



Universidad Nacional Autónoma de México



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ingeniería

Tesis
Para Obtener el Título de:
Ingeniero Industrial

Título:

« Evaluación de Programas Federales de
Fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas »

Daniel Adrián Hernández Zavala

Director de Tesis:
M.I. Eugenio Mario López Ortega

Nov. 2008



Universidad Nacional Autónoma de México



Dedicatoria:

A mi Madre Romy:

Con todo mi corazón le dedico esta gran meta de mi vida, ya que sin su amor y apoyo día con día, no hubiera sido posible.

A mi Hermano Aarón:

Por ser un gran ejemplo de superación y de integridad de toda la vida, que me ayudo a forjarme como ser humano.

A la Familia Hernández:

Por quererme tanto!!

A mis Amigas y Amigos de Ciudad Universitaria:

Por las inolvidables experiencias que tuvimos juntos...hahaha!!

«Porque al crear algo, dejamos una parte de nosotros que se queda en la eternidad y nos vuelve inmortales »

Daniel Adrián Hernández Zavala.



Universidad Nacional Autónoma de México



Agradecimientos:

Al M. I. Eugenio Mario López Ortega:

Por la confianza depositada, y apoyo al dirigir esta tesis y que con sus conocimientos ha dado un gran aporte en mi vida.

A la Facultad de Ingeniería de la UNAM:

Por darme la oportunidad de ser parte de esta comunidad, la cual me ayudo a forjar mi carácter y dotarme de conocimientos sólidos para mi vida profesional.

Al Instituto de Ingeniería de la UNAM:

Por ser una institución ejemplar preocupada por ayudar a los jóvenes Ingenieros a comprender la situación de nuestro país y por dotarme de las herramientas e instalaciones para la realización de esta tesis.

A los Sinodales:

Presidente: M.I. Silvina Hernández García.
Vocal: M.I. Eugenio Mario López Ortega
Secretario: Dr. Víctor Javier González Villela.
1º Suplente: Ing. Elizabeth Moreno Mavridis.
2º Suplente: M.I. Susana Casy Téllez Ballesteros.

Por sus importantes recomendaciones en la revisión de esta tesis y su disposición a formar parte del jurado en mi examen profesional.



ÍNDICE GENERAL

Índice de Figuras, Mapas y Tablas.

Abstract.

Introducción.

Objetivo.

Capítulo 1

Evaluación de Programas.

- 1.1. ¿Que es un Programa?
- 1.2. Características básicas de un programa.
 - 1.2.1. Objetivos del programa.
 - 1.2.2. Componentes básicos de la evaluación del programa.
- 1.3. Definiciones de evaluación.
 - 1.3.1. ¿Que es una evaluación?
 - 1.3.2. ¿Que es una evaluación de programas?
- 1.4. Técnicas cuantitativas y cualitativas en la evaluación.
- 1.5. Tipos de evaluación.
 - 1.5.1. Evaluación formativa.
 - 1.5.2. Evaluación del proceso.
 - 1.5.3. Evaluación del impacto.
 - 1.5.4. Evaluación de resultados.
- 1.6. El estado actual de la evaluación de programas federales.
- 1.7. Problemas; y enfoques recomendados en la evaluación de programas.
- 1.8. Qué intenta responder la evaluación de programas (Mapa 1).
 - 1.8.1. Respuestas externas en evaluación.
 - 1.8.2. Respuesta a necesidades internas del programa.
- 1.9. La ciencia frente a la política en la evaluación de programas (Mapa 2).
 - 1.9.1. Lo político.
 - 1.9.2. La ciencia.



- 1.10. Mutabilidad de los programas sociales (Mapa 3).
- 1.11. Diferencias entre evaluación y otras actividades (Mapa 4).
- 1.12. Diferencias y semejanzas entre evaluación y otras actividades (Mapa 5).

Capítulo 2

¿Qué es el Fondo PYME?

- 2.1. Fondo PYME.
- 2.2. Antecedentes del Fondo PYME.
- 2.3. Apoyos que ofrece el Fondo PYME.
- 2.4. Beneficiarios del Fondo PYME.
- 2.5. Fondos precursores del Fondo PYME.
- 2.6. Descripción del apoyo a evaluar.
- 2.7. Importancia del Fondo PYME.

Capítulo 3

Metodología empleada para evaluar y diseñar el programa, la (MML).

- 3.1. ¿Qué es la Matriz de Marco Lógico (MML)?
- 3.2. Resumen narrativo del programa.
 - 3.2.1. Fin.
 - 3.2.2. Propósito.
 - 3.2.3. Componentes.
 - 3.2.4. Actividades.
- 3.3. Indicadores.
 - 3.3.1. Las características que un buen indicador debe poseer.
 - 3.3.2. Pasos para definir buenos indicadores.
 - 3.3.3. Tipos de Indicadores.
- 3.4. Medios de verificación.
 - 3.4.1. Lo que los medios de verificación pueden incluir.
 - 3.4.2. Lógica Horizontal.



3.4.3. Algunas consideraciones finales acerca de los medios de verificación.

3.5. Supuestos.

3.5.2. Análisis de los supuestos a diferentes niveles.

3.5.1. Lógica Vertical.

3.5.3. Algunas consideraciones adicionales acerca de los supuestos.

3.6. Comentarios finales sobre la Matriz de Marco Lógico (MML).

Capítulo 4

Metodología aplicada en la evaluación.

4.1. Evaluación del diseño.

4.1.1 Propuesta de MML del Fondo PYME.

4.1.2. Objetivos del Programa Fondo PYME.

4.1.3. Primera Etapa: Desarrollo de una primera versión por parte del operador.

4.1.4. Segundo Etapa.

4.1.5. Tercera Etapa: Contrapropuesta de la MML del Fondo PYME.

4.2. Evaluación del desempeño.

4.2.1. Metodología del desempeño basado en la confirmación de la información proporcionada por el Fondo PYME.

Capítulo 5

Resultados de la evaluación.

5.1. Instrumentos de recolección de información Fondo PYME.

5.1.1. Características de la encuesta telefónica.

5.1.2. Resultados de las encuestas telefónicas.

5.2. Análisis FODA del Fondo PYME.

5.2.1. Fortalezas y Oportunidades.

5.2.2. Debilidades y Amenazas.

5.3. Principales impactos del Fondo PYME.

5.4. Resultado de la Categoría: I. Formación de emprendedores y creación de empresa (Tabla 5.5).

5.5. Resultados de la Categoría: II. Innovación tecnológica (Tabla 5.6).



- 5.6. Resultados de la Categoría: III. Gestión empresarial (Tabla 5.7).
- 5.7. Resultados de la Categoría: IV. Fortalecimiento empresarial (Tabla 5.8).
- 5.8. Resultados de la Categoría: V. Proyectos productivos. (Tabla 5.9).
- 5.9. Resultados de la Categoría: VI. Acceso al financiamiento. (Tabla 5.9).

Conclusión.

Anexos.

- Anexo 1 Encuesta Telefónica.
- Anexo 2 Resumen de Indicadores.
- Anexo 3 Taller de Análisis y Discusión.
- Anexo 4 Árbol de Objetivos y Árbol de Problemas.
- Anexo 5 Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME.

Glosario.

Referencias.



ÍNDICE DE FIGURAS, MAPAS Y TABLAS.

Capítulo 1.

- ∇ Mapa 1.1. ¿Que intenta responder la evaluación de programas?
- ∇ Mapa 1.2. La ciencia frente a la política en la evaluación de programas.
- ∇ Mapa 1.3. Mutabilidad de los programas sociales.
- ∇ Mapa 1.4. Diferencias entre evaluación y otras actividades.
- ∇ Mapa 1.5. Diferencias y semejanzas entre evaluación y otras actividades.
- ∇ Tabla 1.1 Diferencias entre las técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

Capítulo 2.

- ∇ Figura 2.1. Procedimiento para el otorgamiento de los apoyos para el Fondo PYME.
- ∇ Mapa 2.1. Organización de la Evaluación del Fondo Pyme.
- ∇ Mapa 2.2. Principales Fuentes de Financiamiento del Fondo PYME.
- ∇ Mapa 2.3. Factores que afectan la competitividad en las MYPYMES.
- ∇ Tabla 2.1. Clasificación de Empresas.
- ∇ Tabla 2.2. Cobertura anual del Fondo PYME por entidad federativa en 2006.
- ∇ Tabla 2.3. Cobertura anual del Fondo PYME por entidad federativa en 2007.
- ∇ Tabla 2.4. Población atendida y cobertura anual del Fondo PYME en los ciclos 2006-2007.
- ∇ Tabla 2.5. Fuentes de financiamiento del Fondo PYME en los ciclos 2006-2007.
- ∇ Tabla 2.6. Monto de los apoyos otorgados por el Fondo PYME e índice de complementariedad durante los ejercicios 2004, 2005 y 2006.
- ∇ Tabla 2.7. Número de proyectos y monto de los proyectos aprobados por el Fondo PYME durante los ejercicios 2004, 2005 y 2006.
- ∇ Tabla 2.8. Número de proyectos y monto de los proyectos aprobados por el Fondo PYME según categoría y sub-categoría 2006.
- ∇ Tabla 2.9. Principales Organismos Intermedios (IO) apoyados por el Fondo PYME en el periodo 2004-2006.
- ∇ Tabla 2.10. Contexto de las PYMES.

Capítulo 3.

- ∇ Figura 3.1. Renglones MML.
- ∇ Figura 3.2. Columnas MML.
- ∇ Figura 3.3. Resumen narrativo del programa.
- ∇ Figura 3.4. Indicadores.
- ∇ Figura 3.5. Medios de Verificación.
- ∇ Figura 3.6. Lógica horizontal del Programa.
- ∇ Figura 3.7. Supuestos.
- ∇ Figura 3.8. Lógica vertical del programa.
- ∇ Figura 3.9. Diagrama de flujo de riesgo para incorporar un supuesto a la MML.
- ∇ Tabla 3.1. Ejemplo del Resumen Narrativo.
- ∇ Tabla 3.2. Ejemplo de los Indicadores.
- ∇ Tabla 3.3. Ejemplo de Medios de Verificación.
- ∇ Tabla 3.4. Ejemplo de Supuestos.



Capítulo 4.

- ∇ Mapa 4.1. Evaluación del diseño de la Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME.
- ∇ Mapa 4.2. Sistema de evaluación del desempeño.
- ∇ Mapa 4.3. En lo que consiste el sistema de evaluación del desempeño.

Capítulo 5.

- ∇ Figura 5.1. Formula para calcular el tamaño de muestra.
- ∇ Figura 5.2. Formula para calcular D.
- ∇ Tabla 5.1. Datos y resultados del cálculo de la muestra.
- ∇ Tabla 5.2. Numero de OI Que fueron encuestados por categoría.
- ∇ Tabla 5.3. Tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y la obtención del apoyo.
- ∇ Tabla 5.4. Monto del apoyo que brinda el Fondo PYME.
- ∇ Tabla 5.5. Resultado de la Categoría: I. Formación de emprendedores y creación de empresa.
- ∇ Tabla 5.6. Resultados de la Categoría: II. Innovación tecnológica.
- ∇ Tabla 5.7. Resultados de la Categoría: III. Gestión empresarial.
- ∇ Tabla 5.8. Resultados de la Categoría: IV. Fortalecimiento empresarial.
- ∇ Tabla 5.9. Resultados de la Categoría: V. Proyectos productivos.
- ∇ Tabla 5.10. Resultados de la Categoría: VI. Acceso al financiamiento.

Conclusiones

- ∇ Figura 6. Resultados.



Abstract.

This thesis has the purpose to show the methodology to perform an evaluation of an economic foment program, in this case: Fondo PYME (Small and Medium Enterprises Fund.) which is known to be the most important in Mexico. Due to its high range of services and quantity of resources given by the Federal Government to the small and medium enterprises, the Secretary of Economy (SE) has requested an external evaluation of the program provided by the Instituto de Ingeniería (Institute of Engineering of UNAM) (IIUNAM), related to the economic support given by the fund during the year 2007.

Through information granted to the IIUNAM by the Secretary for Small and Medium Enterprises (SPYME) provided on the support for the evaluation by the SME Fund in 2007, it was possible to corroborate the information of the projects that were validated through a representative sample obtained by a telephone survey. This survey also contributed to gather information about the intermediates Organisms (OI) in terms of the level of satisfaction, the support given by the program and at the same time to improve the service of this fund in order to deliver more effectively the necessary resources to Mexican SMEs by helping them to increase productivity and to create more jobs.

Given the importance of managing the monitoring evaluation systems of social programs, there is not doubt that to evaluate and to quantify the effectiveness of such federal outlays is of vital importance for all citizens.

Due to the scarcity of resources in Mexico, it is necessary to keep in mind that investment and social spending must be given fairly and efficiently to small and medium entrepreneurs, therefore, efforts to implement systems for evaluating programs not only should be increased, but it also must ensure the quality of services, otherwise they would have little or no use.

It is within this framework that I present the following researching proposal, which is one contribution in the search of methodologies for evaluating economic development programs for small and medium enterprises.

The methodology for the evaluation consists of a total evaluation, consisting in the first part of the SME Fund's design through the use of a tool for the design of programs known as Logical Framework Matrix (LFM) and the second part, an evaluation of the performance of this fund through a sample telephone survey of beneficiaries of this support.

In this way, for the reader of this thesis there is a clear description of how to perform an evaluation as an essential element of accountability to the society.



The needed tools to implement some of the evaluation process and to discuss quality and demand for this type of federal funds will be found when it is the case.

From the above, it is proposed to prepare a document with relevant content to serve designers, implementers and evaluators of social programs as a basis for building their own operating manuals on program evaluation, especially in programs of economic development for small and medium enterprises.

With an even greater level of specificity, it is proposed the implementation of the conceptual framework methodology in a particular program: the SME Fund. This work will show in a more applied way the whole evaluation process. With the techniques that will be developed in this work, it will possible to quantify the effect of the SME Fund about the financial support for SMEs and quality of the program.

Keywords: Program evaluation, SME.



Introducción.

Esta tesis tiene el propósito de establecer una metodología para evaluar programas de fomento económico, en este caso el Fondo PYME, que es el más importante en México, debido a su alcance y cantidad de recursos otorgados por el Gobierno Federal a las pequeñas y medianas empresas. La Secretaría de Economía (SE) desde hace cuatro años solicita la evaluación externa que realiza el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM) relativa a los apoyos que brinda el fondo para la pequeña y mediana empresa (Fondo PYME), este caso durante el ejercicio 2007 de donde se desprende esta investigación.

A través de información concedida por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) que fue proporcionada al IIUNAM relativa a los apoyos otorgados por el Fondo PYME durante el 2007, se corroboró la información de los proyectos que fueron validados a través de una encuesta telefónica de tipo muestral. Esta encuesta contribuyó también a recabar información a los Organismos Intermedios (OI) acerca del nivel de satisfacción con respecto al apoyo otorgado por el programa que además sirve para mejorar el servicio de este fondo y a su vez poder entregar los recursos necesarios de manera efectiva a las PYMES Mexicanas contribuyendo a aumentar la productividad en México y crear más empleos.

Dada a la importancia que tiene la gestión pública de los sistemas de monitoreo y evaluación de programas sociales, no cabe duda que evaluar y cuantificar la efectividad de tales desembolsos federales es de vital relevancia para todos los ciudadanos.

Así, dada la escasez de recursos en México, resulta necesario tener presente que la inversión y gasto social tiene que ser otorgada de manera eficiente y justa a los pequeños y medianos empresarios. Por lo tanto, los esfuerzos por implementar sistemas de evaluación de programas no sólo deben incrementarse si no también debe asegurarse la calidad de los mismos, ya que de lo contrario, poca o ninguna utilidad tendrán.

Es en este marco que se presenta la siguiente propuesta de investigación, la cual es una contribución en la búsqueda de metodologías de evaluación de programas de fomento económico a pequeñas y medianas empresas.

La metodología empleada para la evaluación total se compone de una evaluación del diseño del Fondo PYME mediante el uso de una herramienta para el diseño de programas denominada como Matriz de Marco Lógico (MML) y, la segunda parte, como una evaluación del desempeño de este fondo mediante una encuesta telefónica muestral a los beneficiarios de este apoyo económico.



De esta manera, el lector de esta tesis tendrá una clara descripción de cómo se realiza una evaluación de programas como un elemento indispensable para la rendición de cuentas a la sociedad.

Se encontrarán las herramientas necesarias para implementar algunos procesos de la evaluación y poder dialogar y exigir calidad a este tipo de fondos federales, cuando este sea el caso.

A partir de lo anterior, se propone elaborar un documento con contenido relevante que sirva a los diseñadores, ejecutores y evaluadores de programas como base para la construcción de sus propios Manuales de Operación en Evaluación de Programas, especialmente en programas de fomento económico a pequeñas y medianas empresas.

Con un nivel aún mayor de especificidad, se propone la aplicación del marco conceptual, metodológico en un programa en particular: el Fondo PYME de la SE. Ello permitirá mostrar de manera aplicada el proceso completo de evaluación. Con las técnicas utilizadas que se desarrollarán se estará en capacidad de cuantificar el efecto de Fondo PYME sobre el apoyo económico a PYMES y la calidad del mismo.

