/21879).

En 2015, el programa FOJAL Emprende ingresó 2,286 solicitudes de apoyo. Más del 63% (1,450) de ellas se recibieron en el primer semestre del año. Cerca del 90% del total anual fueron aprobadas (89.59%), es decir, 2,048 solicitudes.

Tabla No. 2. Solicitudes ingresadas, autorizadas y rechazadas, Programa FOJAL Emprende, 2015.

Periodo	Solicitudes ingresadas	Solicitudes autorizadas	Solicitudes rechazadas
1er. Semestre	1,450	1,275	175
2o. semestre	836	773	63
Totales	**2,286**	**2,048**	**238**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

El motivo con mayor peso para el rechazo de solicitudes fue el nivel de endeudamiento excesivo, con el 65.13% (155 solicitudes). Le siguieron los antecedentes crediticios negativos con el 22.69% (54 solicitudes), el riesgo superior al tipificado como normal para su recuperación con el 6.3% (15 solicitudes), las referencias comerciales negativas con el 2.1% (5 solicitudes), la mala experiencia negativa en FOJAL con el 1.68% (4 solicitudes), y, con menos del 1%, cada uno de los siguientes motivos: capacidad de pago insuficiente, edad menor de 18 años, no es sujeto de apoyo a través de este programa y sus cifras no reflejan requerimientos de capital de trabajo.

Tabla No. 3. Motivos de rechazo de solicitudes, Programa FOJAL Emprende, 2015.

Concepto	1er. semestre	2o. semestre	Totales
Antecedentes crediticios negativos	50	4	54
Capacidad de pago insuficiente	2	0	2
.Edad menor de 18 años	1	0	1
Mala experiencia crediticia en FOJAL	1	3	4
Nivel de endeudamiento excesivo	103	52	155
No es sujeto de apoyo a través de este programa	1	0	1
Referencias comerciales negativas	4	1	5
Riesgo superior al normal para su recuperación	12	3	15
Sus cifras no reflejan requerimientos de capital de trabajo	1	0	1
Totales	**175**	**63**	**238**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

FOJAL Emprende destinó en 2015 $ 283’616,526.54 para el otorgamiento de créditos en todo el estado. La región Centro, la cual agrupa los municipios de Cuquío, El Salto, Guadalajara, Ixtlahuacán de los Membrillos, Ixtlahuacán del Río, Juanacatlán, San Cristóbal de la Barranca, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan y Zapotlanejo, concentró $ 125’226,174.12 de este rubro, es decir, el 44.15%. Considerando que la región Centro abarca el Área Metropolitana de Guadalajara, el interior del estado fue beneficiado con $ 158’390,352.42, cifra que representa el 55.85% del total de créditos otorgados en 2015.

Tabla No. 4. Monto de créditos otorgados en Jalisco, Programa FOJAL Emprende, 2015.

Regiones	Importes	Porcentajes
Centro	125’226,174.12	44.15%
Interior del estado	158,390,352.42	55.85%
Total	**283’616,526.54**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

En 2015, así se distribuyó el otorgamiento de créditos por sectores:

Tabla No. 5. Distribución de créditos otorgados por sectores, Programa FOJAL Emprende, 2015.

Sector	Monto	Porcentaje
Alimentos, bebidas y tabaco	40’745,080.56	14.37%
Artes gráficas, papel, cartón y madera	827,703.00	0.29%
Artesanías	2’913,286.00	1.03%
Automotriz y autopartes	6´195,693.00	2.18%
Calzado	1’359,767.00	0.48%
Comercio	134’284,493.52	47.35%
Construcción	5’301,349.83	1.87%
Cuero y artículos de piel	3’286,884.20	1.16%
Joyero	1’216,907.65	0.43%
Madera	19,189.00	0.01%
Metal mecánico	322,000.00	0.11%
Muebles y decoración	1’794,818.51	0.63%
Multisectorial	22´414,993.01	7.90%
Químicos y farmacéuticos	1’295,000.00	0.46%
Servicios	60’011,715.26	21.16%
Textil, vestido y confección	1’085,000.00	0.38%
Turismo	542,646.00	0.19%
Total	**283’616,526.54**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

Con relación a los rangos de créditos otorgados, esta fue la distribución para 2015:

Tabla No. 6. Distribución del financiamiento por rangos de los créditos otorgados, Programa FOJAL Emprende, 2015.

Rangos de crédito	Importes	Porcentajes por monto de importe de financiamiento
De $0 a 50,000	33´043,931.04	11.65%
De $50,000.01 a $ 100,000	74´363,276.13	26.22%
De $100,000.01 a $150,000	42´018,244.01	14.81%
De $150,000.01 a $200,000	73’113,087.75	25.78%
De $200,000.01 a $250,000	7´277,386.13	2.57%
De $250,000.01 a $300,000	15´120,153.48	5.33%
De $300,000.01 a $350,000	6´425,483.00	2.27%
De $350,000.01 a $400,000	32´254,965.00	11.37%
Total	**283’616,526.54**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

En el primer cuatrimestre de 2016 se han destinado un total de $ 20’963,723.63 a la región Centro, y $ 27’274,386.00 al interior del estado. Si tomamos en cuenta que el total estatal es de $ 48’238,109.63, la región Centro, incluyendo el Área Metropolitana de Guadalajara, ha absorbido el 43.46% de los créditos, y el interior del estado ha captado el 56.54%.

Tabla No. 7. Monto de créditos otorgados en Jalisco, Programa FOJAL Emprende, enero-abril 2016.

Regiones	Importes	Porcentajes
Centro	20’963,723.63	43.46%
Interior del estado	27’274,386.00	56.54%
Total	**48’238,109.63**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

En el primer cuatrimestre de 2016 el otorgamiento de créditos por sectores se ha mantenido de la siguiente manera:

Tabla No. 8. Distribución de créditos otorgados por sectores, Programa FOJAL Emprende, enero-abril 2016.

Sector	Monto	Porcentaje
Alimentos, bebidas y tabaco	10’941,777.00	22.68%
Artes gráficas, papel, cartón y madera	90,000.00	0.19%
Artesanías	332,194.00	0.69%
Automotriz y autopartes	4´228,146.00	8.76%
Comercio	19´033,788.63	39.46%
Construcción	351,500.00	0.73%
Cuero y artículos de piel	601,500.00	1.25%
Joyero	120,000.00	0.25%
Muebles y decoración	1’535,200.00	3.18%
Multisectorial	1’545,600.00	3.20%
Servicios	9´458,404.00	19.61%
Total	**48’238,109.63**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

Al tomar en cuenta los créditos otorgados por rangos de préstamos, la distribución para el primer cuatrimestre de 2016 se presentó de esta forma:

Tabla No. 9. Distribución del financiamiento por rangos de los créditos otorgados, Programa FOJAL Emprende, enero-abril 2016.

Rangos de crédito	Importes	Porcentajes por monto de importe de financiamiento
De $0 a $ 50,000	5'879,326.28	12.19%
De $50,000.01 a $ 100,000	13'064,414.63	27.08%
De $100,000.01 a $150,000	8'056,661.92	16.70%
De $150,000.01 a $200,000	13'365,019.80	27.71%
De $200,000.01 a $250,000	1'806,936.00	3.75%
De $250,000.01 a $300,000	2'383,486.00	4.94%
De $300,000.01 a $350,000	1'342,736.00	2.78%
De $350,000.01 a $400,000	2'339,529.00	4.85%
Total	**48'238,109.63**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por FOJAL.

Ahora bien, si se toma en cuenta la información sobre unidades económicas registradas a nivel estatal en 2015 producida por el Instituto de Información Estadística y Geográfica, con base en datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se infiere que el FOJAL Emprende atiende a los sectores que tienen una mayor representatividad en el volumen de empresas en Jalisco. Por su tamaño, el sector comercial representa el 46.95% de las empresas micro, el 22.37% de las pequeñas y el 35.98% de las medianas. A su vez, el sector servicios representa el 41.99% de las unidades micro, el 52.51% de las pequeñas y el 27.04% de las medianas.[4]

Tabla No. 10. Unidades económicas registradas a nivel estatal, Jalisco, por sector y tamaño micro, pequeña y mediana, 2015.

Actividad económica	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%
(11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	129	0.04%	115	0.62%	11	0.34%
(21) Minería	65	0.02%	27	0.14%	7	0.21%
(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	237	0.07%	134	0.72%	32	0.98%
(23) Construcción	992	0.29%	475	2.54%	190	5.82%

[4] Cabe señalar que los sectores de actividades económicas que proporciona FOJAL difieren con las clasificaciones utilizadas por el IEEG y el INEGI.

(31 - 33)Industrias manufactureras	31,895	9.41%	2,775	14.85%	780	23.88%
(43) Comercio al por mayor	10,992	3.24%	1,632	8.73%	527	16.14%
(46) Comercio al por menor	148,072	43.70%	2,547	13.63%	648	19.84%
(48 - 49) Transportes, correos y almacenamiento	1,878	0.55%	477	2.55%	79	2.42%
(51) Información en medios masivos	998	0.29%	152	0.81%	25	0.77%
(52) Servicios financieros y de seguros	3,818	1.13%	533	2.85%	14	0.43%
(53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	4,675	1.38%	306	1.64%	22	0.67%
(54) Servicios profesionales, científicos y técnicos	6,889	2.03%	624	3.34%	29	0.89%
(55) Corporativos	7	0.00%	18	0.10%	1	0.03%
(56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	6,791	2.00%	358	1.92%	78	2.39%
(61) Servicios educativos	5,833	1.72%	3,609	19.31%	368	11.27%
(62) Servicios de salud y de asistencia social	14,047	4.15%	897	4.80%	108	3.31%
(71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	4,963	1.46%	248	1.33%	32	0.98%
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	41,133	12.14%	1,577	8.44%	108	3.31%
(81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales	51,225	15.12%	1,014	5.43%	19	0.58%
(93) Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	4,177	1.23%	1,170	6.26%	188	5.76%
Total	**338,816**	**100.00%**	**18,688**	**100.00%**	**3,266**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia con base en información del IIEG, en base a datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General: Determinar la pertinencia de la lógica de intervención y los instrumentos del **Programa FOJAL Emprende** para atender el problema público.

Objetivos específicos:

- Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.

- Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.

- Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

Tabla No. 11. Apartados temáticos por objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	APARTADO TEMÁTICO	PREGUNTAS
Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.	Diagnóstico	1.1, 1.2, 1.3
Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.	Lógica de intervención	2.1, 2.2, 2.3, 2.4
Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.	Instrumentos	3.1, 3.2
	Total	9

Fuente: Elaboración propia con base en los TDR.

5. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos de esta evaluación y con la intención de contestar a las nueve preguntas contenidas en los TDR, se realizaron actividades tanto de gabinete como de trabajo de campo que permitieran recabar evidencia y recolectar datos que contribuyeran al análisis y evaluación de diseño del programa. Asimismo se realizó el Análisis de Fortalezas y Debilidades (FODA).

Cada uno de los objetivos requirió un enfoque metodológico específico para la obtención de insumos y datos para su cumplimiento.

Tabla No. 12 Consideraciones metodológicas para cada objetivo específico.

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS FOJAL Emprende	**CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**
1	Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.	**ENFOQUE** Cualitativo
		TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN Análisis documental del diagnóstico, observación directa y entrevistas semiestructuradas con actores clave vinculados al diseño del programa.
		ALCANCE Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 2.2.
		FUENTES Directas e indirectas, información obtenida a través de las entrevistas, observaciones in situ, Reglas de Operación (ROP), estudios, informes, diagnósticos, documentos metodológicos, bases de datos, así como todos los materiales impresos y electrónicos que se obtengan como evidencias documentales.
2	Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares	**ENFOQUE** Cualitativo
		TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN Análisis documental y comparado con otros programas similares tanto a nivel nacional como internacional, entrevistas semiestructuradas con especialistas en campos de investigación relacionados con el Programa.
		ALCANCE Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 2.2.
		FUENTES Información obtenida a través de documentos y diagnósticos institucionales a nivel nacional e internacional.

3	Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.	**ENFOQUE** Cuantitativo y Cualitativo
		TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN Análisis documental, entrevistas semiestructuradas con actores clave del programa, grupos de enfoque con beneficiarios y análisis de bases de datos sobre población potencial, objetiva y atendida.
		ALCANCE Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 2.2.
		FUENTES Documentos de diagnóstico, bases de datos oficiales e institucionales, resultados de las entrevistas y grupos de enfoque.

Fuente: Elaboración propia con base en los TDR.

El trabajo de gabinete se centró en el acopio, organización, sistematización y valoración de la información encontrada en registros administrativos (manuales, flujogramas, circulares, formularios, documentos de comunicación entre dependencias e interna), bases de datos, documentos institucionales, Reglas de Operación (ROP), Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), indicadores del sistema MIDE, presupuestos, diagnósticos, estudios, instrumentos normativos y todos los archivos disponibles por la Unidad Interna de Evaluación y la Unidad Administrativa responsables del programa sujeto a evaluación.

Tabla No. 13 Fuentes documentales consultadas.

