



**INSTITUTO  
DE INGENIERÍA  
UNAM**

## **INFORME DEFINITIVO**

### **EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS Y DISEÑO DEL FONDO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FONDO PYME)**

Trabajo realizado por:

Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos:  
Coordinación de Ingeniería de Sistemas  
Instituto de Ingeniería - UNAM

Para:  
Secretaría de Economía

**Marzo de 2008**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta la evaluación de Consistencia y Resultados del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) realizada por el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM).

La evaluación del programa se sustentó en la metodología del marco lógico. Para ello, el operador del programa (la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa), desarrolló la matriz de indicadores correspondiente a los apoyos que se otorgan a los Organismos Intermedios (OI) presta a las MIPyMEs y que, de acuerdo a sus Reglas de Operación, son los beneficiados directos para que a su vez desarrollen proyectos dirigidos a la mejora competitiva de las empresas.

Esta matriz fue analizada por el evaluador del programa el cual realizó un conjunto de sugerencias que fueron analizadas durante un primer taller de análisis y discusión realizado el 18 de octubre de 2007.

Durante el taller se discutieron las sugerencias y, como consecuencia, se realizaron diversas modificaciones a los árboles de problemas y de objetivos y a la matriz de indicadores. Asimismo, se redefinieron los indicadores propuestos en cada nivel de la matriz de marco lógico (*Actividades, Componentes, Propósito y Fin*). La matriz de indicadores se presenta en el Anexo VI.

Se realizó un segundo taller el 24 de enero de 2008 dirigido a identificar la existencia de procesos de planeación de corto, mediano y largo plazos referentes al programa. También se analizó la definición de la población potencial y objetivo del Fondo PYME así como el nivel de cobertura logrado.

En el tercer taller realizado el 28 de febrero de 2008 se discutieron aspectos de la operación del Fondo PYME tales como sistematización de la información, estructura organizacional, mecanismos de transferencia de recursos, mejora de procesos, entre otros aspectos.

En los tres talleres la estructura de participación fue la misma: funcionarios del Fondo PYME y de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) de la Secretaría de Economía y personal del IIUNAM involucrado en la evaluación. El

Anexo III presenta la agenda y los participantes de cada uno de los tres talleres realizados.

Por otra parte, el Fondo PYME proporcionó al evaluador la información documental que sustentaba lo planteado en los talleres. Asimismo, entregó la información de la operación durante el ejercicio 2007 la cual fue integrada en una base de datos construida por el IIUNAM para fines de esta evaluación.

La información referente a la operación del programa durante el 2007 fue validada a través de una encuesta telefónica de tipo muestral. En esta encuesta también se cuestionó a los Organismos Intermedios acerca del nivel de satisfacción que consideraba con respecto al apoyo otorgado por el programa. Cabe señalar que se comprobó la veracidad de todos los servicios reportados por el Fondo PYME.

El sustento y los resultados obtenidos en la encuesta telefónica se presentan en el Anexo IV. La base de datos correspondiente a la operación del Fondo PYME durante el 2007 se presenta en el Anexo V.

Con base en los resultados de los talleres y en el análisis de la información documental y operativa entregada por el Fondo PYME al evaluador, se procedió a dar respuesta a las 100 preguntas establecidas en los términos de referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Fondo PYME en 2007.

El resultado de la evaluación fue positivo dado que la gran mayoría de las respuestas resultaron favorables al programa.

En primer lugar el *Fin* (*Contribuir al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos*) y el *Propósito* (*MIPyMEs competitivas*) que persigue el Fondo PYME son claros y responden a las estrategias planteadas por la SE y por el PND relativas al impulso de la competitividad de las MIPyMEs.

En cuanto a la matriz de indicadores del Fondo PYME, se observa una lógica interna dado que las *Actividades* que desarrolla el programa sí permiten alcanzar los *Componentes* planteados y a su vez, éstos permiten lograr el *Propósito* y el *Fin* del Fondo PYME.

También la lógica horizontal de la matriz de indicadores resulta favorable. Se proponen 51 indicadores que resultan pertinentes para expresar el comportamiento de las *Actividades*, *Componentes*, *Propósito* y *Fin*. Los indicadores son adecuados en términos de disponibilidad de información y concepto que expresan. El número de indicadores expresa la variedad de categorías y subcategorías de apoyo que contemplan las ROP del Fondo PYME. Las fichas de cada indicador se presentan en el Anexo VII.

La metodología utilizada para la evaluación del programa permitió a los directivos del Fondo PYME revisar el diseño y revalorar la importancia de algunas actividades (como la concertación de apoyos, estrategias y objetivos y el desarrollo de OI), e identificar los indicadores adecuados y pertinentes para conocer el desempeño e impacto de su operación.

En cuanto a la planeación estratégica, el Fondo PYME realiza periódicamente ejercicios dirigidos a establecer una visión de mediano plazo. El Anexo XI presenta un resumen de los resultados de su último ejercicio. La planeación contempla el periodo 2007-2012 por ser el correspondiente a la actual administración federal. Sin embargo, la SPYME (operador del programa) trabaja en un llamado *Esquema de trascendencia* a través del cual se sientan las bases para que se continúen los apoyos para mejorar permanentemente la competitividad de las MIPyMEs.

Con objeto de que los planes resulten más flexibles ante el comportamiento incierto del monto del subsidio federal que cada año se le asigna al programa, se contemplan tres escenarios; cada uno ligado al monto asignado en cada ejercicio anual del periodo 2007-2012.

Por otra parte, aunque la cobertura del Fondo PYME es importante, se considera insuficiente para alcanzar el *propósito* y el *fin* establecidos en la matriz de indicadores del programa. Por esta razón, se considera necesario un incremento paulatino del subsidio federal y un esfuerzo mayor para integrar recursos concurrentes de otras instancias (gobiernos estatales y municipales, sector privado, instituciones académicas, etc).

En cuanto a la operación del programa, el Fondo PYME cumple con las ROP, cuenta con una sistematización de la información muy robusta y en desarrollo, su sistema de gestión de la calidad opera aunque no ha sido certificado y tiene una estructura organizacional adecuada para producir los *componentes*.

Asimismo, los mecanismos de transferencia de recursos son transparentes aunque se requiere aumentar su eficiencia en términos de la entrega oportuna de los apoyos otorgados. Presenta informes trimestrales que incluyen el listado de OI apoyados y cuenta con los listados de las MIPyMEs beneficiadas a través de los proyectos apoyados. Además, cuenta con una administración financiera adecuada y sustentada por el *Sistema de Transparencia PYME* en el que se dispone de la información de la operación al día.

En cuanto a la percepción que la población objetivo tiene acerca del Fondo PYME, en los últimos años ha sido afectada por el retraso en los apoyos comprometidos, debido al retraso en la entrega del presupuesto del Fondo PYME por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo, los OI mantiene un alto interés por proponer proyectos al programa dirigidos al incremento de la productividad de las MIPyMEs así como a la creación de nuevas empresas.

Como resultado de la evaluación se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades del Fondo PYME:

Fortalezas y/o oportunidades.

Buen diseño. La primera fortaleza del programa que se desprende de esta evaluación corresponde a su buen diseño.

Motivación. Durante los cuatro ejercicios en que ha operado el Fondo PYME ha generado un gran interés y motivación en las organizaciones intermedias (OI) que proponen y ejecutan los proyectos.

Definición de objetivos comunes. Las ROP del programa definen siete categorías de apoyos y, dentro de ellas, diversas subcategorías y conceptos. Esta estructura de apoyos ha promovido que los esfuerzos de diversas organizaciones (públicas y

privadas) en todo el país se alineen alrededor de ellas y, de esta manera, disminuir la dispersión de esfuerzos para encauzarlos sobre estrategias comunes.

Capacidad de atraer recursos. Otra fortaleza del Fondo PYME consiste en su capacidad de generar recursos concurrentes para promover la competitividad de las MIPyMEs.

Sistema de información robusto. Finalmente, el *Sistema de Transparencia PYME* representa también una fortaleza del programa debido a que permite una captura de información, vía internet, de todos los actores (SPYME, OI, Delegaciones estatales de la SE, etc).

Debilidades y/o amenazas.

Retrasos en la entrega oportuna de los apoyos. Durante los ejercicios 2005 y 2007 se presentaron retrasos en la entrega de los apoyos. Debido al retraso en la entrega del presupuesto del Fondo PYME por decisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Dependencia de los OI para lograr el *propósito y fin*. El Fondo PYME depende de la eficacia de los OI en cuanto a la adecuada identificación de los proyectos pertinentes para sus regiones y/o sectores y en la ejecución eficaz de los mismos.

Insuficiente cobertura. La cobertura del Fondo PYME aunque importante, resulta insuficiente. Esto representa una debilidad en cuanto al logro de *fin y propósito* del programa.

Con base en lo anteriormente señalado, la evaluación del Fondo PYME 2007 establece las siguientes recomendaciones.

1. Reforzar el análisis del comportamiento de los OI. El análisis se sustentaría en los resultados de cada OI en cuanto a la ejecución de proyectos apoyados en ejercicios anteriores.
2. Reforzar la función de seguimiento de los proyectos. La recomendación consiste en reforzar esta Unidad con el objeto de que también dé seguimiento

a los proyectos en cuanto a la validez de los resultados reportados (empresas atendidas, creación de empleos, etc).

3. Gestionar ante las instancias responsables, en particular la SHCP, la entrega oportuna del presupuesto asignado al Fondo PYME.
4. Incremento en el presupuesto del Fondo PYME. Se señaló que una debilidad del programa es su insuficiente cobertura. Esta situación limita el logro del *fin* y *propósito* del programa. Por lo tanto, se recomienda incrementar el presupuesto del Fondo PYME de tal manera que al término del periodo 2007-2012 pudiera alcanzar entre el 25% y el 30% de cobertura.

# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

## 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## 3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN

## 4. OPERACIÓN

## 5. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

## 6. RESULTADOS

## 7. PRINCIPALES FORTALEZAS, RETOS Y RECOMENDACIONES

## 8. CONCLUSIONES

### Bibliografía

### ANEXOS

I. Características generales del programa

II. Objetivos estratégicos de la dependencia

III. Talleres realizados

IV. Encuesta telefónica

V. Base de datos referente a la operación del Fondo PYME en 2007

VI. Propuesta de Matriz de indicadores

VII. Características de los indicadores

VIII. No Aplica

IX. No Aplica

X. Población atendida a nivel nacional

XI. Documento: Planeación 2007-2012 del Fondo PYME

XII. Programas que pueden concurrir o duplicarse con el Fondo PYME



## **INTRODUCCIÓN**

Este documento presenta la Evaluación de Consistencia, Resultados y de Diseño 2007, del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), realizada por el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM).

La evaluación se llevó a cabo entre los meses de septiembre de 2007 y marzo del 2008 y se realizó con base en la siguiente metodología.

Se realizaron tres talleres de discusión en los que participaron funcionarios de la Subsecretaría para la Mediana y Pequeña Empresa (SPYME), operador del programa), de la Dirección General de Planeación, ambas dependencia de la Secretaría de Economía y personal del IIUNAM. El primer taller versó sobre los árboles de problemas y objetivos y la matriz de indicadores desarrollada por la SPYME. El segundo taller estuvo dirigido a analizar los procesos de planeación estratégica del programa y la definición de la población potencial y objetivo así como su posible cuantificación. En el tercer taller se discutieron diversos aspectos de la operación del Fondo PYME y la percepción de la población objetivo con respecto al programa. Asimismo, se analizaron los resultados alcanzados en los últimos años.

En cada taller se recogieron diferentes ideas y se identificó la información disponible con la cual el IIUNAM elaboró este documento el cual se sustenta en la contestación a las 100 preguntas establecidas en los términos de referencia de la evaluación. La información entregada al IIUNAM por el Fondo PYME referente a su operación durante el 2007, fue validada a través de una encuesta telefónica de tipo muestral dirigida a los OI que aparecían como receptores de apoyos.

El presente documento se integra por las respuestas a las 100 preguntas, divididas en seis grupos: Diseño, Planeación estratégica, Cobertura y focalización, Operación, Percepción de la población objetivo y Resultados.

Posteriormente se presenta un capítulo que señala las Fortalezas, Retos y Recomendaciones referentes al programa. El último capítulo presenta las Conclusiones de esta evaluación.

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

## **1. DISEÑO DEL FONDO PYME**

Las siguientes 34 preguntas se refieren al diseño del Fondo PYME utilizando la Metodología de Marco Lógico y analizando si dicho diseño es consistente con las ROP del programa.

## Evaluación del Fondo PYME 2007 Diseño

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

1. ¿El problema o necesidad prioritaria al que va dirigido el Fondo PYME está correctamente identificado y claramente definido?

Respuesta:

El problema identificado por el Fondo PYME se refiere a la falta de competitividad de las MIPyMEs en México.

La importancia de las MIPyMEs en la economía mexicana es relevante: representan el 99.8% de las empresas establecidas, aportan el 52.0% del producto interno bruto y generan el 72% del empleo\*.

Lo anterior motiva que la falta de competitividad de las MIPyMEs no les permita contribuir a generar un crecimiento sostenido del empleo y tampoco a mejorar los ingresos del personal que labora en ellas.

El Fondo PYME ha identificado que la falta de competitividad de las MIPyMEs se sustenta en los siguientes seis factores:

- Formación insuficiente de nuevas empresas
- Insuficiente capacidad empresarial
- Insuficientes organizaciones promotoras / ejecutoras de proyectos para el desarrollo empresarial
- Escasez de financiamiento para el desarrollo empresarial
- Bajo nivel de desarrollo tecnológico
- Difícil acceso a mercados.

El problema al que se dirige el Fondo PYME corresponde a la falta de competitividad de las MIPyMEs.

En consecuencia, el problema prioritario al que se dirige el Fondo PYME **SÍ** se encuentra correctamente identificado y claramente definido.

\* Ver *Considerandos* de las Reglas de Operación 2007 del Fondo PYME.

## Evaluación del Fondo PYME 2007 Diseño

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

2. ¿Existe un diagnóstico actualizado y adecuado, elaborado por el Fondo PYME o por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) que sustente la razón de ser del Fondo?

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME se sustentó en lo que señalaba el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 (PDE)\*, publicado a finales del 2001. En la realización de dicho Programa, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) realizó un diagnóstico de la situación de las MIPyMEs. Este diagnóstico aportó los seis aspectos de la problemática señalados en la pregunta anterior.

A partir del 2001, la SPyME desarrolló diversos programas sustentados en el diagnóstico y estrategias establecidas en el PDE. En 2004, los programas desarrollados por la SPyME referentes al apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas se integraron para crear el Fondo PYME.

El Fondo PYME ha venido adecuándose con base en la experiencia acumulada durante sus primeros años de operación pero siempre contemplando los seis aspectos identificados en el PDE.

En el ejercicio 2007, los cambios ROP del Fondo PYME expresaron dicha experiencia de los primeros tres años de operación del programa.

Por lo tanto, se puede decir que el Fondo PYME sí cuenta con un diagnóstico de la problemática de las MIPyMEs en México. Sin embargo, no es un diagnóstico actualizado. La adecuación de las Reglas de Operación del Fondo PYME se ha sustentado en la experiencia asociada a su operación, pero no se ha actualizado el diagnóstico.

En consecuencia, el Fondo PYME no cuenta con un diagnóstico actualizado que sustente la razón de ser del Fondo PYME. Por lo tanto, resulta conveniente realizar un nuevo diagnóstico que actualice los resultados del realizado en 2001.

\* Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa; Secretaría de Economía. 2001. México.

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

3. ¿El Fin y el Propósito del Fondo PYME están claramente definidos?

Respuesta:

**SÍ.**

El *Fin* del Fondo PYME establecido en su matriz de indicadores señala lo siguiente:

*Contribuir al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos.*

Por su parte, el *Propósito* del Fondo PYME señala lo siguiente:

*Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) competitivas.*

Tanto el *Fin* como el *Propósito* del Fondo PYME están claramente definidos.

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

4. ¿El Fin y el Propósito del Fondo PYME corresponden a la solución del problema?

Respuesta:

**SÍ.**

El contar con MIPyMEs competitivas contribuirá importantemente al desarrollo económico nacional debido a su relevancia en la economía mexicana.

Las ROP del Fondo PYME señalan, en los considerandos, lo siguiente: *Que la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) en el desarrollo de la economía del país es fundamental, ya que constituyen el 99.8 por ciento de las empresas establecidas y generan el 52 por ciento del producto interno bruto y el 72 por ciento del empleo.*

La gran importancia de las MIPyMEs en la economía nacional hace que su competitividad contribuya al desarrollo económico del país. Asimismo, su relevancia en la generación de empleo motiva también que su competitividad contribuya a la generación de más y mejores empleos.

## Evaluación del Fondo PYME 2007 Diseño

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

5. ¿El Fondo PYME cuenta con evidencias de estudios e investigaciones nacionales y/o internacionales que muestren que el tipo de servicios o productos que brinda es adecuado para la consecución del Propósito y Fin que persigue el programa?

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME ha realizado estudios relacionados con el comportamiento de las empresas apoyadas con recursos del programa en categorías específicas.

Por ejemplo, cuenta con estudios que identifican la derrama crediticia a las empresas que se genera por las aportaciones del Fondo PYME a los Fondos de garantía. Asimismo, ha identificado el proceso de creación de incubadoras de empresas sustentado en los apoyos otorgados desde el 2004.