Acerca de mi participación en esta evaluación del Fondo PYME 2007, yo participe como becario y prestador de servicio social en el IIUNAM en el año 2008, colaborando en este proyecto en el cual tuve las siguientes funciones:

- ∇ Participante activo en los talleres de análisis y discusión del diseño de la MML del Fondo PYME con los representantes de la SE, la SPYME e Investigadores del IIUNAM.
- ∇ Realización completa de las encuestas a los OI para confirmar la información proporcionada por la SPYME para realizar la evaluación del desempeño del Fondo PYME.
- ∇ Participación en el cálculo del tamaño de la muestra de los proyectos apoyados por el Fondo PYME durante el 2007.

Objetivo:

Establecer una metodología para evaluar programas de fomento económico a las pequeñas y medianas empresas en México con base en herramientas estadísticas y de planeación estratégica.



Capítulo 1

Evaluación de Programas.

1.1. ¿Que es un programa?

Un programa es un conjunto especificado de acciones humanas y recursos materiales, diseñados e implantados organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas.

1.2. Características básicas de un programa.

Las características básicas de las que un programa en estudio debe de contar son las siguientes:

- ∇ *Especificación previa:* Especificar previamente el tipo de problema a resolver, con quién se trabajará y los plazos de entrega de avances y del resultado final
- ∇ *Implantación Coordinada:* Trabajar conjuntamente con las dependencias, institutos e involucrados en el programa de la implantación del mismo.
- ∇ *Seguimiento:* Observar atentamente la evolución y la realización del programa siguiendo el control, durante y después del estudio.

1.2.1. *Objetivos del programa.*

- ∇ *Objetivo general:* Mejorar alguna de las condiciones humanas por medio de la realización de este programa.
- ∇ *Objetivo de la evaluación:* Determinar la medida en que se ha solucionado el problema.

1.2.2. *Componentes básicos de la evaluación del programa.*

Programa:

- ∇ *Supone un tratamiento:* Conjunto de intervenciones que han sido programadas para ser implantadas en una determinada realidad socio-ambiental.
- ∇ *Se aplica a una serie de unidades:* Conjuntos de sujetos a los que se ha implantado una determinada intervención.
- ∇ *Pasa por la observación de operaciones en las unidades en las que se ha aplicado el programa:* expresión de objetivos a cubrir con el programa o bien efectos que el tratamiento ha producido en las unidades.



- ∇ La evaluación se realiza sobre unos tratamientos, aplicados a unas unidades en un contexto o situación específicos.

1.3. Definiciones de evaluación.

Es necesario tener muy claro el concepto de evaluación y de programa ya que en esto recae principalmente esta investigación. De acuerdo a varios autores como se presenta a continuación, se darán algunas definiciones de estos conceptos para su mejor interpretación.

1.3.1. *¿Que es una evaluación?*

“La evaluación se refiere a un proceso que busca determinar sistemáticamente y objetivamente como sea posible la relevancia y eficiencia de una actividad en términos de sus objetivos, incluyendo el análisis de la implementación, de la gestión y administración de tales actividades”

George Papaconstantinou y Wolfgang Polt (1997).

1.3.2. *¿Que es una evaluación de programas?*

“Es la determinación de la medida en que un programa logró uno o más de sus objetivos, las razones por las cuales no los alcanzó y la relación existente entre los efectos del programa y una amplia diversidad de variables y características del programa”.

Robert Perloff, Evelyn Perloff y Edward Sussna (1976).

“Es un proceso sistemático y continuo que proporciona información acerca del efecto o impacto de un programa, con el objeto de contribuir a adoptar una decisión política de trascendencia”.

Joseph F. Spaniol (1975).

“La evaluación de programas es un proceso que consiste en valorar si un programa consiguió o no en alcanzar los objetivos para cuya consecución fue ideado”.

Ato, Quiñones, Romero y Rabadán (1989).

“Es la sistemática investigación a través de métodos científicos de los efectos, resultados y objetivos de un programa, con el fin de tomar decisiones sobre él”.

Dra. Roció Fernández Ballesteros (1995).

“Es la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social para evaluar la conceptualización, diseño, implementación y utilidad de los programas de intervención social”.

Rossi Peter H y Freeman Howard E (1993)



“Es el uso de procedimientos de investigación social para investigar sistemáticamente la efectividad de programas de intervención social”

Rossi Peter H, Freeman Howard E. y Lipsey M. K. (1999).

1.4. Técnicas cuantitativas y cualitativas en la evaluación.

Las evaluaciones habían recurrido solo a instrumentos Cuantitativos de medida. A partir de los años treinta y gracias a la contribución de las Ciencias Sociales, se han incorporado a la evaluación las Técnicas Cualitativas de Investigación. Las técnicas cuantitativas utilizan los números como herramienta principal y responden a la pregunta “cuánto” mientras que las Técnicas Cualitativas también usan la observación y la etnografía. La figura siguiente muestra la diferencia entre estas dos técnicas. Cuantitativas y Cualitativas.

Tabla 1.1 Diferencias entre las técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

Cuantitativas	Cualitativas
Deductivas	Inductivas
Orientada a la verificación y a los resultados	Orientadas a l proceso.
Las medidas tienden a ser objetivas	Las medidas tienden a la subjetividad
Fiabiles y objetivas	Validas y subjetivas
Usan la tecnología como instrumento	Punto de vista del evaluador.
Generalizables	No generalizables
Perspectivas desde afuera	Perspectivas desde adentro

FUENTE: Cesáreo Amezcua Viedma (1996). “Evaluación de programas sociales.”

1.5. Tipos de evaluación.

Idealmente, la evaluación es un proceso continuo que comienza tan pronto como se concibe la idea del programa, se entreteje con las actividades a lo largo de la vida del programa y termina después de que el programa finaliza. Algunas veces la evaluación continúa durante años tras acabar el programa para ver si sus efectos se mantienen a lo largo del tiempo. Mediante la evaluación de cada paso, los programas pueden afrontar y solucionar los problemas de forma temprana, lo que no sólo ahorra tiempo y dinero sino que hace el éxito más probable. La evaluación incluye cuatro fases que se inician en este orden: formativa, de proceso, de impacto y de resultado. La planificación de cada fase comienza mientras se desarrolla un programa, y ninguna fase está totalmente completada hasta que el programa ha finalizado.



1.5.1 Evaluación formativa.

Está indicada cuando se proponen programas, intervenciones o procedimientos nuevos, o bien elementos nuevos en programas ya existentes. La evaluación formativa en las fases de diseño y pre-implementación de un proyecto hace énfasis en la evaluación de necesidades, estando diseñada para ayudar a identificar necesidades o desajustes en el servicio que el programa debería cubrir o para dar respuesta a otras cuestiones que necesitan ser contestadas (por ejemplo, cuál es la manera más eficiente de seleccionar a los participantes, qué tipo de actividades son preferibles o con qué procedimientos medimos las preferencias de los clientes) Así, la evaluación formativa se realiza para recoger datos que nos dan información acerca de la intervención que se está realizando, no tanto información sobre el proceso, sino más bien acerca de cómo reaccionan los sujetos a la intervención. Por tanto, la evaluación formativa es una manera de asegurar que los planes, procedimientos, actividades, materiales y modificaciones del programa funcionarán como estaba planeado. Comienza tan pronto como se concibe la idea del programa.

1.5.2. Evaluación del proceso.

Según se desarrolla un programa, surge la necesidad de evaluar cómo está yendo su puesta en marcha para así, en caso de ser necesario, hacer correcciones. En estas fases debemos dar respuesta a muchas cuestiones de evaluación que tienen que ver con la supervisión del programa y la evaluación de las actividades relacionadas. Contestar a estas preguntas concierne a la evaluación del proceso.

La evaluación del proceso implica documentar el funcionamiento real del programa, medir la exposición y difusión de las intervenciones e identificar las barreras a la implementación. Incluye la identificación de la población objetivo, una descripción de los servicios prestados, el uso de recursos, y las competencias y experiencias del personal que participa en el programa.

La evaluación del proceso comienza tan pronto como el programa entre en funcionamiento. En esta fase no se buscan resultados.

1.5.3. Evaluación del Impacto.

El propósito de la evaluación del impacto es medir cualquier cambio que produzca el programa en el conocimiento, actitudes, creencias o conductas de la población objetivo. La información de línea base para la evaluación del impacto debe recogerse inmediatamente antes o justo cuando el programa entre en funcionamiento. La evaluación del impacto nos da los resultados intermedios del programa.



1.5.4. Evaluación de resultados.

Cuando la evaluación del proceso muestra que el programa ha sido implementado adecuadamente, debemos medir la efectividad del mismo. Los resultados de la evaluación deben ser: (1) objetivos, es decir, que puedan ser observables; (2) medibles de maneras válidas y fiables; (3) atribuibles a la intervención; y (4) sensibles al grado de cambio esperado por la intervención. Es posible medir muchos tipos de resultados: biológicos, conductuales, cognitivos, económicos, de estado de salud (cambios en la mortalidad y morbilidad), etc.

En algunos casos puede ser relevante considerar resultados que no son medibles directamente (por ejemplo, algunas secuelas que aparecen años después de haber consumido una sustancia).

1.6. El estado actual de la evaluación de programas federales.

Tal y como se mencionó anteriormente, los programas sociales se entienden como el amplio rango de programas diseñados para mejorar la calidad de vida por medio del mejoramiento de la capacidad de los ciudadanos para participar, plenamente, en actividades sociales, económicas y políticas, tanto a nivel local como nacional. Los programas se pueden poner el foco en mejorar la condición física (salud, nutrición); proveer acceso a servicios (vivienda, agua, transporte); proteger a los grupos más vulnerables de las adversidades provenientes de reformas económicas y ajustes estructurales; proveer educación, alfabetismo, empleo y oportunidades para la generación de ingresos (entrenamiento vocacional y técnico, crédito, desarrollo rural integrado, y fomento a la pequeña y mediana empresa). Otros programas pueden focalizarse directamente en "empoderamiento" por medio del fortalecimiento de organizaciones comunales, por ejemplo la motivación de las minorías para su participación en actividades de desarrollo o en el alivio de la pobreza.

Las agencias de desarrollo difieren en su percepción de la naturaleza y de los objetivos de los programas y de cómo éstos se comparan con los programas convencionales de inversión de capital. Esta diferenciación en las perspectivas, determina como la evaluación de programas federales es enfocada. Por ejemplo, algunas agencias donantes consideran la salud y la educación como una inversión en capital humano y evalúan ex - ante, diseñan y monitorean tales programas casi de la misma manera como manejan un proyecto de inversión de capital. Tales agencias asumen que ciertos aspectos definidos con precisión por medio de una metodología particular de implementación, producirán resultados predeterminados que generarán mejoras medibles en indicadores de capital humano como: logros educacionales; ganancias en el mercado laboral; tasas de mortalidad, etc. Un proyecto educacional sería evaluado ex -ante, con base en su tasa interna de retorno y tendría un cronograma de implementación fácil de monitorear. Este mismo enfoque podría usarse para un proyecto en salud, aunque su evaluación ex - ante se haría tal vez usando un análisis de costo-efectividad antes que la tasa interna de retorno. Sin embargo, en sólo un pequeño número de casos, son definidos y usados, con claridad, los



indicadores de resultados e impactos en proyectos de educación y salud. La evaluación tiende a concentrarse en los insumos o en los posibles resultados físicos.

Un segundo enfoque adoptado por muchos gobiernos, por agencias de las Naciones Unidas, organizaciones bilaterales y organizaciones no gubernamentales (ONG's) se basa en el concepto de que los rubros como alfabetismo, salud primaria, vivienda y agua potable, son derechos humanos básicos que no requieren de justificaciones económicas.

Las evaluaciones, si se conducen, tienden a enfocarse en el costo-efectividad de los sistemas de distribución y en el acceso a estos servicios por parte de los grupos meta.

Evaluaciones rigurosas, sobre los impactos, son raramente llevadas a cabo porque los programas no están justificados con base en un impacto económico determinado.

Los enfoques arriba citados son “*supply-driven*”, lo cual quiere decir que el gobierno o el donante deciden qué servicios debe recibir la población y cuáles son sus necesidades básicas.

Un tercer enfoque adoptado por muchas ONGs, donantes bilaterales, UNICEF y por el Banco Mundial, se basa en que el objetivo principal del desarrollo social debiera ser el de apoyar a comunidades indígenas o grupos no privilegiados (como mujeres, campesinos sin tierras, personas sin hogar) a desarrollar la capacidad de organización y el conocimiento requerido para identificar y satisfacer sus propias necesidades.

Los objetivos de muchos proyectos sociales y programas involucran aspectos como: el desarrollo de capacidades locales sostenibles; la promoción de la participación; la concientización y la motivación de estrategias de auto-ayuda.

¿Cómo se pueden medir estos objetivos?, ¿Cuáles son los propósitos de evaluar este tipo de programas? ¿Son acaso las evaluaciones de estos programas diferentes de la de aquellos programas más convencionales? En tanto existen estrategias de desarrollo que son diferentes de aquellas que enfatizan la producción, se requieren de nuevas técnicas y métodos de evaluación.

Se están negociando nuevas formas para analizar el valor, y nuevas metodologías que permitan entender (de forma más apropiada) la efectividad de las intervenciones en nombre del desarrollo social (Marsden y Oackley) Dada la gran diversidad de programas de desarrollo social y la amplia gama de objetivos y de orientaciones sociales y políticas de las organizaciones involucradas, no existe una forma estándar de evaluar los programas mencionados arriba. Cierta flexibilidad será siempre deseable. Está emergiendo un número considerable de nuevos preceptos y aunque algunos han desatado controversia, rápidamente están ganando apoyo. A estos se les brinda una mayor atención. En primer lugar, muchas autoridades reconocen que los principales actores, en particular los supuestos beneficiarios (así como también grupos que pueden verse afectados como



resultado del programa), deben estar activamente involucrados en la identificación, seguimiento y evaluación del programa.

1.7. Problemas y enfoques recomendados en la evaluación de programas.

El seguimiento y evaluación de programas de desarrollo social puede ir de la mano con otros problemas de una naturaleza menos general.

En primer lugar, los programas de desarrollo social son con frecuencia monitoreados usando los mismos procedimientos y formatos de reporte utilizados en proyectos de capital de inversión y de desarrollo económico.

Estos sistemas de seguimiento se basan en un grupo de indicadores físicos y financieros fácilmente cuantificables, muchos de los cuales no son apropiados para programas de desarrollo social debido a que los resultados de estos últimos no son fáciles de identificar o medir. Por ejemplo, el desempeño de los proyectos de salud o educación debe ser en parte evaluado con base en indicadores cualitativos tales como la *calidad* de los maestros o de los extensionistas de salud; la calidad y utilidad de los libros de texto y de la curricula; la efectividad y representatividad de las organizaciones comunales, o la calidad y utilidad de la asistencia técnica provista. Resulta inapropiado monitorear estos programas exclusivamente a través de indicadores cuantitativos (como se hace con frecuencia) tales como el número de pacientes o clientes atendidos o el número de personas que asisten a las reuniones de la comunidad.