DOCUMENTOS NORMATIVOS	
1	Reglas de operación 2016
2	Normatividad General de Financiamiento
3	Información de características y condiciones aplicables al crédito
4	Estructura del Comité Ejecutivo
5	Acuerdos Comité Técnico
6	Documentos base para Integrar el expediente de financiamiento
BASES DE DATOS	
7	Matriz de Indicadores 2015
8	Matriz de Indicadores 2016
9	Padrón de Beneficiarios 2015
10	Padrón de Beneficiarios 2016
11	Matriz comparativa de condiciones crediticias de instituciones bancarias y otros fondos
12	Reporte solicitudes ingresadas vs. Colocaciones de créditos del Programa
13	Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente abril 2015
14	Gráficas con resultados de encuestas de satisfacción al cliente 2015
15	Tabla unidades registradas a nivel Nacional y Jalisco (IIEG)
16	Actualización del PLD del Programa Emprende
17	Derrama acumulada del 2015 a abril 2016

FORMATOS	
18	Informe de supervisión de aplicación de recursos
19	Carta de actualización de datos
20	Actualización de expediente. Prevención de lavado de dinero
21	Verificación de la aplicación del recurso otorgado
22	Supervisión y Actualización de procedimientos del programa
COMUNICACIÓN INTERNA	
23	Tabla con descripción de actividades con otras dependencias.
24	Oficio dirigido al Encargado del Despacho de la Dirección General del Fideicomiso FOJAL sobre el funcionamiento del sistema MIDE
25	Correo electrónico enviado al enlace SUBSEPLAN la información de FOJAL
26	Correo electrónico enviado a los enlaces (SSI SEDECO)
27	Correo electrónico enviando la MIR 2016
28	Oficio petición de elaboración y publicación de las ROP 2016
29	Oficio solicitud de información para el tercer informe de gobierno

Fuente: Elaboración propia.

Para el trabajo de campo se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios del Programa cuyas funciones se relacionan con su diseño.

También se llevaron a cabo entrevistas con una profesora-investigadora de la Universidad de Guadalajara y un profesor colaborador en el Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) de la misma casa de estudios. Ambos, como especialistas en el tema, tienen amplios conocimientos sobre la situación actual de las MIPYMES incluyendo el tema del financiamiento. La interacción de ambos en diversos proyectos de investigación, a nivel internacional, nacional y estatal, así como su involucramiento en actividades de apoyo a este sector empresarial, proporcionaron un amplio panorama de las necesidades de las MIPYMES y alternativas de solución desde los programas gubernamentales.

El jueves 30 de junio de 2016 se llevó a cabo una sesión de grupo focal con once beneficiarios del Programa FOJAL Emprende de la zona metropolitana de Guadalajara, cuyo objetivo fue explorar las percepciones de quienes han sido favorecidos por este programa y sus experiencias. En tal sentido, este ejercicio brindó elementos valiosos para la evaluación.

6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.

1.1 ¿El programa cuenta con un estudio de diagnóstico elaborado ex profeso para su diseño?

No

NIVEL	CRITERIOS
2	• Las ROP 2016 del Programa presentan datos del universo empresarial del estado de Jalisco y el entorno de la oferta de servicios financieros, pero no se ofrece información detallada sobre las características específicas de sus necesidades de financiamiento.

No existe un diagnóstico elaborado ex profeso que sustente la existencia del programa. Según los datos del documento *FOJAL Veintiocho años Impulsando Jalisco* y testimonios de funcionarios, la estructura actual de los programas de FOJAL surge como parte de un proceso de reestructuración en sus distintas etapas. Los ajustes para el diseño de las convocatorias surgen de reuniones de equipo, del comité técnico, de acuerdo con las necesidades del mercado financiero y con las necesidades macroeconómicas del estado. En las Reglas de Operación FOJAL 2016 se presenta un apartado denominado "Diagnóstico" (4-5) que describe el universo empresarial del estado por segmentos (micro, pequeñas y medianas) y sectores de las empresas (industria, comercio y servicios).

Con el fin de ubicar el programa dentro del universo empresarial del estado, se analiza la cobertura de servicios financieros que ofrece la banca comercial. Las Reglas de Operación FOJAL 2016 refieren la existencia una Agenda de Evaluación que señala:

> …nos permite retroalimentar el diseño de la intervención y mejorar su gestión en la operación mediante un programa de actividades a corto, mediano y largo plazo. Teniendo como premisa evaluar el desempeño de las estrategias de colocación y recuperación de los créditos correspondientes a los programas de Financiamiento, se cuenta con una programación diseñada para la atención y seguimiento oportuno de las necesidades que surjan como resultado del dinamismo que presentan los retos de una sociedad en cambio constante… (19).

Esta Agenda de Evaluación se configura en reuniones semanales de una junta integrada por los directores de cada una de las áreas que conforman FOJAL y reuniones con el Comité Técnico del Fideicomiso.

En las entrevistas se menciona que se han realizado investigaciones de manera interna respecto del sector bancario y otras financieras para comparar la productividad del programa y que sirvan de referentes al Comité Técnico en la toma de decisiones. Sin embargo, no hay documentos que avalen la realización de un diagnóstico que permita comprender el problema público o bien, se requiere un trabajo de sistematización de las fuentes de información que contribuyan a cumplir con la fundamentación para este propósito.

1.2 ¿El programa tiene identificado el problema y la lógica causal acerca de su dinámica?

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• El problema o la necesidad se identifica como un hecho negativo que se puede atender. • No existen elementos suficientes que permita identificar la lógica causal del problema.

De acuerdo con el apartado “Diagnóstico” de las Reglas de Operación FOJAL 2016, en Jalisco la banca comercial tiene una cobertura del 57% de las necesidades de financiamiento, excluyendo a amplios segmentos del mercado por el alto costo y la baja rentabilidad. Así, hay un segmento del mercado que se denomina “no bancable” que busca alternativas de financiamiento fuera del marco de la formalidad o en otras fuentes formales. FOJAL Emprende busca captar a esta población desprotegida (4-5).

Las MIPYMES tienen poco acceso al financiamiento, debido a que hay empresarios que no cubren los requisitos solicitados por la banca comercial, como el tiempo de operación de la empresa o la formalidad del negocio. Además, las tasas de interés son altas. Emprende intenta otorgar créditos con menores requisitos y tasas anuales más bajas, además de ofrecer capacitación antes de solicitar el crédito.

Las limitaciones de las MIPYMES para el financiamiento se señalan como una necesidad que el programa puede atender. Sin embargo, no se identifican documentos que permitan ubicar la lógica causal del problema. Sus propuestas se basan en datos comparativos con servicios similares que ofrecen la banca comercial e instituciones de financiamiento.

1.3 ¿El programa cuenta con una identificación (cuantificación y ubicación geográfica) de la población potencial y objetivo de su intervención, y ésta se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender?

Se entiende por ***población potencial*** a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.

Se entiende por ***población objetivo*** a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• Identifican a la población potencial y objetivo a nivel estatal. • No hay cuantificación por municipio.

Para la identificación de la población potencial de su intervención se toman como base los datos de Unidades Económicas registradas a nivel nacional y en Jalisco por sector. Sin embargo, esta información no la tiene el Programa disponible de forma desagregada por municipio. En este sentido es que, en el apartado “2. Introducción” de las Reglas de Operación FOJAL 2016, se identifica la representatividad de las MIPYMES (99.6%) con relación al total de las empresas del estado, así como su proporción por segmentos: micro, 93.5%; pequeña, 5%; mediana, 0.9%. También se ofrece información sobre la distribución de las MIPYMES por sectores económicos: comercial 66.4%; servicios, 28.82%; industrial, 4.8%. Además, se observan las variaciones en las tendencias de distribución por sectores económicos sobre la base de los segmentos micro, pequeño y mediano. Se infiere que, apoyado en estos datos, FOJAL concluya que “nueve de cada 10 empresas se ubican dentro de lo que denominamos micro y pequeña empresa, facturando hasta 4 millones al año, y que generan el mayor número de empleos actualmente” (4).

En el apartado “6. Población objetivo” de las Reglas de Operación FOJAL 2016, se señala que su mercado objetivo está constituido por la totalidad de emprendedores, micro, medianas y pequeñas empresas con necesidades de financiamiento no cubiertas por la banca comercial, es decir, un 43% del total de empresas registradas. A este mercado se ofrecen las diferentes modalidades de financiamiento de FOJAL: Emprende, Avanza y Consolida (6-7).

Al tomar en cuenta estos datos, el programa cumple parcialmente este aspecto, debido a que hay una determinación de las poblaciones potencial y objetivo a nivel estatal y, al mismo tiempo, carece de una cuantificación municipal para las mismas.

La cantidad de personas que pasa por la capacitación antes de solicitar el crédito también es un parámetro utilizado para analizar la población potencial y objetivo, ya que con las listas de asistencia van conociendo el universo. Asimismo, hay estadísticas de solicitudes ingresadas que se clasifican en autorizadas y rechazadas, así como por los motivos por los cuales no se otorgó el financiamiento. Los funcionarios señalan que estas cifras son una orientación para la identificación de la población objetivo, así como los principales motivos que limitan el acceso a los créditos. También refirieron utilizar la información generada por el Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG, Jalisco) y los datos proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO).

El tamaño de la demanda es calculado de acuerdo con la experiencia de los funcionarios, debido a que no existen documentos que describan criterios más específicos de la diversidad de necesidades, en cuanto a los tipos y montos de financiamiento.

2. Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares

2.1 ¿Existe evidencia documentada de que el Programa haya realizado un análisis de alternativas para confeccionar el tipo de intervención que implementa?

Sí

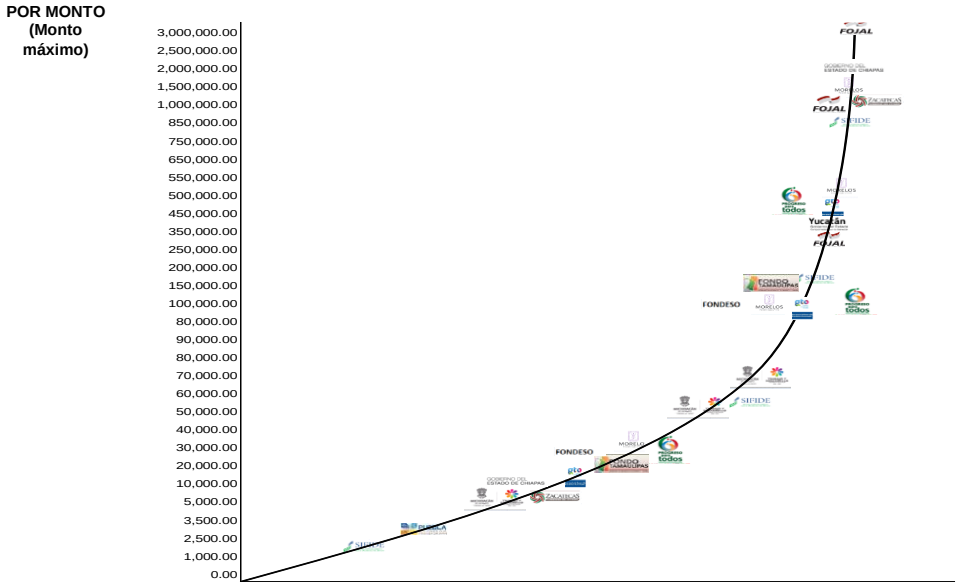
NIVEL	CRITERIOS
3	• El Programa comparó diferentes alternativas públicas y privadas, en documentos internos, particularmente en términos de montos, plazos, tasas de interés y requisitos para acceder a los créditos, con el fin de ofrecer financiamiento en mejores condiciones a las MIPYMES de Jalisco.

Se han realizado investigaciones de manera interna con respecto de otras financieras para comparar la productividad del programa y para servir de referencia al comité técnico en la toma de decisiones. Se utiliza una matriz comparativa de fondos que considera: tipos de financiamiento, montos, destino de crédito, plazos, tasas, comisiones, garantías requeridas, requisitos de financiamiento, cobertura de las garantías. Entre otros organismos de la República Mexicana se encuentran:

- SIFIDE (Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado) del Estado de Colima
- SIFIDE San Luis Potosí
- Fondo Progreso Aguascalientes
- Fondo Nuevo Sonora

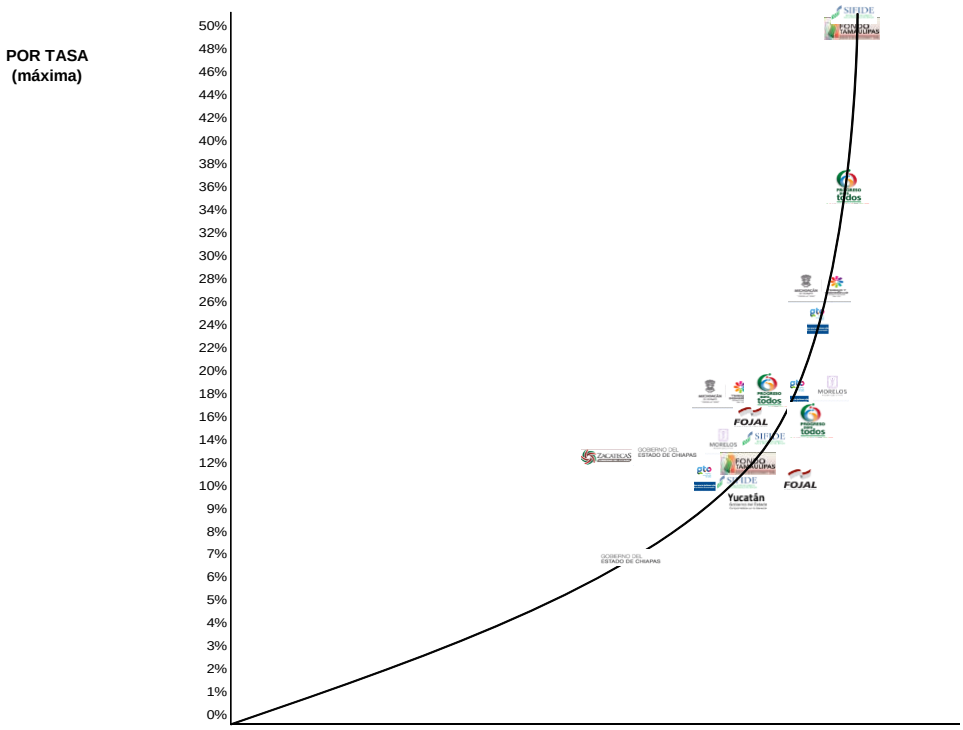
También se toma en consideración una comparativa de fondos en la que se presentan características de otros organismos de la República Mexicana, mostrando gráficas de montos y tasas entre diferentes alternativas de financiamiento.