Sin embargo, no se cuenta con estudios ni investigaciones específicas que muestren que las diversas Categorías de apoyo que ofrece el Fondo PYME han permitido la consecución del *Propósito* y el *Fin* establecidos en la matriz de indicadores.

En lo que toca a investigaciones internacionales, el caso más cercano al Fondo PYME corresponde al programa MEP (Manufacturing Extension Partnership) del NIST (National Institute of Standards and Technology). Este programa, al igual que el Fondo PYME, se apoya en organismos que concursan por los recursos que el NIST aporta para el desarrollo de proyectos específicos en diversas regiones de los Estados Unidos.

Tampoco se encontraron estudios disponibles relativos a la evaluación de la consecución de los objetivos del programa MEP.

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

6. Con base en los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, ¿a qué objetivo u objetivos estratégicos está vinculado o contribuye el programa?

Respuesta:

El objetivo estratégico I de la Secretaría de Economía señala lo siguiente:

I. Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs)

La Secretaría de Economía justifica este objetivo estratégico señalando que: *Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) constituyen el 99% de las unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos (INEGI).*

*Así, dada la importancia de las MIPyMEs para la generación de empleos y desarrollo económico de México, se requiere de una política integral de apoyo para este sector que fomente su creación, desarrollo y consolidación mediante un aumento en su nivel de productividad, competitividad e inserción a la actividad económica nacional e internacional.*

En consecuencia, las actividades del Fondo PYME responden al objetivo estratégico I de la Secretaría de Economía.



## Evaluación del Fondo PYME 2007 Diseño

Análisis de la contribución del Fondo PYME a los objetivos estratégicos de la Secretaría de Economía, así como a los objetivos nacionales.

7. Con base en lo anterior, analizar y evaluar si existe una relación lógica del Fondo PYME con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo.

Respuesta:

**SÍ.**

El Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo (2007) (PND) se refiere a una Economía competitiva y generadora de empleos. El Objetivo 6 dentro de este Eje 2 se refiere a: *Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs).*

Las estrategias que establece el PND dentro de este Objetivo 6 son las siguientes:

*Estrategia 6.1 Favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMEs e incrementar el desarrollo de productos acorde con sus necesidades.*

*Estrategia 6.2 Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPyMEs en una sola instancia.*

*Estrategia 6.3 Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México y consolidando cadenas productivas que permitan una mayor generación de valor agregado en la producción de bienes que se comercian internacionalmente.*

*Estrategia 6.4 Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.*

*Para ello es clave complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas.*

De los párrafos anteriores se concluye que sí existe una relación lógica del Fondo PYME con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo. En los próximos meses se dará a conocer el sustituto del Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006. En el nuevo Programa se deberá detallar la manera en que se pretende desarrollar el Objetivo 6 dentro de este Eje 2, referente a *Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs).*

8. ¿Las Actividades del Fondo PYME son suficientes y necesarias para producir cada uno de los Componentes?

Respuesta:

**SÍ.**

La matriz de indicadores del Fondo PYME plantea cinco *Actividades* para lograr producir cada una de las *Componentes* establecidas. Las *Actividades* son las siguientes:

- A1. Gestión de un ambiente adecuado para la creación y desarrollo de MIPyMEs
- A2. Desarrollo de Organismos Intermedios
- A3. Asignación eficiente de apoyos
- A4. Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
- A5. Promoción

En primer lugar, el Fondo PYME plantea *Actividades* que generen un ambiente adecuado para que las MIPyMEs inviertan y se desarrollen. Para ello es necesario facilitar que las MIPyMEs cumplan con las regulaciones vigentes en todas las regiones del país y en todos los ámbitos de gobierno.

Asimismo, dada la estrategia del Fondo PYME de apoyar el desarrollo de las MIPyMEs a través de Organismos Intermedios (OI), es relevante que dichos Organismos se consoliden como promotores de la competitividad de las empresas.

Los apoyos que otorga el Fondo PYME para el desarrollo empresarial a través de OI, es importante que se asignen de manera eficiente.

El Fondo PYME, desde su creación, ha promovido la concurrencia de otros recursos (estatales, municipales y privados) para el financiamiento de proyectos de desarrollo. Estos proyectos responden a objetivos y estrategias concertadas con los demás ámbitos de gobierno. En consecuencia, esta actividad ha permitido la coincidencia de recursos y objetivos, a nivel nacional, para el fomento de la competitividad de las MIPyMEs.

Finamente, la promoción de los objetivos y estrategias del Fondo PYME es un elemento fundamental para que los diferentes actores en el país (OI, empresas y entidades gubernamentales) participen en los mismos esfuerzos para mejorar la competitividad de las MIPyMEs.

Se concluye que las *Actividades* del Fondo PYME son suficientes y necesarias para producir cada uno de los *Componentes*

9. ¿Los Componentes son necesarios y suficientes para el logro del Propósito?

Respuesta:

**SÍ.**

La matriz de indicadores del Fondo PYME plantea cuatro *Componentes* para lograr el *Propósito* establecido: *MIPyMEs competitivas*. Los cuatro *Componentes* son los siguientes:

- C1. MIPyMEs disponen de recursos para infraestructura que las equipe y favorezca el entorno de negocios.
- C2. MIPyMEs disponen de recursos para servicios de consultoría y capacitación
- C3. MIPyMEs reciben apoyo para facilitar su acceso al financiamiento.
- C4. MIPyMEs encuentran oportunidades de negocio.

Se considera que estos cuatro *Componentes* son necesarios y suficientes para el logro del *Propósito*.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.

De la lógica vertical de la matriz de indicadores

10. ¿El claro y lógico que el logro del Propósito contribuye al logro del Fin?

Respuesta:

**Sí.**

El *Propósito* del Fondo PYME es que el país cuenta con *MIPyMEs competitivas*. El *Fin* del Fondo PYME consiste en que las MIPyMEs *contribuyan al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos*.

El logro de este *propósito* contribuirá importantemente al desarrollo económico del país debido a la relevancia de las MIPyMEs en la base productiva.

Asimismo, la competitividad de las MIPyMEs permitirá que los empleos que generen sean numerosos y de mejor calidad debido al mayor valor agregado producido per cápita.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica vertical de la matriz de indicadores

11. Considerando el análisis y la evaluación realizados en este punto, ¿la lógica vertical de la matriz de indicadores del Fondo PYME es clara y se valida en su totalidad? Es decir, ¿la lógica interna del programa es clara?

Respuesta:

**SÍ.**

La lógica vertical de la matriz de indicadores del Fondo PYME es clara y se valida en su totalidad.

Cada nivel de la matriz de indicadores sustenta el logro del nivel superior. Asimismo, los *Supuestos* que se establecen en cada nivel sí corresponden a situaciones fuera del control del Fondo PYME que se deben de cumplir para el logro de los niveles superiores de la matriz de indicadores.

Por ejemplo, el *Supuesto* correspondiente a las *Actividades* establecidas en la matriz de indicadores señala que los OI deben responder a la convocatoria y normativa del Fondo PYME con agilidad. Este es un aspecto relevante debido a la estrategia del Fondo PYME de sustentarse en estos organismos para el desarrollo de proyectos que mejoren la competitividad de las MIPYMES.

El *Supuesto* de los *Componentes* señala que los OI desarrollan, de forma eficaz, los proyectos apoyados por el Fondo PYME en beneficio de la población objetivo, es decir de las MIPYMES.

El *Propósito* tiene como *Supuestos* que los OI identifican adecuadamente los proyectos que tengan mayor impacto y que los recursos presupuestarios del Fondo PYME son suficientes. Se consideran válidos ambos *supuestos*.

Finalmente, el *Supuesto* que corresponde al *Fin* señala la necesidad de que exista una estabilidad macroeconómica en el país que permita que se mantenga el flujo de recursos que asigna el Fondo PYME, tanto los propios como los concurrentes.

Por lo anteriormente señalado y las respuestas a las tres preguntas anteriores, se concluye que la lógica vertical de la matriz de indicadores del Fondo PYME es clara y se valida en su totalidad.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica vertical de la matriz de indicadores

12. Si no es así, proponer los cambios que deberían hacerse en el diseño del Fondo PYME y en su lógica interna. Estos cambios deberán reflejarse en la matriz de indicadores definitiva del programa.

Respuesta:

**No Aplica.**

Con base en la respuesta de la pregunta anterior, no aplica esta pregunta.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

13. En términos de diseño, ¿existen indicadores para medir el desempeño del Fondo PYME a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades e insumos?

Respuesta:

**SÍ.**

La matriz de indicadores del Fondo PYME presenta un gran número de indicadores dirigidos a medir el desempeño del programa en los diferentes niveles de la matriz: *Fin*, *Propósito*, *Componentes* y *Actividades*.

La mayor parte de los indicadores propuestos están tomados de las Reglas de Operación (ROP) del Fondo PYME. Por lo tanto, la mayor parte de los indicadores se construyen con información que actualmente proporcionan los OI apoyados. Por esta razón, la información requerida para la construcción de los indicadores es accesible.

Sin embargo, es conveniente señalar que el operador del Fondo PYME (la SPYME) deberá mantener vigilancia para que los reportes entregados por los OI apoyados se presenten de manera oportuna y resulten confiables.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

14. ¿Todos los indicadores son claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables?

Respuesta:

**SÍ.**

La matriz de indicadores del Fondo PYME propone 51 indicadores para expresar el impacto y desempeño de los diferentes niveles de la matriz. Este gran número de indicadores se debe a la variedad de Categorías, subcategorías y conceptos de apoyo que contempla el Fondo PYME.

Todos los indicadores resultan claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables.

La lista de indicadores y sus fichas correspondientes se presenta en el Anexo VII de este documento.



## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

15. De no ser el caso, la institución evaluadora, en coordinación con el programa, deberá proponer los indicadores faltantes y necesarios para cada ámbito de acción o las modificaciones a los indicadores existentes que sean necesarias.

Respuesta:

**No Aplica.**

Los indicadores propuestos se establecieron a partir del análisis grupal realizado durante el taller de análisis y discusión en el que participaron funcionarios del operador del Fondo PYME (la SPYME), de la Dirección General de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Economía y del evaluador (IIUNAM).

Como conclusión, el evaluador considera que los indicadores propuestos son suficientes para evaluar el impacto y desempeño de cada ámbito de acción del programa.

16. ¿Los indicadores incluidos en la matriz de indicadores tienen identificada su línea de base y temporalidad en la medición?

Respuesta:

**SÍ.**

Como se señaló en la pregunta 13, la matriz de indicadores del Fondo PYME propone una amplia diversidad de indicadores. La gran mayoría de los indicadores propuestos cuentan con información que normalmente genera el Fondo PYME. Por lo tanto, para la gran mayoría de los indicadores propuestos en la matriz de indicadores es posible identificar los valores correspondientes para al menos el año anterior (2006). De esta manera, es posible establecer una línea de base de cada uno de ellos.

En cuanto a la temporalidad, también para la gran mayoría de los indicadores se consideran periodos trimestrales. Esta temporalidad responde a los periodos de informes y reportes que maneja el Fondo PYME. A los beneficiarios se les solicitan que informen el avance y resultados de los proyectos apoyados a través de reportes trimestrales. Asimismo, la SPYME informa del proceso de otorgamiento de apoyos de manera trimestral.

17. ¿El Fondo PYME ha identificado los medios de verificación para obtener cada uno de los indicadores?

Respuesta:

**SÍ.**

La matriz de indicadores del Fondo PYME señala cuatro medios de verificación para la obtención de los datos con los que se calcularán los indicadores propuestos:

- Informes de seguimiento resultados presentados por los Organismos Intermedios.
- *Sistema de Transparencia PYME* a través del cual la SPYME presenta los resultados del proceso de otorgamiento de los apoyos del programa.
- Encuestas de satisfacción del usuario.
- Información estadística del INEGI.

En el caso de los indicadores de impacto a nivel de *Fin*, se podría agregar una evaluación de impacto que se realizara periódicamente; por ejemplo, cada tres años.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

18. Para aquellos medios de verificación que corresponda (por ejemplo encuestas), ¿el Fondo PYME ha identificado el tamaño de muestra óptimo necesario para la medición del indicador, especificando sus características estadísticas como el nivel de significancia y el error máximo de estimación?

Respuesta:

**NO.**

En el caso de encuestas, la matriz de indicadores del Fondo PYME no especifica las características del cálculo del tamaño de la muestra.

En evaluaciones externas anteriores (ejercicios 2005 y 2006), el evaluador ha calculado tamaño de muestras para verificar la información proporcionada por la SPYME con respecto a la operación del Fondo PYME.

Por lo tanto, la SPYME podría utilizar esta misma base de cálculo de la muestra para realizar las encuestas de satisfacción en la población objetivo directa; es decir, en la población de OI.

19. ¿De qué manera el Fondo PYME valida la veracidad de la información obtenida a través de los medios de verificación?

Respuesta:

Para los informes de resultados presentados por los Organismos Intermedios.

De acuerdo a las ROP del Fondo PYME, los OI tienen que presentar informes trimestrales relativos a la utilización de los apoyos otorgados y los resultados obtenidos en el proyecto (artículo 27, inciso XII). Asimismo, deben ofrecer todas las facilidades para que se realicen visitas de supervisión con el objeto de comprobar la veracidad de los informes (artículo 27, inciso XI).

Para el *Sistema de Transparencia PYME*.

Este sistema computacional corresponde a la información que maneja la SPYME relacionada con el otorgamiento de apoyos del Fondo PYME: proyectos solicitantes de apoyo, OI solicitante, aprobaciones, monto del apoyo, resultados esperados, etc. Para la validación de la veracidad de esta información se cuenta con una base de datos a la que acceden los solicitantes de apoyo para el llenado de la solicitud; además, la validación se sustenta en la apertura pública de esta información de tal manera que los datos capturados pueden ser consultados por el otorgante (SPYME), por el beneficiario directo (OI), por las empresas beneficiarias del proyecto, auditores y evaluadores.

Encuestas de satisfacción del usuario.

Estas encuestas se han realizado en las evaluaciones externas del Fondo PYME para los ejercicios 2005 y 2006. La validación ha sido a través del cálculo estadístico de un tamaño de muestra y seleccionando aleatoriamente a los OI a entrevistar.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

20. ¿Se consideran válidos los supuestos del Fondo PYME tal como figuran en la matriz de indicadores?

Respuesta:

**SÍ.**

Se consideran válidos los supuestos establecidos en la matriz de indicadores del Fondo PYME.

Tres de los cuatro supuestos se refieren a la manera en que operen los proyectos los OI apoyados por el Fondo PYME. Por lo tanto, el principal riesgo que presenta el Fondo PYME corresponde a la posibilidad de consolidar una red de OI que resulten eficaces en la promoción y operación de proyectos dirigidos al incremento de la competitividad de las MIPyMEs.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

21. Considerando el análisis y evaluación realizados en este punto, ¿la lógica de la matriz de indicadores se valida en su totalidad?

Respuesta:

**SÍ.**

La lógica de la matriz de indicadores del Fondo PYME es válida dado que las respuestas a las preguntas 13, 14, 17 y 20 fueron positivas.

## Evaluación del Fondo PYME 2007

### Diseño

Evaluación y análisis de la matriz de indicadores.  
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores

22. Si no es así, proponer los cambios que deberían hacerse a la lógica horizontal de la matriz de indicadores (indicadores, medios de verificación y supuestos).

Respuesta:

**No Aplica.**



Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

23. ¿La población que presenta el problema y/o necesidad (población potencial), así como la población objetivo están claramente definidas?

Respuesta:

**SÍ.**

Las ROP del Fondo PYME (artículo 12), establecen como la población objetivo del programa a las siguientes entidades:

- *Emprendedores*
- *Microempresas*
- *Pequeñas y medianas empresas*
- *Talleres familiares inscritos en el Registro de los talleres familiares de la Secretaría de Economía.*

En el mismo artículo, las ROP establecen que *...las grandes empresas podrán ser parte de la población objetivo del Fondo PYME siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta a la creación, desarrollo o consolidación de la MIPyMEs, promuevan la inversión productiva que permita generar empleos formales o generen impacto económico, sectorial o regional en la Entidad Federativa o en la región...*

Por otra parte, el artículo 13 de las ROP señalan que: *Los apoyos del Fondo PYME se otorgan a la población objetivo a través de Organismos Intermedios (OI), que serán los encargados de canalizarle los apoyos a la misma.*

En este sentido, se puede decir que el Fondo PYME cuenta con dos poblaciones objetivo:

- La directa, que corresponde a los OI interesados en desarrollar proyectos, con apoyo del Fondo PYME, que beneficien a las entidades señaladas en el artículo 12 de las ROP.
- La indirecta, que corresponde a las entidades señaladas en el artículo 12 de las ROP: emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas y talleres familiares registrados en el Registro correspondiente de la Secretaría de Economía.

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

24. ¿El Fondo PYME ha cuantificado y caracterizado ambas poblaciones, según los atributos que considere pertinentes?

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME ha caracterizado adecuadamente a las poblaciones objetivo.

