

ISMERI EUROPA

METODOLOGÍA PARA EVALUAR RESULTADOS DE PROYECTOS DE INTEGRACION EN EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

**EL ROL DEL BANCO EN PROYECTOS DE
COMPETITIVIDAD: CLUSTERS**

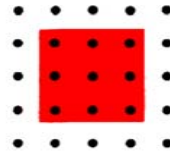
IDB, Bounes Aires, 7 Septiembre 2003

La pregunta

- ¿Cómo se pueden evaluar con éxito proyectos de encadenamiento productivo financiados por el FOMIN?
 - ¿Cómo considerar efectos de integración y de competitividad conjuntamente?
 - ¿Qué factores (locales o sectoriales) influyen afectando el éxito de los proyectos?
 - ¿Cómo influyen en los resultados los procedimientos de BDI y los procedimientos de realización del proyecto?

Esta presentación

1. El contexto teórico (muy brevemente) y el contexto operativo de los proyectos de encadenamiento
2. La metodología propuesta:
 - a) Objetivos e indicadores
 - b) El proceso de evaluación
 - c) Una guía operativa



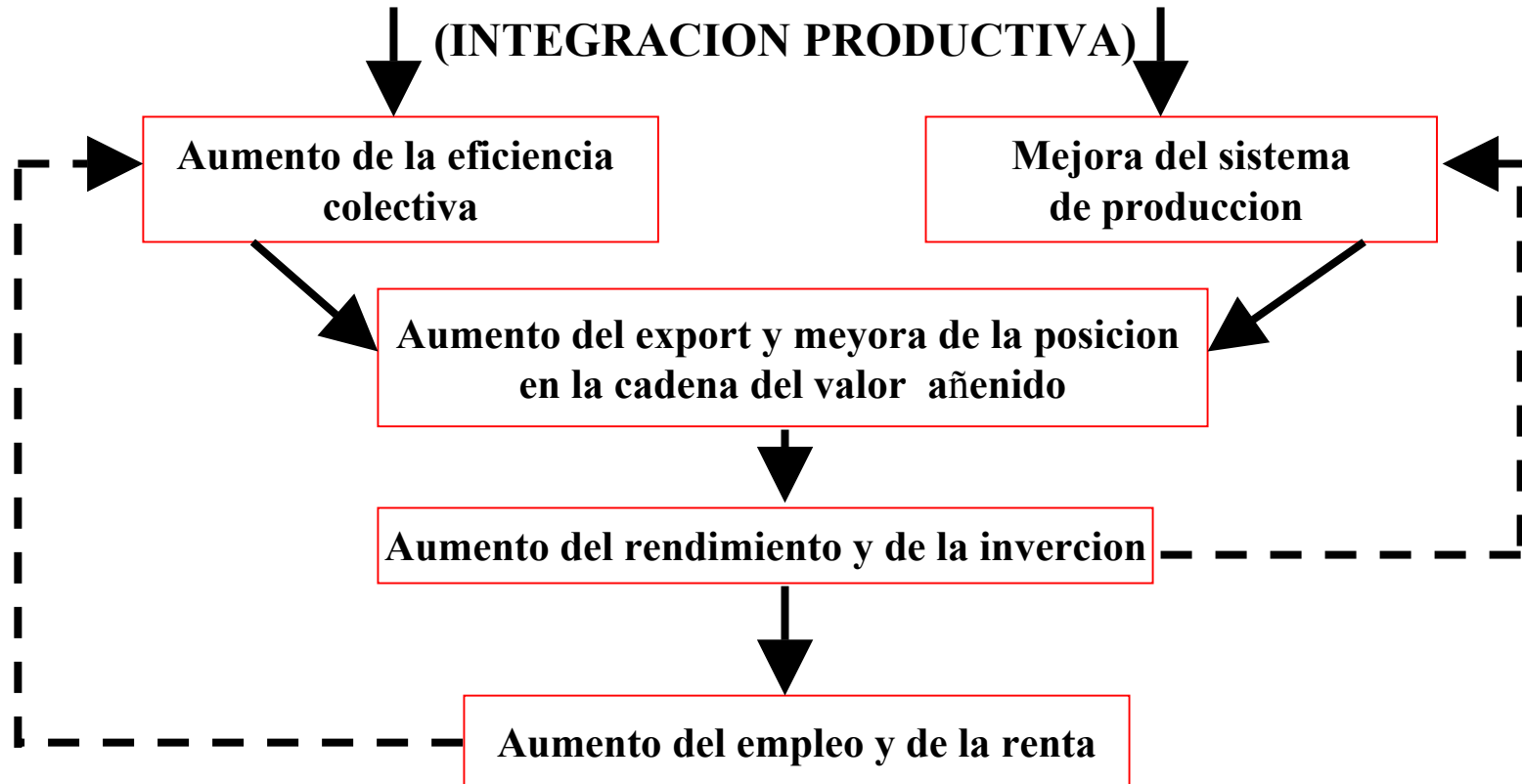
ISMERI EUROPA

PARTE 1 - El contexto teórico y el contexto operativo

**Metodología Para Evaluar Resultados De
Proyectos De Integración En El
Encadenamiento Productivo**

La lógica de la política de integración

INTERVENCIONES DE ENCADENAMIENTO (INTEGRACION PRODUCTIVA)



El perfil de los proyectos de “Cluster” o IP

- Tienen recursos financieros relativamente bajos (≤ 1 millón \$);
- Utilizan un numero limitado de instrumentos (capacitación, servicios para la empresas, *institution building*);
- Necesitan unos tres años para la realización (pero todo el ciclo es mas largo);
- Son ejecutados por entes privados;
- A menudo involucran empresas muy pequeñas (menos de 10 empleados).

Por tanto, la evaluacion debería.... (1)

- *Focalizarse solo en pocos tipos de intervenciones;*
- *Ser simple y de bajo costo;*
- Asumir que los éxitos en la competitividad son *limitados e inciertos;*
- Esperar un *aumento de la cooperación entre las empresas* como condición para mejorar la competitividad;
- Utilizar “*proxies*” en lugar de indicadores del desarrollo de las empresas, que son difíciles de recoger en este ambiente productivo