Gráfica No. 1. Comparativa de fondos en México bajo el criterio de montos.



Fuente: Archivo proporcionado por FOJAL Emprende “Comparativa de fondos”.

Gráfica No. 2. Comparativo de fondos en México bajo el criterio de tasas de interés.



Fuente: Archivo proporcionado por FOJAL Emprende “Comparativa de fondos”

FOJAL ha presentado diversos análisis, documentados en formatos de hojas de cálculo y PDF, sobre opciones de crédito para las PYMES. En ellos se aporta información sobre instituciones, tipos de créditos, montos de crédito, tasas anuales, plazos, comisiones por apertura y CAT promedio. Estos análisis incluyen las ofertas de entidades bancarias y no bancarias como BBVA Bancomer, Banamex, Banca MIFEL, Santander, Banco Azteca, Banco Ahorro FAMSA, TELMEX, AFIRME. Asimismo, incorporan datos sobre las formas en que los diferentes tipos de empresas, incluyendo las PYMES, utilizan y destinan sus créditos.

Por otra parte, funcionarios del programa indicaron que personal de su dirección acude a foros que se realizan a nivel nacional en los cuales se comparte información sobre distintos fondos y los tipos de necesidades que se atienden. Estos encuentros sirven como retroalimentación para la operación del FOJAL Emprende. Además, se señala que, de acuerdo con la experiencia en atender necesidades específicas, se diseñan productos más concretos para condiciones emergentes o especiales.

De esta manera, el programa cuenta con diversos documentos y con las experiencias de sus funcionarios para contrastar sus propuestas con las de la banca comercial y otras entidades no bancarias. Esto ha permitido que FOJAL Emprende pueda diseñar alternativas para las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco con condiciones favorables para sus beneficiarios, tanto en el financiamiento como en los requisitos para acceder a él.

2.2 ¿Existe suficiente evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender?

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• El Programa se ha comparado con experiencias en distintas escalas locales, nacionales e internacionales.

El programa FOJAL Emprende, de acuerdo con lo establecido en el artículo 1 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, contribuye al fomento a la creación de micro, pequeña y mediana empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. En el artículo 3 de esta ley se señalan las características de este tipo de empresas por número de trabajadores:

Tabla No. 14. Estratificación por número de trabajadores.

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa.

Asimismo, este artículo incluye en esta clasificación las siguientes actividades: productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Otros aspectos de esta ley vinculados con el programa son algunos de sus objetivos, específicamente los siguientes incisos del numeral II del artículo 4, promover:

c) El acceso al financiamiento para las MIPYMES, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;
d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores.

Por otro lado, a nivel estatal, la Ley para el Desarrollo Económico del Estado de Jalisco señala en su artículo 6 dos objetivos específicos que se relacionan con la operación del programa FOJAL Emprende:

XIII. Fomentar la generación de empleos y su conservación, la construcción de una cultura emprendedora y del autoempleo, en especial en las zonas más desprotegidas en el Estado, mediante la aplicación de programas de promoción económica de contenido social.

XIX. Promover sistemas de apoyo financiero y crediticio acordes con las condiciones necesarias de las micro, pequeña y mediana empresas.

Ahora bien, el apartado “8. Financiamiento y emprendurismo” del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 (PED), señala la pertinencia de cuatro indicadores para evaluar la incidencia del emprendurismo en Jalisco: el número de empresas registradas formalmente, su capacidad de operación, el volumen de financiamiento y la permanencia de las empresas. En este sentido, el PED subraya la importancia de Jalisco, segundo lugar a nivel nacional, en el número de microempresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano. Pero, al mismo tiempo, sobresale la necesidad de evitar que las MIPYMES tengan una vida efímera, aun cuando se hayan realizado esfuerzos en materia de accesibilidad en el financiamiento y de consolidación de la cultura empresarial. Por tal motivo, el PED apunta como objetivo prioritario “propiciar un clima de negocios que facilite el acceso al financiamiento e impulse la creación, innovación y expansión de empresas, con un especial énfasis en la consolidación de las MIPYMES (179).

En materia de financiamiento y emprendurismo, el PED presenta un diagnóstico de problemas caracterizado por escasas opciones de financiamiento: baja participación de la banca de desarrollo en el financiamiento de actividades empresariales; esquemas restringidos de financiamiento de la banca comercial por los altos costos de las tasas de interés, por las dificultades de transacción y por no considerar a las MIPYMES como un nicho de mercado rentable; tendencia a la concentración de los apoyos financieros de la banca comercial y de desarrollo en la Zona Metropolitana de Guadalajara (180-183).

Bajo este contexto, el PED señala como áreas de oportunidad: el fortalecimiento del apoyo para los emprendedores, con el objetivo de crear empleos y empresas familiares, la principal fuente de empleos en la entidad; y la consolidación y aprovechamiento de políticas públicas para el fortalecimiento del emprendurismo, a través de programas como Jalisco emprende, del Sistema Estatal de Emprendurismo e Incubación y de los apoyos ofrecidos por el FOJAL (184-185).

Asimismo, el PED establece los siguientes objetivos de desarrollo y sectoriales que inciden en la operación de los programa de FOJAL, como es el caso de Emprende:

Objetivo de desarrollo OD08: Propiciar un clima de negocios que facilite el acceso al financiamiento e impulse la creación, innovación y expansión de empresas.

Objetivo sectoriales:
OD8O1: Ampliar y mejorar la oferta de financiamiento en condiciones adecuadas para los proyectos productivos.
OD8O1E1: Reforzar los fondos de garantía especializados.
OD8O1E2: Incentivar a las instituciones financieras y organismos de apoyo financiero estatal a generar reglas de operación y garantías acordes a las posibilidades de las MIPYMES.
OD8O1E3: Impulsar un sistema estatal de financiamiento con el que se consoliden programas coordinados y adecuados al tipo y tamaño de las empresas.

OD8O1E4: Fomentar la competencia en créditos a emprendedores para reducir las tasas de interés.
OD8O1E5: Impulsar el financiamiento de empresas de migrantes internacionales de retorno.
OD8O2: Fortalecer las capacidades de operación de las MIPYMES (186-187).

De manera complementaria al PED, el apartado "Subprograma de financiamiento y emprendurismo", correspondiente al "Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad" de la *Dimensión Economía Próspera e Incluyente* publicado por el Gobierno del Estado de Jalisco, presenta un diagnóstico de la situación de las MIPYMES en Jalisco, en donde se destacan los siguientes problemas de este sector empresarial y sus causas probables:

b) Escasas opciones y dificultades para obtener financiamiento: dificultad de acceso al financiamiento; ausencia de fondos sólidos de garantía especializada; ausencia de reglas de operación y garantías acordes a las posibilidades de las MIPYMES por parte de instituciones financieras y apoyos de gobierno; carencia de un sistema Estatal de financiamiento con el que se consoliden programas coordinados y adecuados de acuerdo al tipo y tamaño de las MIPYMES; carencia en conocimiento financiero básico por parte de los empresarios solicitante para potencializar y maximizar los beneficios del recurso; ausencia en la formalidad empresarial (RFC, licencias, integración de expedientes); ausente claridad del empresario/emprendedor al solicitar financiamiento. (133-140).

Como áreas de oportunidad, el apartado "Subprograma de financiamiento y emprendurismo" identifica la capacitación, asesoría, consultoría, vinculación, acompañamiento y profesionalización empresarial, así como la difusión de fuentes de financiamiento público y privado y el aprovechamiento de nuevos esquemas de apoyo a emprendedores (141-143).

Asimismo, este documento apunta los siguientes objetivos y estrategias:
7.7. Fomentar la capacitación laboral no estereotipada de las mujeres en todos los sectores productivos.
7.8. Impulsar la comercialización de los productos y las mercancías de empresas predominantemente compuestas por mujeres.
Objetivo 8. Facilitar el acceso de las empresas al financiamiento.
Estrategias
8.1. Fomentar nuevos esquemas de financiamiento.
8.2. Impulsar la creación de fondos sólidos de garantía especializada.
8.3. Impulsar la creación de reglas de operación y garantías acordes a las posibilidades de las MIPYMES por parte de instituciones financieras y apoyos de gobierno.
8.4. Fortalecer un sistema Estatal de financiamiento con el que se consoliden programas coordinados y adecuados de acuerdo al tipo y tamaño de las MIPYMES.
8.5. Impulsar el conocimiento financiero básico por parte de los empresarios solicitantes para potencializar y maximizar los beneficios del recurso.
8.6. Fomentar la formalidad empresarial (RFC, licencias, integración de expedientes).
8.7. Impulsar la claridad del empresario y emprendedor al solicitar financiamiento.
8.8. Fomentar el conocimiento del ecosistema empresarial (144-145).

El *Diagnóstico del Entorno de Negocios de Jalisco, México* dedica un capítulo al "Acceso al financiamiento" (Berrios, 2015: 75-82). En líneas generales, este estudio concuerda con el PED y el análisis de la dimensión económica de los programas sectoriales del estado en el hecho de que las empresas más pequeñas de Jalisco tienen un bajo acceso al financiamiento. Los principales obstáculos en esta materia son:

a) La poca utilización del financiamiento bancario por parte de las empresas, en particular por las pequeñas.
b) Los procedimientos de solicitud de financiamiento bancario resultan onerosos para las pequeñas empresas.
c) El alto costo del crédito bancario sobre todo para los pequeños comerciantes.
d) La cultura emprendedora es débil, sobre todo de los microempresarios, lo cual les impide reconocer los beneficios de operar con fuentes de financiamiento competitivas.
e) La dificultad que representa para los empresarios acceder y analizar la información sobre el sector financiero.
f) La existencia de factores tales como los tiempos de resolución del crédito y el requerimiento de colateral, que limitan el acceso de los empresarios al crédito bancario.
g) El bajo conocimiento y utilización de programas preferenciales de disponibilidad de financiamiento para las pequeñas empresas.

Estos documentos ofrecen elementos generados en estudios a nivel estatal y nacional sobre el problema del financiamiento para el segmento de las MIPYMES. Específicamente aportan evidencia de análisis económicos sobre la situación de los empresarios jaliscienses. En este sentido, el programa interviene en la atención a un problema público que está justificado y fundamentado jurídica y científicamente.

La información proporcionada sobre la pertinencia del programa se hizo explícita en las entrevistas. En ellas se señaló que se han analizado otros fondos como "EMPRENDE Guadalajara" y otro que impulsa el municipio de Zapopan. De este análisis se concluyó que el Programa FOJAL Emprende ofrece montos más altos y tiene una mayor capacidad de cobertura. También se ha comparado con fondos similares en otros estados.

Por otra parte, según lo puntualizan las entrevistas con los funcionarios, Jalisco es un Estado pionero en implementar el modelo de Fondos de Fomento, por lo que se ha dificultado comparar las experiencias. Sin embargo, se ubican como similares a programas de otros países como Costa Rica, Estados Unidos (San José, California, e Instituto Tecnológico de Massachusetts). También se menciona que la banca del fomento del programa FOJAL PYME y FOJAL Fondeo provienen de casos exitosos en España e Italia. Empero, no se proporcionó documentación al respecto. Para el director, la evidencia de que el programa funciona y contribuye es la colocación de créditos como el factor principal de medición.

Así, identifican que el programa tiene la ventaja de solicitar menor número de requisitos que la banca comercial, así como una tasa de interés anual menor, por lo que existe mayor probabilidad del otorgamiento del crédito y en un tiempo corto de respuesta. En comparación con los bancos, los procesos de solicitud de FOJAL Emprende son más sencillos.

Como desventajas identifican la cobertura de FOJAL, ya que hay una única sucursal en el estado de Jalisco y hay pocas opciones para el pago de los créditos. Se reciben pagos a través de recaudadoras, TELECOM, y existen convenios con algunos bancos. En cambio, los bancos tienen ventaja en este sentido por la cantidad de sucursales que se ubican a lo largo del Estado. Las comparativas se realizan de manera empírica y no se identifica una sistematización y documentación de las experiencias.

2.3 ¿La estructura de los objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• El programa contribuye a los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo • La hipótesis de intervención del programa mantiene una lógica causal con la problemática que se quiere atender. • El programa cuenta con MIR con indicadores que no cubren todos los objetivos del programa.

El objetivo general del programa expresado en las ROP 2016 señala:

“Propiciar el acceso al financiamiento a los emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas del Estado ofertando diversos programas que atiendan las necesidades de fondeo de los jaliscienses en diferentes etapas de su crecimiento empresarial”.

En los objetivos específicos se señala la necesidad de apoyo a grupos específicos:

“Se identificaron diferentes necesidades de apoyo y grupos específicos, creando FOJAL modalidades de financiamiento diversos en respuesta a las necesidades detectadas, creándose 3 programas específicos, FOJAL Emprende, FOJAL Avanza y FOJAL Consolida”.