Las ROP señalan que la población objetivo (indirecta) es la siguiente:

- *Los emprendedores*
- *Las micro, pequeñas y medianas empresas y,*
- *Los talleres familiares registrados en el Registro correspondiente de la Secretaría de Economía.*

A su vez, las ROP caracterizan a los OI (población objetivo directa) de la siguiente manera (artículo 3, inciso XVI):

*Los Gobiernos de los Estados a través de las dependencias cuyo ámbito de competencia se relacione con los objetivos generales y específicos del Fondo PYME. Los Ayuntamientos, las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, los organismos públicos descentralizados estatales, los fideicomisos de carácter público; las personas morales sin fines de lucro, consideradas organizaciones de la sociedad civil, los fideicomisos de carácter privado o mixto, confederaciones y cámaras, organismos y asociaciones empresariales, instituciones académicas, tecnológicas y de investigación y centros de investigación, asociaciones de intermediarios financieros, laboratorios, fondos de financiamiento y entidades de fomento; cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del Fondo PYME, así como aquellos que reconozca el Consejo Directivo al momento de dictaminar los proyectos que se someten a su consideración*

Sin embargo, en lo que toca a la cuantificación de la población objetivo, el Fondo PYME no cuenta con una específica sino que corresponde al número de MIPyMEs formalmente constituidas en México.

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

25. ¿Cuál es la justificación que sustenta que los beneficios que otorga el Fondo PYME se dirijan específicamente a dicha población potencial y objetivo?

Respuesta:

*Las ROP del Fondo PYME señalan, en los considerandos, lo siguiente: Que la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) en el desarrollo de la economía del país es fundamental, ya que constituyen el 99.8 por ciento de las empresas establecidas y generan el 52 por ciento del producto interno bruto y el 72 por ciento del empleo.*

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

26. ¿La justificación es la adecuada?

Respuesta:

**SÍ.**

La justificación es adecuada dado que se encuentra relacionada con el *Propósito* del Fondo PYME que es *contar con MIPyMEs competitivas*. Por lo tanto, delimitar los apoyos del programa a: los *emprendedores*, a las *micro, pequeñas y medianas empresas* y, los *talleres familiares registrados en el Registro correspondiente de la Secretaría de Economía*, responde al propio *Propósito* del Fondo PYME.

Por otra parte, las ROP dejan abierta la posibilidad de apoyar a empresas grandes ...*siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta a la creación, desarrollo o consolidación de la MIPyMEs, promuevan la inversión productiva que permita generar empleos formales o generen impacto económico, sectorial o regional en la Entidad Federativa o en la región...*

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Diseño**

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

27. ¿Los criterios y mecanismos que utiliza el Fondo PYME para determinar las unidades de atención (regiones, municipios, localidades, hogares y/o individuos, en su caso) son los adecuados? (Señalar principales mecanismos).

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME recibe solicitudes de apoyo de todos los OI nacionales elegibles para recibirlo, de acuerdo al artículo 3, inciso XVI, de las ROP.

Los OI deben llenar su solicitud de apoyo en el formato disponible en la página electrónica del Fondo PYME.

Si la solicitud de apoyo para un proyecto contempla la aportación de recursos de un gobierno estatal, se requiere que dicho proyecto sea preevaluado por el Subcomité estatal correspondiente. Las ROP señalan que los Subcomités estatales están integrados de la siguiente manera (artículo 39):

- *El Secretario de Desarrollo Económico de la entidad federativa*
- *El Delegado de la Secretaría de Economía en la entidad federativa*
- *Un representante del sector privado de la Entidad Federativa.*

Las solicitudes aprobadas por el Subcomité son enviadas a la SPYME para integrarse al procedimiento de otorgamiento del apoyo del Fondo PYME.

En consecuencia, las unidades de atención del Fondo PYME corresponden a todos los OI nacionales interesados en desarrollar proyectos que se inscriben en las categorías, subcategorías y conceptos definidos en sus ROP (artículo 14).

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

28. ¿Existe información sistematizada y actualizada que permita conocer quiénes reciben los apoyos del Fondo PYME (padrón de beneficiarios), cuáles son las características socioeconómicas de la población incluida en el padrón de beneficiarios y con qué frecuencia se levanta la información?

Respuesta:

**SÍ.**

La SPYME maneja toda la información relativa al Fondo PYME a través del *Sistema de Transparencia PYME* que es una base de datos en la que dispone de la información sistematizada de su operación.

Asimismo, los OI que reciben recursos del programa deben capturar en dicho *sistema*, desde la solicitud, los informes trimestrales y final y las empresas que fueron beneficiadas por el proyecto apoyado por el programa. Esta captura se realiza a través de la página electrónica del Fondo PYME.

Dentro del *sistema* existe el listado de empresas beneficiadas por la realización de cada proyecto apoyado.

Esta información debe ser actualizada cada trimestre durante el periodo de duración del proyecto.

Por lo tanto, sí existe información sistematizada y actualizada que permita conocer la operación y los beneficiarios del Fondo PYME.

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

29. ¿El diseño del Fondo PYME se encuentra correctamente expresados en sus ROP o normatividad correspondiente?

Respuesta:

**SÍ.**

El diseño del Fondo PYME sí se encuentra correctamente expresado en sus ROP.

La lógica vertical de la matriz de indicadores responde a lo que establecen las ROP del Fondo PYME.

Los *Componentes* de la matriz de indicadores se logran a través de los apoyos que ofrece el Fondo PYME.

Análisis de la vinculación de las Reglas de Operación (ROP) o normatividad aplicable con los objetivos del Fondo PYME.

30. ¿Existe congruencia entre las ROP o normatividad aplicable del Fondo PYME y su lógica interna?

Respuesta:

**Sí.**

El *Fin* y el *Propósito* del Fondo PYME son congruentes con los objetivos establecidos en las ROP del programa: *El Fondo PYME tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores...*

Los *Componentes* del programa corresponden con los tipos de apoyos que ofrece el Fondo PYME con base en sus ROP.

Las *Actividades* que desarrolla el operador corresponden con las necesarias para concertar apoyos para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs a través de Organismos Intermedios.



Posibles coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas federales

31. Como resultado de la evaluación de diseño del Fondo PYME, ¿el diseño del programa es el adecuado para alcanzar el Propósito antes definido y para atender a la población objetivo?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME descansa en una estrategia fundamental: la creación y consolidación de una red de Organismos Intermedios (OI) que se conviertan en líderes del desarrollo en sus regiones y/o sectores.

En este sentido, el Fondo PYME establece las áreas que deben ser atendidas (capacitación, información de mercados, infraestructura, etc). Por su parte, los OI promueven iniciativas de proyectos dentro de las áreas establecidas por el Fondo PYME. Estos proyectos surgen de las ideas y experiencias locales, adaptándose a la realidad regional de las empresas del país\*.

El diseño del Fondo PYME responde a esta estrategia. La creación de la red de líderes del desarrollo (los OI), permitirá alcanzar el *Propósito* establecido: *Contar con MIPyMEs competitivas.*

\* Tomado del Plan de Desarrollo Empresarial 2001-2006. Capítulo 5: ¿Cómo lograrlo?

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Diseño**

Posibles coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas federales

32. ¿Con cuáles programas federales de la Secretaría de Economía u otra dependencia podría existir complementariedad y/o sinergia?

Respuesta:

El Fondo PYME presenta una limitación para complementarse con otros programas federales. Sus ROP establecen, en su artículo 13, inciso XII, lo siguiente: *No podrán ser beneficiarios del Fondo PYME aquellos que estén recibiendo apoyos de otros programas de la Administración Pública Federal para el mismo concepto, que impliquen sustituir su aportación o duplicar apoyos o subsidios.*

En consecuencia, solamente podrán ser complementarios del Fondo PYME aquellos programas federales que pueden separar claramente, la utilización del subsidio federal que reciben y el que proviene del Fondo PYME.

Este es el caso del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) que ha actuado como OI y ha recibido apoyo del Fondo PYME para proyectos en los que no recibe apoyo federal.

Con el COMPITE, el Fondo PYME se ha complementado, estableciendo claramente la no duplicidad de apoyos con subsidio federal. El caso más reciente es la participación del COMPITE en el Programa de modernización de la industria de la tortilla (*Mi Tortilla*) en la parte de consultoría técnica a los establecimientos productores de tortillas.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Diseño**

Posibles coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas federales

33. ¿Con cuáles programas federales de la Secretaría de Economía u otra dependencia podría existir duplicidad?

Respuesta:

La variedad de categorías de apoyo del Fondo PYME motiva que existan posibles duplicidades con otros programas federales.

Los elementos para considerar que algún programa tiene duplicidad con el Fondo PYME serían la coincidencia en la población objetivo y en los conceptos de apoyo.

Los programas con los que podría haber duplicidades por las razones anteriormente señaladas son los siguientes:

- El Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) de la Secretaría de Economía
- El Programa para Acceder al Sistema Financiero Rural y el Programa de Acuacultura y Pesca de SAGARPA
- El Programa de Fomento a la Innovación y al Desarrollo Tecnológico de CONACYT.

Sin embargo, no existen evidencias de que efectivamente se hayan presentado duplicidades en los apoyos.

Posibles coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas federales

34. ¿El Fondo PYME cuenta con información en la que se hayan detectado dichas complementariedades y/o posibles duplicidades?

Respuesta:

**Sí.**

El Fondo PYME realizó una identificación de los programas federales con los que podrían existir complementariedades y/o duplicidades. En el Anexo XII se presenta una matriz en el que se señalan los diversos programas federales que podrían complementarse o duplicarse con el Fondo PYME.

## **2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL FONDO PYME**

Las siguientes 14 preguntas se refieren a los procesos de planeación que lleva a cabo el Fondo PYME con el objeto de establecer, en el corto, mediano y largo plazos, la situación que se busca alcance el programa.

35. ¿El Fondo PYME cuenta con planes estratégicos actualizados de corto, mediano y largo plazos?

Respuesta:

**Sí.**

El Fondo PYME sí cuenta con planes estratégicos actualizados de corto, mediano y largo plazos. Cabe señalar que el periodo de estos planes contempla seis años; es decir, el periodo 2007-2012. Resulta lógico el periodo considerado en los planes estratégicos del Fondo PYME dado que corresponde a la administración federal.

El documento en el que se establecen las estrategias del programa se titula: Fondo PYME, 2007-2012. Documento interno. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, SE. Un resumen de este documento se presenta en el Anexo XI.

En este documento se establecen tres escenarios para las principales líneas de apoyo los cuales presentan estimaciones de cobertura y de resultados. La estrategia para la cobertura se expresa en número de empresas atendidas y los resultados como número de empleos generados o conservados.

Los escenarios se establecen para el periodo 2007-2012 dado que son los años que corresponden al actual gobierno federal.

Además, para todos los programas apoyados por el Fondo PYME se está construyendo un *esquema de trascendencia*. Dicho esquema tiene por objeto consolidar y asegurar la permanencia de las políticas y estrategias de apoyo a favor de las MIPyMEs que han demostrado ser exitosas.

Por ejemplo, para el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, y el Sistema Nacional de Financiamiento, se pretende que en el 2012 el país cuente con una base consolidada de apoyos estructurada que permita mantener el fomento, de manera sistemática, a los emprendedores y a las MIPyMEs.

36. ¿En los planes se establecen indicadores y metas, se definen estrategias y políticas para lograr estas metas, y se desarrollan programas de trabajo detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los resultados esperados?

Respuesta:

**SÍ.**

En los planes sí se establecen indicadores y metas como se señaló en la respuesta a la pregunta anterior.

Con base en dichos planes, también se establecen estrategias y políticas referentes a las líneas de apoyo del Fondo PYME; por ejemplo: emprendedores (incubadoras y capital semilla), acceso al financiamiento (extensionismo financiero y fondos de garantía), capacitación y consultoría, atención a microempresas y, en particular, tortillerías, tiendas, talleres, entre otros.

Los programas de trabajo anuales los desarrolla cada Dirección General de acuerdo a la Categoría o *componentes* a su cargo.

Se concluye que el Fondo PYME sí establece indicadores y metas, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla programas de trabajo para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los resultados esperados.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Planeación estratégica**  
Mecanismos y herramientas de planeación estratégica.

37. ¿En dichos planes se establecen con claridad los resultados (*Fin y Propósito*) que busca alcanzar el programa?

Respuesta:

**SÍ.**

En los planes del Fondo PYME sí se contempla el logro del *propósito* y el *fin* del programa dado que el objetivo del plan estratégico es lograr más y mejores empleos y más y mejores empresas.

En la matriz de indicadores, los indicadores establecidos para el nivel de *propósito* y el *fin* expresan el mismo objetivo que el plan estratégico: más y mejores empleos; más y mejores empresas.



38. ¿El Fondo PYME tiene mecanismos para establecer y definir metas e indicadores?, ¿estos mecanismos son los adecuados? Si no es así, ¿qué modificaciones propondría?

Respuesta:

**SÍ.**

El mecanismo que utiliza el Fondo PYME para establecer metas inicia en las cuatro direcciones generales de la SPYME. Cada dirección general está a cargo de una o más Categorías de apoyo del programa.

En agosto de cada año, cada dirección general debe establecer sus metas para el año siguiente. Estas metas deberán estar alineadas con el plan 2007-2012.

Las metas son propuestas por cada dirección general al Consejo Directivo (CD) del Fondo PYME. En dicho Consejo se discuten y acuerdan cada meta y se integran las correspondientes a todo el programa. Estas metas se convierten en requerimientos de presupuesto.

Lo acordado por el CD se envía al Secretario de Economía como la propuesta de presupuesto para el Fondo PYME.

En lo que toca a los indicadores, éstos están definidos en el Plan estratégico 2007-2012. Además, a partir de la construcción de la matriz de indicadores del Fondo PYME, durante el presente año 2008, las metas propuestas por cada dirección general deberán responder también a los indicadores contenidos en dicha matriz.

39. ¿El Fondo PYME recolecta regularmente información oportuna y veraz que le permita monitorear su desempeño?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con una base de datos construida en el paquete *SQL Server* de Microsoft, por personal del propio operador del programa; es decir, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME). Este sistema de cómputo recibe el nombre de *Sistema de Transparencia PYME (STP)*.

En el STP se capturan todas las peticiones de apoyo al Fondo PYME provenientes de los Organismos Intermedios (OI). El llenado de la cédula de solicitud de apoyo se realiza por Internet en la base de datos señalada. En el STP también se registra todo el proceso para el otorgamiento del apoyo, los resultados y los informes que los OI deben de presentar trimestralmente hasta la conclusión del proyecto apoyado.

El STP es permanentemente mejorado. Generalmente las mejoras se sustentan en nuevos reportes que permitan monitorear la situación que guarda el programa de manera oportuna.

Una mejora requerida para el 2008 corresponde a la inclusión en el STP de aquellos datos que anteriormente no se registraban y que ahora, a partir de la definición de la Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME, se deberán registrar.

Por lo tanto, se concluye que el Fondo PYME sí recolecta permanentemente información oportuna y veraz que le permite monitorear su desempeño.

40. ¿El Fondo PYME tiene un número limitado y suficiente de indicadores que se orienten a resultados y reflejen significativamente el *Propósito* del programa?

Respuesta:

**SÍ.**

El *propósito* del Fondo PYME consiste en que las MIPyMEs mexicanas sean competitivas.

A partir de la construcción de la matriz de indicadores del programa, se establecieron cinco indicadores para el nivel *propósito* los cuales son los siguientes:

- Creación de empresas relacionado con los apoyos del Fondo PYME
- Sobrevivencia de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME para su creación
- Incremento de la productividad de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME.
- Incremento en ventas de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME.
- MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME

Estos indicadores se empezarán a calcular en el ejercicio 2008 y se considera que es un número suficiente para expresar el avance hacia el logro del *propósito* del Fondo PYME.

41. ¿El Fondo PYME tiene metas pertinentes y plazos específicos para sus indicadores de desempeño?

Respuesta:

**Sí.**

El Fondo PYME presenta dos tipos de indicadores: los asociados a su operación y los correspondientes a los proyectos apoyados.

Los primeros son indicadores relacionados con sus *componentes* y las *actividades* que realiza el operador (la SPYME) para entregar, de manera eficiente y oportuna, los apoyos. Los segundos son indicadores que reflejan el logro del *propósito* y del *fin* dado que corresponden a los resultados de los proyectos en términos de creación de empresas, sobrevivencia de las mismas, incremento de ventas por empleado, entre otros.

Durante el ejercicio 2007, el Fondo PYME presentó metas pertinentes con respecto a su operación. El plazo establecido correspondió al propio ejercicio anual.

En lo que toca a los resultados de los proyectos apoyados, el programa presentó metas pertinentes relacionadas también con el ejercicio 2007. Las metas correspondieron al número de empresas creadas, número de empleos generados y MIPyMEs atendidas, entre otros conceptos.

A partir de la definición de la matriz de indicadores del programa, se han incorporado nuevos indicadores dirigidos a complementar la expresión del logro de su *propósito* (ver respuesta de la pregunta anterior). Estos indicadores presentan plazos más adecuados para expresar los resultados de los proyectos. Por ejemplo, se establecen plazos bianuales para medir indicadores tales como sobrevivencia de las MIPyMEs apoyadas por el Fondo PYME.

Por lo tanto, se concluye que durante el ejercicio 2007 el Fondo PYME sí presentó metas para sus *componentes* y *actividades* y, parcialmente, para su *propósito*.

A partir del ejercicio 2008, con base en su matriz de indicadores, el programa podrá establecer las metas pertinentes para la totalidad de sus indicadores, incluyendo los correspondientes al nivel de *propósito*.

42. ¿Los indicadores de desempeño del Fondo PYME tienen línea de base (año de referencia)?

Respuesta:

**Sí.**

Los indicadores que manejó el Fondo PYME durante el ejercicio 2007 corresponden a los establecidos en las ROP. La mayor parte de estos indicadores se refieren a los niveles *componentes* y *actividades* y *propósito*. La línea de base de estos indicadores será el año 2004.