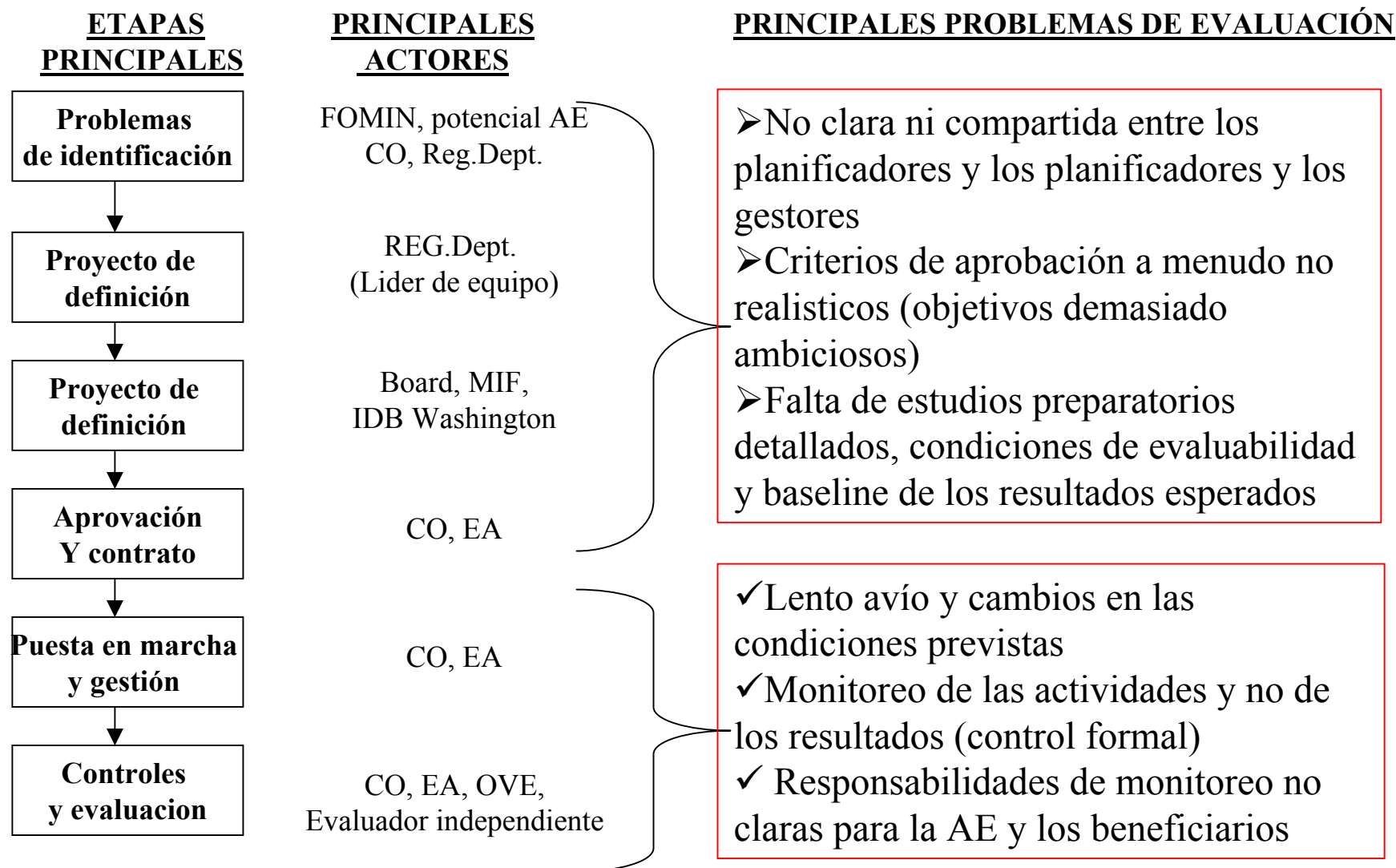
Principales resultados del análisis en el campo

- Los clusters están compuestos por **micro y pequeñas empresas**, operan en el mismo área de producción, muestran limitada diferenciación productiva y tienen salidas independientes al mercado
- Las empresas están **raramente encadenadas** y no aprovechan las ventajas de proximidad
- La **falta de política pública** para innovar procesos y productos (acceso al préstamo gratis, etc.), reducen el impacto de los proyectos
- Las **relaciones institucionales se presentan pobres** y dependen de la importancia política de las empresas del cluster

Por tanto, la evaluación debería.... (2)

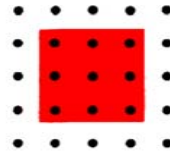
- Sostener la identificación de los clusters
- Mejorar el diseño del proyecto y consecuentemente aumentar la probabilidad de éxito
- Ayudar los proyectos a aprovechar todos los efectos potenciales (económicos, sociales, institucionales, etc.)
- Estandarizar los procedimientos de realización y los resultados para facilitar benchmarking y “learning by doing”

El proceso actual: etapas, actores y problemas



Por tanto, la evaluación debería.... (3)

- Reforzar su papel en este proceso
- Basarse en una clara división de responsabilidades en cada fase
- Favorecer las relaciones entre los principales actores involucrados
- Fortalecer el monitoreo, como condición para el éxito de la evaluación