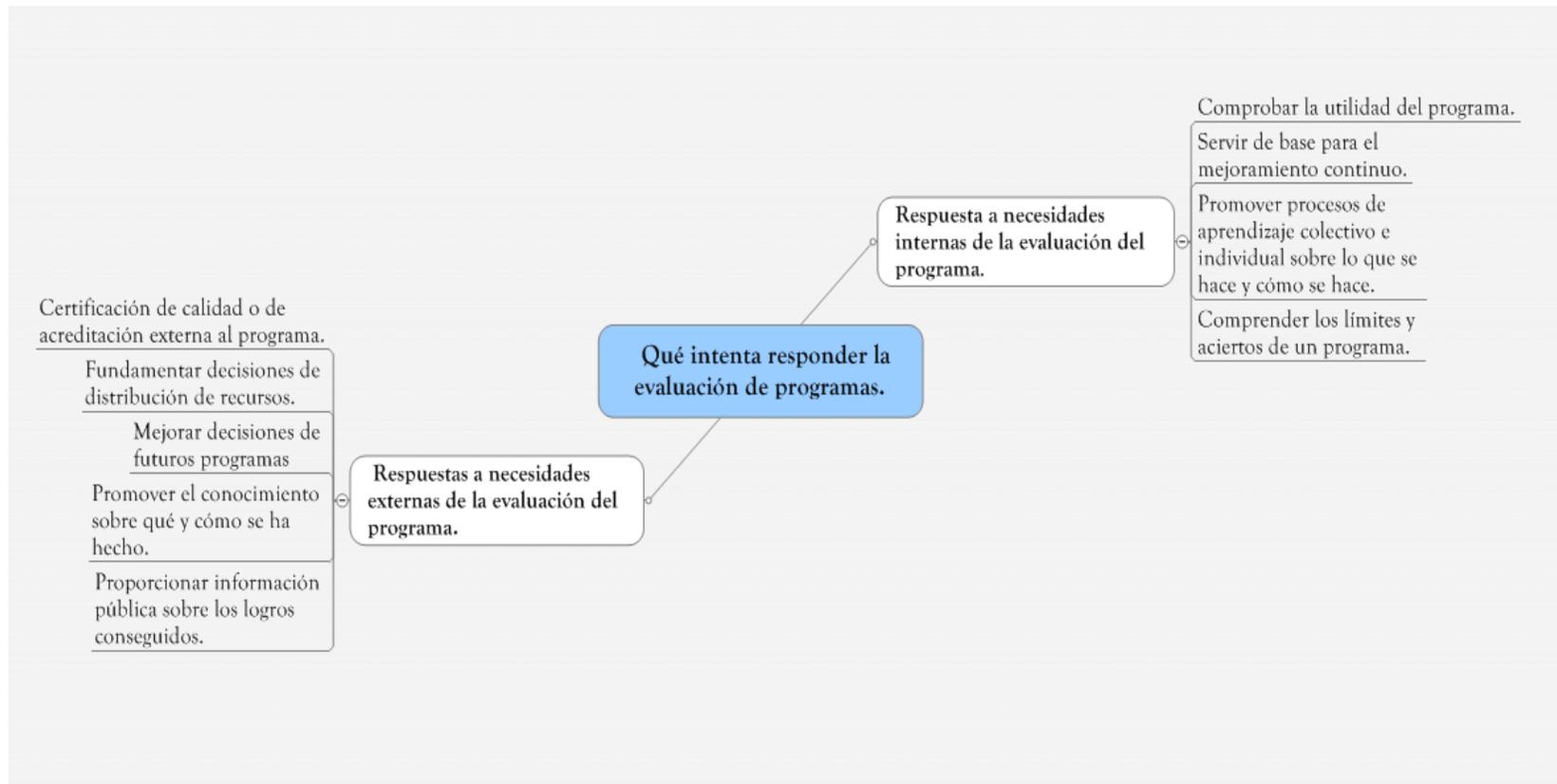
En segundo lugar, muchos programas sociales de desarrollo usan un enfoque flexible y participativo, en el cual los objetivos del programa se definen en consulta con los presuntos beneficiarios y durante la evolución del programa. Lo anterior hace difícil que los objetivos sean establecidos al inicio del programa y que se defina un marco para la evaluación de objetivos. Para complicar las cosas aún más, es posible que los diferentes actores tengan también distintos objetivos.

En tercer lugar, es difícil evaluar y establecer los vínculos entre los resultados de los programas y los impactos deseados. Por ejemplo, la mortalidad infantil, el desempeño escolar o el ingreso familiar se ven afectados por factores tan diversos que se hace difícil aislar la contribución de un determinado programa. Esta contribución se hace aún más difícil de evaluar cuando los programas tienen objetivos muy generales como aliviar la pobreza o mejorar la participación social.



1.8. Mapa 1.1. ¿Que intenta responder la evaluación de programas?

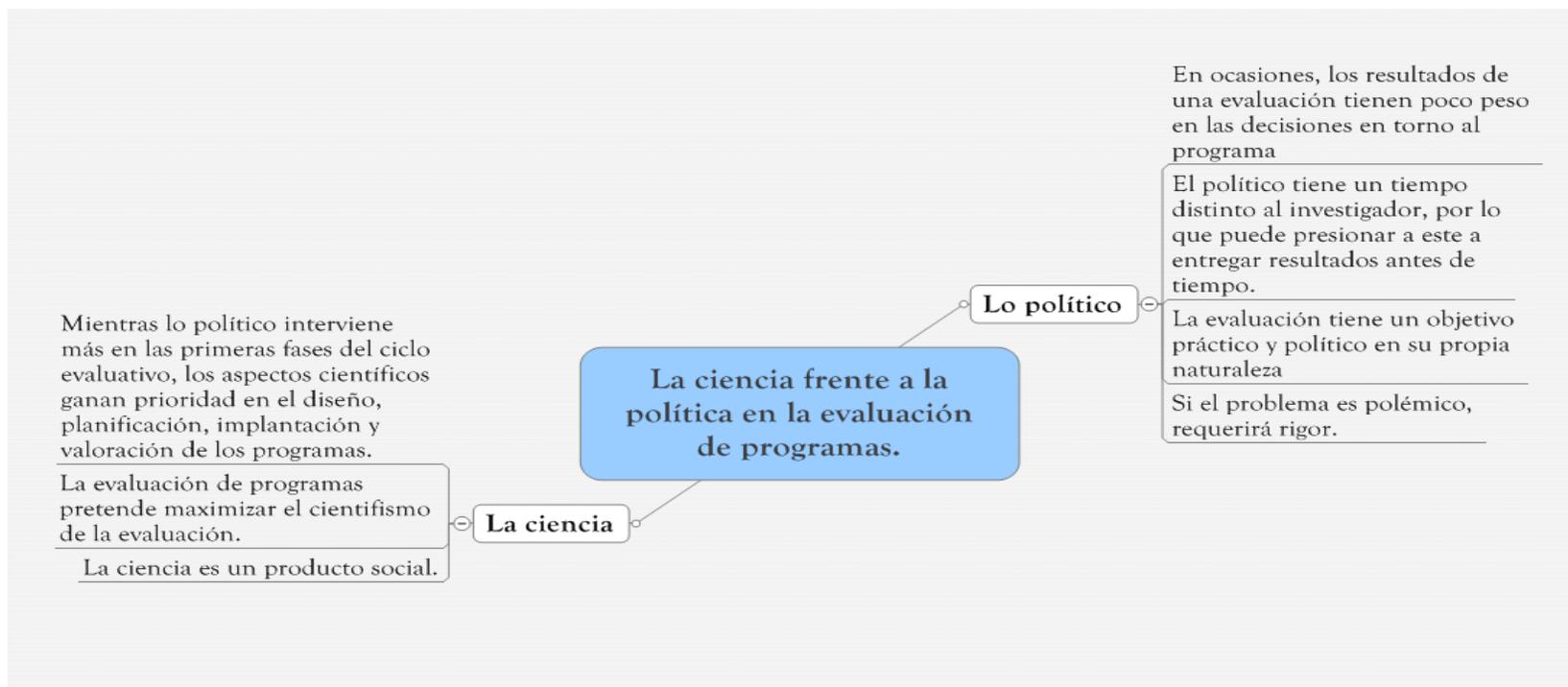
El primer mapa mental muestra que es lo que la evaluación de programas intenta responder tanto interna como externamente con respuestas a necesidades inherentes a los programas.





1.9. Mapa 1.2. La ciencia frente a la política en la evaluación de programas.

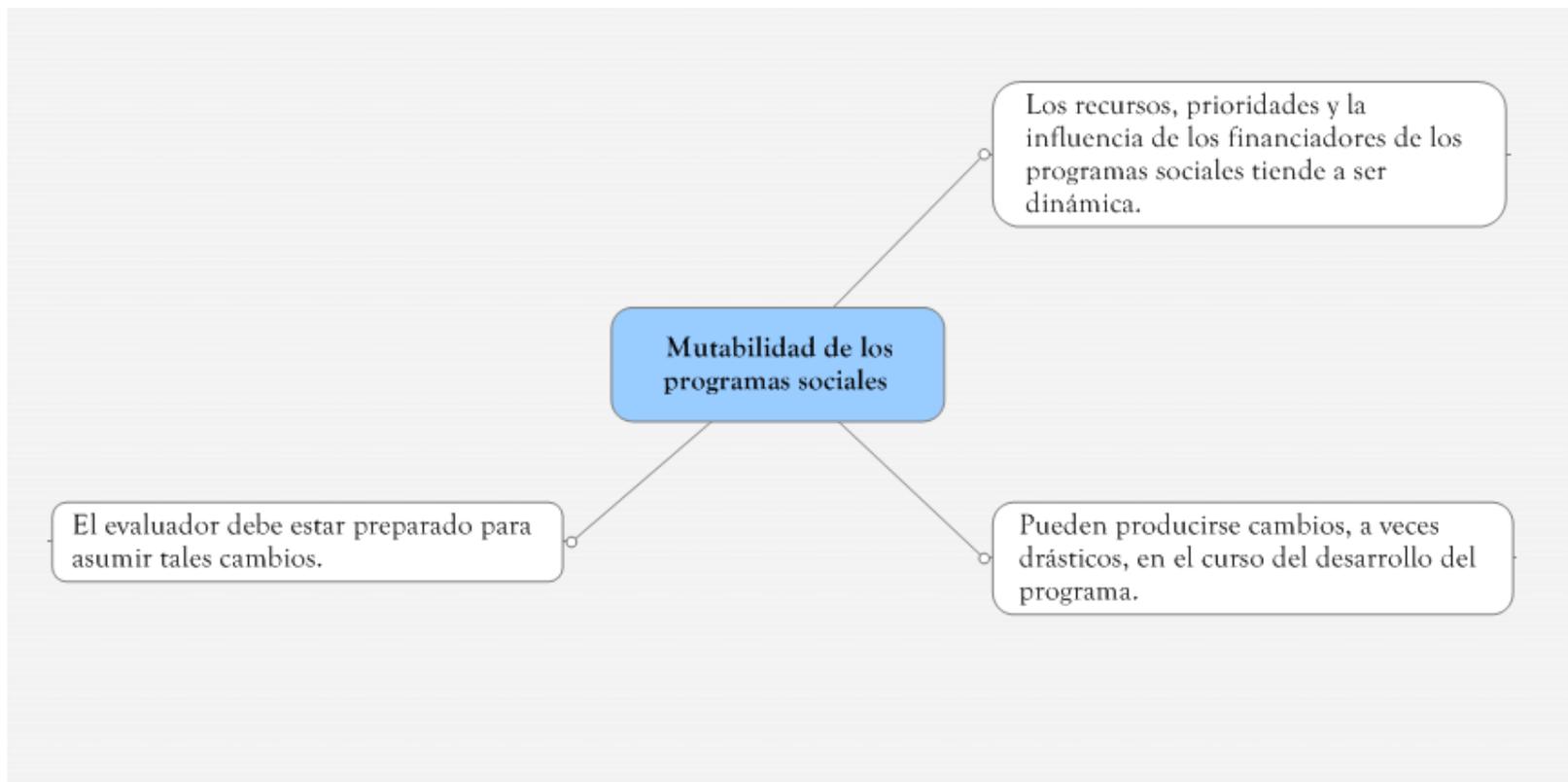
En este mapa se hace una comparación entre los puntos de vista que se tienen entre la parte de la política y el de la ciencia (la investigación) ya que son los dos actores principales en estas evaluaciones. Por ejemplo, en lo político los funcionarios tienen calendarios diferentes de entrega de resultados y podrían presionar al investigador a terminar antes la evaluación ya que les interesan más los resultados, que el diseño, planificación e implantación que son más importantes para los aspectos científicos.





1.10. Mapa 1.3. Mutabilidad de los programas sociales.

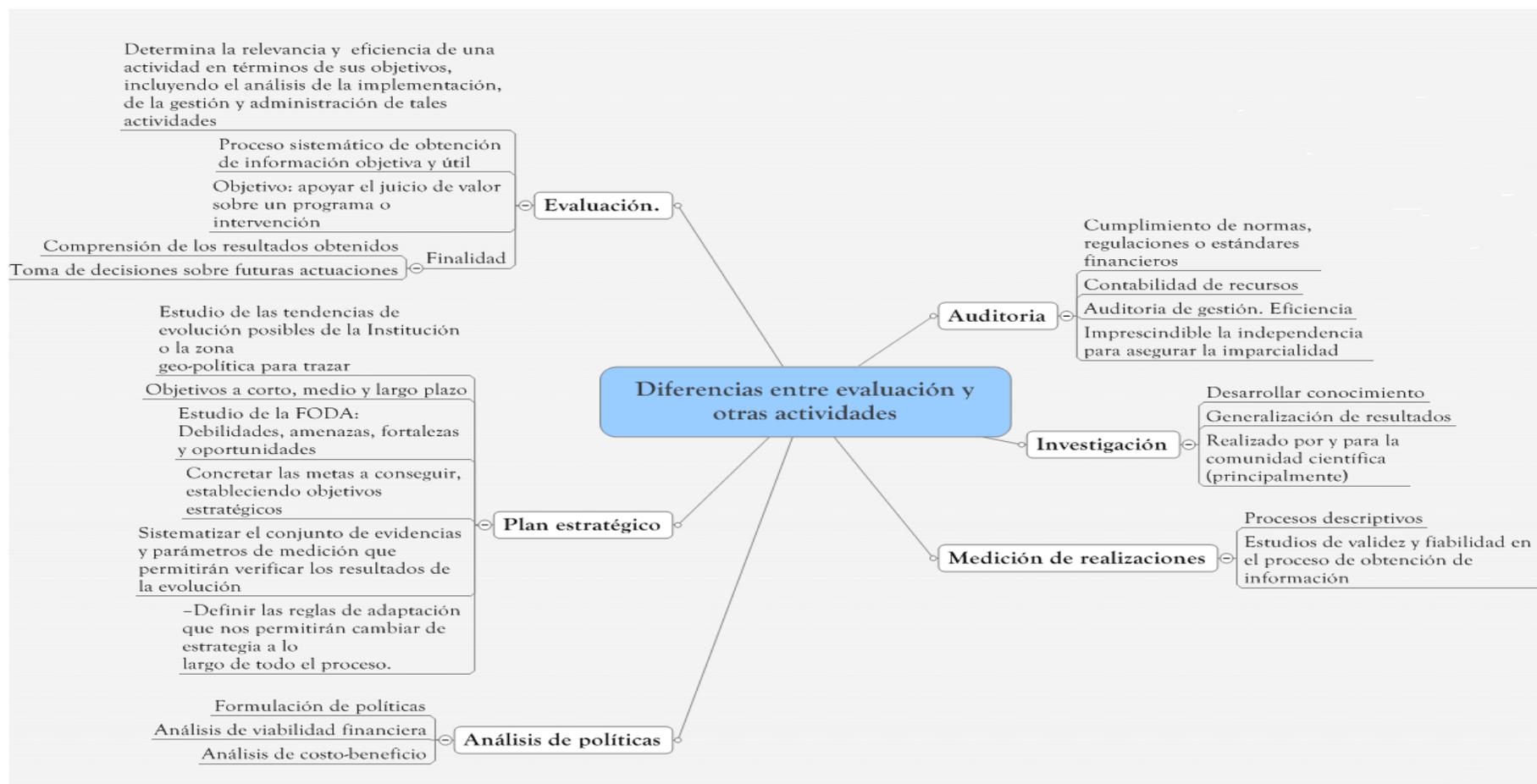
En este mapa se muestra cómo es que los programas sociales mutan con respecto al tiempo ya que son entes que se renuevan para poder cumplir con sus objetivos.





1.11. Mapa 1.4. Diferencias entre evaluación y otras actividades.

En este mapa se muestran las principales diferencias que se pueden encontrar entre evaluación y otro tipo de actividades relacionadas.





1.12. Mapa 1.5. Diferencias y semejanzas entre evaluación y otras actividades.

Finalmente en este mapa se muestran algunas de las semejanzas y diferencias entre lo que es una evaluación y otras actividades que pudieran relacionarse con ella para de alguna manera no llegar a confundir sus características principales con las demás.





Capítulo 2

¿Que es el Fondo PYME?

2.1. Fondo PYME

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) es un programa federal que fue creado en el año 2004 y es un instrumento que busca apoyar a las empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores. Su propósito es promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y 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, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más empleos y mejores MIPYMES así como a emprendedores.

La Secretaría de Economía, a través de del Fondo PYME, tiene como objetivo apoyar al mayor número de MIPYMES mexicanas mediante proyectos con impacto estatal regional y sectorial. El apoyo es canalizado a las empresas mediante un Organismo Intermedio (OI) y con apoyo del gobierno estatal, sector privado, académico u otros participantes que aportan recursos concurrentes al programa.

2.2. Antecedentes del Fondo PYME.

Desde el año 2001, al inicio de la administración federal del presidente Vicente Fox Quesada, por medio de la Secretaría de Economía (SE) decidió apoyar el desarrollo empresarial y en particular, a las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta decisión obedecía a la relevancia de este tipo de empresas en la actividad económica. De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existían en 1999, alrededor de 2,674 miles de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) quienes en conjunto empleaban al 65% de la planta laboral y generaban el 42% del Producto Interno Bruto (PIB). Para operar la decisión gubernamental de apoyar a las MIPYMES, la SE creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME). Esta Subsecretaría elaboró, en 2001, el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 (PDE) y creó diversos programas de apoyo a las MIPYMES los cuales, en 2004 dieron origen al Fondo PYME. Dicho Fondo responde a las estrategias y líneas de acción señaladas en el PDE.

Las Reglas de Operación (ROP) con las que opero por primera vez el Fondo PYME durante el ejercicio 2006 corresponden a las publicadas el 18 de febrero de 2005. Estas ROP señalan que se deberá realizar una evaluación externa del apego del Fondo PYME a sus propias ROP, el impacto y los beneficios económicos y sociales de los apoyos, la satisfacción de los beneficiarios, así como el costo y efectividad del Fondo. Esta



evaluación deberá realizarse a través de la contratación de una institución académica, de investigación u organismo especializado¹.