Para el caso de los nuevos indicadores establecidos en la matriz de indicadores del Fondo PYME para expresar el avance del programa hacia el *propósito* y el *fin*, éstos se empezarán a calcular a partir del ejercicio 2008.

Por lo tanto, todos los indicadores que establece la matriz de indicadores del Fondo PYME sí tienen identificada su año de referencia: el año 2007 para aquellos indicadores asociados con los *componentes* y *actividades* del programa y el año 2008 para los indicadores nuevos que corresponden a los niveles *propósito* y *fin* del programa.

43. ¿Están los requerimientos de presupuesto explícitamente ligados al cumplimiento de las metas de desempeño del Fondo PYME?

Respuesta:

**SÍ.**

Durante el ejercicio 2007, el Fondo PYME se integró por siete Categorías de apoyo (ver características del Fondo PYME en la Introducción de este documento).

Cada categoría de apoyo tiene como responsable de su operación a una de las cuatro direcciones generales que integra a la SPYME. En agosto de cada año, el Consejo Directivo (CD) del Fondo PYME solicita a cada dirección general que realice tres escenarios con respecto a las metas y el monto del apoyo a solicitar al Congreso de la Unión para el ejercicio siguiente, considerando las categorías del Fondo PYME que tienen a su cargo.

Los escenarios se refieren a las metas a lograr y el monto del apoyo requerido durante el siguiente ejercicio en cada una de las siete categorías contempladas en el Fondo PYME.

El CD decide qué escenario considera para cada uno de las categorías que integran al Fondo PYME. De esta manera, los escenarios seleccionados son integrados para construir el presupuesto a solicitar para todo el Fondo PYME.

Una vez que el Congreso de la Unión autoriza el presupuesto del programa para el nuevo ejercicio, el CD asigna los porcentajes que corresponderán a cada categoría.

Cabe señalar que el logro de las metas de desempeño del Fondo PYME en lo que toca al nivel *propósito* y *componentes* depende de los proyectos que los Organismos Intermedios (OI) propondrán a lo largo del ejercicio. Por consiguiente, también ocurre que al evaluar los proyectos se pueda presentar una reasignación del apoyo por categorías debido a la eficiencia que puedan presentar dichos proyectos en cuanto al logro de las metas establecidas.

Con base en el mecanismo que utiliza el Fondo PYME anteriormente descrito, se concluye que el programa sí liga los requerimientos de presupuesto con el cumplimiento de las metas de desempeño.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Planeación estratégica**  
De la orientación para resultados.

44. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del Fondo PYME?

Respuesta:

Los proyectos apoyados por el Fondo PYME reciben apoyos concurrentes de las siguientes fuentes de financiamiento:

- Subsidio federal (recursos presupuestales del Fondo PYME)
- Recursos aportados por los gobiernos estatales o municipales
- Aportaciones del sector privado o académico que generalmente corresponden a los Organismos Intermedios promotores de los proyectos
- Otros

La siguiente tabla muestra los porcentajes de participación en el ejercicio 2007 de las fuentes de financiamiento señaladas.

<b>Fuente de financiamiento de los proyectos apoyados por el Fondo PYME</b>	<b>2007 (miles de pesos)</b>	<b>% de participación</b>
Subsidio federal (Fondo PYME)	3,422,332.3	65.3%
Aportaciones de los gobiernos estatales	374,572.1	7.1%
Aportaciones de los gobiernos municipales	83,696.7	1.6%
Aportaciones del sector académico	87,461.0	1.7%
Aportaciones del sector privado	885,993.8	16.9%
Aportaciones de otros organismos	386,782.5	7.4%
<b>Total</b>	<b>5,240,838.4</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Información proporcionada por el Fondo PYME y validada a través de una encuesta telefónica de tipo muestral.

Existen algunos proyectos que no reciben recursos concurrentes de otras fuentes. Este es el caso de los apoyos a MIPyMEs afectadas por desastres naturales y proyectos estratégicos para el desarrollo sectorial y regional, que por la necesidad de una respuesta casi inmediata, el Consejo Directivo aprueba la no aportación de otros actores.

45. ¿El Fondo PYME ha llevado a cabo evaluaciones externas?

Respuesta:

**Sí.**

El Fondo PYME ha llevado a cabo evaluaciones externas.

Desde el 2004 (año en que se creó el Fondo PYME) se han realizado evaluaciones externas con base en lo establecido en las Reglas de Operación del propio programa. Es decir, se cuenta con evaluaciones externas del Fondo PYME para los ejercicios 2004, 2005 y 2006.

Estas evaluaciones externas las realizó el Instituto de Ingeniería de la UNAM



46. ¿Cuáles son las principales características de las evaluaciones externas realizadas al Fondo PYME?

Respuesta:

Como se señaló en la pregunta anterior, las evaluaciones externas del Fondo PYME para los ejercicios 2004, 2005 y 2006 las realizó el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM). Las evaluaciones externas realizadas al Fondo PYME se basaron en los resultados de cada ejercicio y en la manera en que los beneficiarios perciben el apoyo recibido. Estos dos elementos se han comparado con los ejercicios anteriores por lo que en la evaluación externa del año 2006 se cuenta con un análisis del comportamiento del Fondo PYME durante el periodo 2004-2006 en cuanto a resultados y percepción de los beneficiarios.

Los indicadores utilizados en dichas evaluaciones se sustentaron en los señalados en las ROP vigentes para cada ejercicio. Tales indicadores se ubican a nivel *componente* y *actividad* y, parcialmente, de *propósito* con base en lo establecido en la matriz de indicadores del Fondo PYME definida a finales del 2007. En consecuencia, en las evaluaciones externas realizadas al Fondo PYME no se ha analizado el logro del *propósito* ni el *fin* del programa.

47. ¿El Fondo PYME ha implementado y dado seguimiento a los resultados y recomendaciones provenientes de las evaluaciones externas de los últimos dos años?

Respuesta:

**SÍ.** Las recomendaciones hechas en la evaluación del 2006 del Fondo PYME se clasifican en cinco grupos: referentes a la operación, vinculadas a la estructura del programa, las correspondientes a los OI, la revisión de los indicadores establecidos en las ROP y, finalmente, la integración del Fondo PYME a lo que señala la *Ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs*.

Las recomendaciones mayormente atendidas por el Fondo PYME corresponden al grupo referente a la operación, principalmente las asociadas a la agilidad en el proceso de otorgamiento y seguimiento de los apoyos. En el 2007 se establecieron tiempos máximos de respuesta a las solicitudes de apoyo en todos los procesos en los que la SPYME es responsable. También, se estableció la política de entrega de la documentación legal, por parte del OI, antes de la evaluación de sus solicitudes de apoyo. Esto ha permitido que resulte más ágil el proceso de elaboración del instrumento jurídico que sustenta el apoyo del Fondo PYME en aquellos proyectos aprobados por el Consejo Directivo.

Dentro del mismo grupo de recomendaciones referentes a la operación, en las ROP de 2007 también se precisaron y agregaron las facultades de los Subcomités estatales para evaluar y verificar el cumplimiento de los proyectos (ver artículo 40 de las ROP de 2007).

El grupo de recomendaciones referentes a la estructura del programa fueron consideradas en las ROP del 2007 en la que se modificó la estructura del Fondo PYME. La estructura de apoyos que otorga el Fondo PYME es un elemento fundamental dado que a partir de ella se alinean los esfuerzos de los gobiernos estatales y de otras organizaciones dirigidos al fomento de la competitividad de las MIPyMEs. Esta alineación ha permitido integrar los esfuerzos de los gobiernos locales y organizaciones participantes con base en acciones comunes y, en consecuencia, se ha disminuido la dispersión de esfuerzos de los diferentes actores.

En cuanto a las recomendaciones relativas a la evaluación de los OI, la SPYME inició en el 2007, una revisión de los antecedentes y experiencias obtenidas con los OI apoyados durante el periodo 2004-2006. Para sustentar esta evaluación de los OI, se realizaron adecuaciones en el sistema de información que maneja el Fondo PYME; principalmente en lo que respecta al tipo de reportes que puede arrojar el sistema.

La recomendación relativa al desarrollo de indicadores se ha atendido a través de la definición de la Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME. En ella se establecen indicadores, tanto para los niveles de *componentes* y *actividades* como de *fin* y *propósito*.

Finalmente, para atender la recomendación referente a la integración del Fondo PYME a lo que señala la *Ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs*, primeramente es necesario que se integren los Consejos estatales para la competitividad lo que en muchas entidades federativas no se ha realizado.

Con base en lo anterior, se concluye que el Fondo PYME ha implementado y dado seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones externas realizadas en los últimos dos años.

48. ¿Existe evidencia de que el Fondo PYME ha utilizado la información generada por las evaluaciones para su mejor desempeño?

Respuesta:

**SÍ.**

Con base en lo señalado en la pregunta anterior, sí existen evidencias que la SPYME (operador del Fondo PYME), ha utilizado la información y recomendaciones de las evaluaciones externas para mejorar su desempeño.

Se puede agregar que dentro del grupo de recomendaciones referentes a la operación del programa, durante el segundo semestre del 2006 la SPYME inició un proyecto relativo a la certificación del proceso con base en la norma de calidad ISO 9001. El sistema se implantó aunque no se llegó a la certificación debido a que la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Economía dejó inconcluso el proceso.

Por otra parte, la versión del 2007 del *Manual de procedimientos* del Fondo PYME expresa la documentación y mejora de los procesos establecidos en el sistema de gestión de calidad implantado en el proceso de recepción, evaluación, otorgamiento de apoyos y seguimiento de resultados. Asimismo, la *Carta compromiso al ciudadano* que aparece en la página del Fondo PYME ([www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)), es una expresión también del sistema de gestión de calidad implantado.

### **3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL FONDO PYME**

Las siguientes ocho preguntas se refieren a la cobertura y focalización del Fondo PYME. Se analiza la población potencial y objetivo del programa y se estima la cobertura alcanzada.

49. ¿El Fondo PYME cuenta con algún método para cuantificar y determinar la población potencial y objetivo?

Respuesta:

**NO.**

Como se señaló en la pregunta 23, las ROP del Fondo PYME (artículo 12), establecen como la población objetivo del programa a las siguientes entidades:

- *Emprendedores*
- *Microempresas*
- *Pequeñas y medianas empresas*
- *Talleres familiares inscritos en el Registro de los talleres familiares de la Secretaría de Economía.*

En el mismo artículo, las ROP establecen que *...las grandes empresas podrán ser parte de la población objetivo del Fondo PYME siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta a la creación, desarrollo o consolidación de la MIPyMEs, promuevan la inversión productiva que permita generar empleos formales o generen impacto económico, sectorial o regional en la Entidad Federativa o en la región...*

Por otra parte, el artículo 13 de las ROP señalan que: *Los apoyos del Fondo PYME se otorgan a la población objetivo a través de Organismos Intermedios (OI), que serán los encargados de canalizarle los apoyos a la misma.*

En este sentido, se puede decir que el Fondo PYME cuenta con dos poblaciones objetivo:

- La indirecta, que corresponde a los OI interesados en desarrollar proyectos, con apoyo del Fondo PYME, que beneficien a las entidades señaladas en el artículo 12 de las ROP.
- La directa, que corresponde a las entidades señaladas en el artículo 12 de las ROP: emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas y talleres familiares registrados en el Registro correspondiente de la Secretaría de Economía.

En cuanto a la población objetivo indirecta, el Fondo PYME conoce el número de OI que han solicitado y/o recibido apoyos durante el periodo 2004-2007. Sin embargo, el programa no ha cuantificado cuántos OI potenciales existen en el país.

En lo que respecta a la población objetivo directa, el Fondo PYME tampoco cuenta con un método para cuantificar el número de MIPyMEs y emprendedores que podrían requerir de los apoyos y servicios que se generan a través de los proyectos propuestos por los OI.

En conclusión, el Fondo PYME no cuenta con algún método para cuantificar a la población potencial y objetivo.

50. En caso de que el evaluador determine que el Fondo PYME debe modificar los instrumentos antes analizados, proponer los instrumentos y procedimientos a utilizar, así como realizar un análisis de factibilidad de los mismos.

**Respuesta:**

En el 2° Taller realizado con motivo de la evaluación del Fondo PYME durante el ejercicio 2007 se acordó considerar a todas las MIPyMEs del país como población potencial directa del programa. Esta consideración se basa en la amplia variedad de categorías, subcategorías y conceptos de apoyo que ofrece el Fondo PYME y que continuamente requerirían las empresas.

Con base en lo anterior, se estableció como población potencial a todos los establecimientos económicos identificados por el Censo Económico realizado por el INEGI. El último Censo Económico corresponde al año 2004 con datos del 2003. Por lo tanto, la cuantificación de la población potencial corresponde a 3,005,157 unidades económicas que, según el Censo Económico, corresponden a MIPyMEs. En esta cifra quedan incluidas las microempresas, las pequeñas y medianas empresas y los talleres familiares.

En el caso de los emprendedores, su cuantificación es más complicada. Se ha propuesto considerar a todos los estudiantes de nivel superior como la población potencial de emprendedores. Esta consideración obedece al hecho que la mayor parte de los apoyos del Fondo PYME otorgados para el desarrollo de incubadoras se ha destinado a instituciones de educación superior. Sin embargo, con base en las entrevistas directas realizadas en las evaluaciones del 2005 y 2006, se observó que existen incubadoras promovidas por asociaciones industriales o municipios que atienden a todo tipo de interesados y muchos de ellos no son estudiantes del nivel superior. Por lo tanto, se presentan dos opciones para la estimación de la población potencial de emprendedores:

- El número de estudiantes en el nivel superior
- Encuesta abierta a toda la población que se ubicara en un cierto rango de edad y en la que se preguntara el interés en convertirse en emprendedor y la experiencia en el tema.

Evidentemente la primera opción resulta la más económica.

Finalmente, la población objetivo indirecta corresponde a los Organismos Intermedios (OI). En el capítulo II, artículo 3, fracción XVI de las ROP, se establece el perfil de los OI: gobiernos de los estados, ayuntamientos, organismos públicos estatales descentralizados, asociaciones civiles, cámaras, organismos y asociaciones empresariales, etc.

La propuesta para calcular a la población potencial indirecta es estimar el número de individuos en cada uno de los perfiles contemplados como OI que podrían existir en el país. Por ejemplo, número de ayuntamientos, instituciones académicas tecnológicas y de investigación, etc.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Cobertura y focalización**  
 Análisis de cobertura.

51. Cuantificar la población atendida total a nivel nacional para el periodo del 1 de enero del 2006 al 31 de diciembre del 2007. Esta información deberá desagregarse por entidad federativa, por los componentes del Fondo PYME y por los atributos considerados en la pregunta 24.

Respuesta:

Con base en la respuesta de la pregunta anterior, la población potencial del Fondo PYME son todas las unidades económicas que existían en 2004 de acuerdo al Censo Económico.

El siguiente cuadro presenta el cálculo de la cobertura lograda por el Fondo PYME durante los dos últimos ejercicios anuales.

Cuadro 1. Cobertura anual (ejercicios 2006 y 2007).

<b>COMPONENTE</b>	<b>(PP) Número de unidades económicas de acuerdo al Censo 2004 (INEGI)</b>	<b>(PA) Empresas beneficiadas por proyectos apoyados por el Fondo PYME</b>	<b>Cobertura del Fondo PYME PA/PP (en %)</b>
C1. MIPYMEs disponen de recursos para infraestructura que las equie y favorezca el entorno de negocios	3,005,157	10,162	0.34%
C2. MIPYMEs disponen de recursos para servicios de consultoría y capacitación	3,005,157	37,536	1.25%
C3. MIPyMEs reciben apoyo para facilitar su acceso al financiamiento	3,005,157	66,092	2.20%
C4. MIPyMEs encuentran oportunidades de negocio	3,005,157	102,692	3.42%

FUENTE: INEGI. Censos Económicos 2004. (Datos al 2003).

Los demás cuadros referentes a la cobertura del programa se presentan en el Anexo X.

52. ¿El avance de la cobertura, que a la fecha presenta el Fondo PYME, es el adecuado considerando su Fin y Propósito?

Respuesta:

**NO.**

El *Fin* del Fondo PYME es *Contribuir al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos.*

El *Propósito* del programa es lograr *Micro, pequeñas y medianas empresas competitivas.*

De acuerdo a la Cuadro 1, la cobertura del Fondo PYME durante el 2007 alcanzó el 7.21% de la población potencial, considerando a las unidades económicas pero sin considerar a la población potencial de emprendedores.

El porcentaje señalado es considerable. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que dentro de las unidades económicas atendidas con apoyo del Fondo PYME se pueden presentar duplicidades; es decir, una empresa pudo haber sido beneficiada a través de uno o más proyectos apoyados por el programa\*.

Por otra parte, el tipo de intervención a las empresas beneficiadas a través de los proyectos apoyados por el Fondo PYME es muy variada. Por lo tanto, si una empresa fue beneficiada durante un ejercicio con un apoyo para conseguir financiamiento bancario (extensionismo financiero, fondos de garantía, etc), al año siguiente podrá requerir otro tipo de apoyo (por ejemplo, para acceder a mercados de exportación o para capacitación, etc).