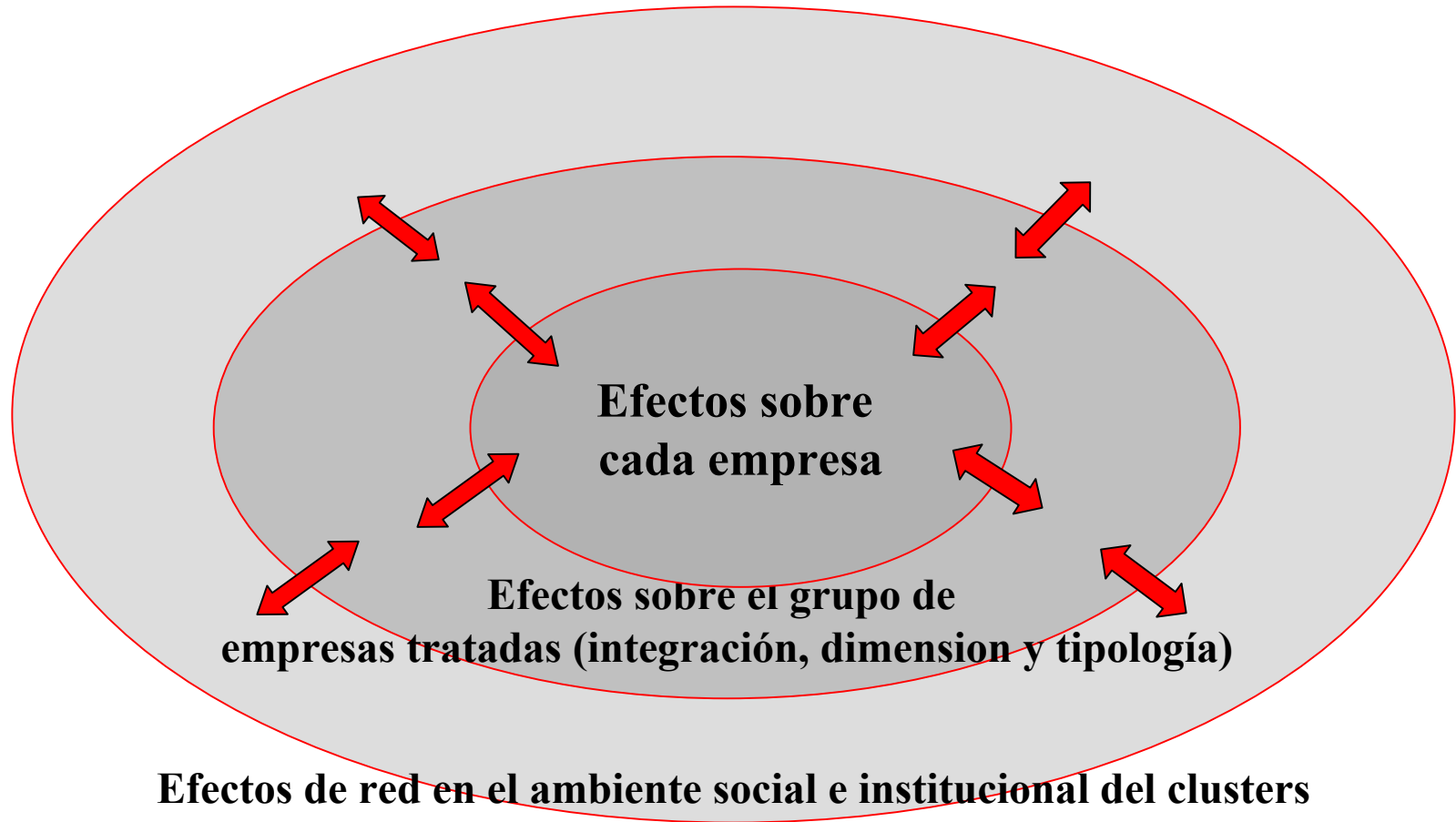
ISMERI EUROPA

PART 2 - La metodología propuesta

**Metodología Para Evaluar Resultados De
Proyectos De Integración En El
Encadenamiento Productivo**

OBJETIVOS E INDICADORES

Los principales efectos de los clusters y las variables claves



OBJETIVOS E INDICADORES

Variables que describen los cambios en la competitividad a nivel de empresa

- Nivel de facturación
- Número de clientes
- Número de productos proyectados y vendidos conjuntamente
- Cantidad de ventas fuera del área
- Cantidad de exportaciones
- Adquisición de nuevas técnicas y nuevas maquinarias
- Nuevos productos, nuevos embalajes
- Creación de marcas reconocidas
- Numero de planes de reestructuración (reorganización, nuevas habilidades, etc.)
- Número de empleados en formación
- Productos/empleados total o por línea de producción
- Empleo por nivel de educación y perfil profesional.