2.3. Apoyos que ofrece el Fondo PYME.

Los apoyos son otorgados por el fondo PYME en conjunto y a través de los Organismos Intermedios (IO). Estos montos vigentes del Fondo PYME para el ejercicio 2008 son los recursos económicos vía subsidios, que el gobierno federal otorga por conducto de la Secretaría de Economía, en los términos del presupuesto de egresos de la federación correspondiente, a quienes resulten beneficiados, los cuales se clasifican en 7 categorías y 39 sub-categorías² de acuerdo a las Reglas de Operación (ROP) vigentes. Las 7 categorías son las siguientes:

- I. Formación de emprendedores y creación de empresas.
- II. Innovación tecnológica.
- III. Gestión empresarial.
- IV. Fortalecimiento empresarial.
- V. Proyectos Productivos.
- VI. Acceso al financiamiento.
- VII. Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción

I. Formación de Emprendedores y creación de empresas.

1. Subcategoría: Formación de Emprendedores, mediante la adopción y/o transferencia de metodologías de Emprendedores a través de Organismos Intermedios, así como para la entrega, producción y reproducción de materiales para éstos.

2. Subcategoría: Apoyos destinados a la creación y fortalecimiento de Incubadoras de empresas.

3. Subcategoría: Apoyos destinados al desarrollo de nuevas franquicias, para la creación de empresas.

4. Subcategoría: Apoyos destinados a la consolidación de una red de servicios que ofrezca a la población objetivo acceder a los programas implementados.

¹ En este caso fue elegido el Instituto de Ingeniería de la UNAM (IIUNAM) y la evaluación fue hecha por el Grupo de Sistemas Industriales y Tecnológicos de la Coordinación de Ingeniería de Sistemas de este Instituto desde 2004 a la fecha en 2008.



5. Subcategoría: Apoyos destinados al desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas, o la recepción de servicios profesionales o técnicos que contribuyan en forma efectiva al incremento de la competitividad de las MIPYMES.

6. Subcategoría: Apoyos destinados a la formación de instructores y consultores.

7. Subcategoría: Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de la población objetivo.

II. Innovación Tecnológica.

a) Desarrollo e instrumentación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico que generen valor agregado en productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPYMES.

b) Transferencia de tecnología, mediante la adopción de tecnología que proporcione valor agregado a los productos, materiales, procesos y/o servicios de las MIPYMES.

c) Desarrollo e instrumentación de un prototipo, proyecto, plan de negocios y/o su implementación, a partir de una iniciativa basada en tecnología.

d) Protección de invenciones e innovaciones y Signos distintivos.

e) Desarrollo de actividades innovadoras que incrementen o mejoren la gestión y capacidades de las MIPYMES.

f) Apoyo para la infraestructura y equipamiento de parques científicos y/o tecnológicos.

g) Consultoría para el diagnóstico, diseño e implementación de procesos que fomenten la innovación o la migración en los negocios a operaciones de mayor valor agregado y diferenciación orientados a oportunidades de mercado.

III. Gestión Empresarial.

1. **Subcategoría:** Fortalecimiento y desarrollo de Organismos Intermedios y gobiernos locales (Desarrollo de sistemas de información para cadenas productivas y sectores productivos.).

∇ Diseño y documentación de programas y estrategias de fomento a las MIPYMES.

∇ Desarrollo e implementación de sistemas de apertura rápida de empresas.

2. **Subcategoría:** Desarrollo de conocimientos.

∇ Capacitación y consultoría para la integración de cadenas productivas.

∇ Consultoría para programas de desarrollo de proveedores y redes empresariales.

∇ Consultoría para programas de verificación y calidad de parques industriales.



3. **Subcategoría:** Elaboración de metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría.

4. **Subcategoría:** Formación de instructores y consultores en gestión empresarial.

5. **Subcategoría:** Estudios y proyectos.

- ∇ Estudios de mercado, factibilidad técnica y económica, y planes de negocios.
- ∇ Programas de impacto sectorial y regional.
- ∇ Estudios orientados a detonar la inversión en infraestructura pública o privada.

6. **Su categoría:** Apoyos destinados a las actividades de promoción y realización de eventos para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES.

IV. Fortalecimiento Empresarial.

1. **Subcategoría:** creación y fortalecimiento de centros de articulación productiva (Caps.).

2. **Subcategoría:** creación y fortalecimiento de aceleradoras de negocios en los conceptos siguientes:

- a) Transferencia del modelo.
- b) Equipamiento.
- c) Infraestructura.
- d) Consultoría para empresas en aceleración.

3. **Subcategoría:** Apoyos destinados a la instalación o fortalecimiento de los centros de atención a las MIPYMES, promovidos y operados por Organismos Intermedios.

4. **Subcategoría:** Aprovechamiento y conformación de bancos de información.

5. **Subcategoría:** Comercialización y distribución de productos elaborados por MIPYMES-

- a) Instalación y equipamiento de puntos de venta.
- b) envío de productos y muestras.

6. **Subcategoría:** Apoyos canalizados a través de los centros de atención a las MIPYMES.

7. **Subcategoría:** Apoyos destinados a la formación y acreditamiento de grupos de consultores especialistas en acceso a mercados.



8. **Subcategoría:** Estudios para facilitar el acceso a mercados de las MIPYMES, siempre que formen parte de un proyecto de grupos de empresas del mismo sector o cadena productiva.

9. **Subcategoría:** Apoyos destinados a las actividades de promoción y realización de eventos para el acceso a mercados.

V. Proyectos Productivos.

1. **Subcategoría:** Proyectos productivos industriales, comerciales o de servicios, de empresas integradoras y sus asociadas, o grupos de empresas del mismo sector o cadena productiva, que presenten alianzas estratégicas en la cadena de valor o sustitutivos de importaciones, en los conceptos siguientes:

- a) Adquisición e instalación de maquinaria y equipo.
- b) Instalación y equipamiento de unidades auxiliares a la producción, tales como: laboratorios, equipos y sistemas para centros de diseño y otras instalaciones que agreguen valor a la producción.

2. **Subcategoría:** Apoyos destinados a la infraestructura productiva, a través de los conceptos siguientes:

- a) Proyectos industriales.
- b) Proyectos de infraestructura comercial y de servicios.
- c) Actividades relacionadas al ecoturismo, turismo rural y de aventura.
- d) Actividades de MIPYMES relacionadas con servicios de mejoramiento ambiental (tratamiento de aguas, reciclamiento de desperdicios, basura o residuos, entre otras).

VI. Acceso al Financiamiento.

- 1. **Subcategoría:** Creación de una red nacional de Extensionistas.
- 2. **Subcategoría:** Constitución o fortalecimiento de Fondos de Garantía.
- 3. **Subcategoría:** Constitución y fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios.
- 4. **Subcategoría:** Empresas en proceso de formación y a proyectos productivos de MIPYMES, a través de fondos de financiamiento.
- 5. **Subcategoría:** Transferencia de modelos de clubes de inversionistas y/o emprendedores.



6. **Subcategoría:** Creación y fortalecimiento de fondos de capital (clubes de inversionistas y/o emprendedores).
7. **Subcategoría:** Acceso de las MIPYMES al mercado de valores.
8. **Subcategoría:** Constitución de reservas de recursos.
9. **Subcategoría:** Desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas.
10. **Subcategoría:** Metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción.
11. **Subcategoría:** Instructores y consultores en capital semilla y capital de riesgo.
12. **Subcategoría:** Estudios y proyectos orientados a detonar la inversión pública y/o privada, para la creación y/o desarrollo de las MIPYMES.
13. **Subcategoría:** Instrumentación de esquemas de financiamiento.

2.4. Beneficiarios del Fondo PYME.

El fondo PYME tiene una cobertura nacional y su población objetivo es la que se indica a continuación y que pretenda obtener apoyos para la realización de los proyectos en los tipos de apoyo (categorías, sub-categorías y conceptos):

- a) Emprendedores.
- b) Microempresas.
- c) Pequeñas y medianas empresas.
- d) Talleres familiares inscritos en el Registro de Talleres Familiares de la Secretaría de Economía.

Excepcionalmente y cuando lo determine y lo autorice el Consejo Directivo 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 y consolidación de las MIPYMES, promuevan la inversión productiva que permita generar empleos formales o generen impacto económico, sectorial o regional en la entidad federativa o región de que se trate.

También, excepcionalmente podrán de ser beneficiados los Organismos Intermedios (IO) cuyos proyectos contribuyan a la creación, desarrollo o consolidación de las MIPYMES y sean aprobadas por el consejo Técnico.

(Las micro, pequeñas y medianas empresas, dirigidas por hombres y mujeres, de conformidad a lo establecido en el artículo 3o. de la LEY, de conformidad al número de trabajadores).



Tabla 2.1. Clasificación de Empresas

Clasificación de Empresas			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

FUENTE: Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

2.5. Fondos precursores del Fondo PYME.

∇ Fondo de Apoyo para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME).

En el año 2001, se creó el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Grande Empresa (FAMPYME), para apoyar a las empresas mediante el fortalecimiento de su capacidad de gestión y producción interna y externa a través del desarrollo del conocimiento, la gestión y la innovación tecnológica y la cultura empresarial, logrando con ello aumentar su participación en el mercado interno y externo.

∇ Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP).

También en 2001, se creó el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP). Este Fondo representaba un mecanismo de apoyo financiero para fortalecer la capacidad productiva de las empresas en las entidades federativas y los municipios en todo el país. Su objetivo consistía en aprovechar las ventajas competitivas y comparativas de las regiones, incrementar sus estándares de competitividad a nivel internacional y reconstruir e integrar nuevas cadenas productivas que fortalecieran el mercado interno.

∇ Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI).

Para el año 2002, se creó el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento (FOAFI) para apoyar a las MIPYMES facilitando el acceso al crédito y financiamiento y fomentar su cultura empresarial a través de:

1. La constitución y fortalecimiento de fondos de garantía,
2. Apoyo a planes de negocios.
3. El fortalecimiento de intermediarios financieros no bancarios.

∇ Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos (FACOE).

En 2003 fue creado el Programa de Centros de distribución en Estados Unidos (FACOE) con el objetivo de incrementar, de manera permanente, la actividad exportadora de las MIPYMES, promoviendo la igualdad de condiciones y oportunidades.



Debido a que estos instrumentos compartían en gran medida objetivos y cobertura, a partir del ejercicio 2004 se decidió integrarlos en uno solo llamado Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME). Este nuevo instrumento asumió las funciones de los cuatro anteriores, con lo que se logró una visión integral del fomento empresarial.

2.6. Descripción del apoyo a evaluar.

El Fondo PYME otorga apoyos económicos a las organizaciones elegibles, de acuerdo a sus ROP vigentes, que presentan proyectos que estén comprendidos en las cinco categorías establecidas.

El apoyo se otorga a través de Organismos Intermedios (OI). El mecanismo de otorgar los apoyos a través de OI responde a la estrategia establecida por el (PDE) que señala lo siguiente:

A partir de la iniciativa de los particulares con el apoyo de las tres instancias de gobierno, en articulación con los Organismos Intermedios, entre los que destacan organismos empresariales, instituciones académicas y de investigación, así como los principales destinatarios de nuestros programas, las empresas.

Las ROP vigentes establecen que las siguientes figuras jurídicas pueden ser OI:

Los ayuntamientos, las delegaciones políticas del Distrito Federal, las personas morales sin fines de lucro como pueden ser: 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 no bancarios, laboratorios, fondos de financiamiento y entidades de fomento, entre otros.; cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del Fondo PYME.

El Fondo PYME es operado por la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME). La aprobación de las solicitudes de apoyo está a cargo del Consejo Directivo el cual, según las ROP vigentes, se integra de la siguiente manera:

- ∇ El titular de la SPYME, que funge como presidente del Consejo Directivo.
- ∇ Cuatro funcionarios subordinados a dicho titular con nivel mínimo de Director General.
- ∇ Dos representantes de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE), debidamente acreditados.
- ∇ Un representante del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Economía, quien participará sólo con derecho a voz.



El Fondo PYME recibe solicitudes de apoyo a través del llenado de los formatos disponibles en su página electrónica. Estos formatos son llenados por cada OI solicitante. Si la solicitud de apoyo para un proyecto contempla la aportación de recursos de un gobierno estatal, se requiere que dicho proyecto sea pre-evaluado por el Subcomité correspondiente. Los Subcomités establecidos en las ROP están integrados de la siguiente manera:

- ∇ 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.

Dicho procedimiento para el otorgamiento de un apoyo está constituido por seis fases:

1. Formulación de la solicitud de apoyo (proyecto).
2. Evaluación.
3. Aprobación o rechazo.
4. Firma de instrumentos jurídicos.
5. Otorgamiento de apoyo.
6. Supervisión, verificación y seguimiento del proyecto.

En la fase de evaluación, personal de la SPYME revisa y, en su caso, acuerda con el OI el monto del apoyo solicitado con base en los conceptos de gastos y a los objetivos del proyecto. Si el Consejo Directivo aprueba el proyecto, el OI recibe el apoyo solicitado a través de la firma del convenio correspondiente en el que el OI se obliga a cumplir con los objetivos establecidos.

2.7. Importancia del Fondo PYME.

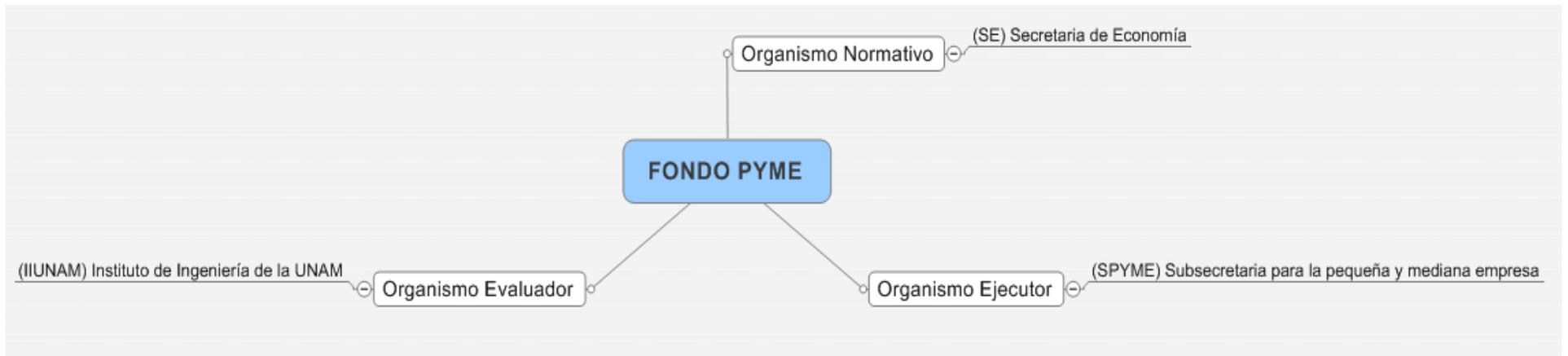
El Fondo PYME se considera tan importante debido al gran alcance que tiene al ayudar a miles de MIPYMES en todo el país aumentando los recursos monetarios para desarrollar sus proyectos por medio de los Organismos Intermedios que los apoyan de igual manera para lograr sus metas productivas, a continuación algunos datos relevantes de la cobertura que tiene este programa en México.