Lo señalado significa que, para mantener un crecimiento constante de su competitividad, una MIPyME puede requerir el apoyo del Fondo PYME en múltiples ejercicios anuales. Bajo este enfoque, el porcentaje del 11.27% de la población potencial atendida no resulta elevado. Con base en los comentarios anteriores, la cobertura ideal del Fondo PYME podría llegar al 100% de la población potencial. Este nivel de cobertura significaría que en cada ejercicio se apoyó a todas las MIPyMEs en el desarrollo de su competitividad.

En conclusión, el avance de la cobertura del Fondo PYME durante el ejercicio 2007 fue importante pero no fue suficiente para lograr el *propósito* y el *fin* del programa.

\* Este tipo de posibles duplicidades se podrán reducir con base en las mejoras al *Sistema de Transparencia PYME* el cual, a partir de 2008 se podrán identificar estas posibles duplicidades a través del RFC o de la CURP del beneficiario de cada proyecto.



53. ¿El Fondo PYME cuenta con una estrategia de cobertura de corto, mediano y largo plazos?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con un documento en el que se señalan, para las principales líneas de apoyo, tres escenarios de cobertura y de resultados. La estrategia para la cobertura la expresa en número de empresas atendidas y los resultados como número de empleos generados o conservados.

Los escenarios se establecen para el periodo 2007-2012 dado que son los años que corresponden al actual gobierno federal.

Por ejemplo, para el sistema nacional de incubación de empresas señala que para el año 2012 se alcanzarían los siguientes resultados acumulados:

Escenarios	No. de incubadoras	Empresas creadas	Empleos	Apoyo requerido (MDP)
1	500	30,000	150,000	1,500
2	750	50,000	250,000	2,500
3	1,000	70,000	350,000	3,500

Fuente: Estrategias Fondo PYME. 2007-2012. Documento interno. Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, SE.

Los mismos datos de la tabla anterior se presentan para:

- Capacitación y consultoría
- Microempresas sectoriales (tortillerías, tiendas, farmacias, etc.
- Acceso al financiamiento
- Aceleradoras de negocios
- Franquicias
- Acceso al mercado, entre otros (ver Anexo XI).

54. ¿Esta estrategia es la adecuada? Si no es así, ¿qué modificaciones propondría?

Respuesta:

**Sí.**

La estrategia es la adecuada dado que se presentan tres escenarios para la cobertura y resultados.

Para cumplir con la estrategia el Fondo PYME depende de la asignación presupuestal que cada año le otorgue el Congreso de la Unión. Los tres escenarios que contempla la SPYME ofrecen información acerca de los recursos que se requieren para lograr los tres escenarios en términos de cobertura.

55. En relación con la información de gabinete disponible se debe evaluar si el Fondo PYME ha logrado llegar a la población que se deseaba atender. Para esto es necesario utilizar indicadores consistentes con los criterios analizados en la pregunta 27.

Respuesta:

La población atendida sí corresponde a la población objetivo del Fondo PYME. La estrategia del programa es llegar a la población objetivo a través de lo Organismos Intermedios (OI) los cuales proponen proyectos, dentro de las categorías de apoyo establecidas por el Fondo PYME. Como resultado de la ejecución de tales proyectos apoyados por el programa, son beneficiadas las MIPyMEs que se encuentran dentro del ámbito de acción del proyecto.

Es decir; la población objetivo del Fondo PYME son todas las MIPyMEs existentes en el país. La población atendida son aquellas MIPyMEs que recibieron beneficios a través de la ejecución de los proyectos promovidos por los OI y apoyados por el programa. Los beneficios a las empresas están relacionados con la disposición de recursos para:

- Infraestructura que las equie y favorezca el entorno de negocios
- Servicios de consultoría y capacitación
- Acceso al financiamiento
- Para identificar oportunidades de negocio

56. ¿Se ha llegado a la población que se desea atender?

Respuesta:

**SÍ.**

Con base en las ROP, la población objetivo es:

- Emprendedores
- Micro empresas
- Pequeñas y mediana empresas
- Talleres familiares inscritos en el Registro de los Talleres familiares de la Secretaría de Economía.
- Excepcionalmente y cuando lo autorice el Consejo Directivo del Fondo PYME, las grandes empresas siempre y cuando contribuyan, de manera directa o indirecta, a la creación, desarrollo de las MIPyMEs...

La población atendida por los proyectos apoyados por el Fondo PYME durante el ejercicio 2007 correspondió a alguna de las categorías anteriores.

#### **4. OPERACIÓN DEL FONDO PYME**

Las siguientes 36 preguntas se refieren a la operación del Fondo PYME relativa a su adecuación con las ROP, la sistematización de la información operativa, la estructura organizacional, los procesos de mejora continua identificados, entre otros aspectos.

57. ¿Existen procedimientos estandarizados y adecuados para la selección de proyectos y/o beneficiarios?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con procedimientos estandarizados y adecuados para la selección de proyectos.

El Fondo PYME, en sus ROP de 2007, establece un diagrama del proceso de recepción, evaluación, documentación, entrega y seguimiento de los apoyos ofrecidos.

Las ROP son complementadas con un Manual de procedimientos en el que se indican los requisitos para cada Categoría, Subcategoría y Concepto de apoyo que otorga el Fondo PYME.

En el Manual de procedimientos también se definen las etapas, los responsables y los tiempos máximos permitidos para cada proceso en el que la SPYME es la responsable.

Cada año la Comisión Federal para la Mejora Regulatoria (COFEMER) revisa el procedimiento propuesto para verificar que no exista un nuevo trámite o requisito que no se encuentre debidamente sustentado.

58. ¿La selección de proyectos y/o beneficiarios cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en las ROP?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cumple con los criterios de elegibilidad y requisitos que señalan sus ROP y el Manual de procedimientos.

De la revisión de una muestra aleatoria de los 564 proyectos aprobados durante el ejercicio 2007, se constató el cumplimiento de los requisitos establecidos en las ROP y en el Manual de procedimientos.

Cabe señalar que durante el ejercicio 2007 los requisitos específicos para cada apoyo eran revisados por personal de la SPYME. A partir del 2008, el *Sistema de Transparencia PYME* verifica, en línea, si dichos requisitos se cumplen y despliega mensajes al OI cuando no se cumplen. Solamente cuando se han cumplido todos los requisitos correspondientes a la Categoría, Subcategoría y Concepto el *Sistema* permite el envío de la solicitud de apoyo.

59. ¿El Fondo PYME cuenta con información sistematizada que permita conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con una base de datos construida en SQL Server (MS) que recibe el nombre de *Sistema de transparencia PYME*. Este sistema ha sido desarrollado, desde el 2003, por personal de la propia SPYME y está sujeto a una mejora permanente.

El *sistema* trabaja bajo una filosofía conocida como *workflow*. Bajo esta filosofía se automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución de procesos delimitados, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas.

El *Sistema de transparencia PYME* es un repositorio de datos sustentados en la secuencia de cada solicitud de apoyo, desde su ingreso al sistema hasta la entrega del apoyo (en caso de ser aprobada la solicitud), y el seguimiento de la ejecución del proyecto y utilización de los recursos. Cada etapa del proceso se registra en el sistema, incluyendo la documentación requerida o generada.

Por lo tanto, en el *Sistema de transparencia PYME* se tiene la evolución de los proyectos apoyados por el Fondo PYME y las características de los OI solicitantes. Asimismo, en los proyectos apoyados y concluidos el OI debe capturar los datos de las empresas o personas beneficiadas.



60. ¿Existen procedimientos estandarizados y adecuados para recibir y procesar solicitudes de apoyo?

Respuesta:

**SÍ.**

Existen dos vías para recibir y procesar las solicitudes de acuerdo a si son proyectos con complemento de los gobiernos estatales o no lo son.

En ambos casos el Fondo PYME requiere del llenado de una solicitud (cédula) por parte del Organismo Intermedio (OI) solicitante. Una vez que se ingresa al *Sistema de Transparencia PYME* y éste lo acepta, se procesarán todas las etapas requeridas para, en su caso, recibir el apoyo.

Cuando son proyectos con complemento de un gobierno estatal, el OI debe presentar, en la delegación estatal de la Secretaría de Economía, una impresión de la solicitud que ingresó al *Sistema de Transparencia PYME*. Esta información servirá para que el Subcomité Estatal del Fondo PYME\* lo revise y emita una opinión técnica a la SPYME en cuanto a la posible aprobación del proyecto.

Con base en las opiniones técnicas del Subcomité Estatal, el Consejo Directivo del Fondo PYME determinará su apoyo o rechazo.

Este procedimiento de recepción y procesamiento de solicitudes de apoyo se encuentra gráficamente expresado en el Anexo F de las ROP (Flujograma del proceso previsto en el capítulo VI de las ROP).

61. ¿Los apoyos otorgados (incluyendo obras y acciones), cumplen con las características establecidas en las ROP?

Respuesta:

**SÍ.**

De la revisión realizada por el IIUNAM a una muestra aleatoria de los 564 proyectos aprobados durante el ejercicio 2007, se constató el cumplimiento de los requisitos establecidos en las ROP y en el Manual de procedimientos.

Asimismo, la Auditoría Superior de la Federación del Congreso de la Unión cada año realiza una auditoría para constatar, entre otros aspectos, el apego a los requisitos que señalan las ROP en el proceso de otorgamiento de apoyos por parte del Fondo PYME.

62. ¿Se respetaron los montos de apoyo estipulados en las ROP?

Respuesta:

**SÍ.**

De la revisión realizada por el IIUNAM a una muestra aleatoria de los 564 proyectos aprobados durante el ejercicio 2007, se constató el cumplimiento de los montos establecidos en las ROP y en el Manual de procedimientos.

Asimismo, la Auditoría Superior de la Federación del Congreso de la Unión cada año realiza una auditoría para constatar, entre otros aspectos, el apego a los requisitos que señalan las ROP en el proceso de otorgamiento de apoyos por parte del Fondo PYME. Uno de los aspectos que se revisan corresponde al monto del apoyo otorgado con respecto al permitido según las ROP.

63. ¿Se tiene información sistematizada que permita dar seguimiento oportuno a la ejecución de obras y/o acciones?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con el *Sistema de Transparencia PYME* en el que se tiene la información del proceso de otorgamiento del apoyo por parte del programa durante el ejercicio 2007. Esta información se encuentra disponible, tanto para los proyectos aprobados por el Consejo Directivo (CD) del Fondo PYME como para los rechazados.

La información comprende todas las etapas del proceso: solicitud, evaluación, dictamen del CD, elaboración del instrumento jurídico (contrato), suscripción, entrega del apoyo y seguimiento hasta el cierre del proyecto y comprobación de aplicación del apoyo y resultados.

En el ejercicio 2007 se integró en la SPYME una unidad de seguimiento, independiente de las direcciones generales que componen a la subsecretaría. Esta unidad es la encargada de revisar la comprobación de la aplicación del apoyo y de los resultados de cada proyecto.

64. ¿Existe evidencia documental de que el programa cumple con los procesos de ejecución establecidos en las ROP (avance físico-financiero, actas de entregas-recepción, cierre de ejercicio, recursos no devengados)?

Respuesta:

**Sí.**

Existe evidencia que el Fondo PYME cumple con los procesos de ejecución establecidos en las ROP.

Estos procesos de ejecución son los siguientes:

- Solicitud del proyecto (incluye el dictamen de los Subcomités estatales cuando el proyecto se complementa con recursos de
- Evaluación del proyecto
- Resolución por parte del Consejo Directivo
- Elaboración del instrumento jurídico
- Suscripción del instrumento jurídico
- Entrega del apoyo
- Seguimiento de ejecución del proyecto y resultados

En el *Sistema de Transparencia PYME* se encuentra la información de cada proceso así como la documentación que se requiere o se genera en cada uno. En una revisión muestral de la información del ejercicio 2007 contenida en dicho *sistema*, se constató que se encuentra disponible la documentación que corresponde a cada proceso concluido.

Por otra parte, el Fondo PYME genera trimestralmente avances físico-financieros a través de informes que envía a la Secretaría de Economía. Dichos informes se pueden consultar en:

[http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239\\_5/IT4\\_PRO07.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239_5/IT4_PRO07.pdf)

65. ¿Dichos procesos de ejecución funcionan de acuerdo a la normatividad?

Respuesta:

**SÍ.**

Los procesos de ejecución funcionan de acuerdo a la normatividad.

La justificación a la respuesta se basa en la revisión aleatoria de proyectos que el IIUNAM realizó en la base de datos conocida como *Sistema de Transparencia PYME*. Los proyectos revisados contaban con la documentación correspondiente.

Por otra parte, la Auditoría Superior de la Federación del Congreso de la Unión cada año realiza una auditoría para constatar el apego a la normatividad vigente.

66. ¿Se han implementado o modificado en los últimos tres años normas internas, políticas, acciones o estrategias institucionales con el fin de lograr una mejora y simplificación regulatoria o de procesos en el Fondo PYME? Describa las más importantes.

Respuesta:

**SÍ.** El Fondo PYME en los últimos años ha implementado diversas mejoras entre las cuales se señalan las siguientes:

- Mejoras al *Sistema de Transparencia PYME*. En los últimos dos ejercicios se han implementado mejoras que hacen al sistema más amigable y eficiente en la aceptación de solicitudes. Por ejemplo, al momento de capturar una solicitud de apoyo y ésta no cumple con los requisitos establecidos en las ROP y el Manual de procedimientos en cuanto al monto del apoyo máximo posible y/o aportaciones de otras fuentes al proyecto, el sistema despliega una advertencia que no será posible continuar con el llenado de la solicitud y las razones del incumplimiento. Esto lo hace el *sistema* considerando la categoría, subcategoría y concepto de apoyo solicitado.
- Al capturar una solicitud en el *sistema*, se solicita la documentación jurídica “escaneada”; es decir, el documento de constitución del OI y el poder notarial del responsable. Con esta información se evita que un proyecto siga el proceso de otorgamiento de apoyo y, si es aceptado, no se pueda concluir con la siguiente etapa debido a la inexistencia o irregularidades en su documentación jurídica. Anteriormente se solicitaba dicha documentación hasta la elaboración del instrumento jurídico (contrato).
- A partir del 2007, el instrumento jurídico (contrato) que ampara el otorgamiento de un apoyo del Fondo PYME se envía en formato electrónico para que el OI lo revise, lo imprima, lo firme el responsable y lo envíe de regreso (por mensajería) a la SPYME. Anteriormente se imprimía en la SPYME, se enviaba al OI y, en ocasiones se tenían que realizar ajustes de la información contenida. Al enviarse por correo electrónico, existe un registro de envío que se captura en el *sistema* con el objeto de llevar el control de los tiempos de respuesta de OI.
- En las ROP del 2007 se incorporó el Anexo C en donde se señala el tipo de documentación jurídica que requieren los OI según su tipo (asociación o cámara empresarial, organismo estatal descentralizado, institución académica, gobierno estatal o municipal, etc).
- También en las ROP del 2007 se establecieron lineamientos de la operación de los Subcomités Estatales con el objeto de homogeneizar la actividad de estos órganos colegiados. Asimismo, se detallaron sus funciones, responsabilidades, etc. Esta acción respondió a una recomendación de la evaluación externa realizada por el IIUNAM correspondiente al ejercicio 2006.
- A partir del 2007 se integró una Unidad de seguimiento de los proyectos apoyados. Esta Unidad es independiente de las direcciones generales de la SPYME las cuales son las promotoras y evaluadoras de los proyectos que solicitan apoyo.

Las acciones anteriores se han realizado en los dos últimos años y han permitido una simplificación o mejora en los procesos que realiza el Fondo PYME.

67. Reportar los principales beneficios y resultados alcanzados con la implementación de acciones de mejora comprometidas. Enunciar únicamente el título de las acciones de mejora.

Respuesta:

Los principales beneficios logrados con las acciones de mejora realizadas por el Fondo PYME en los últimos años han sido los siguientes:

1. Se ha facilitado el llenado de las solicitudes de apoyo por parte de los OI solicitantes.
2. Se tienen registros electrónicos en el *Sistema de Transparencia PYME* que permiten conocer cuándo se terminó un proceso y cuándo se inició el siguiente. De esta manera se puede identificar los orígenes de retrasos en todo el proceso de otorgamiento de apoyos y seguimiento de resultados.
3. Se han disminuido los reprocesos; es decir, las ocasiones en que un proyecto tiene que regresar a la etapa previa por falta de información o documentación adecuada.
4. Disminución en el tiempo de respuesta del Fondo PYME en el procesamiento de una solicitud de apoyo y, en su caso, en el otorgamiento del mismo.
5. Aumento en la oportunidad del apoyo del Fondo PYME ya que el OI conocerá, con mayor certeza, el momento en que recibiría el apoyo en caso de aprobarse su solicitud. Esta mayor certeza también involucra al propio OI en el cumplimiento de los tiempos de respuesta en aquellas etapas o subetapas en las que es responsable de generar una rápida respuesta.
6. Mejor programación del proyecto. Al lograr una mayor certeza en los tiempos de respuesta del apoyo otorgado por el Fondo PYME, el OI podrá programar las actividades del proyecto y la concurrencia de los recursos que provienen de otras fuentes.
7. El seguimiento de los proyectos se realiza más eficientemente a partir de una Unidad especializada en esta etapa e independiente de las direcciones generales.



68. ¿El Fondo PYME cuenta con una estructura organizacional que le permita entregar y/o producir los *Componentes* y alcanzar el logro del *Propósito*? El análisis deberá incluir las diferentes instancias relacionadas con la operación del programa

Respuesta:

**SÍ.** El Fondo PYME cuenta con una estructura organizacional que le permita entregar y/o producir los *Componentes* y alcanzar el logro de su *Propósito*.