Asimismo, en las reglas de operación 2016 se describe la alineación del Programa con el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033:

> Bajo la dimensión “Economía próspera e Incluyente”, Objetivo de Desarrollo OD07 “Garantizar los derechos del trabajador apoyando la generación de empleos de calidad, el desarrollo del capital humano y el aumento de la productividad laboral”, Objetivo Sectorial 01 “incentivar la creación de empleos formales”, estrategias E3 “impulsar el autoempleo formal y microemprendurismo”, así como E8 “crear oportunidades de autoempleo para personas con discapacidad, capacitándolas y apoyándolas con financiamiento” (ROP 2016: 5).

La MIR cuenta con indicadores que no reflejan integralmente el cumplimiento de los objetivos del Programa, únicamente reportan metas referidas al número de créditos otorgados y el monto colocado. Entre 2015 y 2016 cambiaron las actividades que se monitorean: para 2015 se consideraba la generación y protección de empleos, y en 2016 se enfatiza en el acceso al financiamiento, lo que mide sólo parcialmente el cumplimiento de los objetivos alineados al Plan de Desarrollo Estatal. En las entrevistas se hizo el señalamiento de este cambio de indicador, ya que no corresponde al FOJAL, de manera directa, la generación de empleos, sino garantizar la permanencia de las empresas.

Por otro lado, el programa se centra en atender las necesidades de financiamiento de los emprendedores y de las empresas micro, pequeñas y medianas. En las Reglas de Operación FOJAL 2016, se señala que este segmento representa el 99.6% de las empresas de Jalisco, y que la banca comercial cubre el 57% del mercado de financiamiento, por lo que hay un 43% restante que recurre a otras alternativas financieras (4-5). Así, el programa Emprende constituye una de las opciones de FOJAL para ese sector empresarial que requiere financiamiento en condiciones más favorables que las de la banca comercial. En este sentido, la lógica del programa parte del supuesto de que al cubrir las necesidades de financiamiento de las MIPYMES del estado, se fortalecerá este segmento empresarial y el desarrollo económico de Jalisco.

Por su parte, uno de los especialistas entrevistados señaló que el programa no considera necesidades específicas de las empresas que presentan mayores dificultades para acceder y mantener un esquema óptimo de financiamiento. Como ejemplo, indicó que sería deseable considerar el flujo de ingresos de la empresa para la definición de plazos y montos en las tablas de amortización de créditos en cuanto a pagos de capital e intereses.

Se recomienda especificar en las ROP objetivos que deriven de un diagnóstico previo para cubrir las necesidades de manera integral y no sólo con el financiamiento, como el cumplimiento con el objetivo de fortalecimiento de capacitación para el emprendimiento de una empresa. Tampoco se señala cuáles son los objetivos correspondientes a cada Programa (FOJAL Emprende, FOJAL Avanza y FOJAL Consolida).

2.4 ¿De qué instrumentos se vale el programa para su implementación? (No procede valoración cuantitativa)

Se identificaron los siguientes documentos de tipo normativo así como formatos de seguimiento para la implementación del programa:

Tabla No. 15. Relación de documentos para la implementación del programa FOJAL Emprende.

Documento	Descripción del documento	Análisis del documento	Utilidad para la implementación del programa
Reglas de Operación FOJAL 2016, publicadas en el *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, el 29 de marzo de 2016.	Instrumento rector de la operación del programa a partir del 2015 y por una temporada indefinida.	Las Reglas de Operación FOJAL 2016 contienen la fundamentación y motivación jurídica del programa, un breve análisis del universo empresarial de Jalisco y sus alternativas de financiamiento, la descripción de los programas de FOJAL, sus objetivos y coberturas, la descripción de su población objetivo, las características de los beneficios y los beneficiarios de FOJAL, su proceso de operación e instrumentación, la composición de su matriz de indicadores para resultados, y los aspectos de evaluación, transparencia, difusión y rendición de cuentas.	Las Reglas de Operación son el instrumento básico para la implementación del programa. En ellas se establece la normatividad para evaluar las solicitudes de crédito, las modalidades de financiamientos, y las etapas del proceso del otorgamiento del crédito. Asimismo, proporciona elementos para medir los resultados de los programas de FOJAL.
Normatividad General de Financiamiento	Normatividad de Financiamiento que ofrece el programa.	La Normatividad de Financiamiento contiene la descripción y criterios de elegibilidad de los sujetos de apoyo de los diversas modalidades de financiamiento de FOJAL, los sectores económicos susceptibles de apoyo, las características de los expedientes de créditos, las modalidades de las garantías y avales.	La Normatividad de Financiamiento es un instrumento interno que complementa a las Reglas de Operación de FOJAL. Establecen las bases para la operatividad de las diversas modalidades de financiamiento, consideradas como un proceso que va desde la evaluación de los proyectos hasta la culminación de los pagos de los créditos.

		Del mismo modo, contiene los montos de financiamiento, los tipos de créditos, los plazos y tasas de interés, las formas de pago y evaluaciones de solicitudes de crédito, los procedimientos para la ministración de los recursos y el cobro de la comisión de apertura, la mecánica del proceso de otorgamiento de los créditos y aspectos relacionados con la normatividad. Asimismo, incluye un historial de cambios a la normatividad de 2005 a 2015.	
Información de características y condiciones aplicables al crédito	Documento en el que se describen las características y condiciones aplicadas al crédito del programa Emprende.	El documento "Características y condiciones aplicables al crédito" describe los diferentes niveles de crédito del programa Emprende, las modalidades de garantías y su relación con el tiempo de operación y el crédito, las diferentes instancias de aprobación de los créditos, los tipos de crédito y su destino, porcentaje de financiamiento, plazos, tasa de interés y comisión por apertura, la relación de activos sobre el crédito, el esquema de amortización y las modalidades de investigación: de antecedentes y de referencias.	"Características y condiciones aplicables al crédito" es una herramienta que brinda una visión amplia de las modalidades de financiamiento del programa Emprende y que facilita su conocimiento tanto a los funcionarios del programa como a los solicitantes de apoyo.

Documentos base para Integrar el expediente de financiamiento	Formato que se utiliza para integrar el expediente de cada uno de los sujetos de financiamiento. Se señalan diversas condiciones que debe cumplir la documentación.	"Documentos base para integrar el expediente de financiamiento" trata de las condiciones aplicables a los sujetos de apoyo de FOJAL, específicamente en su documentación, en los siguientes rubros: financiamiento, personal, negocio y garantías.	"Documentos base para integrar el expediente de financiamiento" es el instrumento que enumera las características de la documentación de los sujetos de apoyo de los financiamientos. Sirve a los funcionarios de Emprende como herramienta para generar un expediente completo y confiable de quienes reciben un apoyo del programa.
Informe de supervisión de aplicación de recursos	Formato que utiliza un supervisor para dar seguimiento y comprobar la correcta aplicación de los recursos.	"Informe de supervisión de aplicación de recursos" es un reporte que contiene los datos generales del acreditado, el destino de los recursos en las diferentes modalidades de financiamiento, su comprobación documental a través de facturas, la comprobación física de la aplicación de los recursos y la verificación de la aplicación de los recursos de acuerdo con el plan inicial de inversión.	El "Informe de supervisión de aplicación de recursos" es utilizado por los funcionarios del programa con la finalidad de comprobar la correcta aplicación de los recursos por parte de los sujetos de apoyo. Es un documento útil para el seguimiento del otorgamiento de los créditos.
Carta de actualización de datos	Solicitud de actualización de datos a los beneficiarios.	"Carta de actualización de datos" es una solicitud enviada a los beneficiarios del programa para actualizar anualmente su información particular y de su negocio, a través de correo electrónico, vía telefónica o personalmente.	La "Carta de actualización de datos" es un instrumento que, además de mantener actualizada la información de los beneficiarios de FOJAL, contribuye al programa Emprende con el cumplimiento de la normatividad en materia de prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita.

Actualización de expediente. Prevención de lavado de dinero	Formato que solicita la actualización del expediente que elabora el operador.	"Actualización de expedientes. Prevención de lavado de dinero" contiene un diagrama de flujo y una descripción de las actividades que los operadores de programas de FOJAL deben realizar para actualizar los expedientes de sus beneficiarios anualmente.	"Actualización de expedientes. Prevención de lavado de dinero" es una herramienta para los operadores del programa Emprende empleada para dar cumplimiento a las disposiciones en materia de prevención de lavado de dinero ante las autoridades federales.
Supervisión de aplicación del crédito	Documento que señala el procedimiento para verificar la aplicación del recurso conforme al contrato de crédito.	"Supervisión de aplicación del crédito" contiene un diagrama de flujo y una descripción de las actividades de los funcionarios de los programas de FOJAL para verificar la correcta aplicación del recurso otorgado al beneficiario.	"Supervisión de aplicación del crédito" es un instrumento que establece el procedimiento para verificar la aplicación de los recursos que el programa Emprende otorga a sus sujetos de apoyo. Además, facilita la comprensión de este proceso a los responsables de su ejecución.
Muestra de supervisión y seguimiento 2015	Relación de muestra de créditos supervisados de los programas de FOJAL.	"Muestra de supervisión y seguimiento 2015" es un documento que contiene información sobre los porcentajes de comprobación de una muestra del 10% de los créditos otorgados por los diversos programas de FOJAL. Incluye	El documento "Muestra de supervisión y seguimiento 2015" es una herramienta que contribuye a medir el cumplimiento del programa Emprende en el aspecto de la comprobación de los recursos otorgados a sus beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de documentos proporcionados por FOJAL.

Estos documentos, formatos y bases de datos disponen o acompañan los mecanismos de implementación del programa. Como puede observarse en la tabla, son útiles y pertinentes para su reglamentación y operación. En este sentido, son congruentes con los objetivos del programa Emprende. Al mismo tiempo, es necesario señalar que la mayoría de estos documentos están diseñados para el conjunto de programas de FOJAL. Por esto, sería necesario plantear la pertinencia de generar documentos adecuados a cada programa, con el fin de facilitar su sistematización diferenciada, si bien atienden a un universo empresarial común, el de las MIPYMES de Jalisco.

3. Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado

3.1 ¿El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida con su intervención y éstos permiten saber quiénes reciben los beneficiarios del programa?

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• El Programa cuenta con diversos mecanismos verificación y seguimiento relacionados con el uso correcto del crédito que hace la población atendida mediante supervisión y encuestas de satisfacción, sin embargo no se miden otros aspectos sobre los proyectos presentados en las solicitudes de financiamiento.

El programa cuenta con documentos para monitorear a los beneficiarios. Para ello ha generado formatos para actualización de datos de carácter general y la correcta aplicación de los recursos:

- Documentos de seguimiento
- Gráficas con resultados de encuestas de satisfacción al cliente 2015
- Formato de informe de supervisión de aplicación de los recursos
- Formato de carta de actualización de datos
- Formato para la verificación de la aplicación del recurso otorgado

La supervisión de la aplicación de recursos para verificar el uso correcto del crédito se realiza de manera aleatoria para cumplir con una muestra del 10% de los créditos. También se realizan encuestas de satisfacción al cliente en las que se indaga sobre la experiencia del beneficiario respecto de las vías de comunicación con el programa y la atención proporcionada.

Ahora bien, en cuanto a la consistencia entre la población atendida con la potencial y la objetivo, es importante señalar que el programa se enfoca en el universo empresarial de Jalisco, especialmente en el segmento de las MIPYMES, y particularmente en el grupo que no tiene acceso o bien presenta dificultades para acceder a los beneficios del financiamiento de la banca comercial. Si bien se atiende a emprendedores y empresas micro, pequeñas y medianas jaliscienses, resulta importante que el programa presente evidencias de la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo, no únicamente en términos de su representatividad (porcentajes) en el total de empresas del estado. Por otro lado, sería deseable que la cuantificación se vinculara a su referenciación geográfica a nivel municipal, con la finalidad de atender las localidades con mayores necesidades de financiamiento para proyectos de desarrollo económico.

3.2 ¿Es posible identificar la interacción del programa con otros programas o acciones de gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de intervención?

Sí

NIVEL	CRITERIOS
3	• Se encontraron evidencias de esquemas de coordinación intergubernamental o intersectorial que optimizan el logro de los resultados del programa.

Se identifican actividades de retroalimentación con otros programas similares al interior de la república, como reuniones o intercambios. Se presentó evidencia de comunicación interna de interacción con instancias gubernamentales para la realización de eventos, asesorías o invitaciones.

Hay evidencias por medio de documentos internos de colaboración con otros programas como el Sistema DIF, a través de la impartición de pláticas a mujeres emprendedoras sobre los diferentes tipos de financiamiento y con el Programa INTEGRA[5]. Asimismo, como parte de situaciones emergentes, se vincularon con SITEUR (Sistema de Tren Eléctrico Urbano). En particular, FOJAL es intermediario para otorgar créditos a las personas afectadas por la construcción de la Línea 3 del Tren Ligero con recursos de SITEUR.

En relación con los esquemas de coordinación intergubernamental o intersectorial pertinentes para optimizar el logro de resultados de FOJAL Emprende, en las entrevistas se mencionó la intención de vincularse con programas de la Secretaría de Desarrollo Económico, principalmente con “Jalisco Competitivo”, para que las empresas beneficiarias del programa que ya están en una etapa de crecimiento accedan a financiamiento que ayude a su fortalecimiento, como la incubación o la internacionalización.

[5] INTEGRA es una modalidad de apoyos en efectivo para proyectos productivos de Organismos del Sector Social de la Economía, operados por el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) de la Secretaría de Desarrollo Social federal. Los apoyos son dirigidos a proyectos productivos nuevos, al desarrollo de proyectos productivos en consolidación o la vinculación o redes o cadenas de valor. Pueden ser otorgados para inversión fija, inversión diferida y/o capital de trabajo, para la adquisición de componentes de inversión individuales o la constitución de garantías líquidas que respalden complementariamente un crédito (http://www.inaes.gob.mx/doctos/RO/Reglas%20de%20operacion%20INAES.pdf).

