

Evaluación del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas

Equipo Consultor:
M.Sc. Fabio Jiménez
Ing. Juan Carlos Martí
Ing. Manuel Baltodano



Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas (PEMCC)

Servicios e insumos: capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.	Población beneficiaria (2015-2017): 182 emprendimientos y Mipymes	
	Presupuesto: c. 397.62 millones	
DM	UCE	PLL
57 (31%)	38 (21%)	87 (48%)

¿Cómo se hizo esta evaluación y qué aprendimos en este proceso?



¿Podemos evaluar este objeto...

...de la misma forma que evaluamos este?





20 entrevistas



5 grupos focales



38 expedientes



Encuesta en línea



20 entrevistas



5 grupos focales



38 expedientes



Encuesta en línea

Los participantes en la evaluación incluyeron:

- Beneficiarios (as)
- Actores internos y externos al MCJ
- Capacitadores/formadores
- Responsables del PEMCC



20 entrevistas



5 grupos focales



38 expedientes



Encuesta en línea

- Poco conocimiento
- No hay consenso sobre rol del MCJ



ENTREVISTAS

20 entrevistas

- Poco conocimiento
- No hay consenso sobre rol del MCJ



5 grupos focales

- Poca participación (28/60)
- Hay muchas lecturas del PEMCC



38 expedientes



Encuesta en línea



ENTREVISTAS

20 entrevistas

- Poco conocimiento
- No hay consenso sobre rol del MCJ



5 grupos focales

- Poca participación (28/60)
- Hay muchas lecturas del PEMCC



38 expedientes

- Variabilidad en estructura y contenidos
- Dificultad para establecer relación entre actividades-efectos



Encuesta en línea



20 entrevistas

- Poco conocimiento
- No hay consenso sobre rol del MCJ



5 grupos focales

- Poca participación (28/60)
- Hay muchas lecturas del PEMCC



38 expedientes

- Variabilidad en estructura y contenidos
- Dificultad para establecer relación entre actividades-efectos



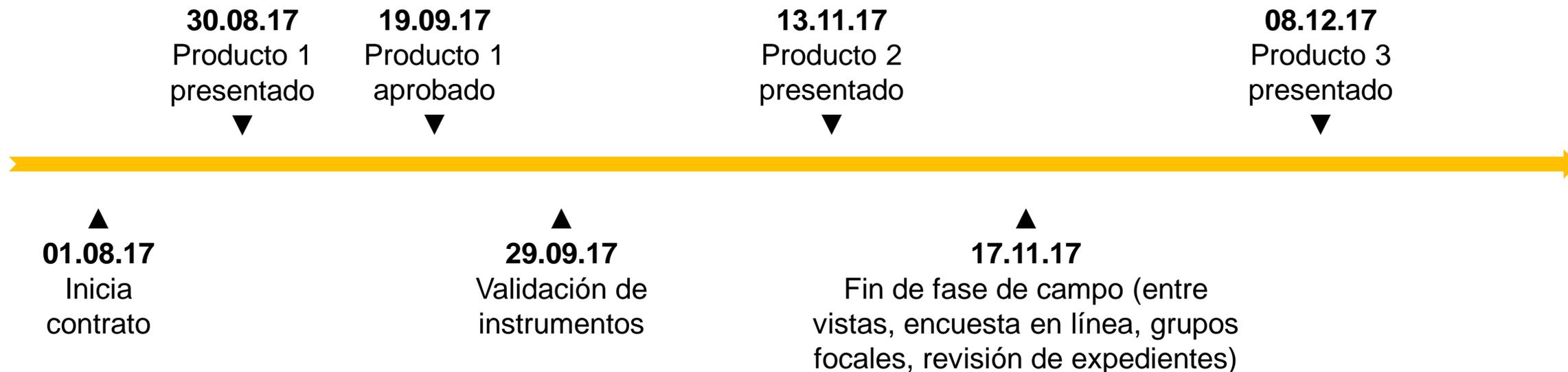
Encuesta en línea

- 18/30 respuestas posibles
- Conocimiento limitado a su experiencia puntual



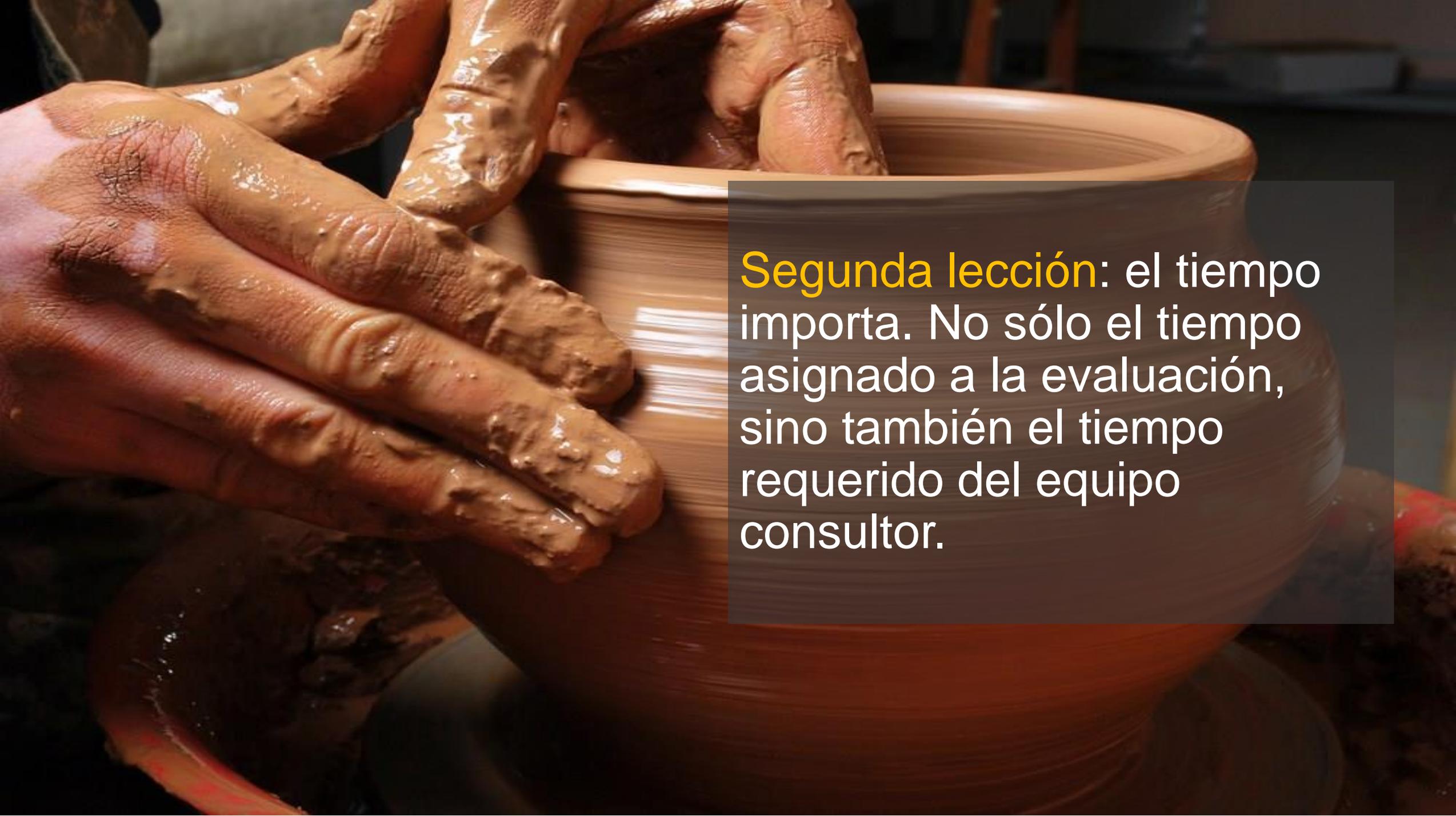
Primera lección: evaluar una intervención en construcción debería privilegiar un enfoque constructivista, no positivista.

El proceso de evaluación en el tiempo



El proceso de evaluación en el tiempo

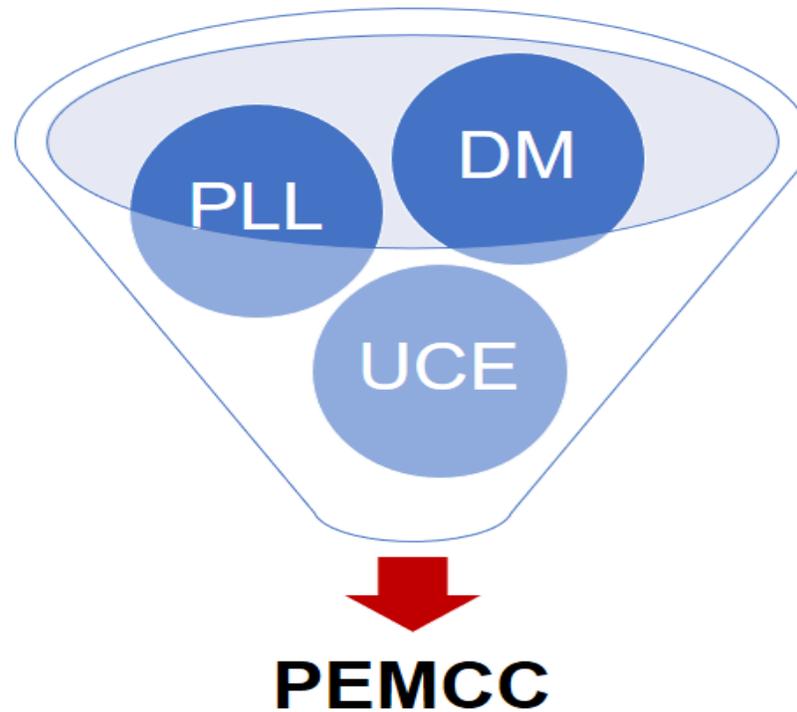




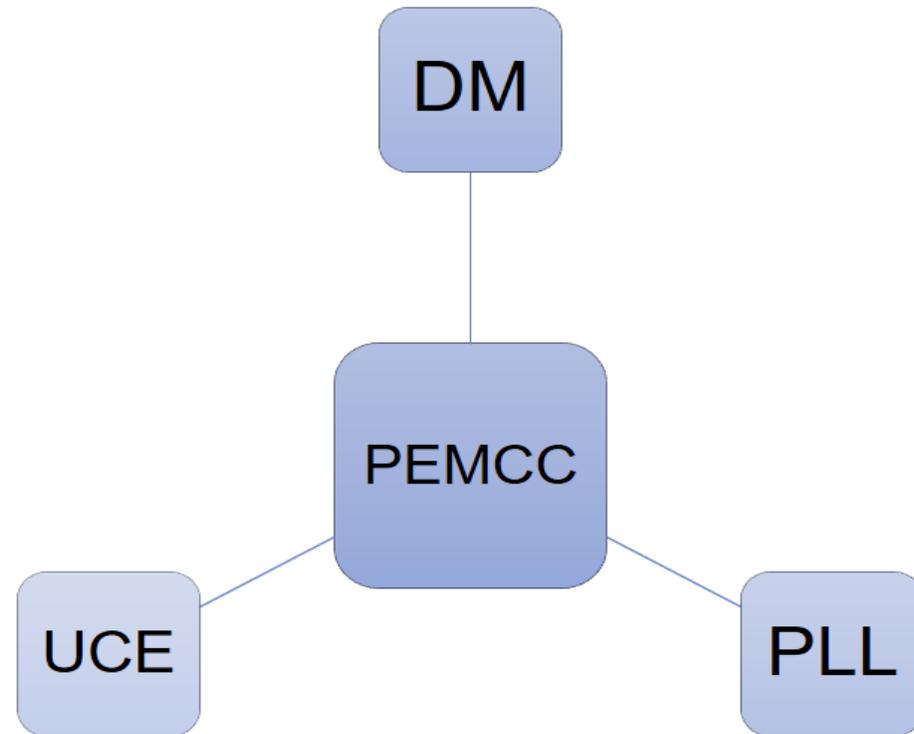
Segunda lección: el tiempo importa. No sólo el tiempo asignado a la evaluación, sino también el tiempo requerido del equipo consultor.