El operador del Fondo PYME es la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) de la Secretaría de Economía (SE). Dentro de la SPYME existen cuatro Direcciones Generales. Cada una de ellas es responsable de una o más de las Categorías de apoyo que establecen las ROP del programa.

La función de estas direcciones generales consiste en promover la generación de solicitudes de proyectos relacionados con las Categorías a su cargo y asesorar a los Organismos Intermedios (OI) interesados. La evaluación de los proyectos recibidos dentro de las Categorías que les corresponden, también entra dentro de sus responsabilidades.

Las Delegaciones estatales de la SE también participan en la promoción de proyectos y asesoría a los OI interesados y en la Coordinación de los Subcomités estatales. Estos últimos participan en el proceso de otorgamiento de los apoyos del Fondo PYME cuando los proyectos reciben montos complementarios de los gobiernos estatales.

La SPYME también cuenta con una Unidad jurídica encargada de la formalización adecuada del instrumento legal a través del cual se otorga el apoyo y el OI se compromete a realizar el proyecto aprobado y alcanzar los resultados establecidos.

Desde el 2007, la SPYME integró una Unidad de seguimiento que, al igual que la Unidad jurídica, depende directamente del Subsecretario. Esta Unidad de seguimiento es la responsable de revisar la adecuada realización del proyecto y el logro de los resultados.

Dentro de la SE, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto es la encargada de realizar el pago de apoyo en respuesta a la solicitud girada por la SPYME. Dentro de la misma SE, la Unidad de Asuntos Jurídicos se encarga de registrar los convenios suscritos entre la SPYME y los OI que reciben los apoyos del Fondo PYME.

Los Gobiernos estatales también tienen una participación relevante en la operación del Fondo PYME en cuanto a su promoción y aportación de apoyos complementarios. Por ello, la SPYME establece cada ejercicio un convenio de colaboración con cada uno de los gobiernos estatales.

Finalmente, es importante señalar a los OI dentro de la estructura organizacional del Fondo PYME que le permita alcanzar su *propósito*. Los OI son organismos locales o regionales que proponen proyectos con base en dos criterios: las necesidades de los emprendedores o de las MIPyMEs a las que atienden y, a la estructura de apoyos que ofrece el Fondo PYME.

El logro del *propósito* del Fondo PYME depende, en gran medida, del interés de los OI por desarrollar proyectos dentro de la estructura de apoyos del programa y de su eficacia en su ejecución. El interés ha sido creciente en los últimos años y el Fondo PYME ha instrumentado acciones para conocer a los OI más eficientes en la realización de los proyectos apoyados y en el logro de los resultados esperados.

69. ¿Los mecanismos de transferencia de recursos operan eficaz y eficientemente?

Respuesta:

**NO.**

El mecanismo de transferencia de recursos es el siguiente:

La normatividad marca que el OI al que le fue aprobado un proyecto requiere abrir una cuenta de cheques a su nombre en la que se depositará el apoyo. Esta cuenta de cheques debe ser exclusiva para el manejo del apoyo del Fondo PYME y todos los gastos asociados al proyecto deberán pagarse directamente de dicha cuenta de cheques.

Una vez que el OI abrió la cuenta de cheques, el Fondo PYME solicita a la DGPOP de la Secretaría de Economía el depósito del apoyo, o el depósito de la primera ministración, en el caso de que el apoyo se haya convenido en más de una exhibición.

En los últimos años, y en particular en el ejercicio 2007, varios proyectos aprobados no recibieron el apoyo de manera rápida e inclusive algunos se depositaron hasta los dos primeros meses del 2008. Esta situación se debió a que la Secretaría de Hacienda no entregó, de manera oportuna, la totalidad del presupuesto asignado al Fondo PYME para el ejercicio 2007.

Esta situación se ha reflejado en la calificación que los OI otorgaron al tiempo transcurrido entre el ingreso de su solicitud al Fondo PYME y el momento en que recibieron el apoyo. Con base en la encuesta telefónica realizada por el IIUNAM, la calificación otorgada fue de 2.6, medida en una escala entre 1 (muy lenta) y 5 (muy rápida). Esta calificación promedio corresponde a entre lento y adecuado (ver Anexo IV).

Por lo tanto, el mecanismo de transferencia de recursos del Fondo PYME no operó de manera eficaz, al menos durante el ejercicio 2007.

En cuanto a la eficiencia en la entrega del apoyo, se ha señalado que el Fondo PYME ha implementado medidas dirigidas a facilitar y agilizar el proceso de recepción, evaluación, formalización jurídica y entrega del apoyo (ver respuestas a las preguntas 66 y 67).

70. Considerando las complementariedades del Fondo PYME, ¿tiene una colaboración y coordinación efectiva con los programas federales con los cuales se relaciona y se complementa?

Respuesta:

**SÍ.**

Durante el ejercicio 2007, el Fondo PYME se ha complementado con tres programas federales: el COMPITE, el FIFOMI (Fideicomiso de Fomento Minero) y el PRONAFIN (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario).

En el caso de los dos últimos programas, la colaboración se ha basado en la formación de fondos de garantía para apoyar el otorgamiento de créditos.

En el caso del COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica), la colaboración ha sido más relevante. El COMPITE participa en la capacitación de microempresarios dedicados a la fabricación de masa de nixtamal y tortillas. El proyecto *Mi Tortilla* (Programa para la modernización de la industria de la tortilla), promovido por la propia SPYME a través de la Cámara Nacional del Maíz Industrializado, se ha apoyado, de manera relevante, en los talleres de reingeniería de procesos desarrollados por el COMPITE.

En los tres casos de colaboración con otros programas federales señalados anteriormente, los apoyos del Fondo PYME no se han duplicado con los apoyos federales que ofrecen tales programas. La colaboración se ha sustentado en la ejecución de acciones que permitan a los apoyos otorgado por el Fondo PYME alcanzar los mejores resultados.

En conclusión, el Fondo PYME tiene una colaboración y coordinación efectiva con los programas federales con los cuales se ha relacionado y complementado durante el ejercicio 2007.

71. ¿Existe evidencia de que el Fondo PYME utiliza prácticas de administración financiera que proporcione información oportuna y confiable para la toma de decisiones de los responsables de la administración política y administrativa?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME genera informes trimestrales relativos a su operación y a la asignación de los apoyos que otorga. Estos informes los entrega al Secretariado Técnico de Planeación, Comunicación y Enlace de la propia Secretaría de Economía. A su vez, el Secretariado Técnico lo envía, trimestralmente, al Congreso de la Unión.

Los informes trimestrales presentan cifras acumuladas por lo que el informe del último trimestre expresa el comportamiento del Fondo PYME durante todo el ejercicio. El informe correspondiente al último trimestre del 2007 se puede consultar en la página electrónica de la SE:

[http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239\\_5/IT4\\_PRO07.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239_5/IT4_PRO07.pdf)

72. ¿Existe una integración entre los distintos sistemas de información que conforman la administración financiera?

Respuesta:

**SÍ.**

Toda la información financiera y la administración de proyectos (solicitudes de apoyo a proyectos y estado en que se encuentran en el proceso), esta contenida en el *Sistema de Transparencia PYME*.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

73. Presentar el avance de los indicadores a nivel de *Componente* del Fondo PYME, ¿este avance es el adecuado para el logro del *propósito*?

Respuesta:

**SÍ.**

En el año 2007 se cumplieron y se rebasaron las metas anuales como lo establece la *Nota de autoevaluación del programa* que el Fondo PYME envió a la SE.

En dicha *Nota* se establecen los porcentajes de cumplimiento de indicadores que corresponde a los *componentes* del programa. Por ejemplo:

<u>Componente</u>	<u>% de cumplimiento</u>
No. de empresas apoyadas para su fortalecimiento	305.4%
No. de empresas integradas a cadenas productivas	397.1%
No. de empresas con acceso a un financiamiento	111.3%
No. de MIPyMEs que recibieron extensionismo financiero	367.7%
No. de empresas integradas a esquemas de desarrollo de proveedores	233.9%

Se observa que durante el ejercicio 2007 el Fondo PYME superó por mucho las metas establecidas para la entrega de los *componentes*. En consecuencia, el programa sí avanzó en los indicadores a nivel de *componente* y, por lo tanto, también se avanzó en el logro del *propósito*.

La nota de autoevaluación se puede consultar en la siguiente dirección electrónica:

[http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239\\_5/IT4\\_PRO07.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239_5/IT4_PRO07.pdf)

74. ¿Se identifica algún *Componente* o *Actividad* que no es producido en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del Fondo PYME?

Respuesta:

**NO.**

Los *componentes* del Fondo PYME son los siguientes:

1. MIPyMEs disponen de recursos para infraestructura que las equipe y favorezca el entorno de negocios
2. MIPyMEs disponen de recursos para servicios de consultoría y capacitación
3. MIPyMEs reciben apoyo para facilitar su acceso al financiamiento
4. MIPyMEs encuentran oportunidades de negocio

Para cada uno de los cuatro *componentes* anteriores, el Fondo PYME realiza las siguientes *actividades*:

- a. Gestión de un ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs
- b. Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)
- c. Asignación eficiente de apoyos
- d. Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
- e. Promoción

De acuerdo al análisis realizado en esta evaluación, se considera que están considerados todos los *componentes* y *actividades* que determinan la eficacia del Fondo PYME.

75. ¿Se identifican *Actividades, Componentes* o procesos que se llevan a cabo en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces?

Respuesta:

**NO.**

Con base en el análisis realizado en esta evaluación, se considera que no existen *componentes, actividades* o procesos que sean prescindibles o posibles de sustituir para mejorar la eficacia. Como se señaló en la respuesta a la pregunta 69, la ineficacia en la entrega oportuna de los apoyos se debió al retraso en la entrega de la totalidad del presupuesto del programa por parte de la Secretaría de Hacienda. Este proceso no depende del operador del programa (SPYME).

Lo que se recomienda es mantener el esfuerzo de mejora continua en las *actividades* y procesos que realiza el Fondo PYME.



76. ¿Existen indicadores de eficacia en la operación del Fondo PYME? Presentar un listado de estos indicadores.

Respuesta:

**SÍ.**

Los indicadores de eficacia identificados en la matriz de indicadores del Fondo PYME son los siguientes:

1. Generación de empleos formales creados por los apoyos del Fondo PYME
2. Tasa de permanencia del empleo
3. Variación en las remuneraciones promedio anual en las MIPyMEs atendidas
4. Valor agregado de las MIPyMEs atendidas
5. Creación de empresas
6. Supervivencia de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME para su creación
7. Incremento en ventas de las MIPyMEs
8. Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para infraestructura
9. Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para capacitación
10. Cobertura de MIPyMEs que reciben servicios de consultoría
11. Cobertura de MIPyMEs con acceso a financiamiento
12. Cobertura de MIPyMEs que encuentran oportunidades de negocio
13. Porcentaje de proveedores desarrollados
14. Eficacia de los organismos intermedios
15. Participación de organismos intermedios

Algunos de estos indicadores los utilizó el Fondo PYME en el ejercicio 2007 debido a que ya estaban contemplados en sus ROP. Otros se empezarán a utilizar en 2008 debido a que se incorporaron a partir del diseño de la matriz de indicadores.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

77. ¿El Fondo PYME ha identificado y cuantificado costos de operación y costos unitarios dependiendo del *Propósito* y de sus *Componentes*? Si fuera el caso, presentar dichos costos.

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME es operado por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) de la Secretaría de Economía. En la operación del programa participa personal de las cuatro direcciones generales que forman la SPYME.

Además de la operación del Fondo PYME, la SPYME realiza otras actividades de promoción, normalización y gestión relacionadas con el impulso a la competitividad de las MIPyMEs.

La SPYME no lleva un control de costos de las diversas actividades que realiza su personal. Por lo tanto, es posible calcular el costo total de operación de la SPYME pero no el porcentaje que le corresponde a la operación del Fondo PYME. Esta es la razón de la respuesta negativa a esta pregunta.

78. ¿El Fondo PYME tiene procedimientos para medir costo-efectividad en su ejecución?

Respuesta:

**NO.**

Como se señaló en la respuesta a la pregunta anterior, la SPYME no tiene desagregado el costo que representa la operación del Fondo PYME ni de sus cuatro *componentes*. En consecuencia, no es posible medir el costo-efectividad del programa.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

79. ¿Se identifican algún *Componente*, *Actividad* o proceso que no se esté llevando a cabo en la actualidad y que podría mejorar la eficiencia del Fondo PYME?

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME no presenta algún *componente*, *actividad* o proceso que no se esté llevando a cabo en la actualidad y que podría mejorar la eficiencia del programa.

Sin embargo, se recomienda reforzar el análisis de los OI con el objeto de promover el desarrollo y consolidación de los mismos. A partir del ejercicio 2007, el *Sistema de Transparencia PYME* ha integrado el historial de cada OI que ha recibido apoyo del Fondo PYME. A través de este historial, es posible calificar la actuación de los OI durante los periodos en los que han participado en el programa. Es importante que el Fondo PYME capitalice esta información dada su estrategia de sustentar sus esfuerzos por promover la competitividad de las MIPyMEs a través del concurso de los OI.

80. ¿Se identifican *Actividades, Componentes* o procesos que se llevan a cabo en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por mecanismos de menor costo?

Respuesta:

**SÍ.**

El proceso referente a la elaboración del instrumento jurídico.

El Fondo PYME ha fortalecido al *Sistema de Transparencia PYME* con el objeto de avanzar hacia procesos con documentación electrónica.

Para ello, personal de la SPYME ha consultado a las instancias competentes para efecto de prescindir de firmas autógrafas y de expedientes en papel con el objeto de implementar firmas electrónicas.

El Fondo PYME aún no ha podido implantar completamente procesos electrónicos en algunas etapas tales como en la elaboración del instrumento jurídico (convenio que sustenta el apoyo otorgado), comprobación de la ejecución del proyecto, entre otros.

Por lo tanto, la recomendación consiste en poder prescindir de la documentación en papel y aceptar dicha documentación en medios electrónicos.

81. ¿Existen indicadores de eficiencia en la operación del Fondo PYME? Presentar un listado de estos indicadores.

Respuesta:

**SÍ.**

Los indicadores de eficiencia identificados en la matriz de indicadores son los siguientes:

1. Productividad de las MIPYMES
2. Potenciación de recursos
3. Potenciación del financiamiento a proyectos productivos
4. Efectividad de los contactos comerciales
5. Tiempo de respuesta a las solicitudes de apoyo
6. Demanda atendida.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

82. Cuantificar el presupuesto ejercido al término del presente ejercicio fiscal (2007) en relación con el presupuesto asignado. ¿Cuáles son las razones de la situación que se observa?

Respuesta:

La siguiente tabla presenta el presupuesto original asignado al Fondo PYME para el ejercicio 2007, las modificaciones registradas y las razones de tales modificaciones. Finalmente se muestra el monto del presupuesto ejercido durante el 2007.

Concepto	Monto (en miles de pesos)	Modificaciones (en miles de pesos)	Observaciones
<b>Presupuesto original</b>	\$2,743,400.0		Presupuesto originalmente asignado
		\$500,000.0	Aumento para atender requerimientos en zonas afectadas por desastres en Tabasco
		\$514,600.0	Aumento para atender proyectos presentados al Fondo PYME
<b>Total ampliaciones</b>	\$1,014,600.0		
		\$335,667.9	Reducciones
<b>Total reducciones</b>	\$335,667.9		
<b>Presupuesto ejercido</b>	<b>\$3,422,332.1</b>		

Fuente: Información proporcionada por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) de la Secretaría de Economía.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

83. ¿Cuál es el monto o porcentaje de aportaciones de terceros (otras instituciones, otros niveles de gobierno, beneficiarios, etc.), en relación al presupuesto ejercido?

Respuesta:

La siguiente tabla muestra el financiamiento de los proyectos apoyados por el Fondo PYME durante el ejercicio 2007. Se observa que los 564 proyectos apoyados por el programa recibieron un apoyo total ligeramente superior a los \$5,240 millones de pesos. De este total, el Fondo PYME contribuyó con el 65.3%; es decir, su aportación fue de \$3,422 millones de pesos.

<b>Fuente de financiamiento de los proyectos apoyados por el Fondo PYME</b>	<b>2007 (miles de pesos)</b>	<b>% de participación</b>
Subsidio federal (Fondo PYME)	3,422,332.3	65.3%
Aportaciones de los gobiernos estatales	374,572.1	7.1%
Aportaciones de los gobiernos municipales	83,696.7	1.6%
Aportaciones del sector académico	87,461.0	1.7%
Aportaciones del sector privado	885,993.8	16.9%
Aportaciones de otros organismos	386,782.5	7.4%
<b>Total</b>	<b>5,240,838.4</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Información proporcionada por el Fondo PYME y validada a través de una encuesta telefónica de tipo muestral.

Dentro de los apoyos que no cuentan con recursos concurrentes de otras instancias (o muy reducidos), se cuentan las aportaciones a Fondos de garantía. A pesar de el bajo índice de complementariedad, los recursos aportados a Fondos de garantía se multiplican debido a la derrama crediticia que sustentan. Por ejemplo, con los \$1,345,239.0 miles de pesos aportados por el Fondo PYME en 2007 a Fondos de garantía se había generado una derrama crediticia inicial de \$15,000 millones de pesos. Como el Fondo no se agota necesariamente en los primeros créditos garantizados, seguramente esta misma aportación aumentará la derrama crediticia sustentada.