7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES

Las siguientes matrices FODA brindan el marco de análisis para emitir las recomendaciones que se derivarán del cruce entre fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, así como entre debilidades y amenazas. Se presentan tres matrices que corresponden a cada uno de los objetivos de esta evaluación.

Objetivo Específico 1: Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • El programa identifica un problema público a atender. • El programa determina la población potencial y la población objetivo a nivel estatal. • El programa cuenta con la georreferenciación de la población atendida a nivel municipal.	**Debilidades** • No hay documentos que avalen la realización de un diagnóstico ex profeso que permita comprender el problema público. • No se identifican documentos que permitan ubicar la lógica causal del problema. • El programa carece de una cuantificación a nivel municipal de la población potencial y objetivo.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay estudios de diagnóstico sobre la situación de las MIPYMES en Jalisco que pueden servir como referencia en materia de acceso a financiamiento.	**Recomendaciones (No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Documentar estudios y diagnósticos para robustecer la comprensión del problema público atendido por el programa y su lógica causal. • Realizar un estudio de diagnóstico ex profeso para el diseño del programa que lo diferencie de otras entidades públicas y privadas a nivel federal y estatal. • Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo a nivel municipal efectuados por el programa.
	Amenazas: • No aplica	**Recomendaciones** • No aplica	**Recomendaciones** • No aplica

Objetivo Específico 2: Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • El programa cuenta con diversos documentos y con las experiencias de sus funcionarios para contrastar sus propuestas con las de la banca comercial y otras entidades no bancarias. • El programa diseña alternativas para las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco con condiciones favorables para sus beneficiarios, tanto en las condiciones de financiamiento como en los requisitos para acceder a él. • El programa cuenta con documentos, formatos y bases de datos para disponer o acompañar sus mecanismos de implementación. • El programa interviene en la atención a un problema público que está justificado y fundamentado jurídica y científicamente.	**Debilidades** • El programa no ofrece las tasas de interés y comisiones por apertura más bajas del mercado. • El programa centra su atención en el problema del financiamiento de las MIPYMES y en la capacitación focalizada en el acceso al financiamiento, pero no en una atención integral a las necesidades de las empresas.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay entidades públicas y privadas que ofrecen servicios complementarios a las MIPYMES del estado.	**Recomendaciones** **(No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Vincular el programa con entidades públicas y privadas que complementen su intervención.
	Amenazas: • Hay entidades públicas y privadas que ofrecen tasas de interés y comisiones por apertura más bajas. • Hay entidades públicas a nivel federal que ofrecen otros servicios además del financiamiento.	**Recomendaciones** • Sistematizar las experiencias de los funcionarios del programa para robustecer la documentación que fundamenta su intervención. • Diseñar estrategias de difusión de los logros del programa.	**Recomendaciones** • Evaluar la pertinencia de ofrecer tasas de interés y comisiones por apertura más bajas. • Expandir los servicios del programa a la capacitación y asesoría de las MIPYMES.

Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • La población atendida por el programa es consistente con la población potencial y la objetivo, en el sentido que se enfoca en las MIPYMES. • El programa interacciona con otros programas e instancias gubernamentales con la finalidad de optimizar los resultados de su intervención.	**Debilidades** • El programa presenta evidencias de la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo en términos de su representatividad (porcentajes) del total de empresas del estado, pero no a nivel municipal y/o regional.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay estudios e información disponibles sobre la situación de las MIPYMES en Jalisco.	**Recomendaciones** **(No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Recuperar los estudios e información disponibles para replantear la cuantificación de la población potencial y objetivo en Jalisco.
	Amenazas: • Hay entidades públicas con programas o acciones de gobierno similares.	**Recomendaciones** • Sistematizar las experiencias de vinculación intergubernamental o intersectorial para robustecer la intervención del programa y evitar duplicidades.	**Recomendaciones** • Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo en el estado efectuados por el programa.

A manera de cierre, se presentan algunas recomendaciones derivadas del análisis del diseño del programa por cada uno de los objetivos de la evaluación.

Objetivo Específico 1: Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.

Análisis				
Consecutivo (por prioridad)	**Recomendación**	**Mejora esperada**	**Actividades por recomendación**	**Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)**
1	Se recomienda documentar estudios y diagnósticos para robustecer la comprensión del problema público atendido por el programa y su lógica causal.	Mejoramiento en la documentación del problema y la lógica causal que atiende el programa.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Desarrollar árboles de problemas.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.
2	Se recomienda realizar un estudio de diagnóstico ex profeso para el diseño del programa que lo diferencie de otras entidades públicas y privadas a nivel federal y estatal.	Mejoramiento en la documentación del problema y la lógica causal que atiende el programa.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Desarrollar árboles de problemas.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.
3	Se recomienda generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo a nivel municipal efectuados por el programa.	Precisión en el cálculo de la población potencial y objetivo a nivel municipal.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Elaborar hojas de cálculo sobre la población potencial y objetivo a nivel municipal.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.

Objetivo Específico 2: Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.

Análisis				
Consecutivo (por prioridad)	**Recomendación**	**Mejora esperada**	**Actividades por recomendación**	**Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)**
1	Se recomienda vincular el programa con entidades públicas y privadas que complementen su intervención.	Complementariedad de las acciones del programa.	Realizar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas para complementar las acciones del programa.	Operativa: búsqueda de entidades para colaborar por funcionarios del programa. Jurídico-administrativa: elaboración y firma de convenios de colaboración.
2	Se recomienda evaluar la pertinencia de ofrecer tasas de interés y comisiones por apertura más bajas.	Mejoramiento de las condiciones de financiamiento para los beneficiarios del programa.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Actualizar hojas de cálculo sobre las ofertas de financiamiento. Celebrar reuniones del Comité Técnico para tomar decisiones.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa; celebración de juntas del Comité Técnico para la toma de decisiones.
3	Se recomienda expandir los servicios del programa a la capacitación y asesoría de las MIPYMES.	Complementariedad de las acciones del programa.	Realizar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas para complementar las acciones del programa.	Operativa: búsqueda de entidades para colaborar por funcionarios del programa. Jurídico-administrativa: elaboración y firma de convenios de colaboración.
4	Se recomienda sistematizar las experiencias de los funcionarios del programa para robustecer la documentación que fundamenta su intervención.	Mejoramiento en la documentación del problema que atiende el programa.	Documentar las experiencias de los funcionarios del programa. Analizar las experiencias de los funcionarios del programa.	Operativa: implementación de estrategias de registro de experiencias e investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.

5	Se recomienda diseñar estrategias de difusión de los logros del programa.	Difusión de los logros del programa.	Diseñar instrumentos de difusión del programa: publicaciones, participación en medios.	Operativa: búsqueda de alternativas de difusión realizada por funcionarios del programa. Jurídico-administrativa: contratación de servicios de publicidad y de servicios editoriales. Financiera: erogaciones por servicios contratados.

Objetivo específico 3: Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

Análisis				
Consecutivo (por prioridad)	**Recomendación**	**Mejora esperada**	**Actividades por recomendación**	**Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)**
1	Se recomienda recuperar los estudios e información disponibles para replantear la cuantificación de la población potencial y objetivo en Jalisco.	Precisión en el cálculo de la población potencial y objetivo a nivel estatal.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Elaborar hojas de cálculo sobre la población potencial y objetivo a nivel estatal.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.
2	Se recomienda generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo en el estado efectuados por el programa.	Precisión en el cálculo de la población potencial y objetivo a nivel estatal.	Realizar investigación documental. Sistematizar y analizar información. Elaborar hojas de cálculo sobre la población potencial y objetivo a nivel estatal.	Operativa: investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.

3	Se recomienda sistematizar las experiencias de vinculación intergubernamental o intersectorial para robustecer la intervención del programa y evitar duplicidades.	Complementariedad de las acciones del programa para fortalecer su atención al problema público.	Documentar las experiencias de los funcionarios del programa en su vinculación con otras entidades gubernamentales. Analizar las experiencias de los funcionarios del programa con otras entidades gubernamentales.	Operativa: implementación de estrategias de registro de experiencias e investigación de gabinete realizada por funcionarios del programa.

8. CONCLUSIONES

Como puede leerse en los diferentes apartados de este informe, el Programa Emprende requiere implementar acciones que contribuyan a enriquecer su diseño a partir de un conocimiento documentado de la lógica causal del problema público identificado como un hecho negativo que se busca revertir con la finalidad de que sus beneficios se amplíen a los sectores económicos que más requieren de condiciones especiales de financiamiento. Sin embargo, también es preciso señalar que el programa es percibido en términos muy positivos por quienes han sido beneficiarios de un crédito.

Sus opiniones giran en torno a diversos atributos del programa. En primer lugar, Emprende ha representado una alternativa para personas y familias que han perdido sus empleos, para quienes han decidido independizarse económicamente o para los que han buscado incrementar los servicios y la productividad de sus negocios. En este sentido, han expresado su agradecimiento al programa como un recurso que les ha ayudado en momentos difíciles. Algunos, incluso, hablan de él en términos que indican un grado de apropiación: “mi FOJAL”.

Por otro lado, los beneficiarios de los créditos de Emprende han señalado las ventajas de este instrumento en comparación con otros esquemas e instituciones de financiamiento ofrecidos por bancos, instituciones de gobierno federales, estatales y municipales, y cajas populares. Entre otros aspectos, indican que el programa tiene tasas de interés más bajas, es más fácil de obtener porque solicita menos requisitos, es transparente porque no está sujeto a negociaciones con sus funcionarios. Además, resaltan la amabilidad y eficiencia de los ejecutivos que los atienden, así como su disposición para capacitarlos.

Asimismo, identifican áreas de oportunidad para mejorar las funciones de Emprende. Por ejemplo, la generación de una bolsa de trabajo o de un programa de vinculación entre FOJAL y universidades para encontrar candidatos a empleos temporales, no especializados, que podrían subsanar las necesidades urgentes de las empresas beneficiarias de créditos; el seguimiento de casos de empresas que han sido beneficiadas con crédito y capacitación; la organización de eventos en donde se expongan los casos de éxito de las empresas beneficiadas por Emprende; la difusión de casos de éxito a través de publicaciones; la ampliación de modalidades de pago de los créditos; la generación de un directorio de empresas apoyadas por FOJAL; el aumento en los montos de los préstamos otorgados; la individualización de los casos de acuerdo con las garantías prendarias; la impartición de cursos de capacitación empresarial; el mejoramiento de la comunicación entre el FOJAL y los emprendedores para la difusión de actividades del fideicomiso.

Desde su perspectiva, quienes han sido beneficiados por Emprende consideran que FOJAL sí ha atendido sus necesidades, principalmente porque han destinado sus créditos a diversos requerimientos para la creación y la operación de sus negocios, por lo cual manifiestan que el programa sí está cumpliendo su objetivo principal. Sin embargo, hay quienes consideran que se han generado cambios en las políticas de Emprende que, en cierta medida, han complicado la obtención de créditos. Como muestra de esto han señalado el aumento en el número de avales (de dos a tres).

Al mismo tiempo, reconocen que un beneficio en el descenso de la tasa de interés (de 15% a 12% anual).

En cuanto a las desventajas de Emprende en comparación con otros programas, sus beneficiarios manifestaron que en el mercado hay créditos más baratos, como algunos ofrecidos por Nacional Financiera o por la banca comercial a través de créditos PYME, con tasas del 10% anual. Sin embargo, comentaron que sus esquemas son más severos, que hay que cubrir muchos trámites engorrosos.

9. BIBLIOGRAFÍA

Berrios, Mario (2015). *Diagnóstico del Entorno de Negocios de Jalisco, México.* Ginebra: Organización Mundial del Trabajo.

FOJAL (2013). *FOJAL veintiocho años impulsando Jalisco*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco.

FOJAL (s.f.). FOJAL Sistema Estatal de Financiamiento. Recuperado el 5 de julio de 2016 de http://fojal.jalisco.gob.mx/

FOJAL (s.f.). ¿Qué hacemos? Recuperado el 15 de julio de 2016 de http://fojal.jalisco.gob.mx/acerca/que-hacemos

FOJAL (s.f.).Programas. Recuperado el 5 de julio de 2016 de http://fojal.jalisco.gob.mx/servicios-y-programas/programas/busqueda

FOJAL (s.f.). Trámites. Recuperado el 5 de julio de 2016 de http://tramites.jalisco.gob.mx/tramite/21879

Gobierno del Estado de Jalisco (2012). *Ley Desarrollo Económico Jalisco*. Guadalajara.

Gobierno del Estado de Jalisco (2013). *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.

Gobierno del Estado de Jalisco (2014). *Dimensión Economía Próspera e Incluyente, Programas Sectoriales*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.

Gobierno del Estado de Jalisco (2015). Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño del Programa Emprende 2.0.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de la Federación*, 30 de diciembre de 2002.

Ley para el Desarrollo Económico del Estado de Jalisco. *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, 31 de marzo de 2012.

Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno. *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, 18 de abril de 2015.

Programa Anual de Evaluación 2015. *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, 4 de junio de 2015.

Reglamento de la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de la Federación*, 24 de mayo de 2006.

Reglas de Operación Fondo Jalisco de Fomento Empresarial. *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, 29 de marzo de 2016.

Relación de las entrevistas realizadas durante la evaluación.

Funcionarios públicos relacionados con el programa.