Una evaluación, 4 momentos.

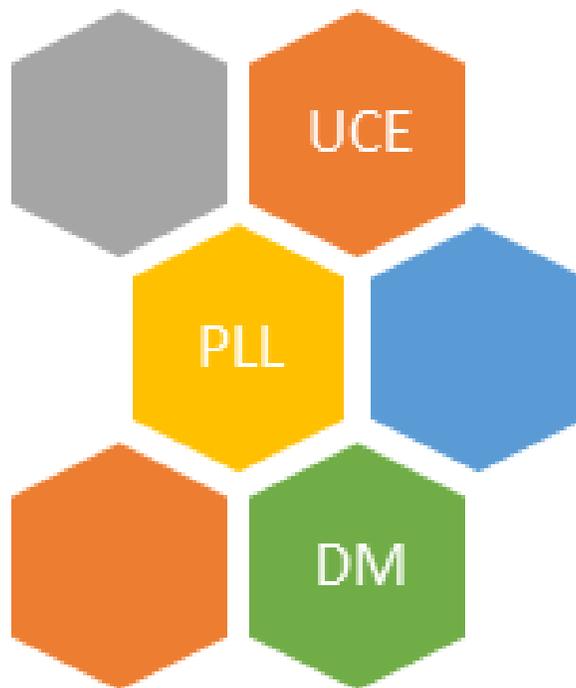
Como se concibió el programa



Como se implementa el programa



Como ha avanzado el programa



Como se visualiza el programa





Tercera lección: el análisis de evaluabilidad es fundamental. La definición del objeto, las preguntas, los criterios y la metodología de evaluación deberían trabajarse conjuntamente entre el EE y el EG.

Pertinencia

¿Estamos haciendo lo correcto?

Pertinencia del diseño del Programa con el marco normativo, la problemática, la población beneficiaria y con los objetivos.

- Con el marco normativo vigente*
- Con la problemática que lo origina*
- Con la población beneficiaria*
- Con los objetivos*

R/ Acotar la población objetivo, re-estructurar la oferta formativa y definir un perfil de entrada acorde.

Pertinencia

¿Estamos haciendo lo correcto?

Pertinencia del Programa y articulación con otros programas intra e inter institucional.

Unidades ejecutoras y MCJ

PEMCC

R/ Relanzamiento del Programa en el sector cultural creativo y formalizar mecanismos que faciliten la articulación.

Eficacia

¿Estamos logrando los objetivos?

Efectividad del Programa para el logro de objetivos, metas, resultados propuestos y solución de problemática.

- Meta cuantitativa del PND (emprendimientos capacitados)*
- Fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes beneficiados*
- Sistematizar y proyectar la experiencia y propuesta lineamientos metodológicos*
- Solución de la problemática*

R/ Reevaluar los indicadores y alinearlos con los objetivos y metas del Programa y mejorar los registro de información.

Eficiencia

¿Estamos haciendo buen uso de los recursos?

Efectividad en el uso de los recursos para el logro de los objetivos, metas y resultados establecidos.

- *No fue posible determinarlo*
 - *No se encontraron parámetros para esta tarea*
 - *UE con presupuestos diferentes*
 - *UE atienden poblaciones con necesidades y perfiles diferentes*
 - *UE utilizan procesos formativos diferentes*

R/ Además del rediseño del programa establecer lineamientos para sustentar técnicamente el presupuesto.

Sostenibilidad

¿Son duraderos los resultados positivos?

El diseño e implementación del programa permite su sostenibilidad.

- ❌ *PEMCC con poca probabilidad de ser sostenible (condiciones actuales)*
 - *Programa desconocido*
 - *Impacto poco visible*
 - *Población objetivo extensa*
 - *Procesos formativos con débil estructura*

R/ Rediseñar el Programa incorporando las buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas en este proyecto.

Propuesta de nuevo diseño del PEMCC

grandes diferencias

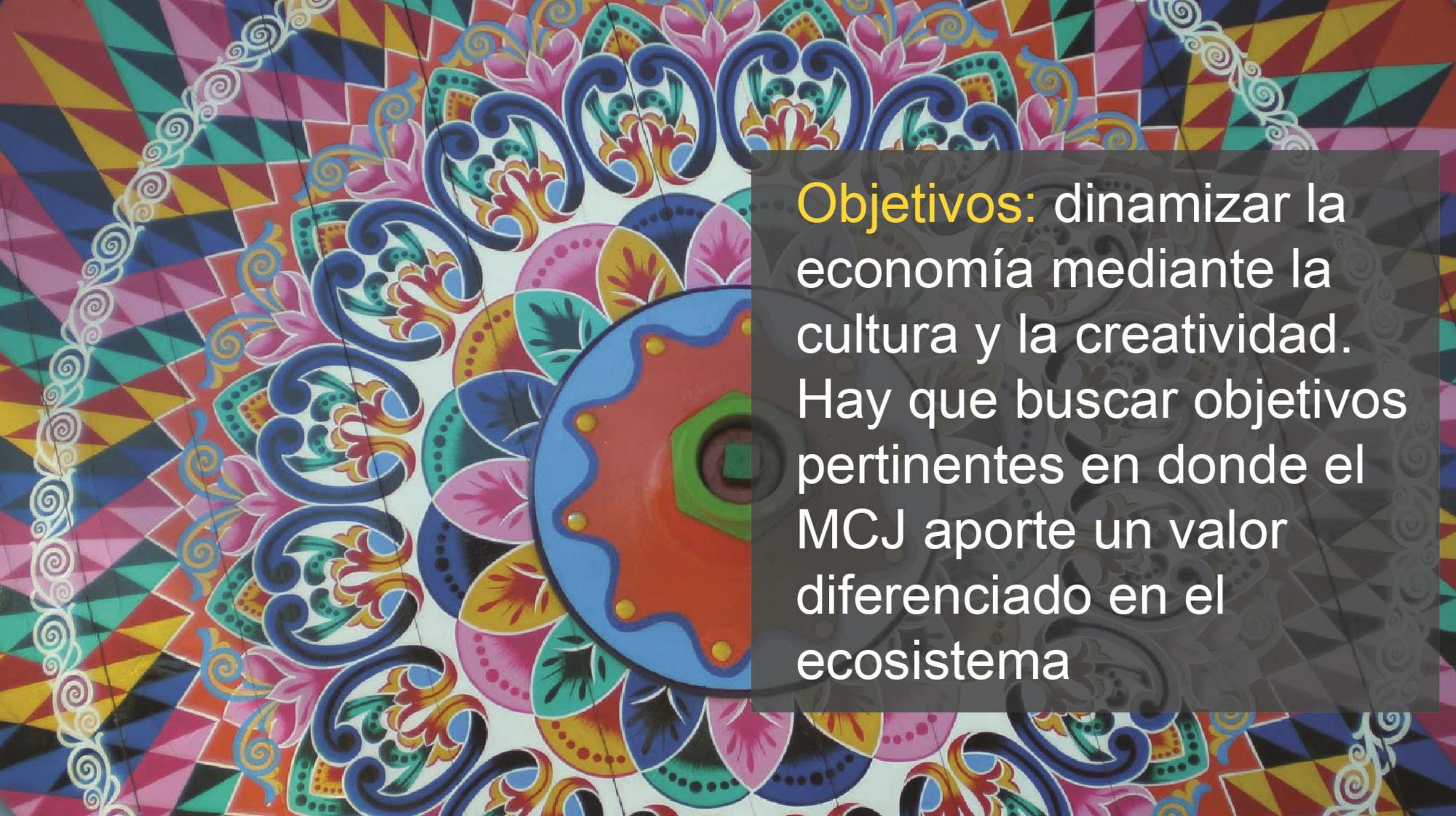
Objetivos

Perfil

Estructura

Roles





Objetivos: dinamizar la economía mediante la cultura y la creatividad. Hay que buscar objetivos pertinentes en donde el MCJ aporte un valor diferenciado en el ecosistema

PEMCC Original

Fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales y creativos para potenciar la creación cultural individual y colectiva

a) Brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a MIPYMES culturales y creativas de distintos cantones del país para el fortalecimiento de sus capacidades artísticas, técnicas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales y creativos.

PEMCC Original

Fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales y creativos para potenciar la creación cultural individual y colectiva

b) Sistematizar y proyectar la experiencia del sector en una memoria de procesos, etapas, dificultades y logros de los emprendimientos abordados por el programa y una propuesta/documento de Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica.

Nuevo PEMCC

Potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, para mejorar la creación cultural individual y colectiva, y de esta manera contribuir a dinamizar la economía nacional.

a) Brindar capacitación, asistencia técnica e insumos a emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, para potenciar sus capacidades como emprendedor(a), su empresa, su propuesta de valor y el aprovechamiento de las condiciones del entorno.

Nuevo PEMCC

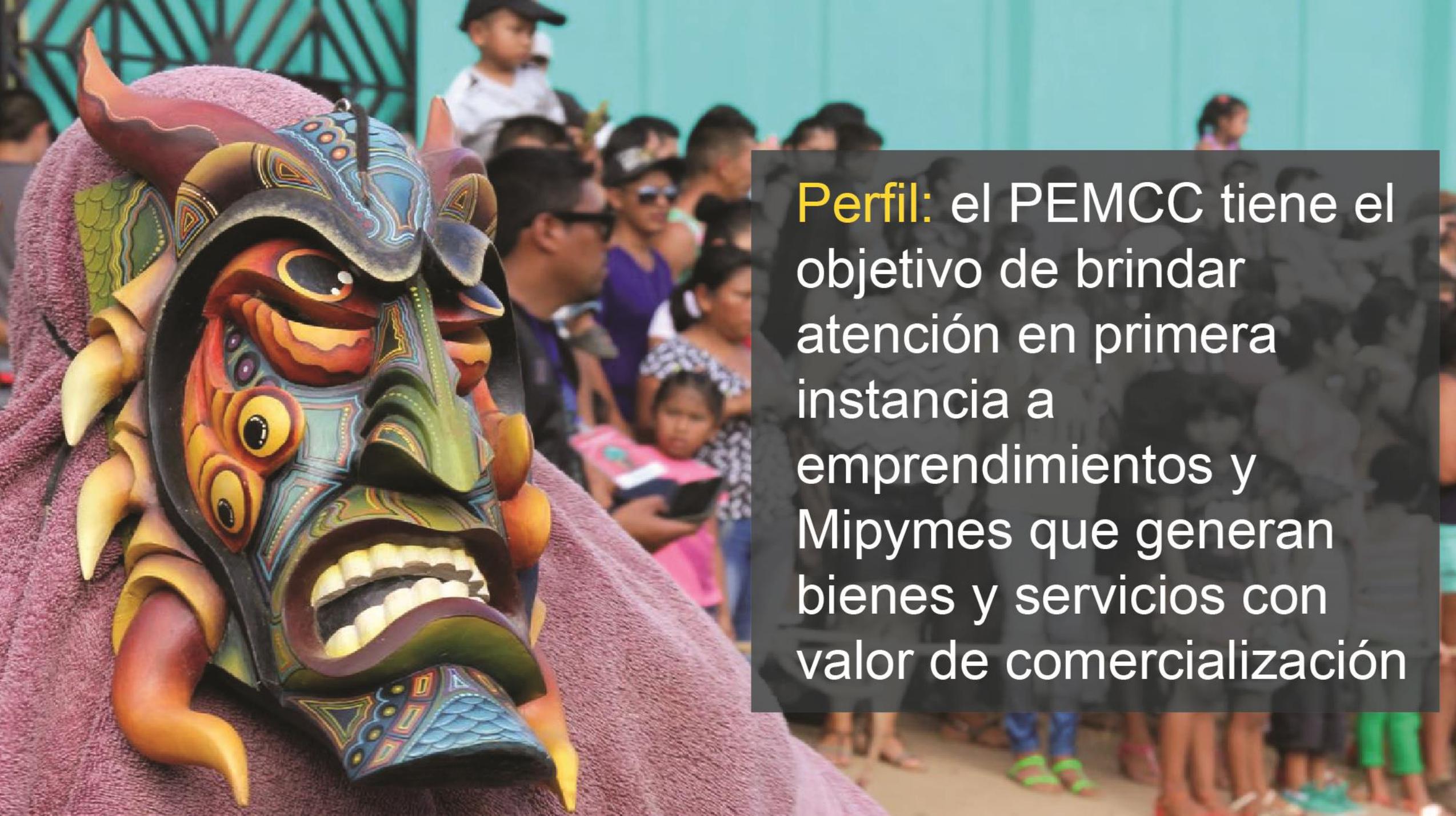
Potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, para mejorar la creación cultural individual y colectiva, y de esta manera contribuir a dinamizar la economía nacional.