Universidad Nacional Autónoma de México

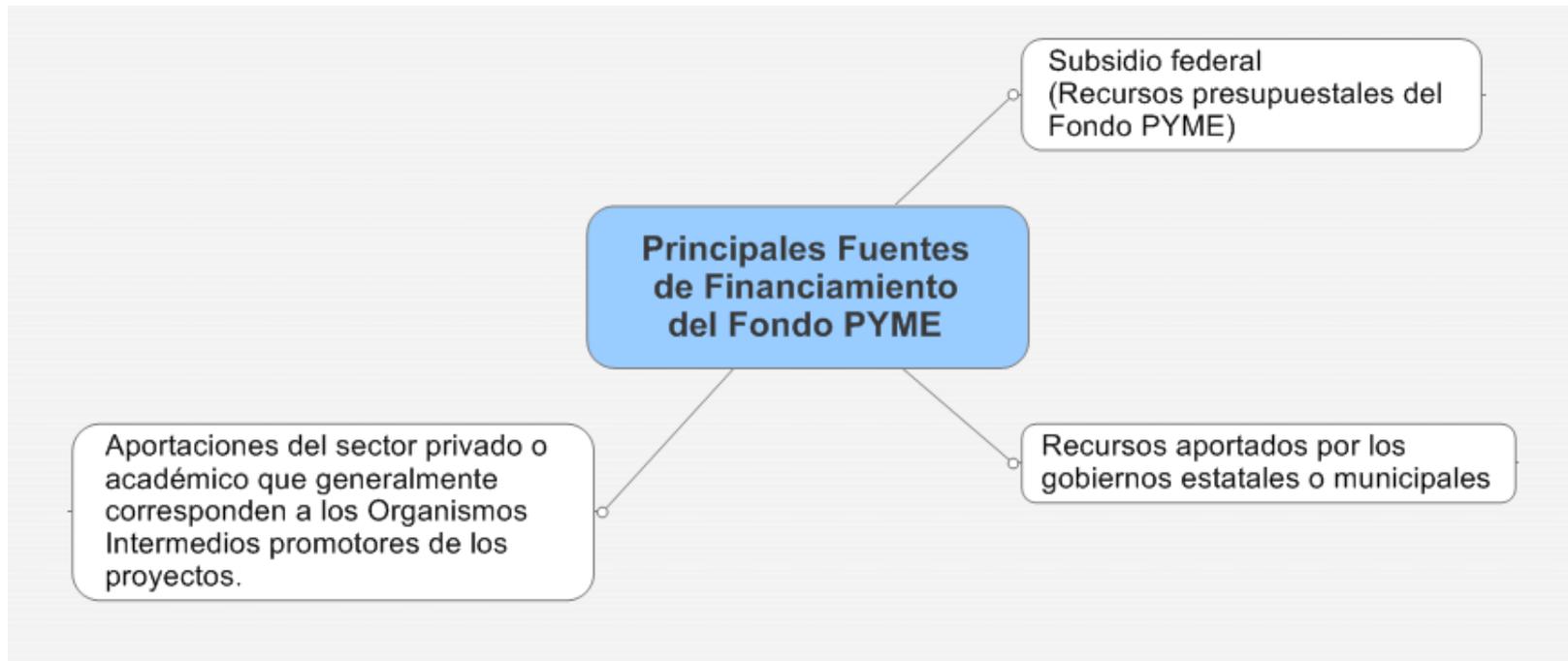


Mapa 2.1. Organización de la Evaluación del Fondo PYME.





Mapa 2.2. Principales Fuentes de Financiamiento del Fondo PYME.





Mapa 2.3. Factores que afectan la competitividad en las MIPYMES.

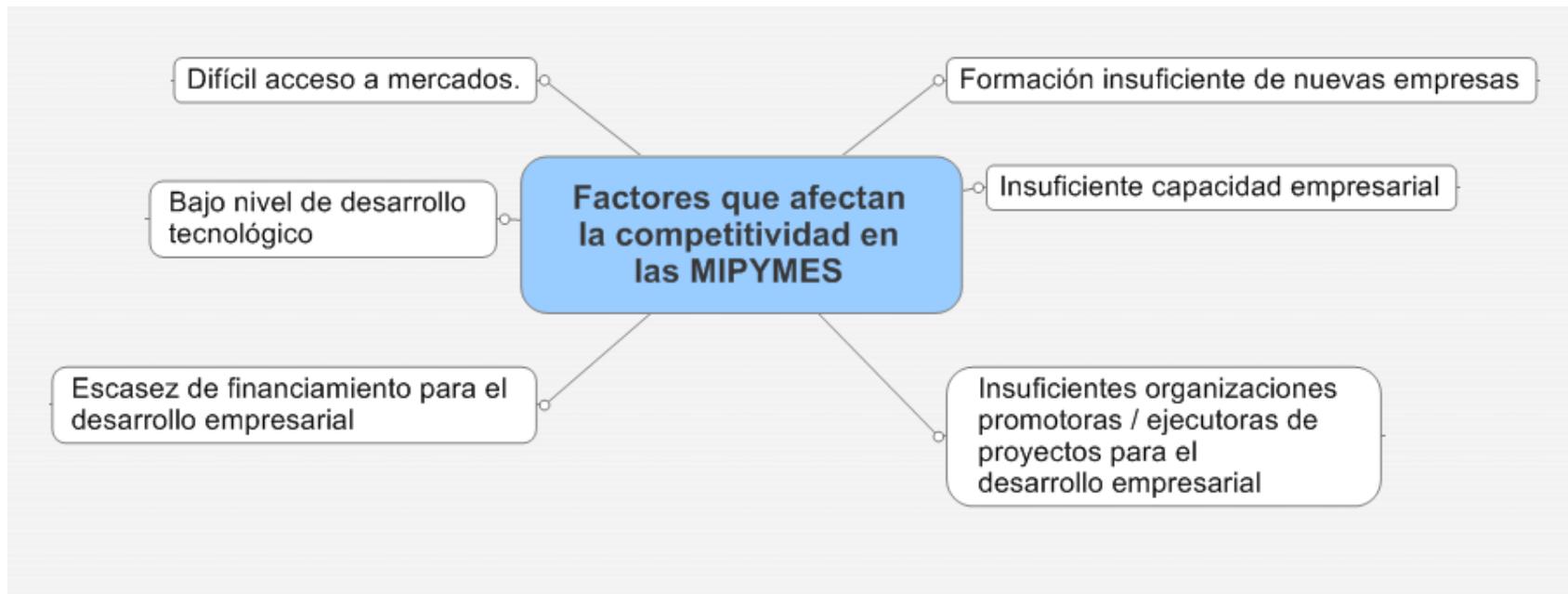




Tabla 2.2. Cobertura anual del Fondo PYME por entidad federativa en 2006.

Estado	(PP) Número de unidades económicas de acuerdo al Censo 2004 (INEGI)	(PA) Empresas beneficiadas con servicios otorgados con subsidio federal (2006)	Cobertura del Fondo PYME PA/PP (en %)
Aguascalientes	33,630	1,557	4.63%
Baja California	61,812	2,710	4.38%
Baja California Sur	16,930	560	3.31%
Campeche	22,970	1,182	5.15%
Coahuila	94,021	1,327	1.41%
Colima	79,249	1,322	1.67%
Chiapas	66,469	8,280	12.46%
Chihuahua	20,484	903	4.41%
Distrito Federal	342,475	235	0.07%
Durango	37,911	1,739	4.59%
Guanajuato	150,800	10,906	7.23%
Guerrero	95,254	3,630	3.81%
Hidalgo	62,612	1,136	1.81%
Jalisco	214,768	1,709	0.80%
México	364,921	627	0.17%
Michoacán	141,543	4,629	3.27%
Morelos	63,686	702	1.10%
Nayarit	29,912	776	2.59%
Nuevo León	110,163	1,496	1.36%
Oaxaca	107,120	5,640	5.27%
Puebla	165,237	2,764	1.67%
Querétaro	42,524	399	0.94%
Quintana Roo	29,114	1,665	5.72%
San Luis Potosí	63,820	865	1.36%
Sinaloa	64,635	9,512	14.72%
Sonora	66,741	895	1.34%
Tabasco	44,245	3,789	8.56%
Tamaulipas	85,319	1,487	1.74%
Tlaxcala	38,315	1,127	2.94%
Veracruz	184,668	2,470	1.34%
Yucatán	62,799	777	1.24%
Zacatecas	41,010	533	1.30%
Nacional		89,284	
Total	3,005,157	166,633	5.55%

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



Tabla 2.3. Cobertura anual del Fondo PYME por entidad federativa en 2007.

Estado	(PP) Número de unidades económicas de acuerdo al Censo 2004 (INEGI)	(PA) Empresas beneficiadas con servicios otorgados con subsidio federal (2007)	Cobertura del Fondo PYME PA/PP (en %)
Aguascalientes	33,630	1,092	3.25%
Baja California	61,812	727	1.18%
Baja California Sur	16,930	273	1.61%
Campeche	22,970	2,333	10.16%
Coahuila	66,469	7,296	10.98%
Colima	20,484	10	0.05%
Chiapas	94,021	2,263	2.41%
Chihuahua	79,249	611	0.77%
Distrito Federal	342,475	433	0.13%
Durango	37,911	105	0.28%
Guanajuato	150,800	7,483	4.96%
Guerrero	95,254	3,672	3.86%
Hidalgo	62,612	209	0.33%
Jalisco	214,768	833	0.39%
México	364,921	5,177	1.42%
Michoacán	141,543	739	0.52%
Morelos	63,686	12	0.02%
Nayarit	29,912	179	0.60%
Nuevo León	110,163	1,432	1.30%
Oaxaca	107,120	2,672	2.49%
Puebla	165,237	857	0.52%
Querétaro	42,524	522	1.23%
Quintana Roo	29,114	1,978	6.79%
San Luis Potosí	63,820	266	0.42%
Sinaloa	64,635	4,744	7.34%
Sonora	66,741	976	1.46%
Tabasco	44,245	21,801	49.27%
Tamaulipas	85,319	1,277	1.50%
Tlaxcala	38,315	65	0.17%
Veracruz	184,668	1008	0.55%
Yucatán	62,799	304	0.48%
Zacatecas	41,010	1,030	2.51%
Nacional		144,103	
Total	3,005,157	216,482	7.20%

FUENTE: INEGI. Censos Económicos.



Tabla 2.4. Población atendida y cobertura anual del Fondo PYME en los ciclos 2006-2007.

Año	(PP) Número de unidades económicas de acuerdo al Censo 2004 (INEGI)	Población atendida	Cobertura del programa
2006	3,005,157	166,633	5.545%
2007	3,005,157	338,634	11.268%

FUENTE: INEGI. Censos Económicos.

Tabla 2.5. Fuentes de financiamiento del Fondo PYME en los ciclos 2006-2007.

Fuente de financiamiento	2006 (miles de pesos)	% de participación	2007 (miles de pesos)
Subsidio federal	3,109,668.08	36.99%	3,196,301.70
Aportaciones de los gobiernos estatales	1,022,182.38	12.16%	374,572.08
Aportaciones de los gobiernos municipales	28,780.90	0.34%	83,696.71
Aportaciones sector académico	48,398.70	0.58%	87,460.99
Aportaciones sector privado	4,073,204.48	48.44%	885,993.76
Aportaciones de otros organismos	125,677.26	1.49%	386,782.49
Total	8,407,911.80	100%	5,014,807.73

FUENTE: INEGI. Censos Económicos.



Tabla 2.6. Monto de los apoyos otorgados por el Fondo PYME e índice de complementariedad durante los ejercicios 2004, 2005 y 2006.

Categoría	Subcategoría	Monto apoyo (miles de pesos)			Índice de complementariedad		
		2004	2005	2006	2004	2005	2006
I. Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación	Formación de emprendedores	\$925.0	\$380.0	\$687.5	1.00	1.14	1.00
	Incubadoras de empresas	\$39,906.2	\$61,349.4	\$60,577.7	1.67	1.46	1.16
	Innovación y desarrollo tecnológico	\$347,759.3	\$119,950.5	\$76,125.1	1.01	0.76	1.45
	Centros de desarrollo empresarial	\$18,603.1	\$23,937.2	\$30,046.1	0.63	0.39	0.39
	Aceleradoras de negocios	ND	\$42,955.8	\$80,891.0	ND	1.23	1.04
	Capacitación y consultoría		\$151,177.4	\$125,333.9		0.91	1.08
	Formación inst. y consultores	\$148,975.6	\$5,878.8	\$2,910.8	0.93	1.06	1.46
	Promoción		\$5,194.7	\$7,203.7		2.25	1.18
	Subtotal	\$556,169.1	\$410,823.7	\$383,775.8	1.03	0.97	1.11
II. Articulación productiva sectorial y regional	Proyectos productivos	\$47,349.5	\$294,270.5	\$1,358,471.2	3.65	29.96	2.51
	Centros de Art. Productiva	\$68,722.4	\$104,674.4	\$63,556.0	1.71	0.32	0.95
	Infraestructura productiva	\$91,117.5	\$78,423.9	\$346,678.6	5.10	5.94	2.07
	Capacitación y consultoría		\$55,831.5	\$144,731.1		0.90	0.67
	Elab. de metod., contenidos y mats.		\$9,072.5	\$10,289.8		0.26	0.21
	Formación inst. y consultores	\$66,967.3	\$407.5	\$625.0	1.48	1.00	1.00
	Estudios y proyectos		\$26,302.4	\$62,904.8		1.10	1.15
	Promoción		\$19,057.6	\$38,103.3		1.17	1.56
	Fortalecimiento institucional de OI	\$7,899.6	\$5,862.0	\$8,307.1	1.83	1.45	0.94
	Subtotal	\$282,056.2	\$593,902.20	\$2,033,667.0	3.12	15.88	2.18
III. Acceso a mercados	Centros de atención a MIPYMES	\$13,409.5	\$1,973.9	\$13,305.3	1.38	1.90	1.08
	Bancos de información	\$100.0	\$43.3	\$294.5	1.00	1.00	1.87
	PIAPYME	\$34,100.0	ND	ND	1.12	ND	ND
	Comer. y dist. de productos	ND	\$17,808.3	\$4,807.5	ND	0.85	0.18
	Capacitación y consultoría		\$48,199.6	\$16,138.0		1.47	1.41
	Formación inst. y consultores	\$52,616.6	\$10.0	ND	1.31	6.20	ND
	Estudios y proyectos		\$8,200.0	\$3,081.1		1.26	1.77
	Promoción y realización de eventos		\$35,802.2	\$74,100.3		1.30	1.14
	Subtotal	\$100,226.10	\$112,037.3	\$111,726.6	1.25	1.31	1.15
IV. Acceso al financiamiento	Extensionistas financieros	\$84,255.8	\$11,000.0	\$24,758.3	0.18	0.36	0.42
	Fondos de Garantía	\$72,272.2	\$438,000.0	\$287,500.0	0.44	0.00	0.01
	Intermediarios finan. no bancarios	\$250.0	\$3,888.9	\$545.1	1.00	1.02	1.02
	Fondos de financiamiento	\$1,250.0	\$200,000.0	\$246,000.0	2.48	1.76	1.07
	Opción PyME		\$30,000.0	ND		0.00	ND
	Capacitación y consultoría		\$2,715.7	\$1,346.6		0.49	0.68
	Elab. de metod., contenidos y mats.	\$56,374.9	\$490.0	ND	0.78	0.12	ND
	Formación inst. y consultores		ND	ND			ND
Estudios y proyectos		\$1,328.0	\$1,288.0		0.95	1.25	
	Subtotal	\$214,402.9	\$687,422.6	\$561,438.1	0.44	0.53	0.50
V. Eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción		ND	\$14,641.7	\$19,555.0	ND	1.67	1.67
	Subtotal	ND	\$14,641.7	\$19,555.0	ND	1.67	1.67
	Total	\$1,152,854.4	\$1,818,827.6	\$3,110,162.6	1.44	5.70	1.70

FUENTE: Elaboración con información proporcionada por la SPYME.



Tabla 2.7. Número de proyectos y monto de los proyectos aprobados por el Fondo PYME durante los ejercicios 2004, 2005 y 2006.

Categoría	Subcategoría	Número de proyectos			Monto del apoyo por proyecto (miles de pesos)		
		2004	2005	2006	2004	2005	2006
I. Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación	Formación de emprendedores	3	2	3	\$308.3	\$190.0	\$229.2
	Incubadoras de empresas	59	120	141	\$676.4	\$511.3	\$429.6
	Innovación y desarrollo tecnológico	30	34	64	\$11,591.9	\$3,527.9	\$1,189.5
	Centros de desarrollo empresarial	59	55	56	\$315.3	\$435.2	\$536.5
	Aceleradoras de negocios	ND	6	10	ND	\$7,159.3	\$8,089.1
	Capacitación y consultoría	101	77	118	\$1,475.0	\$1,963.3	\$1,062.2
	Formación inst. y consultores		13	7		\$452.2	\$415.8
	Promoción		19	23		\$273.4	\$313.2
Subtotal		252	326	422	\$2,207.0	\$1,260.2	\$909.4
II. Articulación productiva sectorial y regional	Proyectos productivos	15	13	32	\$3,156.6	\$22,636.2	\$42,452.2
	Centros de Art. Productiva	48	30	31	\$1,431.7	\$3,489.2	\$2,050.2
	Infraestructura productiva	79	48	57	\$1,153.4	\$1,633.8	\$6,082.1
	Capacitación y consultoría	164	39	42	\$408.3	\$1,431.6	\$3,446.0
	Elab. de metod., contenidos y mats.		18	7		\$504.0	\$1,470.0
	Formación inst. y consultores		1	1		\$407.5	\$625.0
	Estudios y proyectos		49	78		\$536.8	\$806.5
	Promoción		41	72		\$464.8	\$529.2
	Fortalecimiento institucional de OI	38	23	33		\$254.9	\$251.7
Subtotal		344	262	353	\$819.9	\$2,266.8	\$5,761.1
III. Acceso al mercados	Centros de atención a MIPYMES	19	2	10	\$705.8	\$987.0	\$1,330.5
	Bancos de información	2	2	6	\$50.0	\$21.7	\$49.1
	PIAPYME	1	ND	ND	\$34,100.0	ND	ND
	Comer. y dist. de productos	ND	9	4	ND	\$1,978.7	\$1,201.9
	Capacitación y consultoría	39	26	13	\$1,349.1	\$1,853.8	\$1,241.4
	Formación inst. y consultores		1	ND		\$10.0	
	Estudios y proyectos		7	4		\$1,171.4	\$770.3
	Promoción y realización de eventos		61	88		\$586.9	\$842.0
Subtotal		61	108	125	\$1,643.1	\$1,037.4	\$893.8
IV. Acceso a financiamiento	Extensionistas financieros	13	6	26	\$6,481.2	\$1,833.3	\$952.2
	Fondos de Garantía	11	12	7	\$6,570.2	\$36,500.0	\$41,071.4
	Intermediarios finan. no bancarios	1	3	2	\$250.0	\$1,296.3	\$272.5
	Fondos de financiamiento	2	2	4	\$625.0	\$100,000.0	\$61,500.0
	Opción PyME	ND	1	ND	ND	\$30,000.0	ND
	Capacitación y consultoría	19	5	3	\$2,967.1	\$543.1	\$448.9
	Elab. de metod., contenidos y mats.		1	ND		\$490.0	ND
	Formación inst. y consultores		ND	ND		ND	ND
Estudios y proyectos	4		9	\$127.2		\$143.1	
Subtotal		46	34	51	\$4,660.9	\$20,218.3	\$11,008.6
V. Eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción		ND	27	43	ND	\$542.3	\$454.8
Subtotal		ND	27	43	ND	\$542.3	\$454.8
Total		703	757	994	\$1,639.9	\$2,402.7	\$3,128.9

FUENTE: Elaboración con información proporcionada por la SPYME.