OBJETIVOS E INDICADORES

Variables que describen cambios en el tamaño del cluster

- Número de empresas localizadas en el clusters
- Numero de líneas de producción en las empresas participantes
- Cantidad de nuevas inversiones y nuevos puestos de empleo
- Tipos y valores de servicios inherentes a la producción.
- Nivel de gastos por servicios externos
- Tasa de natalidad de empresas
- Número de nuevas empresas
- Número de servicios en tecnología e innovación

OBJETIVOS E INDICADORES

Variables de Networking

- Número de contratos entre empresas
- Número of acuerdos para actividades comunes: oferta, exportación, marketing, etc.
- Número de empresas participantes en el proyecto
- Número de relaciones entre PYMEs y empresas líderes.
- Porcentaje de co-financiación por parte de autoridades locales
- Cantidad de ventas conjuntas
- Número de acuerdos con grades mayoristas nacionales e internacionales
- Aumento de oferta de servicios para las empresa

EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Las Etapas y Las Preguntas

ETAPAS	PREGUNTAS PRINCIPALES DE LA EVALUACION
Identificación / Ex-ante	• ¿Son las empresas target un cluster? ¿Existen relaciones entre las empresas? • ¿Qué acción podría ayudar mejor en la integración? ¿Es coherente con las otras políticas o necesidades? • ¿Cuáles son los resultados potenciales y como se pueden monitorear?
En curso / Intermedia	• ¿El proyecto está logrando los resultados esperados? • ¿Funcionan las sinergias esperadas (producción / social; entre proyectos, etc.)? • ¿La implementación es eficiente y apropiada para los objetivos del proyecto?
Final/ Ex-post	• ¿Qué objetivos han sido logrados? Qué impacto han tenido sobre las condiciones locales • ¿Son sostenibles los efectos? • ¿Qué elementos han tenido éxito o han fracasado?

UNA GUIA OPERATIVA EN 10 ETAPAS PRINCIPALES

- 1. Targetting**
- 2. Definición de los objetivos correctos**
- 3. Inclusión de evaluabilidad en el LF**
- 4. Definición de indicadores e Inclusión de monitoreo en los contratos**
- 5. Actualización la evaluabilidad**
- 6. Incluir indicadores de resultados en los informes**
- 7. Preparación de la evaluación**
- 8. Reforzar el papel de la evaluación**
- 9. Ampliación del benchmarking actual de la eficacia**
- 10. Análisis del impacto**

GUIA OPERATIVA

Las fases de identificación: 1

Targetting

- a. Cluster nuevo o existente,
- b. micro or PYMEs,
- c. mercado local o mercado nacional/internacional

Sugerencias:

- El *acercamiento de la cadena del valor* ayuda a la identificación de las necesidades comunes de las PYMEs;
- El *concepto de cluster* focaliza el proyecto en un grupo de PYMEs con relaciones entre empresas;
- La *agencia ejecutora* debe tener la confianza de las empresas, y asegurar la involucración de las empresas clave (“líderes”, “partners”, “asociados”) para obtener buenos resultados.

GUÍA OPERATIVA

La fase de identificación:2

Definición de los objetivos correctos

1. Relevancia en términos financieros y estratégicos (¿cómo influye la intervención en las necesidades locales?)
2. Coherencia externa (¿El proyecto está integrado con otras políticas?) y coherencia interna (¿Existe una conexión real en las secuencias de LF?)