b) Orientar a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas que no cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado para que identifiquen las entidades (públicas o privadas) que puedan atender sus necesidades y/o potenciar sus condiciones actuales.

Nuevo PEMCC

Potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, para mejorar la creación cultural individual y colectiva, y de esta manera contribuir a dinamizar la economía nacional.

c) Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en la ejecución del programa (PEMCC) que sirvan como insumos para elaborar Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica.



Perfil: el PEMCC tiene el objetivo de brindar atención en primera instancia a emprendimientos y Mipymes que generan bienes y servicios con valor de comercialización

Perfil

Antes

Perfil - sin enfoque

El programa estaba apoyando desde personas que hacen manualidades hasta emprendedores consolidados con arte diferenciado



Propuesta

Perfil - enfocado

El programa está enfocado en un perfil de emprendedor(a) definido con características culturales diferenciadas

Emprendedores de conveniencia

Emprendedores en transición

Emprendedores consolidados con arte no diferenciado

Emprendedores consolidados con arte diferenciado



Perfil

Emprendedores consolidados
con arte diferenciado

Caracterización

- Su arte es una importante fuente de ingresos
- Dedican gran parte de su tiempo a su arte
- Puede que generen otros puestos de trabajo.
- Conocen y tienen un mercado identificado
- Sus productos presentan sofisticación
- Buscan apoyo para profesionalizar su empresa
- Buscan apoyo económico para crecer.
- Saben de forma empírica sobre administración de negocios y comercialización.
- Buscan nuevos canales de comercialización.



Perfil en Sub-conjuntos

Basado en Convenio Andrés Bello

Artes escénicas	Medios audiovisuales e interactivos	Bienes tangibles culturales y creativos
Artes escénicas y espectáculos artísticos	Audiovisual Música Animación digital y videojuegos	Creación literaria, musical, etc. Artes plásticas y visuales Libros y publicaciones Diseño Juegos y juguetería Patrimonio material Patrimonio natural
Patrimonio inmaterial Formación cultural		



Estructura: establecer un proceso metódico de selección, formación y evaluación de beneficiarios

Estructura

Antes

Estructura - sin orden

El programa estaba estructurado sin orden en cuando a etapas, proceso, cronograma y perfiles. Cada unidad por su lado.



Propuesta

Estructura - escalonada

La propuesta se basa en ordenar el proceso, brindar roles, cronograma, proceso y apoyo a beneficiarios según su etapa y arte.



Cronograma

Mes	Convocatoria	Selección	Fases de la formación			Seguimiento y Evaluación
			Fase I: base de empresariedad cultural y creativa	Fase II: consolidación y crecimiento técnico-artístico	Fase III: Innovación y dinamización económica	
NOV	■					
DIC	■					
ENE		■				
FEB		■				
MAR			■			
ABR			■			
MAY			■			
JUN			■			
JUL						■
AGO				■		
SEP				■		
OCT				■		
NOV	■			■		
DIC	■					■
ENE		■				
FEB		■				
MAR			■		■	
ABR			■		■	
MAY			■		■	
JUN			■		■	
JUL						■
AGO				■	■	
SEP				■	■	
OCT				■		
NOV				■		
DIC						■



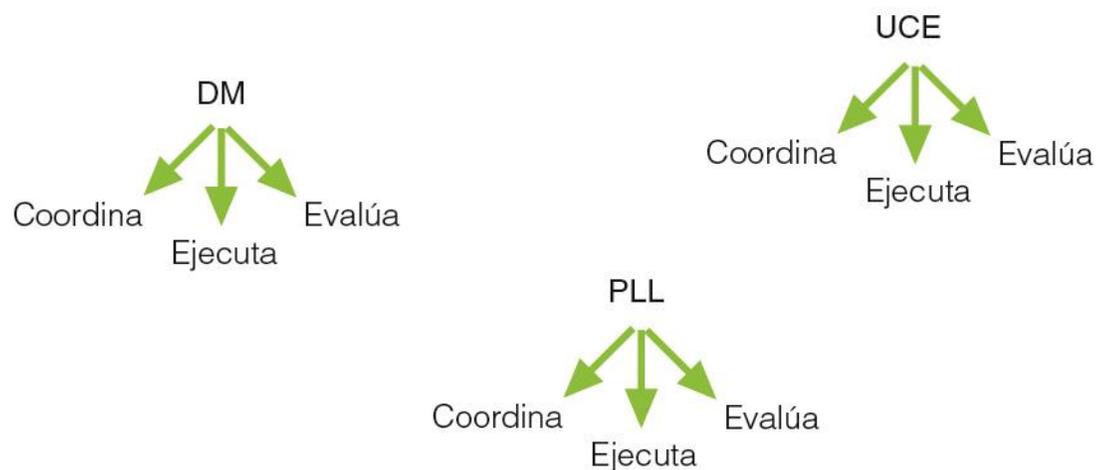
Roles: asignación de tareas y actividades a instancias puntuales, se busca la coordinación concatenada, complementaria y colaborativa

Roles

Antes

Roles - falta de claridad

Cada unidad tenía el rol de ejecutor, evaluador, y coordinador de su programa



Propuesta

Roles - definidos

Ahora se tienen roles definidos para cada unidad con una gestión coordinada

DM	Lineamientos y comisión inter-institucional
3 UE	Convocatoria 
UCE	Diagnóstico  Perfil (arte y fase)
PLL	Capacitación 
UCE	Evaluación y seguimiento 

Despacho Ministra(o)	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad	Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo
<p>Brindar lineamientos</p> <p>Activar y coordinar la Comisión Interinstitucional</p> <p>Gestionar apoyos políticos y presupuestarios</p> <p>Apoyar espacios para la difusión de resultados</p>	<p>Coordinación general de la ejecución</p> <p>Diagnóstico de los posibles beneficiarios</p> <p>Redireccionar a emprendimientos no seleccionados</p> <p>Seguimiento y evaluación general del programa.</p> <p>Articular procesos de colaboración de fondos complementarios</p> <p>Plasmar el aprendizaje colectivo institucional e interinstitucional.</p>	<p>Ejecución de fases formativas a, b y c.</p> <p>Ejecución de programa de formación de formadores Culturales y Creativos</p> <p>Coordinar procesos con mentores</p> <p>Generar comunidad, mediante la relación del proceso formativo con actores del ecosistema</p> <p>Generar espacios de sensibilización para exponer avances y resultados</p>	<p>Coordinar esfuerzos inter-departamentales</p> <p>Generar criterios sobre temas de interés</p> <p>Solicitar datos sobre avances del programa</p> <p>Buscar espacios de colaboración y co-creación</p>
Convocatoria y selección de beneficiarios			

Propuesta de sistema de seguimiento



El sistema de seguimiento deberá:

1. Recolectar y analizar información sistemática de los indicadores de proceso y resultados del programa
2. Realizar revisiones periódicas del estado de avance del PEMCC
3. Dar seguimiento a indicadores clave relativo al desempeño de los beneficiarios del programa



¿Para qué hacer seguimiento?

1. Refuerza las acciones
2. Orienta la toma de decisiones
3. Proporciona insumos para llevar a cabo un proceso de evaluación

Aunque existe un sistema de seguimiento óptimo, si no existen mecanismos efectivos de toma de decisiones, su utilidad se ve seriamente comprometida.

Propuesta de indicadores para el seguimiento del PEMCC

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Indicadores de proceso			
1. Número de emprendedores (as) y Mipymes que presentan solicitud de participación en el PEMCC	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
2. Número de emprendedores (as) redirigidos a otros programas de formación, acorde a su perfil emprendedor o Mipyme	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
3. Número de beneficiarios (as) incluidos en cada Fase de Formación (a, b y c)	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
4. Número de beneficiarios (as) que concluyen cada fase de Formación	Directa	Al final de cada fase de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
5. Costo promedio por beneficiario (a) en cada fase de formación	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
6. Tasa de abandono del programa en cada fase de formación	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
7. Número de beneficiarios (as) por sectores culturales atendidos	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
8. Número de beneficiarios (as) según sexo	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
9. Número de beneficiarios (as) por distrito prioritario	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
10. Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa	Directa	Semestral	Unidad de Cultura y Economía del MCJ

Propuesta de indicadores para el seguimiento del PEMCC

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Indicadores de resultados			
1. Número de empleos directos generados por cada beneficiario	Directa	Al inicio y al final de cada proceso. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
2. Monto mensual de ventas (de bienes o servicios)	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
3. Número de canales de comercialización utilizados	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
4. Tipo de canales de comercialización	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
5. Número de empresas formalizadas	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
6. Número de empresas que asistieron a ferias nacionales y/o internacionales	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
7. Número de empresas por tipo de mercado (nacional, internacional o ambos)	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
8. Número de empresas pertenecientes a una asociación, cámara o red de emprendimientos y Mipymes	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
9. Número de emprendimientos y Mipymes atendidos por sector cultural	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
10. Número de emprendimientos y Mipymes atendidos por distrito	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ



El proceso de seguimiento

1. Unidad de Cultura y Economía del MCJ
2. Debería estar disponible en una plataforma electrónica
3. UCE deberá entregar los reportes dentro de los treinta días siguientes a la finalización de cada fase de formación

Propuesta de modelo de evaluación para el PEMCC

La propuesta de modelo de evaluación estará sujeta a la aprobación de una serie de importantes modificaciones en la forma de planificar, dar seguimiento e implementar el PEMCC.

¿Qué es una evaluación con diseño cuasiexperimental?