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
1	Alejandra Ramírez Rodríguez	Coordinadora de Auditoría	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	30/05/16	1:00 p.m.	Oficinas FOJAL
2	César Hernán Reyes Orozco	Coordinador de Promoción Interior	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	30/05/16	1:00 p.m.	Oficinas FOJAL
3	Rocío Maygualida Piña Ortiz	Coordinadora de Crédito y Evaluación	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	03/06/16 y 14/06/16	10:00 a.m. y 10:30 a.m.	Oficinas FOJAL
4	Michel Esmenjaud Paredes	Coordinadora de Cumplimiento Regulatorio y Enlace Institucional	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	03/06/16	10:30 p.m.	Oficinas FOJAL
5	Xicoténcatl Méndez Pizano	Encargado del Despacho del Director General y Coordinador del Sistema Estatal de Financiamiento	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	03/06/16	10:30 p.m.	Oficinas FOJAL
6	Mario Nicolás Yerenas Pérez	Director de Financiamiento PYME	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)	03/06/16	10:30 p.m.	Oficinas FOJAL

Especialistas en el tema de financiamiento a MIPYMES.

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
1	Aimée Pérez Esparza	Profesora-Investigadora	Centro Universitario de Tonalá (CUTonalá) Universidad de Guadalajara	21/06/16	12:20 p.m.	CU Tonalá
2	José Antonio Muedano Valladolid	Coordinador de incubadora	Centro Internacional de Excelencia Empresarial (CIEE) Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) Universidad de Guadalajara	24/06/16	10:00 a.m.	CIEE en Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA)

Grupo focal con la participación de once beneficiarios del programa FOJAL Emprende de la zona metropolitana de Guadalajara, realizado el 30 de junio de 2016. En el anexo 5 de este informe se presenta una descripción y los resultados de este ejercicio.

10. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Diagnóstico.- Es el estudio que se realiza sobre alguna condición pública, su objetivo principal es la definición de los problemas, necesidades y características de la población y su contexto.

Emprendedor.- Persona que opera, dirige o desarrolla una empresa.

Evaluación.- Análisis sistemático e imparcial de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Evaluación de diseño.- La evaluación de diseño de programas es un instrumento dirigido a los programas de nueva creación. La información que brinda la evaluación de diseño permite tomar decisiones para mejorar la lógica interna de un programa, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fue creado.

Financiamiento.- Dotación de dinero a una empresa o persona para concretar un proyecto.

Matriz de Indicadores de Resultados.- Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

Plan Estatal de Desarrollo.- Instrumento rector de la planeación para el desarrollo del Estado de Jalisco, que expresa políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social, política, ecológica e institucional del Estado.

Población atendida.- Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

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

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

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

Programa Público.- Es el conjunto interrelacionado de actividades y procesos que realiza una Dependencia o Entidad, con la finalidad de modificar alguna circunstancia que se considera como un problema público, mediante la entrega de beneficios a una población específica seleccionada, principalmente con recursos considerados como gasto de subsidios monetarios o en especie, con Reglas de Operación o susceptibles de tener; y que corresponden preferentemente a las modalidades de programas presupuestarios “s” y “u” establecidas de acuerdo a los criterios del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

Reglas de Operación.- Conjunto de disposiciones que enmarcan y dan forma a la operación de los programas públicos que entregan beneficios a una población, establecen los mecanismos para entregar los beneficios de la intervención pública; en el proceso se manejen con transparencia, sin discrecionalidad, de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Términos de Referencia.- Documento de carácter técnico que elaboran las Dependencias y Entidades, donde se establecen los objetivos, preguntas de investigación, alcances, características técnico-metódicas específicas para la realización de una investigación evaluativa.

11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

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

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

Nombres de los investigadores responsables de la evaluación
Dr. Rodolfo Humberto Aceves Arce
Maestro en Antropología Social y Doctor en Ciencias Sociales por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) Unidad Occidente. Profesor investigador en el Departamento de Ciencias Sociales en el Centro Universitario de Tonalá de la U de G. En investigación, ha participado en diferentes proyectos en el Área Metropolitana de Guadalajara con equipos conformados por miembros de instituciones como el CIESAS, la U de G y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C. Ha participado en evaluaciones de programas sociales de la SEDESOL y de desempeño de programas enfocados en la cultura del CONEVAL.

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

Nombre de colaboradores de la evaluación

Mtra. Ilda Rodríguez Franco

Licenciada en Administración de Empresas con especialidad en calidad en el servicio y Maestría en Negocios y Estudios Económicos por la Universidad de Guadalajara. Diplomado en Recursos Humanos (COPARMEX). Certificación en diseños de cursos de capacitación (CONOCER). Instructor ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del gobierno del estado de Jalisco. Ha sido docente en el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara y cuenta con experiencia profesional en áreas de administración financiera y de recursos humanos.

L.C.C. Claudia Marchebout Vázquez

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), actualmente cursa la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional y cuenta con estudios de diplomado en Mercadotecnia, tiene una amplia experiencia en investigación cualitativa como moderadora de sesiones de grupo (focus group), entrevistas a profundidad, análisis e interpretación de datos, así como elaboración y coordinación general de proyectos de investigación de mercados.

12. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Objetivo Específico 1: Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • El programa identifica un problema público a atender. • El programa determina la población potencial y la población objetivo a nivel estatal. • El programa cuenta con la georreferenciación de la población atendida a nivel municipal.	**Debilidades** • No hay documentos que avalen la realización de un diagnóstico ex profeso que permita comprender el problema público. • No se identifican documentos que permitan ubicar la lógica causal del problema. • El programa carece de una cuantificación a nivel municipal de la población potencial y objetivo.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay estudios de diagnóstico sobre la situación de las MIPYMES en Jalisco que pueden servir como referencia en materia de acceso a financiamiento.	**Recomendaciones** **(No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Documentar estudios y diagnósticos para robustecer la comprensión del problema público atendido por el programa y su lógica causal. • Realizar un estudio de diagnóstico ex profeso para el diseño del programa que lo diferencie de otras entidades públicas y privadas a nivel federal y estatal. • Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo a nivel municipal efectuados por el programa.
	Amenazas: • No aplica.	**Recomendaciones** • No aplica.	**Recomendaciones** • No aplica.

Objetivo Específico 2: Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • El programa cuenta con diversos documentos y con las experiencias de sus funcionarios para contrastar sus propuestas con las de la banca comercial y otras entidades no bancarias. • El programa diseña alternativas para las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco con condiciones favorables para sus beneficiarios, tanto en las condiciones de financiamiento como en los requisitos para acceder a él. • El programa cuenta con documentos, formatos y bases de datos para disponer o acompañar sus mecanismos de implementación. • El programa interviene en la atención a un problema público que está justificado y fundamentado jurídica y científicamente.	**Debilidades** • El programa no ofrece las tasas de interés y comisiones por apertura más bajas del mercado. • El programa centra su atención en el problema del financiamiento de las MIPYMES y en la capacitación focalizada en el acceso al financiamiento, pero no en una atención integral a las necesidades de las empresas.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay entidades públicas y privadas que ofrecen servicios complementarios a las MIPYMES del estado.	**Recomendaciones** **(No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Vincular el programa con entidades públicas y privadas que complementen su intervención.
	Amenazas: • Hay entidades públicas y privadas que ofrecen tasas de interés y comisiones por apertura más bajas. • Hay entidades públicas a nivel federal que ofrecen otros servicios además del financiamiento.	**Recomendaciones** • Sistematizar las experiencias de los funcionarios del programa para robustecer la documentación que fundamenta su intervención. • Diseñar estrategias de difusión de los logros del programa.	**Recomendaciones** • Evaluar la pertinencia de ofrecer tasas de interés y comisiones por apertura más bajas. • Expandir los servicios del programa a la capacitación y asesoría de las MIPYMES.

Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

		DIMENSIÓN INTERNA	
		Fortalezas • La población atendida por el programa es consistente con la población potencial y la objetivo, en el sentido que se enfoca en las MIPYMES. • El programa interacciona con otros programas e instancias gubernamentales con la finalidad de optimizar los resultados de su intervención.	**Debilidades** • El programa presenta evidencias de la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo en términos de su representatividad (porcentajes) del total de empresas del estado, pero no a nivel municipal y/o regional.
DIMENSIÓN EXTERNA	**Oportunidades**: • Hay estudios e información disponibles sobre la situación de las MIPYMES en Jalisco.	**Recomendaciones** **(No aplican recomendaciones)**	**Recomendaciones** • Recuperar los estudios e información disponibles para replantear la cuantificación de la población potencial y objetivo en Jalisco.
	Amenazas: • Hay entidades públicas con programas o acciones de gobierno similares.	**Recomendaciones** • Sistematizar las experiencias de vinculación intergubernamental o intersectorial para robustecer la intervención del programa y evitar duplicidades.	**Recomendaciones** • Generar documentos que evidencien los cálculos de la población potencial y objetivo en el estado efectuados por el programa.

Anexo 2. Valoración final del programa.

Nombre del programa	FOJAL Emprende
Modalidad:	Convocatoria Pública
Dependencia/Entidad	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL)
Unidad Responsable	Financiamiento PYME
Tipo de evaluación:	Evaluación de Diseño
Año de Evaluación:	2016

Objetivo	Nivel (*Nivel promedio por objetivo)*	Justificación (*Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total (Máximo 100 palabras por objetivo)*
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos	2.6	El programa carece de un diagnóstico elaborado ex profeso que sustente su existencia, aunque cabe mencionar que en las ROP 2016 hay referencia a un diagnóstico que analiza el universo empresarial del Estado por tamaño y sector de las empresas. Por otro lado, la demanda es calculada de acuerdo con la experiencia de los funcionarios; faltan documentos que identifiquen criterios más específicos: necesidades, tipo de financiamiento, montos. Asimismo, sólo se cuantifica la población potencial de Jalisco, y no hay información por municipio. Sus propuestas se basan en datos comparativos con servicios similares de la banca comercial e instituciones de financiamiento.
Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado	3	El programa ha diseñado productos de acuerdo con necesidades específicas y sobre la base de la experiencia de sus funcionarios. Su comparación con otras financieras se ha basado en investigaciones internas. Éstas han servido de referencia para la toma de decisiones del comité técnico. Por otro lado, la comparación con experiencias de otros modelos de fondos de fomento se ha complicado porque Jalisco es pionero en su implementación. Finalmente, el cumplimiento de los objetivos es parcialmente pertinente, debido a que se dirigen al acceso al financiamiento y no a las necesidades de las empresas.

Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado	3	Aunque no hay un diagnóstico ex profeso para el programa, éste cuenta con documentos para monitorear a sus beneficiarios. Para ello ha generado formatos de actualización de datos de carácter general y para verificar la correcta aplicación de los créditos otorgados. Sin embargo, no hay mecanismos de seguimiento del desarrollo de las empresas para medir otros aspectos que comprueben el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, sus funcionarios asisten a reuniones donde retroalimentan su experiencia con otros programas similares del país. Asimismo, evidenciaron formas de comunicación interna y de interacción con instancias gubernamentales para eventos, asesorías o invitaciones.
Valoración final	2.9	

Anexo 3. Ficha técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación.

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

Nombre del coordinador de la evaluación
Dra. Yasodhara Silva Medina.

Nombre de los investigadores responsables de la evaluación
Dr. Rodolfo Humberto Aceves Arce y Dra. Ivette Flores Laffont

Nombre de investigadores colaboradores de la evaluación
Mtra. Ilda Rodríguez Franco y L.C.C. Claudia Marchebout Vázquez

Nombre de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación
Dirección General de Monitoreo y Seguimiento de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación

Nombre del titular de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación
Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez

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

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

Forma de contratación de la instancia evaluadora:
Invitación a cuando menos tres proveedores, solicitud del SEA 03/0003-00 “Evaluación específica de diseño y procesos al programa Bienempleo de apoyo a micro y pequeñas empresas de Jalisco y la evaluación de diseño del programa Emprende 2.0 2015”.

Costo total de la evaluación: 254 mil pesos incluyendo el Impuesto al Valor Agregado[6].

Fuente de financiamiento: Recursos estatales.

[6] El contrato 87/2016 corresponde a un monto total de $549,000 pesos (IVA incluido) e incluye dos evaluaciones: Evaluación Específica de Diseño y Procesos del Programa BienEmpleo y la Evaluación de Diseño del Programa Emprende 2.0.

Anexo 4. Guías de tópicos.

GUÍA DE TÓPICOS – FUNCIONARIOS
Programa FOJAL Emprende

A) Introducción y presentación

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

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

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

De acuerdo a las responsabilidades del/de la funcionario(a) y su participación en los diferentes procesos del Programa, se aplicarán solamente aquellas preguntas que correspondan al ámbito de su competencia, en consideración a funciones de nivel directivo, de coordinación u operativo.

B) Diseño del Programa

1. ¿Sabe cómo nació la iniciativa de creación del programa?
2. ¿Usted participó en el diseño del programa?, ¿de qué forma participó?
3. ¿Cuál considera que es el principal problema que atiende el programa y cómo contribuye a la solución del problema?
4. ¿Cuál son las principales funciones que usted desempeña en relación al Programa FOJAL Emprende?
5. De acuerdo a lo que usted ha observado del Programa, ¿qué tanto contribuye el Programa al objetivo sectorial de ampliar y mejorar la oferta de financiamiento en condiciones adecuadas para los proyectos productivos y al objetivo sectorial de fortalecer las capacidades de operación de las MIPYMES?