GUÍA OPERATIVA

La fase de planning: 3

Inclusión de evaluabilidad en el LF

- a. Qué (resultados esperados en las empresas a micro nivel, en el cluster en el entorno local)
- b. Quién (responsabilidad del monitoreo y evaluación)
- c. Cómo (set de indicadores- financieros, de realización, de resultados y de impacto- focalizados en diferentes aspectos de los clusters, testados y compartidos con la agencia ejecutora)
- d. Producción de línea base para comparar con los resultados durante la implementación

GUÍA OPERATIVA

La fase de planning: 4

Definición de indicadores

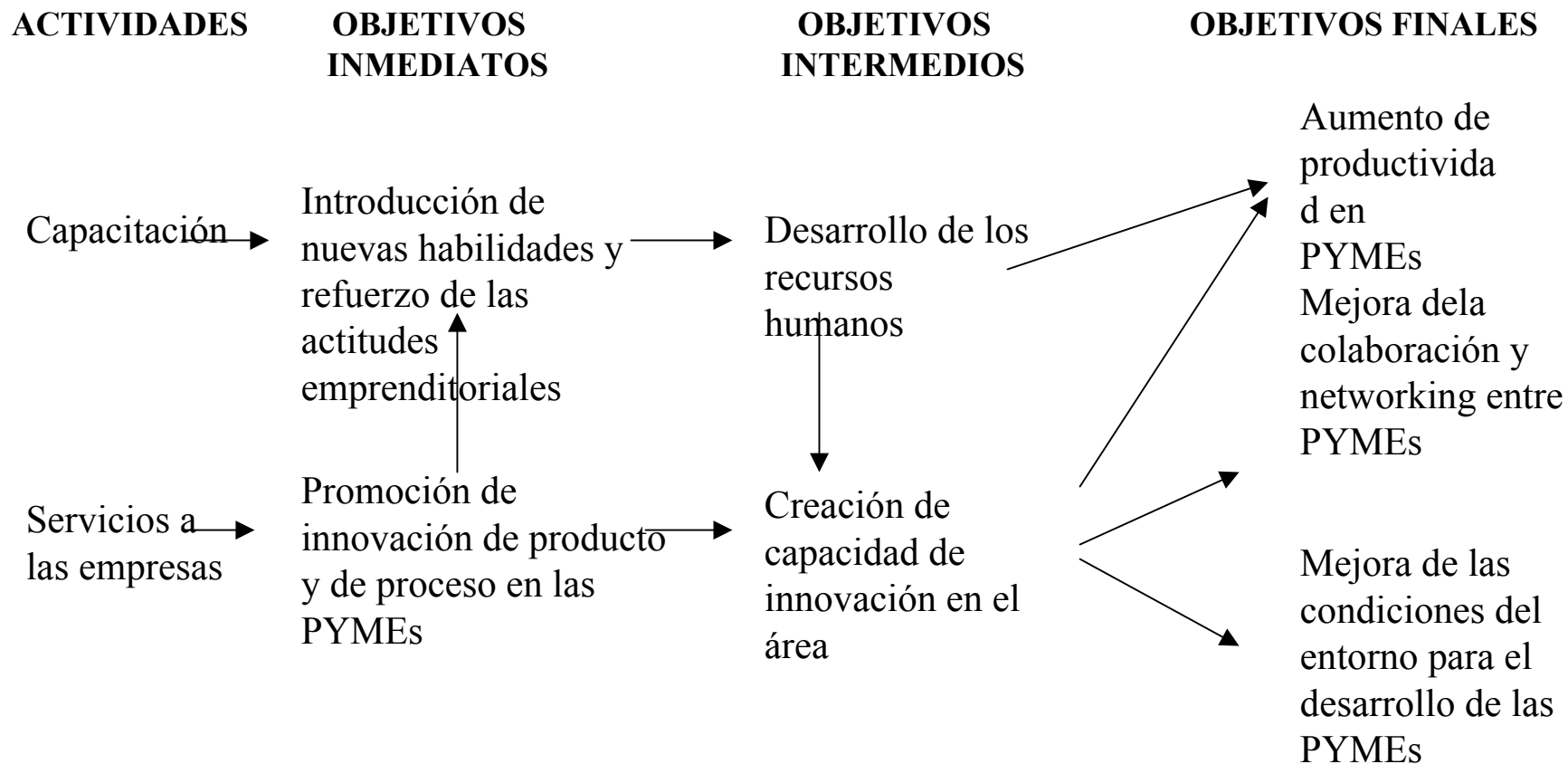
- Analisis de la lógica de los proyectos
- Representación de la cadena de causalidad entre objetivos
- realismo, misurabilidad y factibilidad