- Es un tipo de evaluación que pretende **estimar** el impacto de una o más intervenciones
- Los sujetos no se asignan a los grupos (de control y experimental) de acuerdo con un criterio aleatorio
- Se ubica dentro de lo que Mertens y Wilson (2012) califican como el paradigma post-positivista de la evaluación.
- Requiere de ciertas condiciones de evaluabilidad.

¿Cómo se hace una evaluación con diseño cuasi-experimental?

1. Definir grupos experimental y control: en el caso del PEMCC, emprendimientos y Mipymes incluidos en el Programa (grupo experimental) y otros emprendimientos y Mipymes que no fueron incluidos en el Programa (grupos control)
2. Identificar las variables que reflejen aproximadamente los resultados del programa (indicadores identificados en el sistema de seguimiento)
3. Medir su situación, antes y después de la intervención y/o en relación con la situación de grupos de control que no recibieron la intervención

Preguntas de evaluación

1. ¿La formación ofrecida por el PEMCC tuvo algún efecto sobre **número de empleos directos** generados por los emprendimientos?
2. ¿El programa logró aumentar el **monto mensual de ventas** (de bienes o servicios) de los emprendimientos?
3. ¿El programa logró aumentar el **número de clientes generados** por los emprendimientos?
4. ¿El programa contribuyó a **aumentar y diversificar los canales de comercialización** de la población beneficiaria?
5. ¿El programa logró aumentar la **cantidad de empresas formalizadas**?
6. ¿El programa logró aumentar el **número de empresas que asistieron a ferias** nacionales y/o internacionales?
7. ¿El programa logró aumentar el **número de empresas que pertenecen a asociaciones**, cámaras o redes de emprendimientos y Mipymes?

Metodología de evaluación

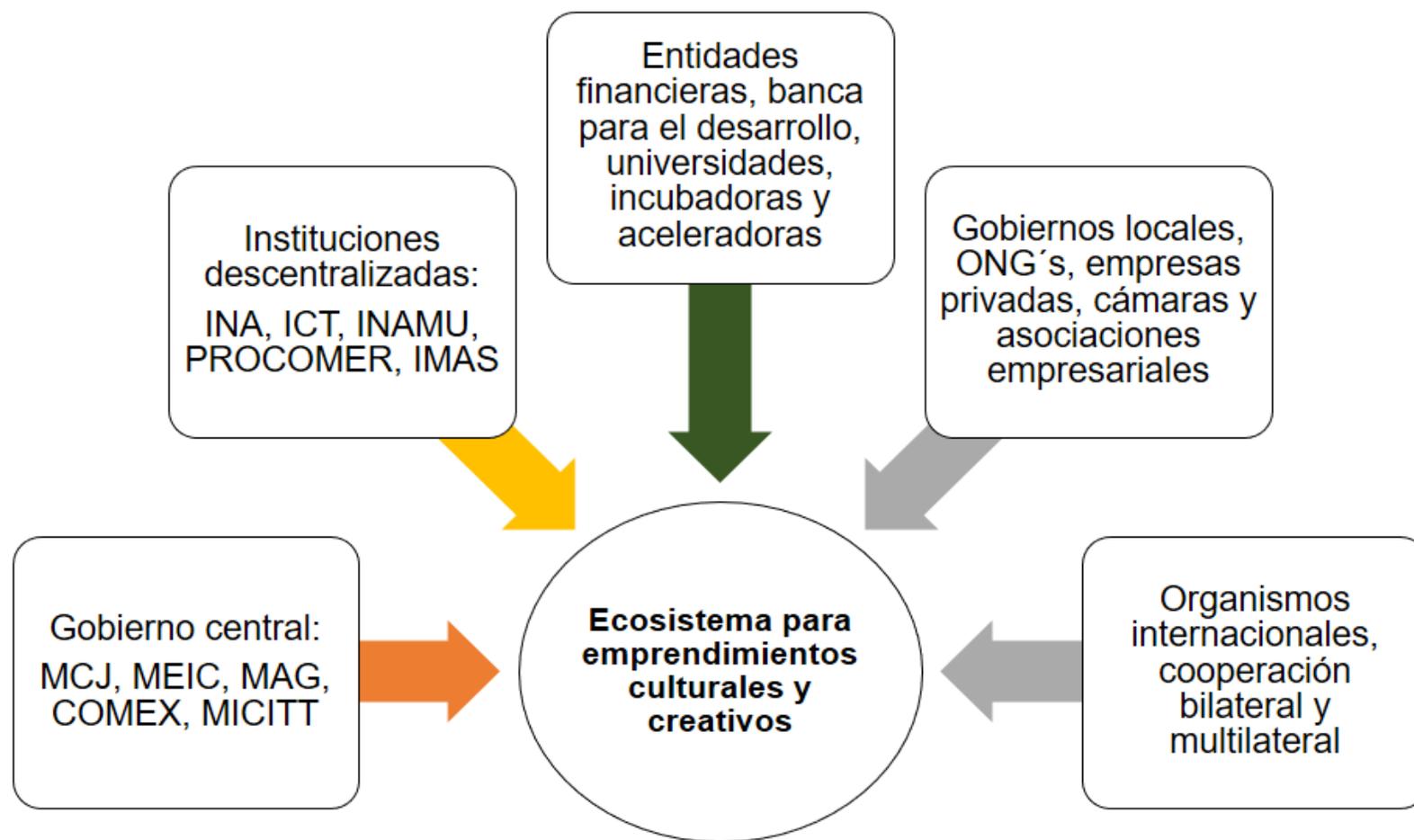
1. Se propone utilizar un diseño de grupo control no equivalente.
2. Los emprendimientos que sean incluidos en el grupo de tratamiento (serán considerados en la evaluación como grupo A) son todos aquellos incluidos en alguna fase de formación del programa.
3. El grupo de control o comparación incluirá dos grupos: B) todos aquellos emprendimientos que han postulado a alguna fase de formación del programa y no han sido seleccionados; C) un grupo de emprendimientos que no han aplicado al programa, pero se cuenta con información de su actividad.
4. De cada sujeto, registros o medidas antes y después de la intervención.
5. Se aplica el análisis estadístico (análisis de la variancia, análisis de la covariancia, análisis de la variancia con puntuaciones de diferencia o con puntuaciones de cambio)



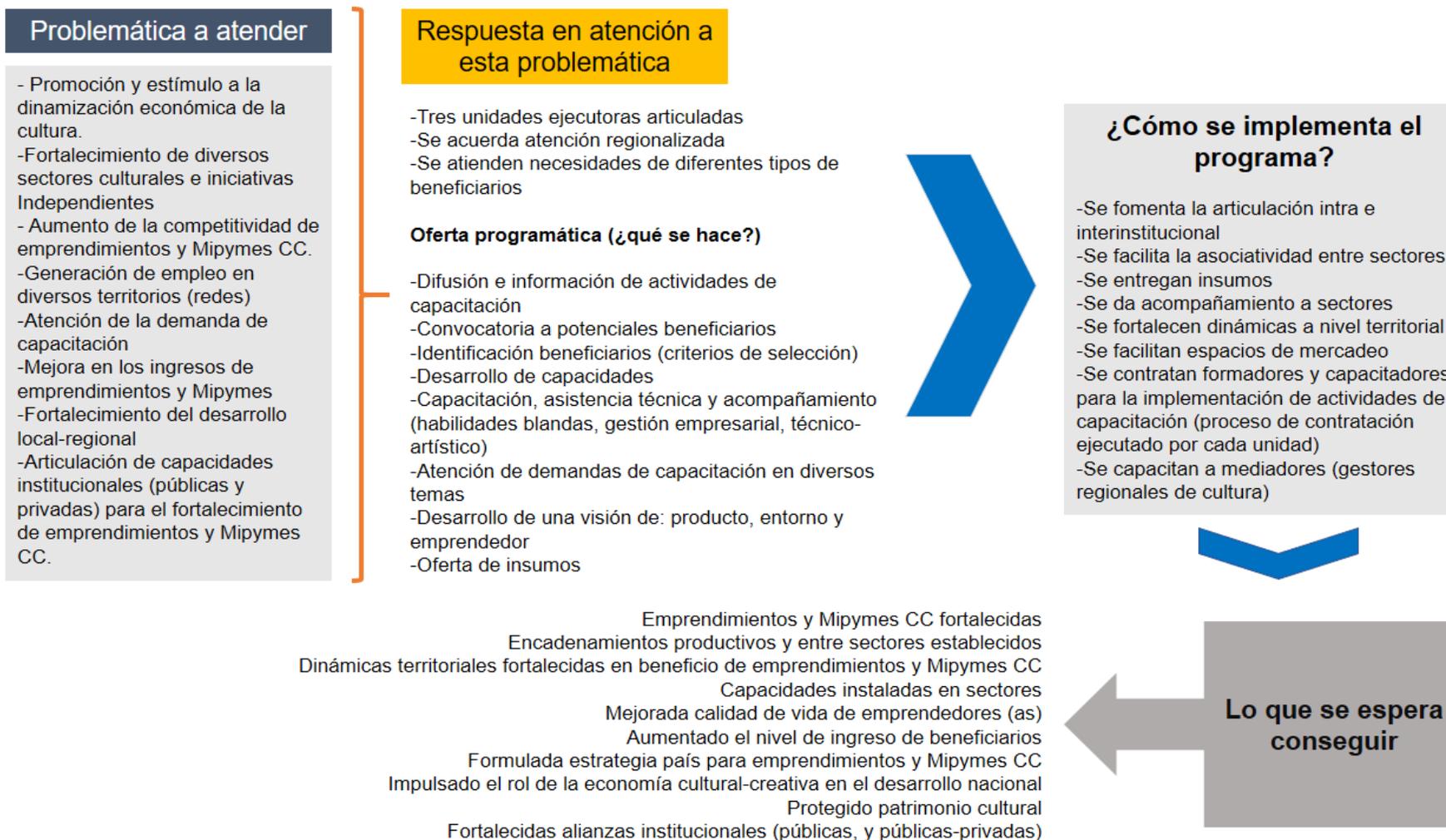
¡Muchas gracias!