Por otra parte, existen también proyectos como los dirigidos a apoyar a MIPyMEs siniestradas en desastres naturales y/o de carácter estratégico para el desarrollo sectorial y regional, en donde, por el tipo de atención urgente, no hay aportaciones de otros actores.



## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Eficacia, eficiencia, economía operativa del programa.

84. En función de los objetivos del Fondo PYME, ¿se han aplicado instrumentos de recuperación de costos (gasto que le genera al Estado la producción / entrega de servicios del programa)?

Respuesta:

**NO.**

El Fondo PYME no tiene la política de recuperar el costo relativo al proceso de recepción de solicitudes, evaluación, dictamen del CD, integración del instrumento jurídico y control y seguimiento de la ejecución de los proyectos y sus resultados. Este costo lo absorbe el presupuesto asignado al operador del programa; es decir la SPYME más el 5% de los recursos del programa como lo establecen las ROP.

Por otra parte, el Fondo PYME sí realiza acciones de recuperación de aquellos apoyos que no fueron ejercidos por el OI o que los ejecutó fuera de la normatividad que establecen las ROP y el Manual de procedimientos. Los montos recuperados se depositan en la Tesorería de la Federación.

85. ¿Existe una sistematización adecuada en la administración y operación del Fondo PYME?

Respuesta:

**SÍ.**

El Fondo PYME cuenta con una base de datos construida en SQL Server (MS) que recibe el nombre de *Sistema de transparencia PYME*. Este sistema ha sido desarrollado, desde el 2003, por personal de la propia SPYME y está sujeto a una mejora permanente.

El *sistema* trabaja bajo una filosofía conocida como *workflow*. Bajo esta filosofía se automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución de procesos delimitados, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas.

El *Sistema de transparencia PYME* es un repositorio de datos sustentados en la secuencia de cada solicitud de apoyo, desde su ingreso al sistema hasta la entrega del apoyo (en caso de ser aprobada la solicitud), y el seguimiento de la ejecución del proyecto y utilización de los recursos. Cada etapa del proceso se registra en el sistema, incluyendo la documentación requerida o generada.

Por lo tanto, en el *Sistema de transparencia PYME* se tiene la evolución de los proyectos apoyados por el Fondo PYME y las características de los OI solicitantes. Asimismo, en los proyectos apoyados y concluidos el OI debe capturar los datos de las empresas o personas beneficiadas.

86. ¿Cuáles son los principales sistemas de información utilizados en la gestión del Fondo PYME?

Respuesta:

Como se señaló en la respuesta a la pregunta anterior, el Fondo PYME cuenta con una base de datos construida en SQL Server (MS) que recibe el nombre de *Sistema de transparencia PYME*. Este sistema ha sido desarrollado por personal de la propia SPYME y está sujeto a una mejora permanente.

El *sistema* trabaja bajo una filosofía conocida como *workflow*. Bajo esta filosofía se automatiza la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución de procesos delimitados, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas.

Todos los involucrados en un proyecto (OI y personal de la SPYME) pueden incorporar información al *sistema* a través de Internet. Esta incorporación o modificación requiere de claves de acceso por lo que el *sistema* puede identificar quién y cuándo se realizó la captura o modificación de datos en el expediente electrónico de cada proyecto.

87. En caso de que el Fondo PYME cuente con un padrón de beneficiarios, ¿existen mecanismos de actualización y depuración del padrón de beneficiarios o listado de beneficiarios?

Respuesta:

**SÍ.**

El *Sistema de Transparencia PYME* puede generar reportes de todos y cada uno de los OI que han recibido apoyos del Fondo PYME.

También se pueden generar listados (nombre, localidad y tipo de apoyo) de las empresas atendidas por los proyectos apoyados. Este listado es capturado, vía Internet, por el OI encargado del proyecto apoyado por el programa y revisado por el operador (SPYME).

En el caso del Fondo PYME, no se puede hablar de una depuración de beneficiarios porque todos los OI (beneficiarios indirectos) se mantienen como población potencial y objetivo. Por el contrario, el *sistema* va acumulando información del historial de cada OI en cuanto a la ejecución de proyectos apoyados por el programa y de los resultados logrados.

Lo mismo se puede decir de los listados de beneficiarios directos (MIPyMEs o emprendedores) que recibieron algún servicio o apoyo a través de los proyectos apoyados por el Fondo PYME. Todas estas MIPyMEs pueden recibir más servicios o apoyos a través de nuevos proyectos apoyados por el Fondo PYME. De igual manera, el *sistema* acumula la información de las MIPyMEs beneficiadas.

88. ¿Los mecanismos de actualización son los adecuados?

Respuesta:

**SÍ.**

La actualización del *Sistema de Transparencia PYME* consiste en incorporar información de cada una de las etapas por las que transita un proyecto apoyado por el Fondo PYME; desde la solicitud hasta el seguimiento de su ejecución y resultados y conclusión (cierre).

Como se señaló, la información la capturan directamente, vía Internet, los responsables de realizar cada etapa del ciclo de vida de un proyecto apoyado.

## Evaluación del FONDO PYME 2007

### Operación

Cumplimiento y avance en los indicadores de gestión y productos.

89. Con base en los indicadores de gestión y productos del Fondo PYME, ¿el programa mostró progreso en la realización de sus *Actividades* y en la entrega de los *Componentes* en 2007?

Respuesta:

**SÍ.** Durante el ejercicio 2007 el Fondo PYME mostró progreso en la realización de sus *Actividades* y en la entrega de los *Componentes* con respecto al 2006. El siguiente cuadro presenta un comparativo de tales indicadores.

Indicadores de gestión y de productos del Fondo PYME (2006-2007)

INDICADOR	2006	2007
No. de proyectos apoyados	994	564
Monto del apoyo otorgado por el Fondo PYME (miles de pesos)	\$3,110,162.6	\$3,422,332.3
No. de MIPyMEs atendidas	195,022	250,007
Índice de complementariedad de recursos	1.7	1.8
No. de incubadoras apoyadas	141	257
No. de MIPyMEs que recibieron extensionismo financiero	8,756	13,787

Fuente: Evaluación externa 2006 y IV Informe trimestral de los programas con ROP.

El monto del apoyo otorgado en 2007 se incrementó en más de \$310,000 millones de pesos con respecto al año anterior.

El número de proyectos apoyados fue menor debido a que en 2007 se dio preferencia a los siguientes aspectos: integrar proyectos con características similares en un solo proyecto ejecutado por los Organismos Intermedios que tuviesen mejor respuesta en los últimos años.

A pesar de que en los proyectos apoyados para atender requerimientos de MIPyMEs en zonas afectadas por desastres no contaron con recursos recurrentes de otras instancias, el índice de complementariedad prácticamente se mantuvo.

En cuanto al número de incubadoras apoyadas, empresas que recibieron extensionismo financiero y, en general, número de MIPyMEs atendidas, el Fondo PYME mostró avances en sus indicadores de gestión y de productos durante el 2007 con respecto al año 2006.

**Evaluación del FONDO PYME 2007**  
**Operación**  
Rendición de cuentas y transparencia.

90. ¿Existe un sistema de Rendición de cuentas y Transparencia para los funcionarios que administran los fondos públicos del programa?

Respuesta:

**SÍ.**

El operador del Fondo PYME es la SPYME. Personal de esta Subsecretaría generan los informes trimestrales que la normatividad establece. Estos informes son entregado al Secretariado Técnico de Planeación, Comunicación y Enlace de la propia Secretaría de Economía. A su vez, el Secretariado Técnico los envía, trimestralmente, al Congreso de la Unión.

Los informes trimestrales presentan cifras acumuladas por lo que el informe del último trimestre expresa el comportamiento del Fondo PYME durante todo el ejercicio. El informe correspondiente al último trimestre del 2007 se puede consultar en la página electrónica de la SE:

[http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239\\_5/IT4\\_PRO07.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239_5/IT4_PRO07.pdf)

El listado de beneficiarios del Fondo PYME durante cada ejercicio se puede consultar en:

<http://www.economia.gob.mx/?P=239>

Además, las ROP del programa establecen la obligación de realizar una evaluación externa del programa en cada ejercicio. Estos informes también son públicos. La evaluación externa realizada por el IIUNAM para el ejercicio 2006 se puede consultar en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.fondopyme.gob.mx/>

91. ¿Existen y funcionan los mecanismos de transparencia establecidos en las ROP?

Respuesta:

**SÍ.**

Tanto en los informes trimestrales que genera la SPYME como en la evaluación externa del Fondo PYME se puede consultar la información relativa a los apoyos otorgados por el programa:

- Proyectos apoyados (nombre, apoyo recibido, etc)
- Organismos Intermedios responsables de cada proyecto
- Otros

Además, en la evaluación externa realizada por el IIUNAM relativa al ejercicio 2006, se realizaron entrevistas directas y telefónicas a los OI apoyados durante el ejercicio señalado. Se cuestionó acerca de la transparencia del proceso de asignación del apoyo. En 100% de los OI entrevistados no reportó ningún requerimiento no contenido en la normatividad aplicable por parte del personal de la SPYME.



**Evaluación del FONDO PYME 2007**  
**Operación**  
Rendición de cuentas y transparencia.

92. ¿El Fondo PYME cuenta con mecanismos para difundir interna y externamente evaluaciones y sus resultados?

Respuesta:

**SÍ.**

Las páginas electrónicas en las que el público en general puede consultar los resultados de las evaluaciones externas, el listado de beneficiarios y los informes trimestrales son las siguientes:

<http://www.fondopyme.gob.mx>

<http://www.economia.gob.mx/?P=239>

[http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239\\_5/IT4\\_PRO07.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/pages/239_5/IT4_PRO07.pdf)

## **5. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEL FONDO PYME**

Las siguientes 3 preguntas se refieren a la manera en que la población objetivo del Fondo PYME percibe la calidad de su atención y servicios.

93. ¿El Fondo PYME cuenta con instrumentos que le permitan medir el grado de satisfacción de la población objetivo?

Respuesta:

**SÍ.** El Fondo PYME ha conocido el grado de satisfacción de la población objetivo indirecta; es decir, los Organismos Intermedios (OI). Este reconocimiento ha sido a través de las evaluaciones externas realizadas por el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM) para los ejercicios 2005 y 2006.

El grado de satisfacción se evaluó a través de dos instrumentos: una encuesta telefónica de tipo muestral y otra encuesta directa en la que se visitó a OI seleccionados.

Para el ejercicio 2006 se realizaron 86 entrevistas telefónicas de un total de 588 OI que fueron apoyados por el programa.

Las encuestas telefónicas fueron complementadas con 52 entrevistas directas a OI seleccionados en las que, además de cuestionarse sobre el nivel de satisfacción con respecto al Fondo PYME, se conoció con mayor detalle los proyectos apoyados.

La encuesta telefónica fue el sustento de la estimación del nivel de satisfacción de los OI dado que fue de tipo muestral con una selección aleatoria de los organismos a entrevistar. La variable que se utilizó para el cálculo de la muestra fue el monto del apoyo recibido por cada OI.

Además de confirmar la existencia y el monto del apoyo reportado por el Fondo PYME, en la encuesta telefónica se solicitó la evaluación de los siguientes conceptos:

1. El tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y la entrega del apoyo
2. La calidad de la información proporcionada por el personal de la SPYME
3. La suficiencia del monto del apoyo otorgado
4. La intención de volver a solicitar apoyo del Fondo PYME en ejercicios futuros.

En los primeros dos conceptos se utilizó una escala de cinco posibles calificaciones. El tercer concepto se estimó con base en cuatro posibles respuestas y, el último concepto consistió en una respuesta binaria.

En la presente evaluación referente al ejercicio 2007, también se realizó una encuesta telefónica de tipo muestral. En el Anexo IV se presenta una explicación de la manera en que se realizó y los resultados obtenidos.

94. Estos instrumentos son los mecanismos adecuados y permiten presentar información objetiva? Si no es así, ¿qué modificaciones propondría?

Respuesta:

**SÍ.**

Los resultados de las encuestas telefónicas de tipo muestral realizadas en los ejercicios 2005 y 2006 fueron confirmados a través de las entrevistas directas realizadas a los OI.

Por lo tanto, se considera que la metodología utilizada aporta información objetiva siempre y cuando la realice una entidad externa a la SPYME y, en general, a la Secretaría de Economía.

La medición anterior se refiere al nivel de satisfacción de la población objetivo intermedia; es decir, a los OI. Falta conocer también el nivel de satisfacción de la población objetivo directa; es decir, las MIPyMEs y emprendedores beneficiados a través de los proyectos propuestos y operados por los OI y apoyados por el Fondo PYME.

Con base en el desarrollo que ha tenido la base de datos conocida como *Sistema de Transparencia PYME*, se pueden realizar encuestas muestrales de tipo electrónico a los beneficiarios directos. El mecanismo sería el siguiente:

- Seleccionar los proyectos apoyados de cuyos beneficiarios directos se quiera conocer su nivel de satisfacción
- Generar una muestra aleatoria dentro del listado de beneficiarios de los proyectos seleccionados
- Enviar, de manera automatizada, una solicitud para que se responda a un cuestionario que se ubicaría en el *sistema*. Junto a esta solicitud se enviaría una clave de acceso y las instrucciones para acceder al cuestionario.

A través de este mecanismo, las MIPyMEs beneficiadas estarían evaluando el nivel de satisfacción con respecto a los OI que les proporcionaron los servicios y/o beneficios que el Fondo PYME apoyó.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Percepción de la población objetivo**

95. De la información que ha sido generada por estos instrumentos ¿cuál es el grado de satisfacción de la población objetivo?

Respuesta:

Los resultados de la evaluación del ejercicio 2006 fueron los siguientes:

1. Tiempo transcurrido entre la presentación de la solicitud y la obtención del apoyo: 3.4 (entre *Adecuado* y *Rápido*).  
Escala: 5, muy rápido; 4, rápido; 3, adecuado; 2, lento; 1, muy lento
2. Información proporcionada por el personal de la SPYME (durante todo el proceso, desde la solicitud hasta el cierre del proyecto): 4.3 (entre *Buena* y *Muy buena*).  
Escala: 5, muy buena; 4, buena; 3, regular; 2, mala; 1, muy mala
3. Monto del apoyo otorgado por el Fondo PYME al proyecto: 2.9 (entre *Insuficiente* y *Adecuado*).  
Escala: 4, elevado; 3, adecuado; 2, insuficiente; 1, muy escaso
4. Intención de volver a solicitar apoyo al Fondo PYME: 100% de respuestas afirmativas.

Para el presente ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Tiempo transcurrido entre la presentación de la solicitud y la obtención del apoyo: 2.6 (entre *Lento* y *Adecuado*).
2. Monto del apoyo otorgado por el Fondo PYME al proyecto: 2.7 (entre *Insuficiente* y *Adecuado*).
3. Intención de volver a solicitar apoyo al Fondo PYME: 100% de respuestas afirmativas

Se observa que el tiempo de respuesta del Fondo PYME sufrió una caída en la percepción de los OI al pasar de 3.4 en 2006 a 2.6 en 2007. Esta caída se debió a que diversos apoyos otorgados en el ejercicio 2007 fueron entregados hasta los dos primeros meses del 2008.

En el caso del monto del apoyo otorgado por el Fondo PYME la percepción se mantuvo muy cercano a *Adecuado*. Esta calificación se debe a la política del programa de otorgar a un proyecto aprobado la totalidad del apoyo y no solamente una parte del monto solicitado.

La intención de volver a solicitar apoyo al Fondo PYME se mantuvo con la totalidad de respuestas afirmativas.

## **6. RESULTADOS DEL FONDO PYME**

Las siguientes cinco preguntas se refieren a los principales resultados que el Fondo PYME ha alcanzado en los últimos años.

96. ¿El Fondo PYME recolecta regularmente información veraz y oportuna sobre los indicadores de Propósito y Fin?

Respuesta:

**NO.**

Algunos de los indicadores establecidos en la matriz de indicadores para los niveles de *propósito* y *fin* del Fondo PYME sí los recolectaba el Fondo PYME; por ejemplo, la generación de empleos. Sin embargo, la gran mayoría de dichos indicadores fueron establecidos en 2007 con motivo de la revisión del diseño del programa y la construcción de la matriz de indicadores.

Por consiguiente, a partir del ejercicio 2008, el *Sistema de Transparencia PYME* iniciará la recolección de la información correspondiente a los todos los indicadores de *propósito* y *fin*.

**Evaluación del Fondo PYME 2007**  
**Resultados**

97. ¿El Fondo PYME ha llevado a cabo evaluaciones externas con metodologías rigurosas que le permitan medir el impacto del programa en la población objetivo (evaluaciones que permitan medir los avances en términos de su Propósito y Fin)?

Respuesta:

**NO.**

Las evaluaciones externas realizadas se han basado en los indicadores señalados en las ROP correspondientes a cada ejercicio. Estos indicadores no corresponden a los establecidos en la Matriz de Marco Lógico para los niveles de *propósito* y *fin*.

Dichas evaluaciones externas tampoco han considerado el análisis de grupos de comparación de MIPyMEs o emprendedores que no hayan recibido servicios o beneficios de proyectos apoyados por el Fondo PYME.



98. Con base en las evaluaciones externas, ¿cuáles han sido los principales impactos del programa?

Respuesta:

Con base en las evaluaciones externas, los principales impactos del Fondo PYME se expresan en los siguientes aspectos:

- Definición de una política de desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs que establece estrategias para todo el país.