Tabla 2.8. Número de proyectos y monto de los proyectos aprobados por el Fondo PYME según categoría y sub-categoría 2006.

Categoría	Subcategoría	No. de proyectos	Monto del apoyo (miles de pesos)	% de participación	Índice de complementariedad
I. Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación	Formación de emprendedores	3	\$687.5	0.0%	1.00
	Incubadoras de empresas	139	\$60,083.2	1.9%	1.16
	Innovación y desarrollo tecnológico	64	\$76,125.1	2.5%	1.45
	Centros de desarrollo empresarial	56	\$30,046.1	1.0%	0.39
	Aceleradoras de negocios	10	\$80,891.0	2.6%	1.04
	Capacitación y consultoría	118	\$125,333.9	4.0%	1.08
	Formación inst. y consultores	7	\$2,910.8	0.1%	1.46
	Promoción	23	\$7,203.7	0.2%	1.18
	Subtotal	422	\$383,775.8	12.3%	1.11
II. Articulación productiva sectorial y regional	Proyectos productivos	32	\$1,358,471.2	43.7%	2.51
	Centros de articulación productiva	31	\$63,556.0	2.0%	0.95
	Infraestructura productiva	57	\$346,678.6	11.2%	2.07
	Capacitación y consultoría	42	\$144,731.1	4.7%	0.67
	Elaboración de metodologías y contenidos y materiales	7	\$10,289.8	0.3%	0.21
	Formación inst. y consultores	1	\$625.0	0.0%	1.00
	Estudios y proyectos	78	\$62,904.8	2.0%	1.15
	Promoción	72	\$38,103.3	1.2%	1.56
	Fortalecimiento institucional de OI	33	\$8,307.1	0.3%	0.94
	Subtotal	353	\$2,033,667.0	65.4%	2.18
III. Acceso a mercados	Centros de atención a MIPYMES	10	\$13,305.3	0.4%	1.08
	Bancos de información	6	\$294.5	0.0%	1.87
	Comer. y distribución de productos	4	\$4,807.5	0.2%	0.18
	Capacitación y consultoría	13	\$16,138.0	0.5%	1.41
	Estudios y proyectos	4	\$3,081.1	0.1%	1.77
	Promoción y realización de eventos	88	\$74,100.3	2.4%	1.14
	Subtotal	125	\$111,726.6	3.6%	1.15
IV. Acceso a financiamiento	Extensionistas financieros	26	\$24,758.3	0.8%	0.42
	Fondos de garantía	7	\$287,500.0	9.3%	0.01
	Intermediarios finan. no bancarios	2	\$545.1	0.0%	1.02
	Fondos de financiamiento	4	\$246,000.0	7.9%	1.07
	Capacitación y consultoría	3	\$1,346.6	0.1%	0.68
	Estudios y proyectos	9	\$1,288.0	0.0%	1.25
	Subtotal	51	\$561,438.1	18.1%	0.50
V. Eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción		43	\$19,555.0	0.6%	1.67
	Subtotal	43	\$19,555.0	0.6%	1.67
	Total	994	\$3,110,162.6	100.00%	1.70

FUENTE: Elaboración con información proporcionada por la SPYME.



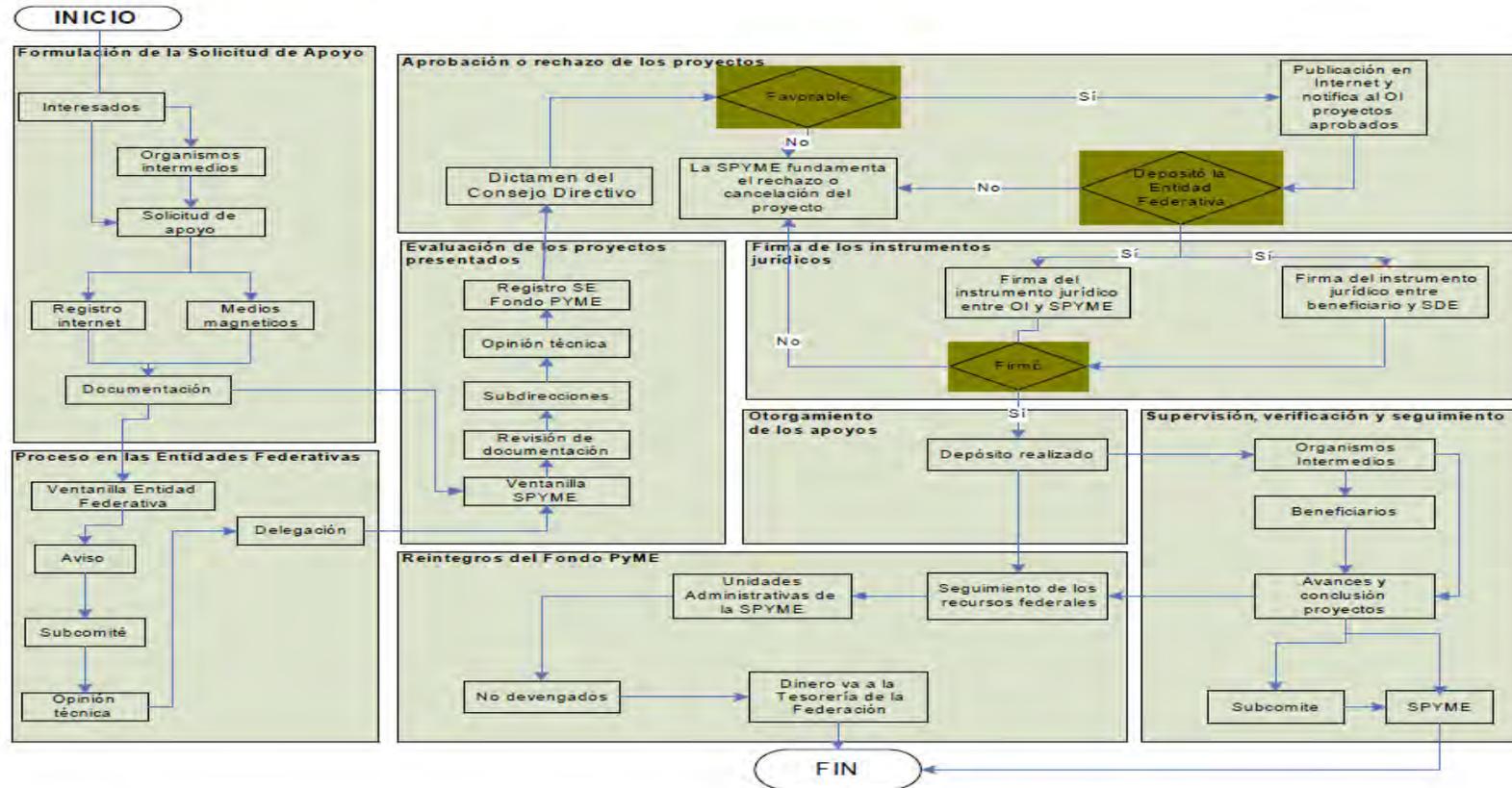
Tabla 2.9. Principales Organismos Intermedios (IO) apoyados por el Fondo PYME en el periodo 2004-2006.

	Organismo Intermedio	EJERCICIO 2004		EJERCICIO 2005		EJERCICIO 2006		TOTALES (2004-2006)	
		No. de proyectos	Monto del apoyo (miles de pesos)	No. de proyectos	Monto del apoyo (miles de pesos)	No. de proyectos	Monto del apoyo (miles de pesos)	No. de proyectos	Monto del apoyo (miles de pesos)
1	Fideicomiso 8013-9 Fondo de Contragarantía para el Financiamiento Empresarial	4	\$85,000.0	11	\$398,000.0	4	\$255,000.0	19	\$738,000.0
2	Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)	1	\$10,000.0	1	\$130,231.0	1	\$200,000.0	3	\$340,231.0
3	Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecn. en la PyME, A.C. (FUNTEC)	3	\$11,555.2	2	\$101,319.8	8	\$49,262.3	13	\$162,137.3
4	Fideicomiso para el Desarrollo de Parques y Zonas Industriales en el Estado de México			1	\$200,000.0	3	\$1,016,800.0	4	\$1,216,800.0
5	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado, SIFIDE	3	\$15,292.0	1	\$900.0	4	\$303,000.0	8	\$319,192.0
6	Sistema de Parques Industriales de Sonora, O.P.D.E.	1	\$300,850.0			1	\$270.5	2	\$301,120.5
7	Comisión para el Fomento Econ. de Empresas del Sector Ind., Aeroesp., Com. y Serv. Edo. de Gro.					1	\$104,303.0	1	\$104,303.0
8	Consejo Estatal de Promoción Económica (Jalisco)	45	\$13,926.4	31	\$70,069.1	19	\$37,716.0	95	\$121,711.5
9	Red Fosin, A.C. (Sinaloa)	4	\$4,860.0	17	\$13,744.5	29	\$61,349.3	50	\$79,953.8

FUENTE: Elaboración con información proporcionada por el Fondo PYME.



Figura 2.1. Procedimiento para el otorgamiento de los apoyos para el Fondo PYME.



FUENTE: Elaboración con base en la información de las ROP del Fondo PYME.



Tabla 2.10. Contexto de las PYMES.

Tipo de Empresas.	Número de Empresas	% del Total de Empresas	Aportación al Empleo	Aportación al PIB
Micro	3,837,000	95.6%	40.6%	15%
Pequeñas	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
Medianas	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grandes	7,900	0.2%	27.9%	48%
Total	4,007,100	99.8% ³	72%	52%

FUENTE: INEGI y SE.

³ El 0.2 faltante representa a las empresas gubernamentales.



Capítulo 3

Metodología empleada para evaluar y diseñar el programa, la (MML).

Para la evaluación del Fondo PYME se emplea una metodología estándar para evaluar programas federales del Gobierno Mexicano la que a petición de la SE el evaluador el (IIUNAM) utilizó para este proyecto la cual es denominada como Matriz de Marco Lógico (MML).

3.1. ¿Que es la Matriz de Marco Lógico (MML)?

En la creación de nuevos programas se utiliza una herramienta muy útil para poder diseñar y evaluar un modelo que permita resolver la problemática que afecta a la sociedad, denominada Matriz de Marco Lógico (MML). La cual se explicará de una manera más amplia a continuación.

La MML es una sencilla tabla (matriz) de cuatro filas por cuatro columnas³ en la cual se registra en forma resumida la información sobre un programa.

Figura 3.1. Renglones MML.

Fin →				
Propósito →				
Componentes →				
Actividades →				

Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos llamados Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

- ∇ La primera fila corresponde al “**Fin**” del programa, y describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo.
- ∇ La segunda fila corresponde al “**Propósito**” del programa y presenta la situación esperada al concluir su ejecución (o bien poco después).

³ Esta es la forma más difundida, ya que también se utilizan versiones de cinco o seis filas y con más o menos columnas.



- ∇ La tercera fila corresponde a los “Componentes” del programa, es decir, lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al término de esta.
- ∇ La cuarta fila corresponde a las “Actividades” que deberán ser realizadas durante la ejecución del programa para producir los componentes.

Por su parte, las columnas de esta tabla se utilizan para registrar la siguiente información:

Figura 3.2. Columnas MML.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos

- ∇ La primera columna, llamada “Resumen Narrativo” sirve para registrar los objetivos del programa y las actividades que será necesario desarrollar para el logro de éstos. Por ello también se la denomina “Columna de objetivos” o simplemente “Objetivos”.
- ∇ La segunda columna detalla los “Indicadores” que nos permitirán controlar el avance del programa y evaluar los logros alcanzados.
- ∇ La tercera columna presenta los “Medios de Verificación” (fuentes de información) a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna.
- ∇ La cuarta columna, llamada “Supuestos” sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del programa.

Otros dos conceptos importantes en la MML son la “lógica vertical” y la “lógica horizontal”. La lógica vertical se refiere a las relaciones de causalidad entre los distintos niveles de objetivos en la MML (Actividades => Componentes => Propósito => Fin) y relaciona éstas con los factores externos que pueden afectar los resultados del proyecto (los Supuestos). Esta lógica vertical se refleja en la primera y última columnas de la matriz.



La lógica horizontal establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de objetivos y de donde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye así la base para el seguimiento, el control y la evaluación del proyecto. La lógica horizontal se refleja en las tres primeras columnas de la MML.

3.2. Resumen narrativo del programa.

Figura 3.3.



La primera columna de la matriz, denominada “Resumen Narrativo” o simplemente “Objetivos”, permite responder a las interrogantes: ¿Cuál es la finalidad del programa?, ¿Qué impacto concreto se espera lograr con el programa?, ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos? y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?

La casilla superior de esta columna corresponde al “Fin”, el cual se define como un objetivo de desarrollo de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el programa a mediano o largo plazo. La segunda casilla corresponde al “Propósito”, que es el resultado directo (impacto) que se espera lograr cuando se haya concluido la ejecución del proyecto. La tercera casilla corresponde a los “Componentes”, los cuales son los bienes o servicios que el proyecto debe entregar durante su ejecución o al concluir esta. Estos deben ser los necesarios y suficientes para lograr el Propósito. Por último, la cuarta casilla corresponde a las “Actividades” que es necesario ejecutar para generar los componentes del programa. Estas se presentan en órdenes cronológicos y agrupados por componente. Para la definición de los distintos niveles de objetivos podemos recurrir al árbol de objetivos (desarrollado más adelante). En general, los fines en el árbol de objetivos (incluida la solución del problema) nos ayudarán a definir el fin del programa, mientras que los medios nos ayudarán en la definición del propósito y de los componentes. Por último, para la definición de las actividades recurriremos a las acciones que se identificaron para materializar los medios. A continuación se analizarán con mayor detalle los distintos niveles de objetivos



3.2.1 *Fin.*

Ya que el fin del programa describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo y es la descripción de cómo el programa contribuye en el largo plazo a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado esta tiene un objetivo superior a cuyo logro el programa contribuirá de manera significativamente a la concertación de lo esperado se procede a redactar un objetivo superior para el programa.

Como ya fue señalado, el Fin es un objetivo superior a cuyo logro el programa contribuirá de manera significativa. Dicho objetivo corresponderá a la solución de un problema de desarrollo que se ha detectado y que ha sido considerado el problema principal para la localidad, la región, el sector, la institución o la comunidad. Considérese, por ejemplo, una localidad en la cual buena parte de la población está en condición de pobreza. En un trabajo con la comunidad se determinó que son varias las causas que contribuyen a ello, siendo una de estas que en la zona hay una alta tasa de enfermedades contagiosas. Ello afecta el rendimiento laboral de los adultos y el desempeño escolar de los niños, incrementando y perpetuando la pobreza. En tal caso el Fin de un programa que apunte a mejorar las condiciones de salud de la población podría ser “Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza” (nombre que daremos de la localidad del ejemplo). Es importante tener presente no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin; pero si debe hacer una contribución significativa a lograrlo. Por ejemplo, mejorar las condiciones de salud de la población de Pueblo Esperanza seguramente no será suficiente para eliminar la pobreza, pero sí eliminará uno de los problemas que contribuyen a su persistencia en la localidad.

Por lo general la contribución del programa al logro del Fin no se materializará tan pronto concluya la ejecución, sino que se requerirá que este haya estado en operación durante un cierto tiempo. Siguiendo con el ejemplo anterior, una disminución de la morbilidad no generará un inmediato aumento en las remuneraciones de los trabajadores y una mejor capacitación laboral de los jóvenes. Puede requerirse de varios años hasta que, como resultado del programa, se aprecie una reducción de la pobreza en la localidad.

3.2.2 *Propósito.*

El Propósito es el resultado esperado una vez finalizada la ejecución del programa. Es la consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de disponer de los bienes o servicios que producirá el programa. Por ser un resultado hipotético, que depende de la utilización de los productos del programa (Componentes) por parte de los beneficiarios, su logro está más allá del control del equipo responsable de la ejecución. Por ejemplo, el equipo del programa puede desarrollar muy bien capacitación en higiene, pero que la población aplique lo aprendido no depende de ellos.