Andres Monge Ch

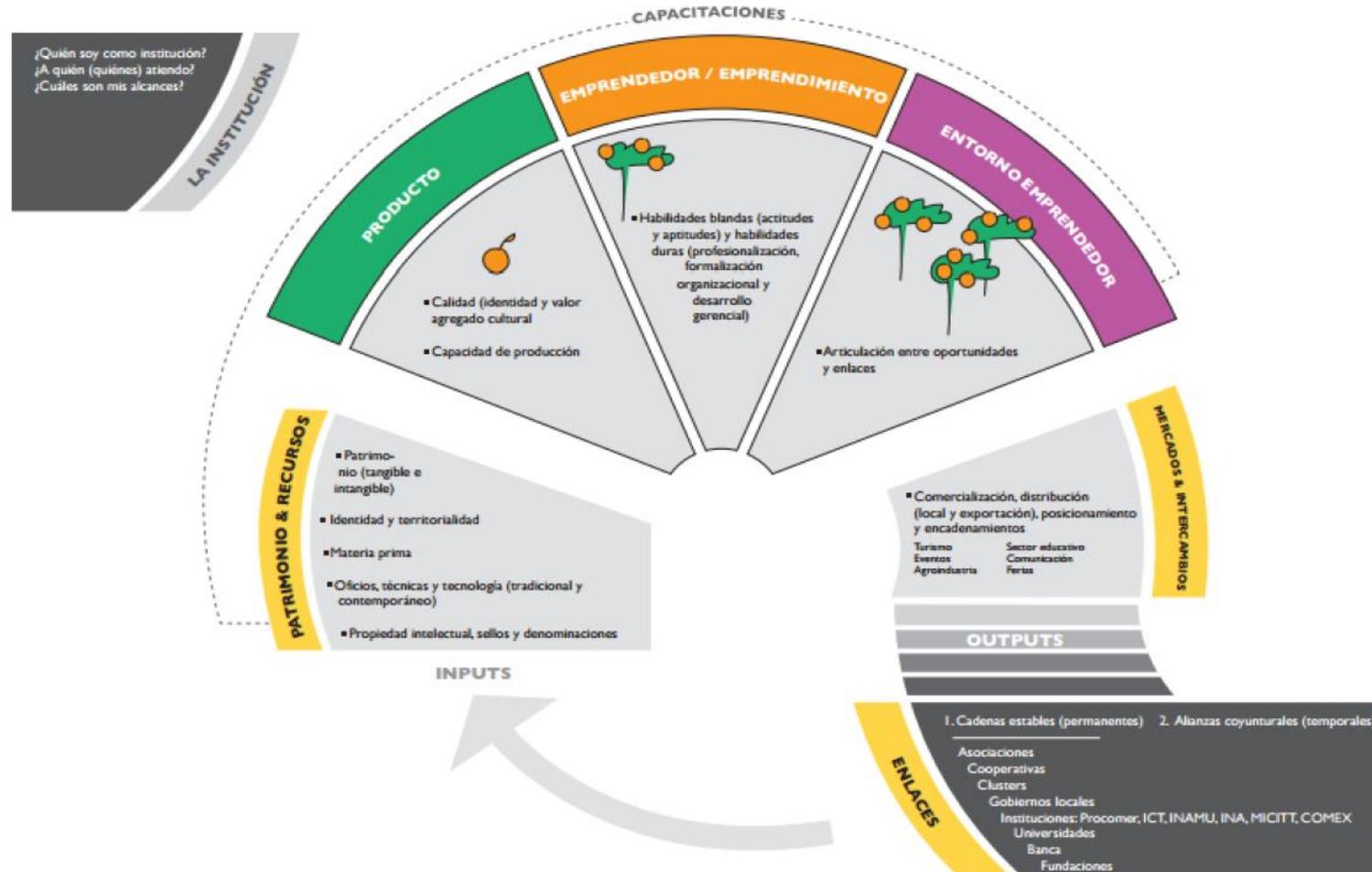
Principales actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo



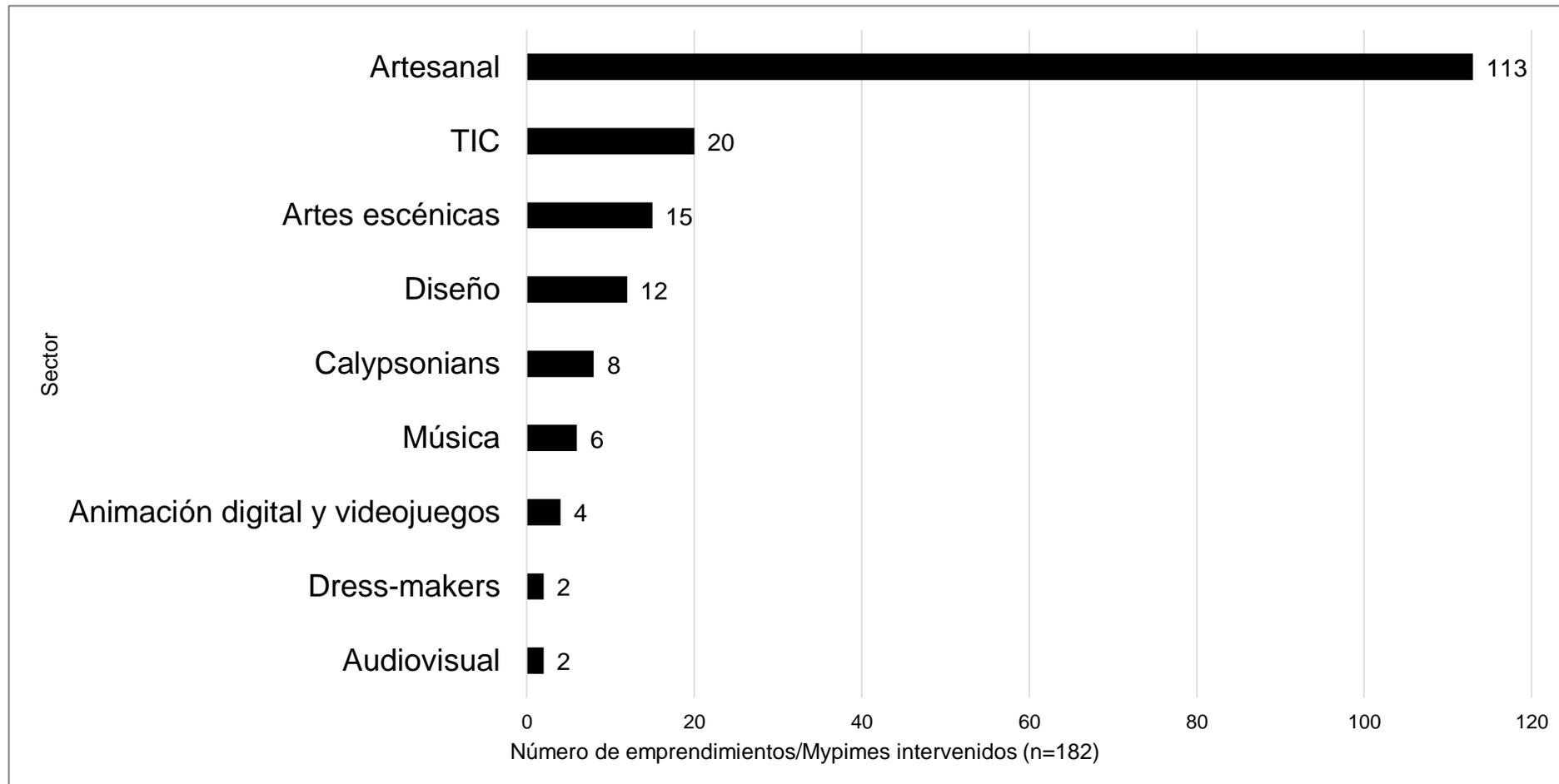
Teoría de la intervención del PEMCC en la actualidad



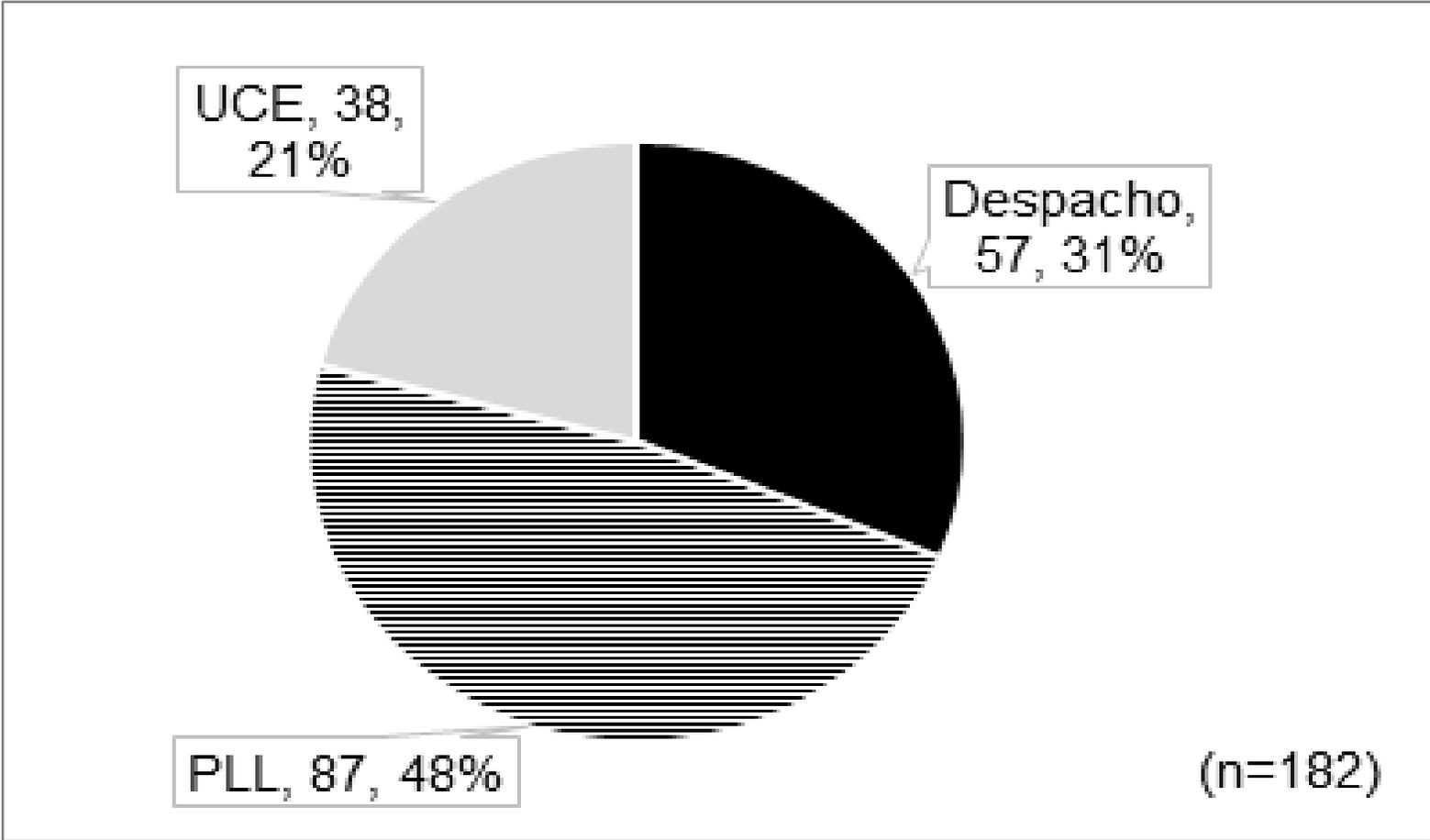
Articulación del ecosistema para el fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas



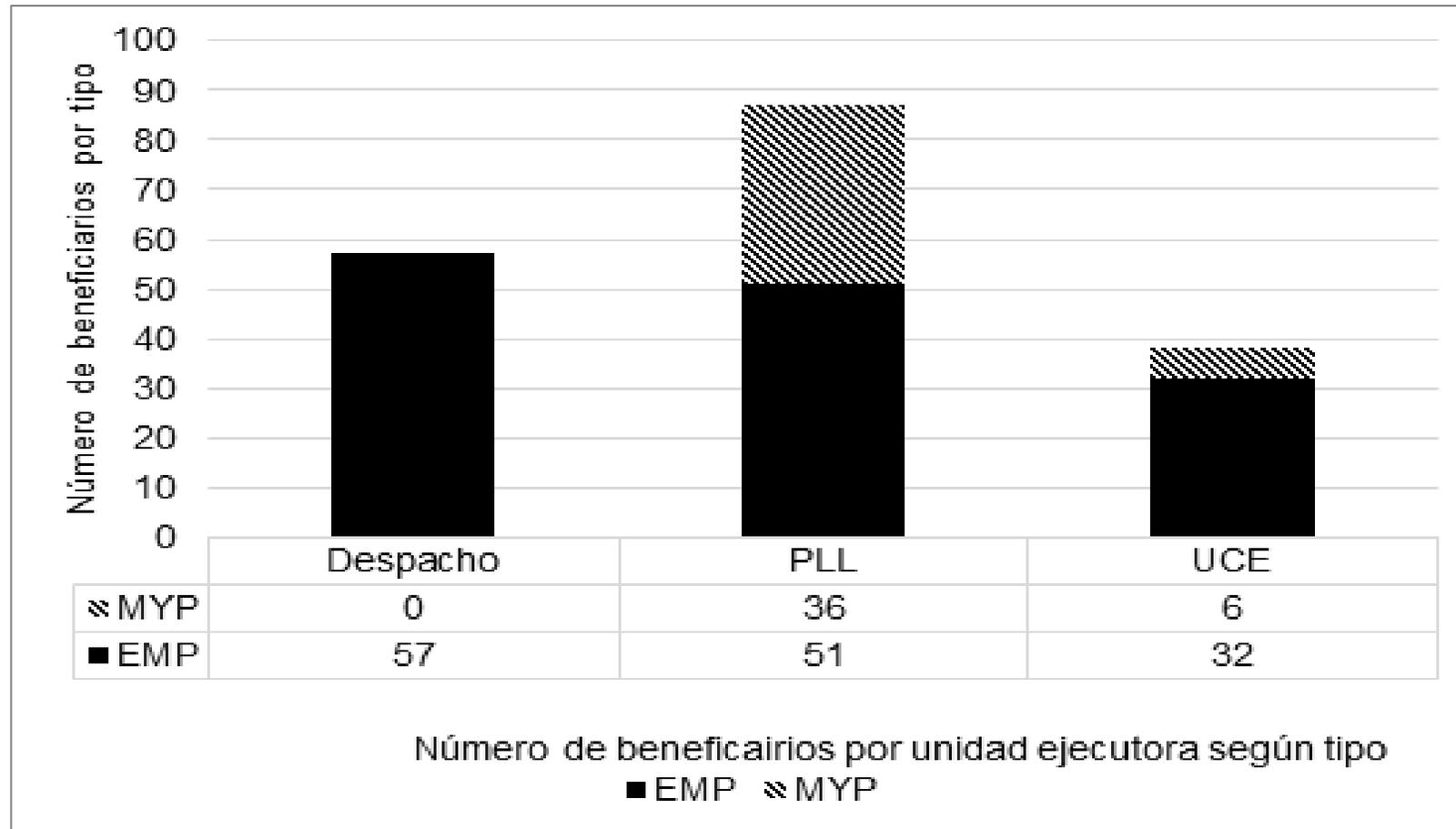
Emprendimientos/Mypimes beneficiados por el PEMCC según sector cultural (2015-2017)



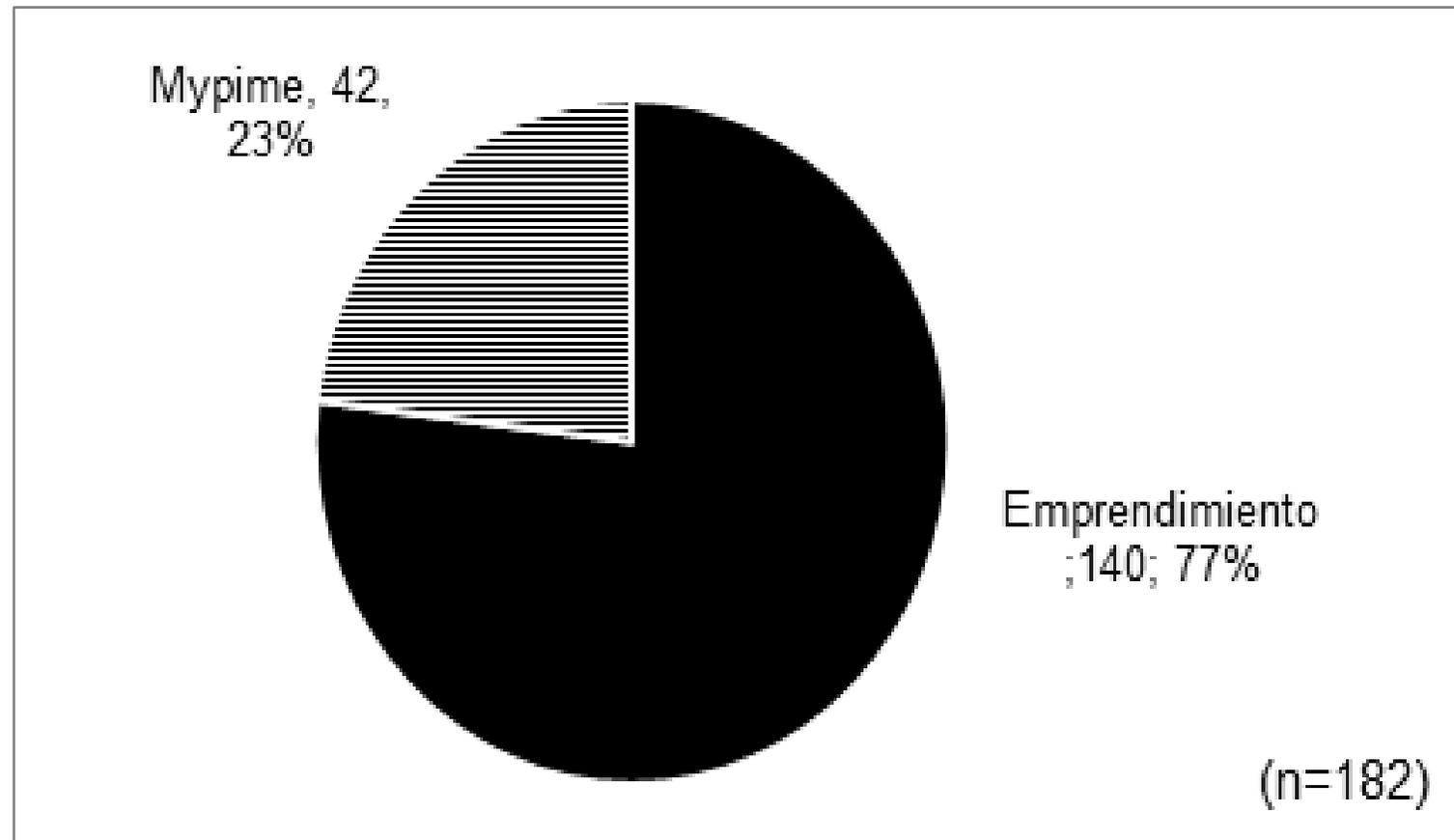
Emprendimientos/Mypimes beneficiados por unidad ejecutora (2015-2017)



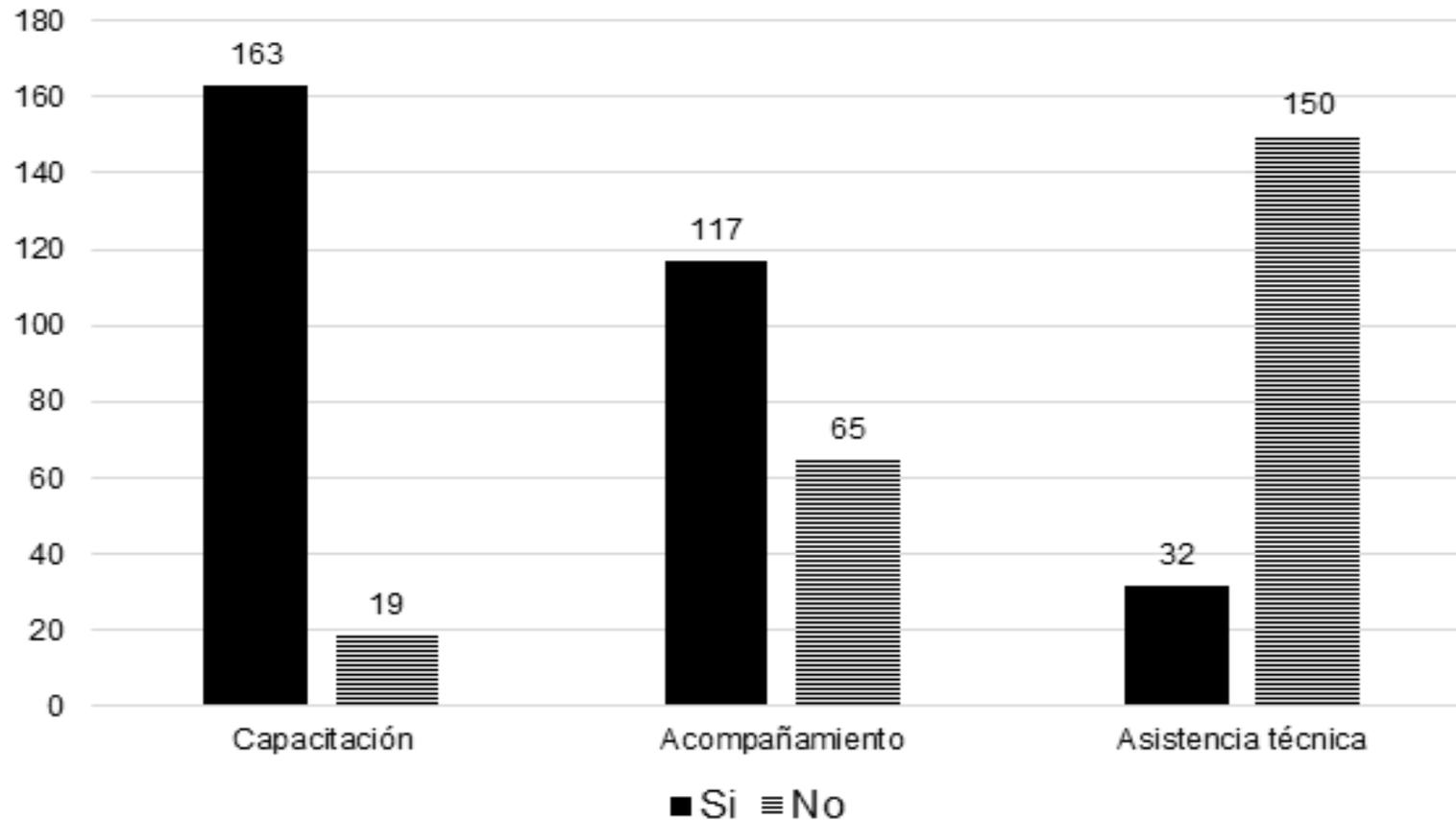
Población beneficiaria por unidad ejecutora según tipo de organización (emprendimientos o Mypimes) (2015-2017)