Antes de la existencia del Fondo PYME no existía una política nacional para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs. La presencia del programa ha permitido establecer estrategias claras para todo el país y hacer concurrir los esfuerzos de otras instancias alrededor de dichas estrategias.

- Desarrollo de proyectos dentro de dichas estrategias que se adaptan a las necesidades locales o regionales.

El mecanismo que ha seguido el Fondo PYME ha sido apoyarse en organizaciones, tanto públicas como privadas, que propongan proyectos que permitan implementar las estrategias establecidas. Dado que dichas organizaciones (Organismos Intermedios) son frecuentemente de un ámbito local o regional, los proyectos que proponen al programa responden a las necesidades locales o regionales pero enmarcadas dentro de las estrategias nacionales establecidas en las ROP del Fondo PYME.

- Numero creciente de empresas o emprendedores beneficiados.

En los años de operación del Fondo PYME, el número de MIPyMEs y/o emprendedores atendidos ha sido creciente.

- Incremento del interés de OI por proponer proyectos dirigidos al desarrollo y consolidación de MIPyMEs y de su competitividad.

También se ha observado cada año un incremento en el número de organizaciones interesadas en desarrollar proyectos que responden a las estrategias establecidas por el Fondo PYME.

- Generación o conservación de empleos.

Motivado por el incremento en el número de OI que proponen proyectos al Fondo PYME y el incremento en el presupuesto ejercido, el número de empleos generados o conservados a través de los proyectos apoyados también se ha elevado.

- Aportación de recursos de otras instancias

No menos importante es la tendencia creciente en la aportación de recursos concurrentes que provienen de otras instancias (gobiernos estatales y/o municipales, sector privado, entidades académicas, entre otras (ver respuesta a la pregunta 83).

99. ¿El diseño y la operación del Fondo PYME permiten realizar una evaluación de impacto rigurosa? Si no es así, explicar y proponer los ajustes necesarios para que sean compatibles.

Respuesta:

**SÍ.**

El diseño y la operación del Fondo PYME permiten realizar una evaluación de impacto rigurosa.

Es posible seleccionar una muestra aleatoria de un grupo de beneficiarios del programa y un grupo de contraste para analizar la evolución de los indicadores de propósito y fin.

Sin embargo, dada la variedad de categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PYME, cada evaluación de impacto deberá realizarse considerando una sola subcategoría o, inclusive, solamente conceptos específicos.

100. Con base en la información obtenida de los distintos instrumentos, ¿el Fondo PYME ha demostrado adecuado progreso en alcanzar su Propósito y Fin? Especificar los principales resultados.

Respuesta:

**SÍ.** Con base en el desarrollo de sus *actividades y componentes* se puede decir que el Fondo PYME ha progresado en el logro de su *Propósito y Fin*. Sin embargo este avance no se puede sustentar directamente a través de los indicadores de *Propósito y Fin* establecidos en la MML debido a que no se cuenta con sus valores para ejercicios anteriores.

Sin embargo, a través de sus *componentes y actividades* se observan diversos aspectos que evidencian un avance del Fondo PYME en su contribución al desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs y, en consecuencia, en el desarrollo económico del país mediante la creación y consolidación de MIPyMEs competitivas.

Los aspectos que se pueden señalar son, entre otros, los siguientes:

Definición de estrategias para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMES.

El programa, desde su inicio, estableció una estructura de apoyos que responden a distintas estrategias para fomentar el desarrollo de las MIPyMEs. Esta estructura se presenta cada año en las ROP. En las correspondientes al ejercicio 2007, la estructura de apoyos se muestra en la Sección III, Tipos de apoyo del Fondo PYME.

Desarrollo de OI.

Los principales supuestos considerados en la Matriz de Marco Lógico del programa se refieren a los OI. Para lograr el *propósito* y el *fin* del Fondo PYME, los OI deben identificar adecuadamente los proyectos que tengan mayor impacto (dentro de la estructura propuesta por el programa) y, además, los OI tienen que desarrollar eficazmente los proyectos que proponen y que son apoyados por el Fondo PYME. Por esta razón, el desarrollo de los OI es un aspecto fundamental para el logro del *propósito* y *fin*.

En los cuatro ejercicio anuales que lleva funcionando el Fondo PYME, uno de los principales avances ha sido precisamente el desarrollo y, en algunos casos, la consolidación de OI. En cada ejercicio anual han presentado solicitudes de apoyo un número creciente de OI y, a partir del 2007, el Fondo PYME considera el desempeño de los OI en años anteriores para la asignación de apoyos.

Aportaciones concurrentes.

Otro aspecto que demuestra el progreso del Fondo PYME en cuanto al logro de su *propósito* y *fin* es la aportación, cada día de mayor monto, que realizan otras instancias que participan en los proyectos a los que el programa ha apoyado (véase respuesta a la pregunta 83).

## **7. PRINCIPALES FORTALEZAS, RETOS Y RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados de la evaluación del Fondo PYME durante el ejercicio 2007, a continuación se presentan las fortalezas y debilidades del programa identificadas así como las principales recomendaciones.

### **Fortalezas y/o oportunidades.**

Buen diseño. La primera fortaleza del programa que se desprende de esta evaluación corresponde a su buen diseño.

El Fondo PYME se encuentra en concordancia, tanto con el Programa Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) como con el Programa Sectorial de Economía (PSE).

Asimismo su análisis, a la luz del enfoque de la Matriz de Marco Lógico (MML), resultó favorable; no se presentaron dificultades para comprender el programa bajo el nuevo enfoque de la MML. Sus ROP expresan adecuadamente el diseño surgido del análisis basado en la metodología de marco lógico.

Motivación. Durante los cuatro ejercicios en que ha operado el Fondo PYME ha generado un gran interés y motivación en las organizaciones intermedias que proponen y ejecutan los proyectos. Esta ha sido la estrategia del programa: motivar la participación de organismos vinculados al desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs. A través de estos organismos, tanto públicos como privados, se pretende propiciar un movimiento nacional de mejora competitiva. Además, estas organizaciones (llamadas organismos intermedios), proponen proyectos basados en las necesidades reales del sector o de la región en la que operan.

Por esta razón se considera que una fortaleza del Fondo PYME corresponde precisamente a la capacidad de convocatoria que ha tenido para promover proyectos dirigidos a la mejora competitiva de las MIPyMEs en todo el país.

Definición de objetivos comunes. Las ROP del programa definen siete categorías de apoyos y, dentro de ellas, diversas subcategorías y conceptos. Esta definición

de apoyos expresan los grupos de problemas que se pretenden resolver para hacer más competitiva a las MIPyMEs mexicanas: formación de emprendedores, innovación tecnológica, gestión empresarial, fortalecimiento empresarial (oportunidades de mercado), proyectos productivos y acceso al financiamiento.

Esta estructura de apoyos ha promovido que los esfuerzos de diversas organizaciones (públicas y privadas) en todo el país se alineen alrededor de las categorías, subcategorías y conceptos que propone el Fondo PYME. De esta manera, el programa ha logrado disminuir cada vez más la dispersión de esfuerzos para encauzarlos sobre estrategias comunes.

Capacidad de atraer recursos. Otra fortaleza del Fondo PYME consiste en su capacidad de generar recursos concurrentes para promover la competitividad de las MIPyMEs. Es decir, el programa ha sido capaz de atraer aportaciones concurrentes de los diversos actores en el desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs: gobiernos estatales y municipales, asociaciones empresariales, asociaciones de fomento, entidades académicas, entre otras. El índice de complementariedad en 2007 se situó en 0.68; esto significa que por cada peso aportado por el Fondo PYME, las otras instancias aportaron 0.68 pesos<sup>1</sup>.

Las tres fortalezas anteriores sitúan al Fondo PYME como un instrumento articulador de los esfuerzos para crear en el país una cultura hacia la competitividad empresarial.

Sistema de información robusto. Finalmente, el *Sistema de Transparencia PYME* representa también una fortaleza del programa. Dicho sistema ha sido construido específicamente para la operación del Fondo PYME y que permite ampliar sus funciones para: captura de la información relacionada con los nuevos indicadores, análisis del comportamiento de los OI, identificación de las MIPyMEs atendidas y tipos de atención, etc.

---

<sup>1</sup> En el cálculo de este índice no se consideraron los apoyos a las MIPyMEs afectadas por desastres (principalmente de Tabasco), ni tampoco el Programa para la competitividad de la industria de la tortilla, debido a que fueron apoyos previstos sin aportación de las contrapartes.

## **Debilidades y/o amenazas.**

Retrasos en la entrega oportuna de los apoyos. Durante los ejercicios 2005 y 2007 se presentaron retrasos en la entrega de los apoyos. Algunos de ellos se entregaron hasta los primeros dos meses del año siguiente al término del ejercicio. Este retraso se debió a la falta de liquidez por retraso en la entrega del presupuesto del Fondo PYME por decisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Los retrasos en la entrega del apoyo afectan importantemente generando:

- Reducción de la confiabilidad del programa en cuanto a la oportunidad del apoyo para la adecuada ejecución de los proyectos
- Afectación al calendario de los proyectos propuestos por los OI.

Dependencia de los OI para lograr el *propósito y fin*. El Fondo PYME depende de la eficacia de los OI en cuanto a la adecuada identificación de los proyectos pertinentes para sus regiones y/o sectores y en la ejecución eficaz de los mismos.

El propósito del programa se refiere a lograr *MIPyMEs competitivas*. Para ello, los OI proponen proyectos cuyos objetivos corresponde al *propósito* del Fondo PYME. De la adecuada identificación y buena ejecución de los proyectos depende la efectividad para lograr dicho *propósito*.

Insuficiente cobertura. Como se señaló en el capítulo 3, la cobertura del Fondo PYME aunque importante, resulta insuficiente. Esto representa una debilidad en cuanto al logro de *fin y propósito* del programa.

La cobertura del programa durante el 2007 se elevó a un poco más del 7% de la población objetivo. Se considera que una adecuada cobertura del programa se ubicaría entre el 25% y el 30% de dicha población para lograr un impacto suficiente que permita avanzar en el logro del propósito.

## **Recomendaciones.**

1. Reforzar el análisis del comportamiento de los OI. Dada la relevancia de la eficacia de los OI para el logro del *fin y propósito* del programa, es

recomendable reforzar el análisis del comportamiento de tales Organismos. El análisis se sustentaría en los resultados de cada OI en cuanto a la ejecución de proyectos apoyados en ejercicios anteriores. De esta manera, el Fondo PYME contará con mayor información en el proceso de aprobación de las solicitudes de apoyos para nuevos proyectos.

2. Reforzar la función de seguimiento de los proyectos. En el 2007 se creó la Unidad de seguimiento dentro de la SPYME. Esta Unidad verifica la ejecución de los proyectos en cuanto a su adecuada conclusión y el apego a las ROP. La recomendación consiste en reforzar esta Unidad con el objeto de que también dé seguimiento a los proyectos en cuanto a la validez de los resultados reportados (empresas atendidas, creación de empleos, etc). Este aspecto resulta relevante para la construcción de los indicadores establecidos en la Matriz de indicadores del programa.
3. Gestionar ante las instancias responsables, en particular la SHCP, la entrega oportuna del presupuesto asignado al Fondo PYME. Este punto también resulta relevante para no afectar el calendario de ejecución de los proyectos apoyados y así lograr la eficacia en los resultados convenidos con el programa.
4. Incremento en el presupuesto del Fondo PYME. Se señaló que una debilidad del programa es su insuficiente cobertura. Esta situación limita el logro del fin y propósito del programa. Por lo tanto, se recomienda incrementar el presupuesto del Fondo PYME de tal manera que al cabo del periodo 2007-2012 pudiera alcanzar entre el 25% y el 30% de cobertura.

## 8. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones referentes a la evaluación de diseño, consistencia y resultados del Fondo PYME durante el ejercicio 2007.

Con relación a la evaluación del diseño del Fondo PYME, la gran mayoría de las respuestas señaladas en el capítulo 1 resultan favorables al programa.

En primer lugar el *Fin* y el *Propósito* que persigue el Fondo PYME son claros y responden a las estrategias planteadas por la Secretaría de Economía y por el PND relativas al impulso de la competitividad de las MIPyMEs.

En cuanto a la matriz de indicadores del Fondo PYME (ver Anexo VI), se observa que los *Componentes* y las *Actividades* sí corresponden a las requeridas para alcanzar el *Propósito*. En consecuencia, existe lógica vertical en la matriz de indicadores.

También en el análisis horizontal de la matriz de indicadores resulta favorable. Se proponen diversos indicadores que resultan pertinentes para expresar el comportamiento de las *Actividades*, *Componentes*, *Propósito* y *Fin*. Los indicadores son adecuados en términos de disponibilidad de información y concepto que expresan. La lista de indicadores se presenta en el Anexo V.

Existe también congruencia entre sus Reglas de Operación (ROP) y el diseño del Fondo PYME. La población objetivo se encuentra adecuadamente caracterizada. Asimismo, los indicadores propuestos por las ROP se adecuaron y se complementaron en la matriz de indicadores con el objeto de expresar mejor el desempeño e impacto de las acciones del programa.

En cuanto a la planeación estratégica, el Fondo PYME cuenta con planes para cada uno de sus Categorías de apoyo los cuales contemplan el periodo 2007-2012. El Anexo XI presenta un resumen de los resultados de su último ejercicio. Para contemplar la incertidumbre que existe en el monto del subsidio federal que cada año se le asigna, los planes consideran tres escenarios.



Por otra parte, la cobertura del Fondo PYME es importante pero resulta insuficiente para alcanzar al logro del *propósito*.

En cuanto a la operación del programa, el Fondo PYME cumple con las ROP, cuenta con una sistematización de la información robusta (*Sistema de Transparencia PYME*), tiene un sistema de gestión de la calidad implantado (aún no certificado) y tiene una estructura organizacional adecuada para producir los *componentes*.

Asimismo, los mecanismos de transferencia de recursos son eficientes y transparentes, presenta informes trimestrales que incluyen el listado de OI apoyados y, al concluir los proyectos, también se cuenta con un listado de MIPyMEs. Cuenta con una administración financiera adecuada y el Fondo PYME cada año logra captar recursos concurrentes de los gobiernos estatales y municipales, del sector privado, del sector académico y de otras instancias para apoyar los proyectos seleccionados.

Por consiguiente, se concluye que la operación del Fondo PYME es la adecuada aunque con algunas oportunidades de mejora como las señaladas en las recomendaciones presentadas en el capítulo anterior.

En cuanto a la percepción que los OI tienen acerca del Fondo PYME, en los últimos años ha sido afectada por los retrasos que se presentaron en 2005 y 2007 en la entrega de los apoyos. Por esta razón, el tiempo transcurrido entre la presentación de la solicitud y la obtención del apoyo fue calificado entre *lento* y *adecuada*<sup>2</sup>. No obstante lo anterior, en la encuesta telefónica realizada en el ejercicio 2007, el 100% de los entrevistados mostró interés por volver a solicitar apoyo al programa y el monto del apoyo fue considerado como *adecuado*. (ver Anexo IV).

En cuanto a los resultados del programa en los últimos años, los más relevantes son los siguientes:

---

<sup>2</sup> El nivel de satisfacción de la calidad de los servicios del Fondo PYME se ha medido con base en entrevistas telefónicas y directas que se han realizado a una muestra representativa de los OI que recibieron apoyo para realizar los proyectos propuestos.

- Definición de una política de desarrollo de la competitividad de las MIPyMEs que establece estrategias para todo el país.
- Desarrollo de proyectos dentro de dichas estrategias que se adaptan a las necesidades locales o regionales.
- Numero creciente de empresas o emprendedores beneficiados.
- Incremento del interés de OI por proponer proyectos dirigidos al desarrollo y consolidación de MIPyMEs y de su competitividad.
- Generación o conservación de empleos.
- Aportación de recursos de otras instancias que concurren para apoyar proyectos.

Con base en lo arriba señalado, se concluye que el Fondo PYME presenta un diseño robusto, adecuada operación, aceptación entre las población objetivo y una buena imagen en la población beneficiada la cual deberá mejorarse a través de la entrega oportuna de los apoyos comprometidos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía, 2008. "Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PyME) " Publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el lunes 31 de diciembre del 2008.
2. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía, 2007. "Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PyME) " Publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el miércoles 28 de febrero de 2007.
3. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía, Manual de procedimientos del Fondo PYME, 2007.
4. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (LMIPyME)*. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002. Última reforma DOF 06-06-2006.
5. *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006*. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa; Secretaría de Economía. 2001. México.
6. *Programa Sectorial de Economía 2007-2012*. Secretaría de Economía. 2007. México.
7. Poder Ejecutivo Federal, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (2007), *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, ISBN 978-970-734-184-5, ISBN 978-970-734-184-x, en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>.
8. IIUNAM. Evaluaciones externas a Fondo PYME correspondientes a los ejercicios 2004, 2005 y 2006.
9. *Plan de Desarrollo Empresarial 2007-2012*. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa; Secretaría de Economía. 2001. México.

10. *Metodología del Marco lógico. Curso Evaluadores, Matriz de Indicadores.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) - Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2007
11. Fondo PYME, 2007. *Base de datos de gabinete utilizadas para el análisis en formato electrónico.*
12. Fondo PYME. *Planeación estratégica .*
13. Censo 2004 del INEGI. *Información sobre unidades económicas.*
14. Pagina del Fondo PYME: <http://www.fondopyme.gob.mx/>