Cada programa debe tener un propósito único, ya que si existe más de uno no habrá claridad respecto a que se espera lograr. Ello afectará la ejecución del programa ya que



existirá competencia por los recursos entre los objetivos planteados. El ejecutor puede priorizar el objetivo más sencillo de lograr o el menos costoso, el cual puede no ser el prioritario para el país, la comunidad o la institución. Además, se complicará la evaluación de resultados, pues el programa puede ser muy exitoso respecto a un objetivo y muy malo frente a otro.

Por ejemplo, no sería conveniente definir el propósito de un programa como “La población de Pueblo Esperanza cuenta con atención de salud y una escuela básica”. ¿Que se priorizaría? ¿El centro de salud o la escuela básica?

Se acostumbra expresar el propósito como una situación alcanzada, no como un resultado deseado. Así, definir el propósito del programa como “Reducir la tasa de morbilidad de la población de Pueblo Esperanza” es incorrecto. Lo correcto es definirlo como “Morbilidad en Pueblo Esperanza reducida”. El propósito tiene siempre una estrecha relación con el nombre que se le asigna al programa, aunque puede haber diferencias en la redacción. Por ejemplo, el programa propuesto podría denominarse “Mejoramiento de la salud de los habitantes de Pueblo Esperanza”.

3.2.3. Componentes.

Los componentes son los productos o servicios que debe producir el programa. Puede tratarse de infraestructura (edificios, viviendas, caminos, tendido eléctrico, red de cañerías, etc.), bienes (mobiliario, equipos agrícolas, instrumental y equipos médicos, etc.) o servicios (capacitación, vacunación, nutrición, etc.).

Cada componente debe ser necesario para el logro del propósito del programa. Si es posible prescindir de un componente sin que ello afecte el logro del propósito en forma alguna (por ejemplo respecto al plazo o la calidad), dicho componente sobra y debe ser eliminado.

Asimismo, los componentes deben ser los necesarios para que sea razonable esperar que una vez producidos se logre el propósito del programa. Por ejemplo, no se logrará el objetivo de reducir la morbilidad de la población de Pueblo Esperanza si construye el centro de salud pero no se lo dota del equipamiento necesario.

Al igual que para el caso del propósito, se acostumbra definir los componentes como resultados logrados, es decir, obras concluidas, capacitación entregada, equipos instalados, etc. Por ejemplo, definir un componente como “Construcción de un centro de salud” es incorrecto. Lo correcto es definirlo como “Centro de salud construido”.

3.2.4. Actividades.

Las actividades son las tareas (acciones) que el equipo del programa tiene que llevar a cabo para producir cada componente. Se listan en la MML en orden cronológico, agrupadas por componente. Es conveniente asignarles un número o código estructurado que permita identificar con facilidad a que componente corresponde cada actividad.



Deben listarse todas las actividades requeridas para producir cada componente. Cada actividad incluida debe ser necesaria para un componente, es decir, hay que cuidar de no incluir actividades prescindibles. Sin embargo, dado que la MML es un resumen del programa, no es recomendable “hilar muy fino” al listar las actividades. Es preferible quedarse con unas pocas macro-actividades para cada componente. Luego, al preparar el programa de ejecución del programa, estas pueden ser subdivididas en actividades y sub-actividades. Por ejemplo, el componente “Centro de salud construido” podría tener asociadas las macro-actividades “Preparación del terreno”, “Construcción de obra gruesa” y “Terminaciones del centro”. Más tarde, al preparar el programa de ejecución, podríamos subdividir la macro-actividad “Preparación del terreno” en las actividades “Limpieza y desmalezado”, “Retiro de escombros”, “Nivelación del terreno”, “Cercado” y “Construcción de drenajes”, haciendo luego lo mismo con las otras macro-actividades.

A continuación se presenta el Resumen Narrativo para el proyecto que se ha venido desarrollando como ejemplo.

Tabla 3.1. Ejemplo del Resumen Narrativo.

	RESUMEN NARRATIVO DEL PROGRAMA			
FIN	Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza			
PROPOSITO	Morbilidad en pueblo Esperanza Reducida			
COMPONENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de salud construido. 2. Equipamiento instalado. 3. Población capacitada en higiene. 			
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Preparación del terreno. 1.2. Construcción de obra gruesa. 1.3. Terminación del centro. 2.1. Adquisición de equipamiento. 2.2. Instalación de equipos. 1.1. Preparación de materiales. 1.2. Selección de participantes. 1.3. Realización de cursos. 			



3.3. Indicadores.

Figura 3.4.
Indicadores



Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Los indicadores son fundamentales para una buena administración de la ejecución del programa y para la evaluación de sus resultados e impactos. Definen metas específicas que posibilitan estimar en qué medida se cumplen los objetivos en cuatro dimensiones: calidad, cantidad cronograma y costos. Ello permite analizar la eficacia de los resultados del programa y la eficiencia con que éste se ejecutó o se opera.

Para ello los indicadores establecen una relación entre dos o más variables. Por ejemplo, entre la variación porcentual de los ingresos medios de una comunidad en un determinado periodo de tiempo, comparado con el incremento porcentual de los ingresos medios en el país.

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos). Sin embargo, para el cálculo de los indicadores, las variables de tipo cualitativo deben ser convertidas a una escala cuantitativa. Por ejemplo, la opinión de los alumnos acerca de un programa de capacitación podría obtenerse al término de cada curso mediante una evaluación en que indiquen si éste fue excelente, bueno, regular, malo o muy malo. Luego, para calcular un indicador basado en esta información, será necesario convertirla a una escala cuantitativa. Por ejemplo, podrá asignarse el valor “1” a muy malo, “2” a malo y así sucesivamente, para calcular luego el promedio de todas las opiniones. Así los indicadores siempre nos entregarán información de tipo cuantitativo, lo cual tiene ventajas respecto a la objetividad del indicador.

3.3.1. Las características que un buen indicador debe poseer.

- ∇ Ser objetivo, lo cual quiere decir que debe ser independiente de nuestro modo de pensar y sentir. Nuestro punto de vista y nuestras emociones no deben influir en el indicador en forma alguna. Por ejemplo utilizar como indicador del logro de un objetivo el valor promedio de un puntaje asignado por los miembros del equipo del proyecto no sería para nada objetivo. Si lo sería un indicador tal como “Incremento porcentual mensual en el número de capacitados”.



- ∇ *Ser medible objetivamente*, es decir, tampoco debe influir en la medición del indicador nuestro modo de pensar y nuestros sentimientos. Por ejemplo, basar un indicador en los resultados de una encuesta aplicada a un grupo seleccionado “a dedo” (a voluntad) por un integrante del equipo del proyecto sería incorrecto. Para que la medición fuese objetiva la encuesta debería aplicarse a un grupo seleccionado en forma aleatoria.
- ∇ *Ser relevante*, lo que exige que el indicador mida un aspecto importante del logro del objetivo. De nada sirve un buen indicador (que cumpla con las demás condiciones aquí discutidas), si lo que mide no es importante respecto al objetivo. Por ejemplo, si se quisiera medir la eficiencia con que se realiza el armado de una vivienda de madera, el indicador “Número de clavos bien clavados versus número de clavos que se doblaron” no sería para nada relevante.
- ∇ *Ser específico*, característica que requiere que el indicador mida efectivamente lo que se quiere medir. Por ejemplo, un indicador definido como “Incremento porcentual anual en el nivel medio de ingreso de la comunidad beneficiada por el proyecto” no sería específico, ya que el incremento de los ingresos podría deberse también a factores externos al proyecto. Un indicador específico podría ser “Diferencia en el incremento porcentual anual de los ingresos medios de los beneficiados por el proyecto respecto de los no beneficiados”.
- ∇ *Ser práctico y económico*, lo cual requiere que la obtención y el procesamiento de la información para el cálculo del indicador implique poco trabajo y sea de bajo costo. Por ejemplo, un indicador cuyo cálculo requiera hacer extensivas encuestas y la contratación de un econométrista para analizar los resultados no sería práctico ni económico si se trata de un proyecto pequeño.
- ∇ Debe estar *asociado a un plazo*, es decir, debe especificarse el período de tiempo para el cual se calculará el indicador (mensual, anual, bianual, a los cuatro años de iniciado el proyecto, etc.).

3.3.2. Pasos para definir buenos indicadores.

1. Considerar primero el objetivo cuyo logro se pretende medir a través del indicador. Por ejemplo, a nivel de Propósito el objetivo es “Morbilidad en Pueblo Esperanza reducida”.
2. Seleccionar luego qué aspectos del logro del objetivo se quiere medir. Estos pueden tener que ver con la eficacia o calidad de los resultados, con el cronograma de ejecución, con el costo incurrido, o con la eficiencia en la ejecución o en la operación. Por ejemplo, puede interesarnos medir la reducción en la tasa de morbilidad en la población de Pueblo Esperanza (indicador de eficacia).



3. Decidir con qué periodicidad se medirá el indicador. Así, el indicador para el objetivo antes mencionado podría ser: “Reducción porcentual anual de la tasa de morbilidad de los habitantes de Pueblo Esperanza”.

Es conveniente establecer también metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar en qué plazo se espera alcanzar la meta. Por ejemplo, podría fijarse como meta: “Disminuir al cabo de dos años en un 50% la tasa de morbilidad de los habitantes de Pueblo Esperanza.” Según el aspecto del logro de los objetivos que miden se distinguen los siguientes tipos de indicadores:

3.3.3. Tipos de Indicadores.

- ∇ *Indicadores de eficacia:* apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo: “Incremento porcentual en la cobertura de atención de salud en la localidad”.
- ∇ *Indicadores de eficiencia:* buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados por el proyecto y el costo incurrido o los insumos utilizados. Por ejemplo, un indicador de eficiencia sería: “Costo promedio por persona capacitada por semana de curso”.
- ∇ *Indicadores de calidad:* buscan evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el proyecto respecto a normas o referencias externas. Suelen ser los más difíciles de definir y de medir, pero son de suma importancia para una buena gestión de los proyectos y para la evaluación de resultados. Por ejemplo, en un proyecto frutícola un indicador de calidad podría ser: Porcentaje de la fruta cosechada en una temporada que califica para exportación (calibre, color, etc.). Con frecuencia se utiliza como indicadores de calidad en proyectos que entregan servicios a los beneficiarios el nivel de satisfacción de éstos según los resultados de encuestas.
- ∇ *Indicadores de costo:* relacionan el costo programado con el incurrido en las actividades del proyecto (presupuestado versus real). Por ejemplo, “Variación porcentual del costo efectivo de los cursos con respecto al costo presupuestado”.
- ∇ *Indicadores de economía:* Miden la capacidad del proyecto o de la institución que lo ejecuta para recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación. Dicha recuperación puede ser vía aportes de los usuarios, contribuciones de otras entidades, venta de servicios, etc. Por ejemplo, un indicador de economía podría ser: “Porcentaje de recuperación del costo de operación anual del centro de salud de Pueblo Esperanza”.



- ∇ *Indicadores de cronograma:* miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de actividades o para la generación de los Componentes. Por ejemplo, un indicador de este tipo sería: “Porcentaje de las actividades cuyo plazo de ejecución superó el programado”. Otro podría ser: “Número promedio de días de atraso por actividad”. Se utilizan especialmente a nivel de Actividades.

- ∇ *Indicadores de cantidad:* miden el nivel de cumplimiento respecto a la cantidad programada de productos o servicios a generar. Por ejemplo: “Porcentaje de personas capacitadas respecto a las programadas por mes”. Se utilizan especialmente a nivel de Componentes y Actividades.

No se utiliza el mismo tipo de indicadores en los distintos niveles de objetivos, ya que lo que se pretende medir es diferente:

A nivel de Fin.

- ∇ se trata de medir la contribución del programa al logro del fin, situación que sólo será posible observar a mediano o a largo plazo. Por lo general, los indicadores utilizados a nivel de fin medirán eficacia, y en ciertos casos eficiencia, calidad o economía. Por ejemplo, un indicador de eficacia a nivel de fin podría ser: “Variación del porcentaje de la población de Pueblo Esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional”⁴.

A nivel de Propósito.

- ∇ Se intenta medir el impacto generado al término de la ejecución del programa. A este nivel suelen utilizarse indicadores de eficacia y eficiencia, y en ciertos casos de calidad o de economía. Por ejemplo un indicador de eficacia a nivel de propósito podría ser: “Variación en el número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza”. Un indicador de calidad podría ser: “Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles” (habría que definir este índice y determinarlo antes de iniciar el programa).

A nivel de los Componentes.

- ∇ los indicadores suelen medir eficacia, eficiencia, calidad y en ciertos casos economía en la provisión de los bienes o servicios por el programas. Por ejemplo, indicadores a este nivel podrían ser: “Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del programa” (eficacia), “Número de capacitados por capacitador por año” (eficiencia) “Nivel de conocimientos de los capacitados”

⁴ Para que este indicador sea específico no deberían haberse realizado en el período considerado otras intervenciones que contribuyesen a la disminución de la pobreza en la localidad, salvo que estas tuviesen cobertura regional.



(calidad) y “Porcentaje del costo de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad” (economía).

A nivel de las actividades.

- ∇ El único indicador empleado suele ser el costo presupuestado por actividad. Ello a fin de no extender demasiado la MML. Pero si se considera importante hacerlo y no hay muchas actividades, también pueden agregarse otros indicadores para cada una. Por ejemplo, podría indicarse también el plazo programado para la ejecución de cada actividad.

La figura siguiente presenta el Resumen Narrativo del programa y algunos Indicadores definidos para el caso que se ha venido desarrollando como ejemplo⁵.

Tabla 3.2. Ejemplo de los Indicadores.

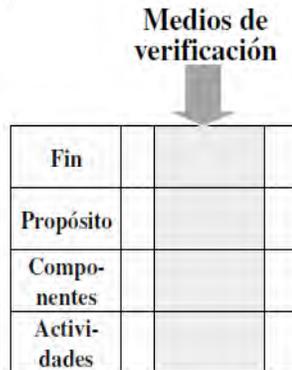
	RESUMEN NARRATIVO DEL PROGRAMA	INDICADORES		
FIN	Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza	Variación del porcentaje de la población de pueblo esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional		
PROPOSITO	Morbilidad en pueblo Esperanza Reducida	Variación del número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza. Variación en el número promedio de días de ausentismo laboral en Pueblo Esperanza. Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles.		
COMPONENTES	4. Centro de salud construido. 5. Equipamiento instalado. 6. Población capacitada en higiene.	Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del programa. Numero de capacitados por capacitador por año. Nivel de conocimientos de los capacitados. Porcentaje de los costos de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad.		
ACTIVIDADES	1.4. Preparación del terreno. 1.5. Construcción de obra gruesa. 1.6. Terminación del centro. 2.3. Adquisición de equipamiento. 2.4. Instalación de equipos. 1.4. Preparación de materiales. 1.5. Selección de participantes. 1.6. Realización de cursos.	Costo por metro cuadrado construido. Costo del equipamiento Costo por persona capacitada.		

⁵ La matriz incluye sólo algunos indicadores a modo de ejemplo. Así, a nivel de componentes los indicadores definidos corresponden sólo al tercero. Asimismo, a nivel de actividades los indicadores corresponden a sólo algunas de estas. En un caso real deberían incorporarse varios indicadores más para poder evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.



3.4. Medios de Verificación.

Figura 3.5.



Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores. La existencia de esta columna en la MML tiene la ventaja de obligar a quién formula el programa y define los indicadores a identificar fuentes existentes de información. O bien, si estas no están disponibles, a incluir en el diseño del proyecto actividades orientadas a recoger la información requerida.

Señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.

Se indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del programa a identificar fuentes existentes de información o a hacer provisiones para recoger información, quizás como una actividad del programa. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.

3.4.1. Lo que los medios de verificación pueden incluir:

- ∇ *Estadísticas* existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del programa. Fuentes posibles de estadísticas son los institutos nacionales de estadística⁶, las distintas secretarías (en particular las de Salud, Educación, Comunicaciones y Transportes, Desarrollo Social, Trabajo y Previsión Social, Agricultura, Economía etc.) así como distintos servicios públicos, ciertos organismos internacionales (CEPAL, FAO, OIT, FMI, etc.).
- ∇ *Material publicado* que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del programa. Puede tratarse por ejemplo de estudios cuyo tema se relacione con el programa, publicaciones en periódicos o revistas, tesis universitarias y normas nacionales o internacionales).

⁶ En caso de México contamos con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía.).



- ∇ *Inspección visual* por parte de algún especialista. En particular, para verificar el logro de los componentes, tanto en calidad como en cantidad.
- ∇ *El resultado de encuestas* es un medio de verificación de uso frecuente. Estas pueden haberse realizado con otro fin o ser ejecutadas específicamente como una actividad del programa. Son especialmente útiles en el caso de indicadores cuyo objetivo sea medir calidad.
- ∇ Los informes de auditoría y registros contables del programa son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y de eficiencia.