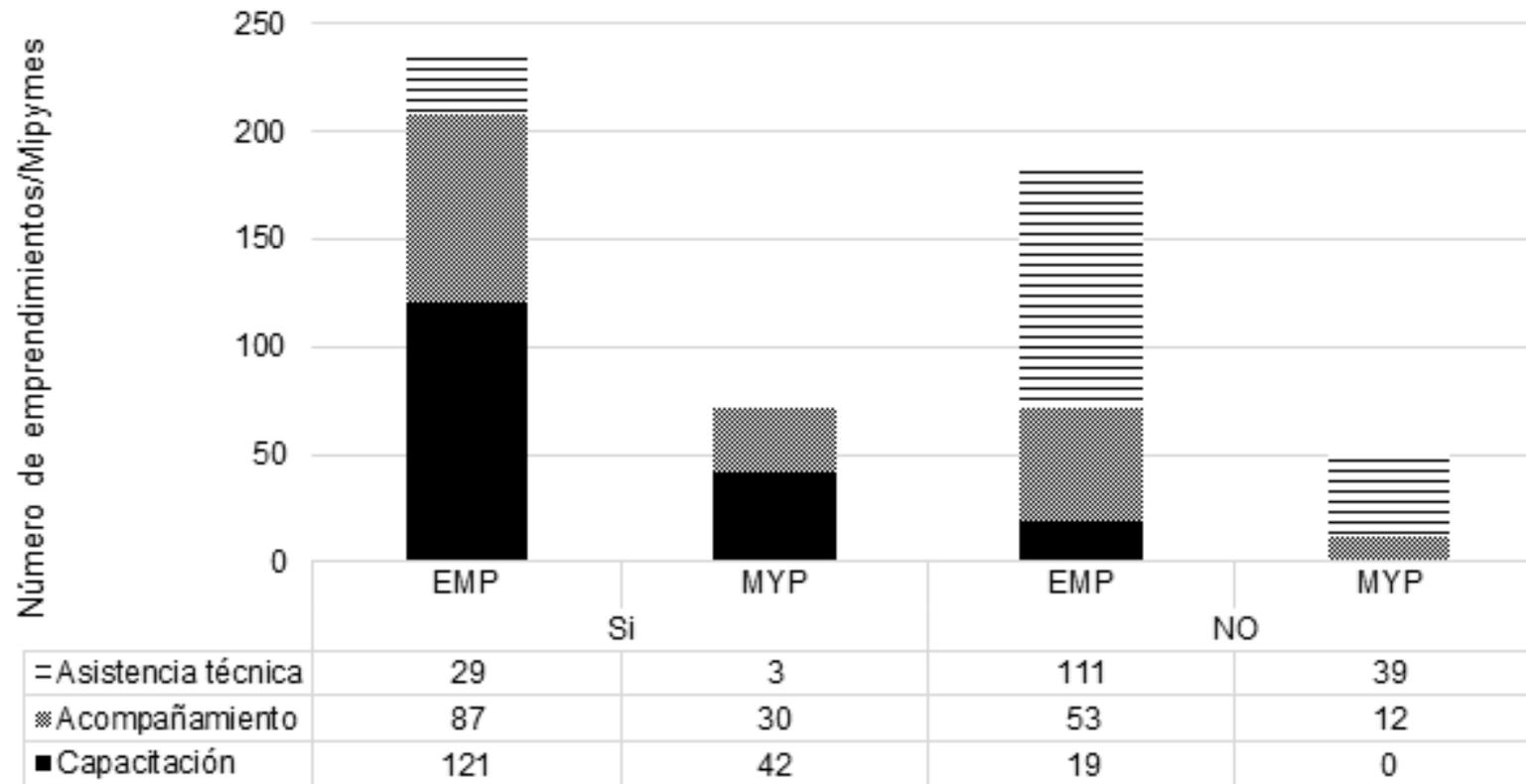
Población beneficiada por el PEMCC según tipo de organización (emprendimientos o Mypimes) (2015-2017)



Emprendimientos/Mypimes atendidos según tipo de servicio (2015-2017)



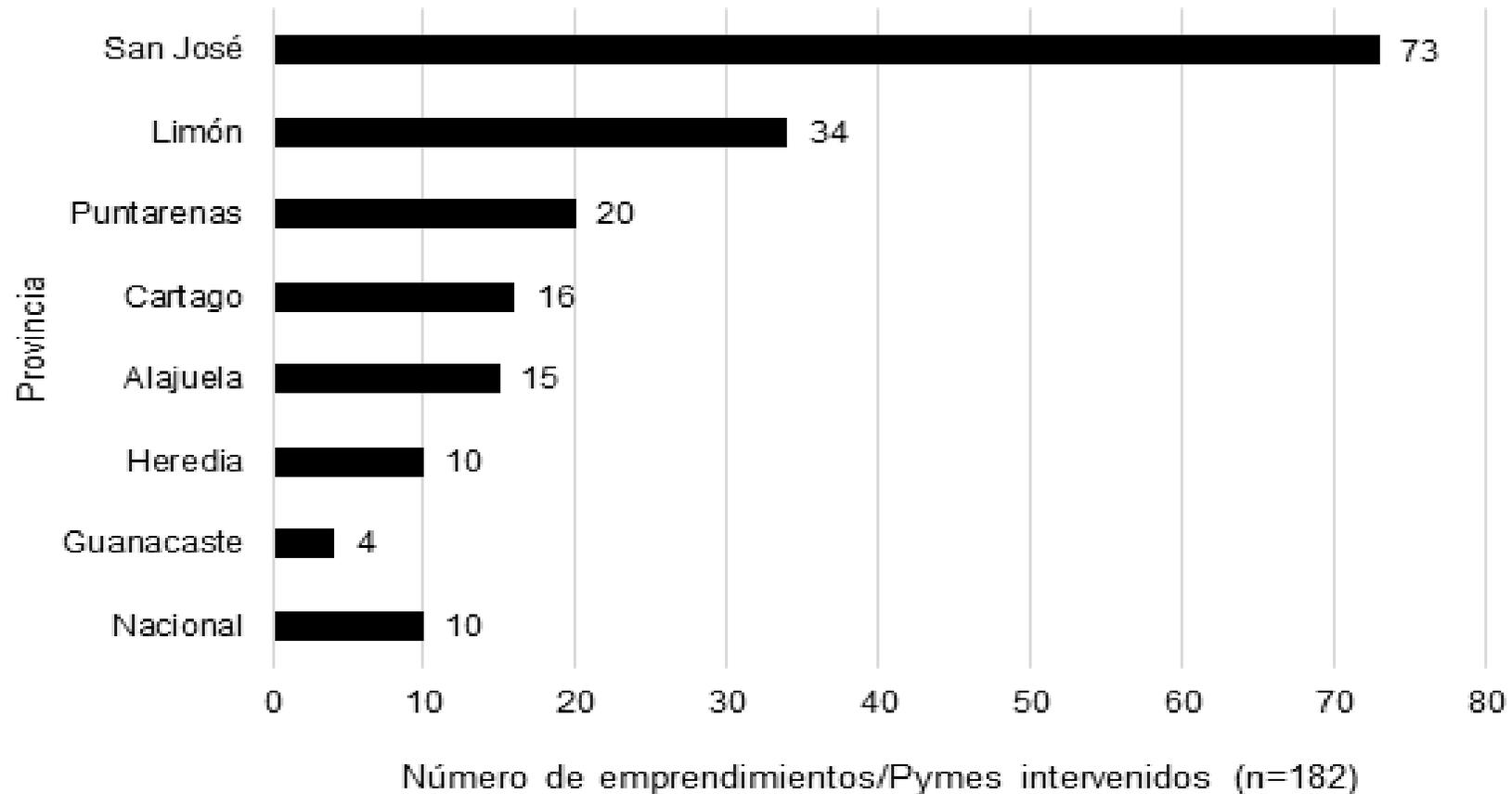
Emprendimientos/Mipymes intervenidos por servicio recibido, según tipo de organización (emprendimiento o Mipyme) (2015-2017)



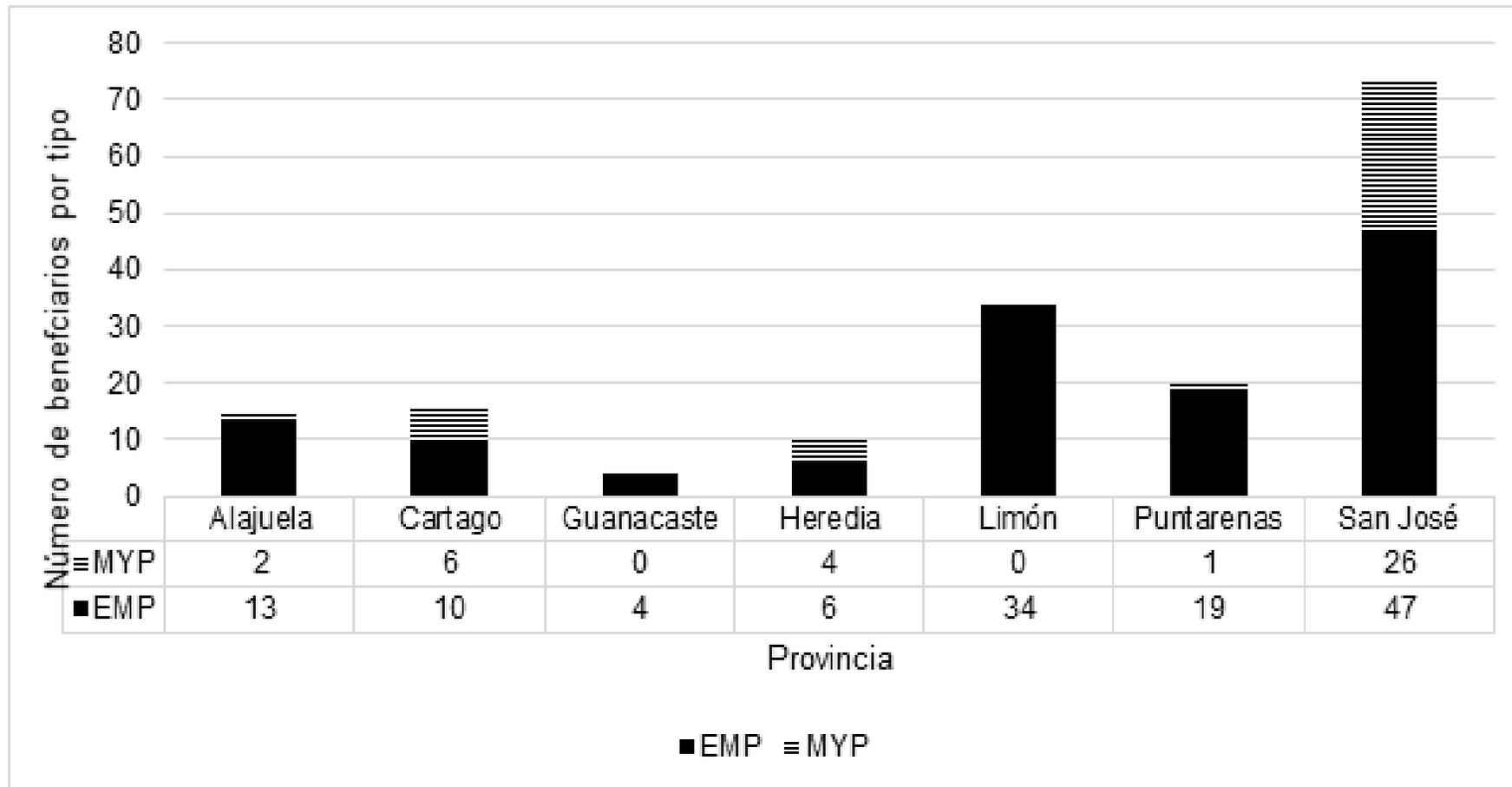
Tipo de servicio entregado por condición (si/no) y según tipo de población