C) Diagnósticos y análisis de alternativas de solución

6. ¿Se cuenta con diagnósticos y/o estudios sobre las características de las MIPYMES en Jalisco, así como sus limitaciones para acceder a financiamientos de la banca comercial? ¿Cómo se han utilizado para la elaboración del programa?
7. ¿Qué tipo de estudios han utilizado para justificar la existencia del programa y qué características tienen en cuanto a calidad y pertinencia para el programa?
8. ¿Cómo se han utilizado estos diagnósticos y estudios para la elaboración del programa?
9. ¿Ustedes tienen identificado el problema y la lógica causal acerca de su dinámica?
10. ¿Qué elementos les han permitido identificar las causas del problema que se atiende?

11. ¿Tienen resultados de investigaciones o estudios que demuestren que los tipos de apoyos que contempla el programa son la mejor opción para atender los problemas que pretende resolver?

D) Comparación con otras experiencias nacionales e internacionales

12. ¿Se realizó un análisis de alternativas para elaborar el tipo de intervención que se implementa?
13. ¿Cómo se seleccionaron las alternativas para definir el tipo de intervención que realiza el programa?
14. ¿Con base en qué criterios se definió esta intervención respecto del resto de las alternativas?
15. ¿Conoce algún programa similar a FOJAL Emprende en otras entidades del país, a nivel nacional o escala internacional?
16. ¿Cuentan con evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del programa contribuye positivamente a la atención del problema público?
17. ¿Si comparamos con otros tipos de intervención que atienden las necesidades de financiamiento de las MIPYMES, cuáles son las ventajas y desventajas que presenta la intervención del programa?

E) Estructura lógica de objetivos en relación al problema público que atiende

18. ¿Qué tanto considera usted que la estructura de objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?
19. ¿El programa cuenta con Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)?
20. ¿El Programa cuenta con Reglas de Operación (ROP)?
21. ¿Cuáles son los instrumentos de gestión, seguimiento, técnicos y financieros con que cuenta el Programa para su implementación?

F) Identificación (cuantificación y ubicación geográfica) de las poblaciones potencial y objetivo

22. ¿Cuál es la estimación de la población potencial y objetivo a atender por el programa en el estado de Jalisco?
23. ¿Tienen información a nivel de regiones o municipios?, ¿cuáles son las fuentes consultadas para su estimación?
24. ¿Cómo se define el número de beneficiarios?, ¿cuándo se establecieron las metas de beneficiarios?
25. ¿Cuáles son los criterios de elegibilidad y selección de beneficiarios?
26. ¿Cuál es el cálculo de cobertura del Programa para el ejercicio 2016 respecto de la población potencial?
27. ¿Cuántas solicitudes se han recibido en ejercicios anteriores?
28. ¿Cuáles fueron las causas más recurrentes de incumplimiento de documentación o requisitos registradas en las solicitudes de ejercicios anteriores?

G) Mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida

29. ¿El Programa cuenta con un padrón de beneficiarios?
30. ¿Cuáles son los datos que integran el padrón de beneficiarios del Programa?
31. ¿Existen mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida que permitan verificar que cumplan con el perfil de la población potencial y objetivo?

H) Identificación de la interacción (intergubernamental e intersectorial) del programa con otros programas o acciones del gobierno

32. ¿Existen otras dependencias gubernamentales federales, estatales o municipales con las que se relacione el Programa?
33. ¿El Programa a su vez interactúa con otros programas gubernamentales?
34. ¿Qué sectores interactúan con el Programa?
35. ¿Es posible identificar la interacción del programa con otros programas o acciones del gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de la intervención?

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

GUÍA DE TÓPICOS – FUNCIONARIOS
Programa FOJAL Emprende

I) Introducción y presentación

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

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

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

De acuerdo a las responsabilidades del/de la funcionario(a) y su participación en los diferentes procesos del Programa, se aplicarán solamente aquellas preguntas que correspondan al ámbito de su competencia, en consideración a funciones de nivel directivo, de coordinación u operativo.

J) Diseño del Programa

36. ¿Sabe cómo nació la iniciativa de creación del programa?
37. ¿Usted participó en el diseño del programa?, ¿de qué forma participó?
38. ¿Cuál considera que es el principal problema que atiende el programa y cómo contribuye a la solución del problema?
39. ¿Cuál son las principales funciones que usted desempeña en relación al Programa FOJAL Emprende?
40. De acuerdo a lo que usted ha observado del Programa, ¿qué tanto contribuye el Programa al objetivo sectorial de ampliar y mejorar la oferta de financiamiento en condiciones adecuadas para los proyectos productivos y al objetivo sectorial de fortalecer las capacidades de operación de las MIPYMES?

K) Diagnósticos y análisis de alternativas de solución

41. ¿Se cuenta con diagnósticos y/o estudios sobre las características de las MIPYMES en Jalisco, así como sus limitaciones para acceder a financiamientos de la banca comercial? ¿Cómo se han utilizado para la elaboración del programa?
42. ¿Qué tipo de estudios han utilizado para justificar la existencia del programa y qué características tienen en cuanto a calidad y pertinencia para el programa?
43. ¿Cómo se han utilizado estos diagnósticos y estudios para la elaboración del programa?
44. ¿Ustedes tienen identificado el problema y la lógica causal acerca de su dinámica?

45. ¿Qué elementos les han permitido identificar las causas del problema que se atiende?
46. ¿Tienen resultados de investigaciones o estudios que demuestren que los tipos de apoyos que contempla el programa son la mejor opción para atender los problemas que pretende resolver?

L) Comparación con otras experiencias nacionales e internacionales

47. ¿Se realizó un análisis de alternativas para elaborar el tipo de intervención que se implementa?
48. ¿Cómo se seleccionaron las alternativas para definir el tipo de intervención que realiza el programa?
49. ¿Con base en qué criterios se definió esta intervención respecto del resto de las alternativas?
50. ¿Conoce algún programa similar a FOJAL Emprende en otras entidades del país, a nivel nacional o escala internacional?
51. ¿Cuentan con evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del programa contribuye positivamente a la atención del problema público?
52. ¿Si comparamos con otros tipos de intervención que atienden las necesidades de financiamiento de las MIPYMES, cuáles son las ventajas y desventajas que presenta la intervención del programa?

M) Estructura lógica de objetivos en relación al problema público que atiende

53. ¿Qué tanto considera usted que la estructura de objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?
54. ¿El programa cuenta con Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)?
55. ¿El Programa cuenta con Reglas de Operación (ROP)?
56. ¿Cuáles son los instrumentos de gestión, seguimiento, técnicos y financieros con que cuenta el Programa para su implementación?

N) Identificación (cuantificación y ubicación geográfica) de las poblaciones potencial y objetivo

57. ¿Cuál es la estimación de la población potencial y objetivo a atender por el programa en el estado de Jalisco?
58. ¿Tienen información a nivel de regiones o municipios?, ¿cuáles son las fuentes consultadas para su estimación?
59. ¿Cómo se define el número de beneficiarios?, ¿cuándo se establecieron las metas de beneficiarios?
60. ¿Cuáles son los criterios de elegibilidad y selección de beneficiarios?
61. ¿Cuál es el cálculo de cobertura del Programa para el ejercicio 2016 respecto de la población potencial?
62. ¿Cuántas solicitudes se han recibido en ejercicios anteriores?

63. ¿Cuáles fueron las causas más recurrentes de incumplimiento de documentación o requisitos registradas en las solicitudes de ejercicios anteriores?

O) Mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida

64. ¿El Programa cuenta con un padrón de beneficiarios?
65. ¿Cuáles son los datos que integran el padrón de beneficiarios del Programa?
66. ¿Existen mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida que permitan verificar que cumplan con el perfil de la población potencial y objetivo?

P) Identificación de la interacción (intergubernamental e intersectorial) del programa con otros programas o acciones del gobierno

67. ¿Existen otras dependencias gubernamentales federales, estatales o municipales con las que se relacione el Programa?
68. ¿El Programa a su vez interactúa con otros programas gubernamentales?
69. ¿Qué sectores interactúan con el Programa?
70. ¿Es posible identificar la interacción del programa con otros programas o acciones del gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de la intervención?

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

GUÍA DE TÓPICOS – BENEFICIARIOS
Programa FOJAL Emprende

Q) Introducción y presentación

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

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

R) Valoración de la pertinencia de los instrumentos del Programa FOJAL Emprende para atender sus necesidades

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Programa FOJAL Emprende?
2. ¿Qué tanto le parece que el Programa cumple con el objetivo de apoyar a las MIPYMES, así como a las personas físicas o morales con actividad empresarial en sus necesidades de financiamiento?, ¿por qué?
3. ¿Cómo evalúa los tipos, montos y condiciones de los créditos que ofrece el Programa FOJAL Emprende?
4. ¿Había usted acudido antes a otro tipo de fuentes financiamiento?, ¿cuáles fueron las principales dificultades que encontró?, ¿cuáles son las principales ventajas que encuentra en el Programa FOJAL Emprende?

S) Apreciación de aspectos positivos y negativos del Programa

5. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos más positivos del Programa?
6. ¿Y cuáles serían los aspectos más negativos del Programa?

T) Identificación de áreas de oportunidad de mejora en el diseño del Programa

7. Si usted pudiera cambiar algún aspecto del Programa, ¿qué propondría para mejorarlo?

U) Percepción de los beneficios que ofrece el Programa

8. ¿Qué tanto considera usted que el Programa contribuye a impulsar la creación y la innovación de las MIPYMES a través de las opciones de financiamiento que ofrece?

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

GUÍA DE TÓPICOS-GRUPO DE ENFOQUE
Programa FOJAL Emprende

- Bienvenida al grupo, presentación de moderador.
- Agradecimientos los invitados por su asistencia, reglas y dinámica de participación.
- Presentación individual de cada uno.

1. RAZONES DE SOLICITUD DEL PROGRAMA EMPRENDE.

- Descripción breve de cada beneficiario acerca de problemática a solucionar cuando buscaron ayuda.

ROTAFOLIO para guía de participación, que incluye:

  - Giro del negocio, tiempo de haber iniciado.
  - Problemática de ese momento. Razones por las que solicitaron ayuda.
  - Solución. tipo de crédito. Razones para la elección.

- Forma / medio de comunicación por el que se enteraron del programa.

2. OTRAS INSTITUCIONES DE APOYO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS VS. FOJAL EMPRENDE.

  - ¿Qué conocen?
  - ¿Qué han utilizado? y su resultado.
  - Qué piensan utilizar en el futuro.
  - ¿Por qué eligieron Emprende?
  - Resultados de Emprende.
    - si no surgió: comparativo banco vs. Emprende.
  - Opciones de solución sin el apoyo de Emprende.
    - ¿Qué hubiera sucedido?

3. DEFINICIÓN DEL PROGRAMA

- Descripción del objetivo del programa
- Ventajas
- Desventajas
- Áreas de oportunidad
- ¿Atendió realmente sus necesidades?
  - Mercancía
  - Materia prima
  - Gastos de operación
  - Equipamiento
  - Herramientas
  - Maquinaria
  - Remodelación
  - Ampliación

- Cumplimiento con el objetivo de apoyar a las MIPYMES, así como a las personas físicas o morales con actividad empresarial en sus necesidades de financiamiento. **Razones.**

PROCESO
Se realiza ejercicio para indagar al espontáneo SU VALORACIÓN acerca de los siguientes temas:

- Trámites.
- Orientación/atención y asesoría del personal.
- Recolección de documentos.
- Tiempo de resolución.
- Requisitos (aval, garantías, no estar en buró).
- Si todo el proceso fuera en línea. (¿qué les parece? ¿Fácil o difícil?)

SEGUIMIENTO
- Asesorías
- Encuesta de satisfacción.
- Cobertura de pagos

4. DISEÑO

Se pregunta a los participantes para que respondan según su experiencia acerca de los siguientes puntos:

TIPOS DE FINANCIAMIENTO	
MONTO	(de $5,000 a $400,000)
CONDICIONES	○ PLAZO ○ TASA DE INTERÉS
CRITERIOS DE EVALUACION Y SELECCIÓN	○ ¿SON ADECUADOS LOS CRITERIOS?

- El programa contribuye a impulsar la creación y la innovación de las MIPYMES a través de las opciones de financiamiento que ofrece. Razones.

5. SUGERENCIAS FINALES.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ejercicio imaginario de sugerencias para el creador del programa.

Agradecimiento a los participantes, cierre y despedida.

Anexo 5. Relatoría de grupo focal con beneficiarios del programa.

EVALUACIÓN PROGRAMA EMPRENDE FOJAL
BENEFICIARIOS 2015
RESULTADOS DE GRUPO FOCAL
·JUNIO DE 2016·

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el diseño del programa Emprende FOJAL a través de una sesión de grupo focal con beneficiarios 2015.

DESCRIPCIÓN METODÓLOGICA

FECHA DE REALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL	Jueves 30 de Junio del 2016 De 11:30 a 13:30 horas.
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	11 (once)
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:	5 Hombres y 6 Mujeres Viven: en zona metropolitana de Guadalajara. Escolaridad: Secundaria (1), Bachillerato (2), Licenciatura (8).