Inclusión de monitoreo en los contratos

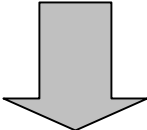
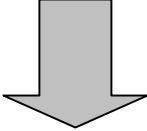
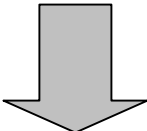
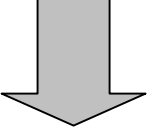
- Clara asignación de responsabilidades,
- Plazo de tiempo para los informes

Definición de indicadores

Análisis de la lógica de los proyectos: la jerarquía de los objetivos



Representación de la causalidad entre los objetivos: Los diferentes tipos de indicadores

- Actividades → indicadores financieros y físicos

- Objetivos inmediatos → indicadores realización

- Objetivos Intermedios → indicadores resultado

- Objetivos finales → indicadores de impacto


Representación de la causalidad entre los objetivos: un ejemplo

Acciones	Indicadores financieros y físicos	Indicadores realización	Indicadores resultado	Indicadores de impacto
Curso de formación	•N. de cursos y de horas •Coste	•N. de personas formadas	•Mejora de las capacidades de los empleados	•Aumento de la ocupación •Aumento del facturado per empleado •Aumento del facturado total •Nuovas relaciones entre empresas
Servicios para las empresas	•N. de horas de servicios •Coste	•N. de empresas servidas	•Mejora de las funciones de las empresas •Mejora de los servicios comunes	

GUIA OPERATIVA

Fase de avío: 5 y 6

Actualización de la evaluabilidad

- Adaptación de los cambios en el plan,
- Verificación de los indicadores y de los métodos para recoger información,
- Control de la línea de base y eventual re-cálculo en los clientes

Inclusión de indicadores de resultado en los informes de avance anual

- Extendiendo el control formal de las actividades y la realización de los resultados

GUIA OPERATIVA

Fase de avío: 7

Preparación de la evaluación

- Plazo de tiempo
- comunicación del papel de la evaluación a todos los actores
- Identificación de la demanda de evaluación de todos los principales stakeholders (BID, AE, clientes, instituciones locales)
- Especificar tareas principales, especialmente para el análisis de impacto
- Contratar ahora al evaluador, cuando sea posible y útil

GUIA OPERATIVA

Fase de implementación: 8 y 9

Reforzar el papel de la evaluación

- Produciendo una comparación de los resultados con la línea de base inicial en la evaluación intermedia
- Verificando la funcionalidad del sistema de monitoreo
- Introduciendo nuevas formas de involucrar y de difundir los resultados – talleres de diferentes proyectos, reuniones con los stakeholders (AE, ON, clientes)

Ampliación del *benchmarking* actual de eficacia

- Entre los proyectos de “cluster” y entre los proyectos MIF (indicadores comunes y base de datos centralizada, factores de éxito, mejores prácticas)

GUÍA OPERATIVA

Fase final : 10

Análisis de impacto

- Definición en tiempo de una estrategia para la evaluación de impacto (esfuerzo – plazo de tiempo y recursos - responsabilidad, uso de los resultados)

Tareas principales:

- Verificación de los efectos globales (sobre las empresas, cluster y el entorno) y el impacto neto
- Verificación de las modificaciones en el comportamiento
- Evaluación de los mecanismos de decisión, de la sostenibilidad y de los efectos de demostración
- Difusión de los resultados y lecciones para utilizar