■ Capacitación ※ Acompañamiento - Asistencia técnica

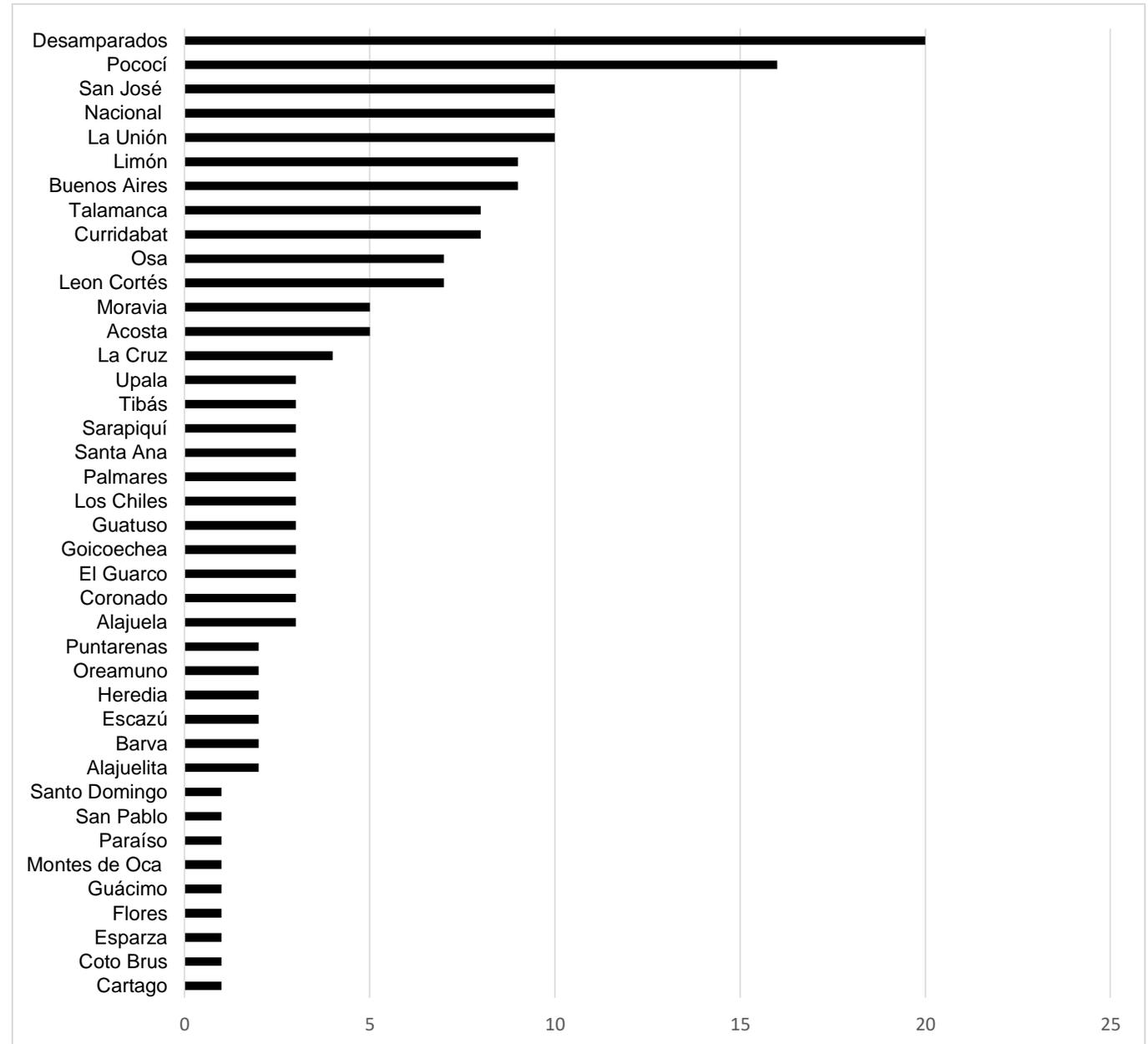
Emprendimientos/Mypimes intervenidos por provincia (2015-2017)



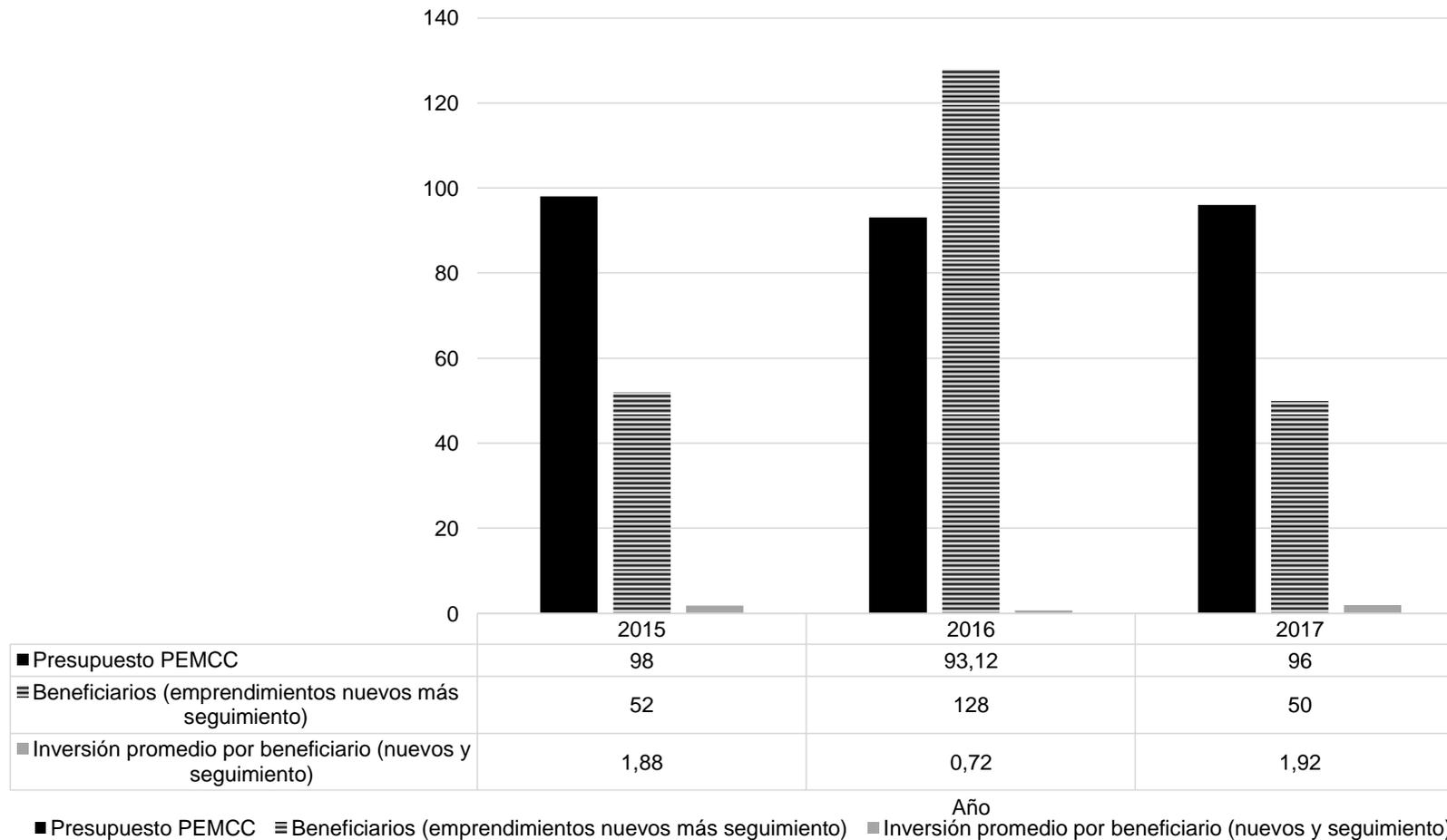
Emprendimientos/Mypimes intervenidos por provincia según tipo de organización (2015-2017)



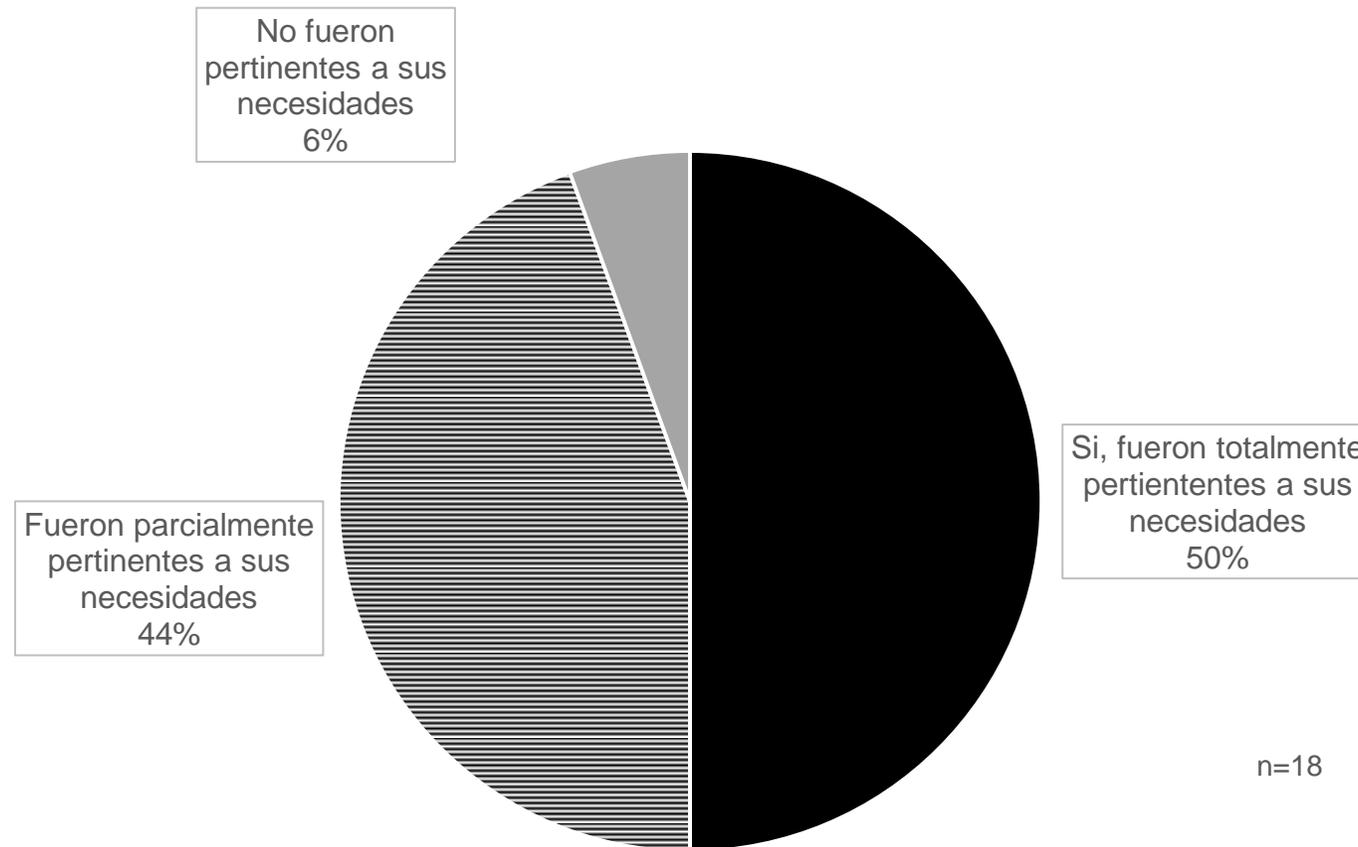
Emprendimientos/Mypimes beneficiados por cantón (2015-2017)



Presupuesto total y número de beneficiarios del PEMCC por año (2015-2018)



¿Cree usted que las actividades realizadas respondieron a las necesidades de la población beneficiaria?



Procesos que deben mejorarse según los formadores / capacitadores del PEMCC



Aspecto más problemático del PEMCC, según los formadores / capacitadores