NOMBRE DEL NEGOCIO	GIRO	FECHA DE INICIO	MONTO SOLICITADO Y PLAZO	INGRESOS MENSUALES PROMEDIO
Beneficiario 1	Centro de vacunación, aplicación de vacunas biológicas	2004	100 mil 24 meses	$15,000
Beneficiario 2	Venta y distribución de material médico (medicamento y suplementos alimenticios)	2016	Un millón 3 años	$200,000
Beneficiario 3	Fabricación de moldes para inyección de plástico	2012	200 mil 48 meses	$30,000
Beneficiario 4	Servicios fotográficos	2010	100 mil 3 años	$23,000
Beneficiario 5	Comercializadora de alimentos	2014	50 mil 48 meses	$30,000
Beneficiario 6	Venta de papelería y mercería	2006	100 mil 3 años	$20,000
Beneficiario 7	Servicios de estética para el cabello y manos	2016	96 mil 48 meses	$6,000

Beneficiario 8	Renta de computadoras	2008	50 mil 48 meses	$12,000
Beneficiario 9	Venta de ensaladas, jugos, licuados, sándwiches, bagels	2015	100 mil 30 meses	$15,000
Beneficiario 10	Venta de productos para aplicación de uña postiza	2008	250 mil 50% a 36 meses y resto a 48 meses	$200,000
Beneficiario 11	Proyectos de iluminación	2011	100 mil 48 meses	$50,000

CUESTIONARIO PREVIO A SESIÓN.
PROGRAMAS SIMILARES A EMPRENDE FOJAL -QUE CONOCEN-.
Reto Zapopan, NAFINSA, INADEM, *"Préstamo del Gobierno Federal…".*
RAZONES DE ELECCIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDE FOJAL.

- Bajos intereses (4)
- *"Me facilitaron el trámite y fueron en cómodas mensualidades"* (2)
- Confianza por ser empresa de Gobierno (2)
- Trámite sencillo y asesoría
- Crecer con un negocio propio
- *"Es el único que conozco"*

MEDIO POR EL QUE SE ENTERARON DEL PROGRAMA

- Televisión (2)
- Un familiar (3)
- Un conocido (3)
- Radio (2)
- Pláticas Universitarias
- Exposición
- Internet
- Llamada de FOJAL para ofrecer el programa.

1. RAZONES DE SOLICITUD AL PROGRAMA EMPRENDE FOJAL
Problemática y solución esperada
Se solicitó a cada invitado que expusiera: giro del negocio, problemática cuando decidió solicitar ayuda del programa, y lo que esperaba como solución.
A continuación la descripción:

- Venta de productos para aplicación de uña postiza

Desempleo en 2008 y pidió préstamo. 2015 Retiro de distribución de marca Americana. Tuvo que hacer marca propia, registro e inversión en expos, compra de mercancía y adaptación de casa que se convirtió en negocio.
Valió la pena. "*Cada problema ha sido un peldaño que he subido, sólo disfrazado de problema".*

- Centro de vacunación, aplicación de vacunas biológicas.

Había solicitado servicio a 3 instituciones bancarias. Servicio al público. "*Nos independizamos y pedimos el primer apoyo".*

"No existe la figura como tal, queremos ver cómo podemos apoyar para verlo con COPRISJAL, no está regulado, si no eres médico no puedes vender esto"

"*El segundo apoyo (2015) fue para cambiarnos y poder crecer.*

Ahorita estamos solicitando de nuevo apoyo a FOJAL para permisos, licencias, y difusión.

- Servicios de estética para el cabello y manos

Abrir estética. Búsqueda en Cajas populares y bancos, pero ninguno con tasa interés FOJAL

"Gracias a mi FOJAL ya está puesta, ahora quiero abrir otra sucursal con personal".

- Venta de papelería y mercería

Poca productividad del negocio y necesidad de transformación. Vi necesario meter servicio de internet, computadoras.

"El préstamo sirvió para mi ciber".

- Servicios de Foto y Video

"Un día llegué y ya no había nada, me robaron…Gracias al préstamo compré de nuevo computadora, impresora, volví a trabajar".

- Venta de ensaladas, jugos, licuados, sándwiches, bagels

"Estábamos invirtiendo e invirtiendo y no podíamos abrir…" Ya pudimos abrir.

Y se paga solo.

- Fabricación de moldes para inyección de plástico

"Me asocié con un tío, invertí y todo se fue a la basura. Me metí a internet y vi lo de FOJAL, hice los trámites y de ahí abrí y compré algo de maquinaria, otra la tenía yo, y ahí va…"

- Proyectos de iluminación.

"Poco a poco hemos crecido y no teníamos stock, pedimos el préstamo para comprar mercancía".

- Renta de computadoras

"Hice un local y puse un ciber, pero tuve que actualizar todo mi equipo, con el préstamo lo hice y estoy bien, ahí vamos trabajando…".

- Comercializadora de alimentos

"*Me ganó la demanda y no tenía stock, el café lo daba en bolsitas. Ahora ya tengo producto y lo distribuyo en varios Estados…".*

- Venta y distribución de material médico

(Medicamento y suplementos alimenticios)

"Necesitábamos cambiarnos a una bodega industrial por los volúmenes que manejamos, y seguir comprando medicamento y material… Aun cuando el gobierno se tardaba en pagar, necesitábamos seguir surtiendo…"

"El préstamo nos ayudó para seguir surtiendo y cambiarnos a la bodega".

2. OTRAS INSTITUCIONES DE APOYO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS VS. EMPRENDE FOJAL

Además de las instituciones bancarias, los participantes, aunque han oído hablar de otros programas, no tienen claro el nombre ni la institución que las ofrece.

Existe una imagen un tanto negativa de los trámites a programas que cuentan con el beneficio de ser a "fondo perdido", como puede verse a continuación en algunas de las verbalizaciones.

- *Créditos PYME.*

- *Banorte.*
- *Hagamos Banco.*
- *"Si les das trabajo a otras personas no pagas nada, solo les tienes que dar trabajo"*
- *Otro programa de cadena productiva y nos dan 25 mil pesos y si sobrevives un año, te dicen todo esto es tuyo, síguele…"*
- *INADEM tiene préstamos por Estado. Para acceder es muy complicado.*
- *El asunto son los tiempos y las situaciones, es casi inaccesible, y es a fondo perdido*
- *Hay otro a fondo perdido pero tienes que hacer algo con esa lana, pero ahorita no están abiertas las convocatorias, es de la secretaría de economía.*
- *Otro de actividades económicas, y es a fondo perdido y tienes que conocer algún politiquillo.*
- *"Los de fondo perdido son imposibles para nosotros los mortales, pero no para sus amigos…".*

PROGRAMAS DE INTERÉS PARA PARTICIPAR A FUTURO

NAFINSA.

INADEM *"viendo la forma de que sean más accesibles."*

"Yo no puedo entrar al programa de Fomento porque estoy con FOJAL".

SITUACIÓN IMAGINADA SIN EL APOYO DEL PROGRAMA.

"No hubiera puesto mi negocio", "Caja popular", "No creces tan rápido", "tarjeta de crédito", "Me voy al banco".

"Yo les he contado a otras personas de FOJAL y no me quieren creer…".

3. EMPRENDE FOJAL

Objetivo del Programa. (Respuestas al espontáneo y en el orden mencionado).

- Generación de empleos.
- Movimiento de la economía.
- Independizar al Municipio.
- "Generar auto empleo y que seamos empleadores".
- Comercio formal.
- Pago de Impuestos.

Ventajas

- Todos coinciden: Tasa de interés baja.
- Facilidad para adquirirlo, *"sólo tres requisitos…".*
- Transparencia.
- Ejecutivos amables y eficientes.
- "*Te dan capacitación".*
- Asesoría: *"Estoy muy agradecida…".*
- *"Te enseñan a pensar…"*

Desventajas:

- Existen otras instituciones que ofrecen tasas menores.
- Limitaciones para hacer el pago puntual (Establecimientos en donde se pueda realizar el pago)
- Conseguir aval o garantías.
- El pago al IMSS que se deriva de los compromisos del Programa.

Áreas de oportunidad

- Seguimiento, *"Ver a quién se le presta la lana y qué está haciendo…".*
- *"Acompañamiento: ¿cómo vas?, ¿cómo estás moviendo el dinero?".*
- Mejorar la tecnología para el seguimiento a pagos
- Individualizar cada caso en las garantías.
- "*Cursos generales"*
- Préstamos de vivienda

NOTAS IMPORTANTES.

- Algunos señalamientos al programa: *"buenos empleados", "Mano de obra calificada", la problemática con el IMSS como consecuencia.*
- Al espontáneo el grupo toca el tema de transferencias para pagos.
- Sólo un invitado a sesión tuvo conocimiento de cómo hacer transferencias, el resto del grupo estaba muy interesado en el tema, sin embargo, ignoraba que existiera la posibilidad.
- Derivado de lo anterior, el grupo solicita mejorar la información y asesoría por parte del personal de FOJAL.
- *"En crédito y cobranza no se han tomado la molestia de informarnos…".*
- *"A lo mejor si informa FOJAL en su página por ejemplo, acerca de que está dando cursos, pero yo no estoy enterada…".* El grupo apoyó la opinión de ésta participación.

ATENCIÓN A SUS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

Se preguntó si consideraban que Emprende FOJAL apoyaba a las MIPYMES para sus necesidades de financiamiento.

Todos los participantes afirman haber recibido la atención a sus necesidades.

- La mayoría compró mercancía, materia prima, e hizo gastos de operación y equipamiento.
- Herramientas y maquinaria 2 participantes.
- Remodelación la mitad de los invitados y una persona hizo ampliación.

PROCESOS

En este ejercicio los participantes mencionaron adjetivos con respecto a su experiencia en los siguientes puntos:

- Trámites: Sencillos, fáciles.
- Orientación y asesoría: *buena*
- Recolección de documentos: *bien*
- Tiempo de resolución: *rápido*
- Los requisitos: *adecuados, en una semana los tienes.*
  Sólo a veces se complican los avales.

"Si eres puntual en pagos te regresan la comisión por apertura, rebajan de 50 mil, mil pesos, y de 100 mil, dos mil pesos".

Una invitada afirma que se está endureciendo la política de FOJAL
"tiene en cartera vencida el 65% de los préstamos. No hay dinero".

"*Porque en febrero solicité el préstamo…Iba a firmar y nos dijeron en ese momento que las reglas habían cambiado…". "Cambiaron a tres avales en lugar de dos. De 5 mil pesos a 200 mil pesos y bajó el interés. …Son 6 meses y no tenemos una fecha de solución".*
Aun cuando un participante insiste en la falta de recursos debido a la experiencia de un conocido, algunos invitados coinciden en su percepción respecto a una situación mundial,

TRÁMITES EN LÍNEA.
El grupo coincide en que debería ser opcional, deben existir las dos formas de atención, debido a la comodidad de hacerlo en línea.
"Personal por si tienes problemas en línea".
"Necesitas el trato personal porque a veces se complica la gestoría de trámites…".
"El trato personalizado nunca se va a sustituir…".

SEGUIMIENTO
"Una de las cosas malas por la cual no hay lana es porque habemos empresarios que estamos muy verdes, porque no hay seguimiento…".

"Algunas personas puede que desatiendan el negocio y hacen uso del dinero en otro tipo de situaciones…".

"FOJAL tiene seguros para en caso de que no paguen… ¿no?..".

"Que no se dé seguimiento tanto en pagos, sino en la capacitación, si realmente nos está sirviendo, una vez cada 3 meses, por ejemplo".

"Acompañamiento, si estás direccionando adecuadamente el dinero".

4 invitados dijeron haber participado en las encuestas de satisfacción

Se hizo la pregunta directa: ¿Creen que el programa contribuye a la creación y la innovación de las MIPYMES a través de las opciones de financiamiento que ofrece?
Estuvieron de acuerdo. *"Es una de las mejores", "Es el más cómodo y accesible…- Bueno, era…".*

SUGERENCIAS FINALES
Finalizó la sesión con un ejercicio de imaginación en el que, para mejorar, dan "consejos" al encargado del programa Emprende FOJAL, que ocupaba una silla en ese momento.

VINCULACIÓN

- *"Expo de casos de éxito, para hacer relaciones. Expo venta FOJAL a nivel nacional". "Que nos hagamos cambalache entre los Estados que tengan FO… lo que sea, el programa como se llame en los demás Estados".*
  "Expo venta, para poner tu stand chiquito, como lo que hacen cuando van las franquicias. Para comprar y vender. Yo puedo dar precio especial por ejemplo a estilistas que son de FOJAL. Puede ser por sectores o giros"

"Si somos FOJAL y somos Jalisco, hay que unirnos todos los empresarios de Jalisco para hacer redes más fuertes entre municipios y programar expos a Querétaro, DF., Durango… las personas que queremos invertir en crecer..."
"Que vayamos con la filosofía de todos ayudarnos"

- *"Que hagan un net, como se llame… que todos se den sus tarjetas y sales como con 500 tarjetas".*
- Directorio
- Club
- Reuniones
- Programas de empleo, donde a los alumnos los vinculen con los empresarios.

CAPACITACIÓN

- "Que hubiera salones para dar nosotros capacitación, así como en la cámara de comercio".
- Cursos con motivadores, "*porque a veces andamos de capa caída y sirve ir a un curso con un motivador".*
- Envío por correo Información de cursos.

SEGUIMIENTO

- *"Que no dejen al empresario solo…". Es difícil para uno que se volvió empresario de la noche a la mañana…".*
- *"Seguimiento a cada proyecto y les va a ayudar a recuperar su lana que tienen financiando. Evalúen si todos los proyectos son viables".*
- *"Que se fije bien a quien le presta, porque hay personas que no pagan".*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Individualizar cada caso en el tema de garantías prendarias.

DEMOSKÓPICA MÉXICO

INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA SOCIAL, POLÍTICA Y DE MERCADO

Descifra Investigación Estratégica Social, Política y de Mercado, S.C.
Lope de Vega Núm. 24, Interior 302, Col. Ladrón de Guevara
Tel. +52 (33) 3615-79-18
www.demoskopicamexico.com.mx