En la MML se registrará en la columna de medios de verificación la fuente a la que se recurrirá para obtener la información necesaria para el cálculo del indicador y la frecuencia con que se recopilará. Sin embargo, para el trabajo del equipo del programa es conveniente que se detalle en un documento anexo la siguiente información para cada medio de verificación:

- ∇ *La identificación de la fuente de información.* Si se trata de información estadística generada por una institución habrá que señalar su nombre, el nombre de la estadística a emplear y a que oficina o persona recurrir. En el caso de publicaciones deberá indicarse su nombre, número y fecha de publicación, así como donde se la consigue. Para inspección de expertos será conveniente identificar el o los expertos, o al menos definir el perfil profesional que deberán tener. Si se va a aplicar una encuesta deberá indicarse el tipo de encuesta a realizar y los tópicos a consultar, por ejemplo, “Test de 10 preguntas sobre las materias tratadas en la capacitación”.
- ∇ *El método que se aplicará para la recopilación de la información.* Algunos métodos posibles son: visita personal, solicitud por teléfono, carta, fax o e-mail, búsqueda en Internet y registro de solicitudes recibidas. En el caso de una encuesta deberá especificarse como se realizará esta, por ejemplo: “Selección de muestra aleatoria de 45 personas capacitadas”.
- ∇ Quién será el responsable de la recopilación.
- ∇ La frecuencia con que se realizará la recopilación, por ejemplo: “Se encuestará por una sola vez, a los tres meses de concluido el último evento de capacitación”.
- ∇ Una explicación detallada del método que se utilizará para la verificación y el análisis de la información recopilada.
- ∇ El uso que se dará a la información recopilada, es decir, el o los indicadores en cuyo cálculo se empleará.



- ∇ El modo de distribución que se empleará para hacer llegar la información a quienes la utilizarán para el cálculo del indicador (no sólo el equipo del programa puede calcular los indicadores, también debe poder hacerlo cualquier involucrado que lo desee).
- ∇ Quienes serán los usuarios de la información (a quién se le enviará). Por ejemplo podría especificarse que la información será enviada a la Unidad de Planificación y Evaluación, al gerente del programa, a las entidades cooperantes, al presidente de la junta de vecinos, etc.

3.4.2 Lógica Horizontal.

El conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación define lo que se conoce como “**lógica horizontal**” en la MML. Esta puede resumirse en los siguientes puntos:

- ∇ Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- ∇ Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Figura 3.6. Lógica horizontal del Programa.

Fin	← Indica- dores	← Medios de veri- ficación	
Propósito	← Indica- dores	← Medios de veri- ficación	
Compo- nentes	← Indica- dores	← Medios de veri- ficación	
Activi- dades	← Indica- dores	← Medios de veri- ficación	



3.4.3. Algunas consideraciones finales acerca de los medios de verificación:

- ∇ Si no es posible identificar un medio de verificación existente para el cálculo de un indicador, será necesario estudiar la posibilidad de incorporar al programa actividades que permitan obtener los datos necesarios.
- ∇ Si no se puede conseguir la información pues no existe un medio de verificación ni se pueden incorporar actividades para conseguirla, será necesario cambiar el indicador (usar un indicador indirecto (“proxy”⁷)).
- ∇ Si hay más de una fuente de información disponible para obtener los datos necesarios pueden indicarse todas.
- ∇ Los medios de verificación deben ser acordados con los involucrados. Si ello no se hace pueden presentarse más tarde problemas acerca de cuál fuente de información utilizar para calcular los indicadores.

La figura siguiente presenta para el ejemplo que se ha venido desarrollando los Medios de Verificación a los que se podría recurrir para el cálculo de los indicadores definidos en la sección anterior.

Tabla 3.3. Ejemplo de Medios de Verificación.

	RESUMEN NARRATIVO DEL PROGRAMA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
FIN	Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza	Variación del porcentaje de la población de pueblo esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional	Fichas de caracterización social disponibles en el gobierno municipal y estadísticas regionales disponibles en la gobernación.	
PROPOSITO	Morbilidad en pueblo Esperanza Reducida	Variación del número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza. Variación en el número promedio de días de ausentismo laboral en Pueblo Esperanza. Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles.	Estadísticas de la Secretaría de educación. Encuestas realizadas a un grupo seleccionado aleatoriamente. Encuestas realizadas a los derechohabientes de los sistemas de salud pública de manera aleatoria.	
COMPONENTES	7. Centro de salud construido. 8. Equipamiento instalado. 9. Población capacitada en higiene.	Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del programa. Numero de capacitados por capacitador por año. Nivel de conocimientos de los capacitados. Porcentaje de los costos de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad.	Registros del programa de capacitación y datos de población objetivo. Registros del programa de capacitación. Encuestas aplicadas en cada taller	

⁷ Se conoce como “Proxy” a una función, o autorización para actuar como sustituto de otra.



ACTIVIDADES	1.7. Preparación del terreno. 1.8. Construcción de obra gruesa. 1.9. Terminación del centro.	Costo por metro cuadrado construido.	Registros contables del programa.
	2.5. Adquisición de equipamiento. 2.6. Instalación de equipos.	Costo del equipamiento	
	1.7. Preparación de materiales. 1.8. Selección de participantes. 1.9. Realización de cursos.	Costo por persona capacitada.	

3.5. Supuestos.

Figura 3.7.
Supuestos

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Son los factores externos, que están fuera del control de la Institución responsable de un programa, que inciden en el éxito (fracaso) del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa.

También se debe identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo.

Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en el Marco Lógico como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos en cada nivel. Es así como es posible definir supuestos a nivel de actividades, componentes y/o propósito.

Al preparar un programa, así como al evaluarlo y al planificar su ejecución es necesario recurrir a una serie de supuestos. Ello es consecuencia de que se está trabajando sobre un futuro hipotético e incierto. Lamentablemente, asociado a cada supuesto hay un riesgo: que el supuesto no se cumpla. Dependiendo del impacto que el no cumplimiento del supuesto tenga sobre el programa, este puede verse demorado, puede ver incrementado su costo, puede lograr sólo parte de sus objetivos o puede fracasar del todo.



Una de las grandes contribuciones que la MML hace a la gestión de programas es obligar al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividad, Componente, Propósito y Fin. En particular, se identifican los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior. Por ello estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para que se logre el nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Supuesto del Fin:

- ∇ Estabilidad macroeconómica en el país.
- ∇ Los cambios en la legislación laboral no afectan negativamente los efectos en la generación de empleo y los salarios.

Supuesto del Propósito:

- ∇ Los recursos presupuestarios del Fondo PYME son suficientes para orientarlos, bajo el principio de intervención selectiva y temporal, a contribuir al desarrollo económico y la generación de más y mejores empleos.
- ∇ Los Organismos Intermedios identifican adecuadamente los proyectos que tengan mayor impacto,

Supuesto de los Componentes:

- ∇ Los Organismos desarrollan de forma eficaz los proyectos apoyados por el Fondo Pyme en beneficio de la población objetivo.

Supuestos de las Actividades:

El Organismo Intermedio presenta la solicitud, documentación soporte y jurídica en los tiempos, formas y lugares establecidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Fondo Pyme.

3.5.1. Lógica Vertical.

La lógica vertical del programa, considerando los supuestos, es la siguiente:

- ∇ Si se completan las actividades programadas y se cumplen los supuestos asociados a estas, se logrará producir los componentes.
- ∇ Si se producen los componentes detallados en la MML y se cumplen los supuestos asociados a estos, se logrará el propósito del programa.



- ∇ Si se logra el propósito del programa y se cumplen los supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del fin.
- ∇ Si se contribuyó al logro del fin y se mantienen vigentes los supuestos asociados a este, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios del programa.

Es importante tener presente que el cumplimiento de los supuestos que se incorporan a la MML está fuera del ámbito de gestión del equipo que ejecutará el programa. Es decir, el equipo no puede hacer nada por evitar la ocurrencia del riesgo. Ello ya que si el riesgo puede ser evitado (a un costo razonable), entonces deberán incorporarse a la estructura del programa componentes y actividades para evitarlo.

Los riesgos que puede enfrentar un programa y que escapan al ámbito de control del equipo del programa son por lo general múltiples. Para su identificación es recomendable considerar al menos las siguientes posibles fuentes de riesgo:

- ∇ *La posibilidad de que ocurran cambios en la estructura organizacional* o en el rol asignado a las entidades involucradas directamente en la ejecución del programa.
- ∇ *La ocurrencia de una crisis económica* que afecte el desarrollo del programa.
- ∇ *Inestabilidad política*, ya que cambios de autoridades pueden conllevar a cambios en las prioridades. Si el programa deja de ser prioritario, es probable que no cuente con los recursos requeridos en la cantidad y con la oportunidad necesaria para cumplir las metas.
- ∇ *Inestabilidad social* que pueda afectar al programa. Por ejemplo, como resultado de huelgas o de la ocurrencia de hechos de violencia.
- ∇ *Problemas presupuestales* en la entidad que financia el programa, obligando a esta a recortar los fondos asignados. O bien, atrasos en la entrega de los recursos comprometidos.
- ∇ *Eventos de la naturaleza* tales como lluvias torrenciales, huracanes, sismos, sequía, plagas, etc.
- ∇ *Problemas con el suministro de insumos*, por ejemplo como resultado de trabajar con proveedores desconocidos.
- ∇ *Conflictos internacionales* que puedan afectar los insumos o el financiamiento del programa. Por ejemplo, un conflicto en Medio Oriente puede hacer subir el costo del petróleo y tornar no rentable un proyecto de transporte.
- ∇ El uso en el programa de nuevos métodos de trabajo, equipos no probados o tecnologías de reciente desarrollo sobre las cuales no hay experiencia.



El equipo de diseño del programa debe analizar que podría ir mal por alguna de las causas señaladas, u otras, en cada nivel de objetivos. Debe cuidarse si de no registrar cualquier posible riesgo (por ejemplo el riesgo de que caiga sobre el programa un meteorito) sino tan sólo aquellos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

3.5.2. Análisis de los supuestos a diferentes niveles:

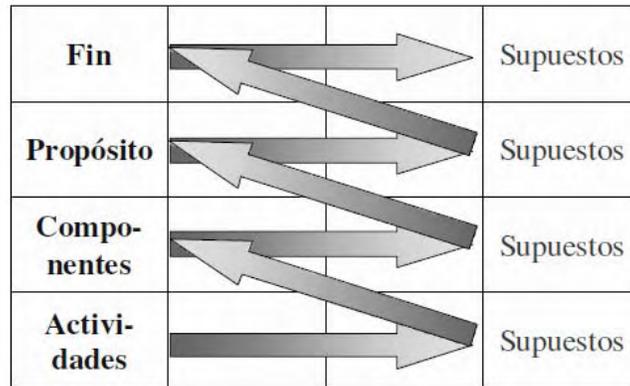
- ∇ A nivel de las Actividades, los supuestos corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para que sea posible completar los componentes según lo planificado. Por ejemplo, podemos programar un curso de capacitación en higiene, preparar material de apoyo y realizar el curso, pero si sólo asiste un reducido número de alumnos no habremos logrado el componente “Población capacitada en higiene”. Si hay una probabilidad razonable de que ello ocurra, corresponderá incorporar el supuesto: “La población asiste a los cursos de capacitación en higiene”. Nótese que el que la población asista al curso está fuera del ámbito de control del gerente del programa. Es posible motivar a los pobladores para que asistan pero, como no es posible obligarlos, nada garantiza que lo harán.
- ∇ A nivel de los Componentes, los supuestos corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del programa alcancen el propósito. Por ejemplo, si la población de la localidad no aplica en su vida diaria lo que se le enseñó en el curso de capacitación en higiene, no se logrará plenamente el propósito del programa. Si hay una probabilidad razonable de que ello ocurra, corresponderá incorporar el supuesto: “La población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias”.
- ∇ A nivel de Propósito los supuestos corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin. Por ejemplo, no se logrará reducir la tasa de morbilidad, y por lo tanto contribuir a reducir la pobreza, como resultado de la existencia de un centro de salud en la localidad si la población no utiliza los servicios que éste le brinda. Si hay una probabilidad razonable de que ello ocurra, corresponderá incorporar el supuesto: “La población concurre regularmente a atenderse y a controles en el centro de salud”.
- ∇ A nivel de Fin los supuestos corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la “sustentabilidad” de los beneficios generados por el programa. Es decir, son condiciones que tienen que estar presentes a futuro para que el programa pueda seguir produciendo los beneficios que justificaron su ejecución. Por ejemplo, si la población capacitada no transmite sus conocimientos sobre higiene a su familia, no se mantendrán a futuro los buenos hábitos que resultan en una baja de la tasa de morbilidad y por tanto en mayores ingresos. Si hay una probabilidad razonable de que ello ocurra, corresponderá incorporar el



supuesto: “La población enseña los hábitos de higiene aprendidos a sus hijos e hijas”.

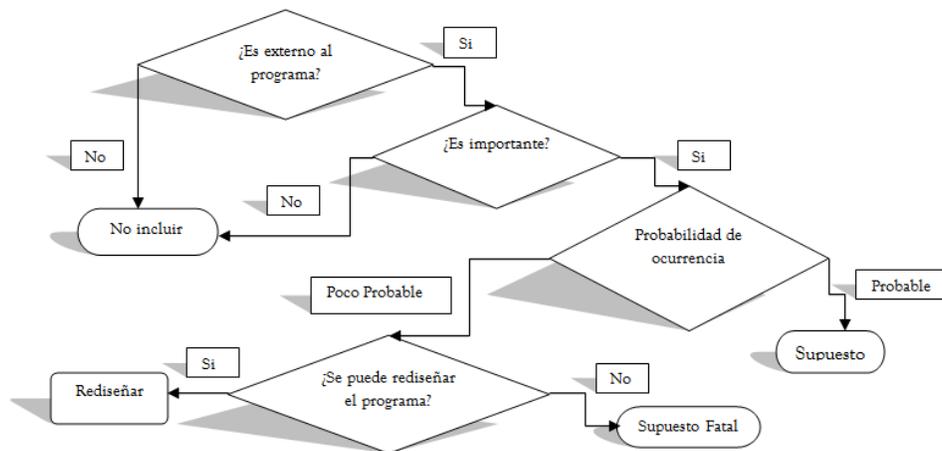
La combinación de las relaciones de causalidad entre los distintos niveles de objetivos y el condicionamiento que los supuestos imponen a dichas relaciones se conoce como “lógica vertical” del programa.

Figura 3.8. Lógica vertical del programa.



La figura siguiente presenta un diagrama de flujo de las preguntas que se debe hacer el equipo del programa antes de incorporar un riesgo como supuesto a la MML.

Figura 3.9. Diagrama de flujo de riesgo para incorporar un supuesto a la MML.



3.5.3. Algunas consideraciones adicionales acerca de los supuestos.

- ∇ Cuando exista algún supuesto cuya ocurrencia es crítica para el éxito del programa y no hay forma de controlar el riesgo con un componente y actividades adicionales, el equipo de diseño y la entidad promotora pueden decidir que el riesgo es demasiado alto y abandonar la iniciativa (supuesto fatal).



- ∇ Durante la ejecución, el equipo del programa debe identificar los factores asociados a los supuestos para tratar de anticipar su ocurrencia, influir en involucrados relacionados y preparar planes de contingencia si el supuesto no se cumple.
- ∇ Los supuestos tienen la virtud de obligar a quienes formulan el programa a explicitar los riesgos y a quienes lo ejecutan a estar pendientes de ellos.

La figura siguiente presenta la MML, incluyendo algunos supuestos.

Tabla 3.4. Ejemplo de Supuestos.

	RESUMEN NARRATIVO DEL PROGRAMA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Contribuir a reducir la pobreza de los habitantes de Pueblo Esperanza	Variación del porcentaje de la población de pueblo esperanza en situación de pobreza respecto a la variación porcentual de la población en situación de pobreza a nivel regional	Fichas de caracterización social disponibles en el gobierno municipal y estadísticas regionales disponibles en la gobernación.	La población transmite los hábitos de higiene aprendidos a mis hijos e hijas
PROPOSITO	Morbilidad en pueblo Esperanza Reducida	Variación del número promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo Esperanza. Variación en el número promedio de días de ausentismo laboral en Pueblo Esperanza. Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con los servicios de salud disponibles.	Estadísticas de la Secretaría de educación. Encuestas realizadas a un grupo seleccionado aleatoriamente. Encuestas realizadas a los derechohabientes de los sistemas de salud pública de manera aleatoria.	La población concurre regularmente a atenderse y a controles en el centro de salud.
COMPONENTES	10. Centro de salud construido. 11. Equipamiento instalado. 12. Población capacitada en higiene.	Porcentaje de la población objetivo capacitada al término del programa. Numero de capacitados por capacitador por año. Nivel de conocimientos de los capacitados. Porcentaje de los costos de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad.	Registros del programa de capacitación y datos de población objetivo. Registros del programa de capacitación. Encuestas aplicadas en cada taller	La población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias.
ACTIVIDADES	1.10. Preparación del terreno. 1.11. Construcción de obra gruesa. 1.12. Terminación del centro. <ul style="list-style-type: none"> ○ Adquisición de equipamiento. ○ Instalación de equipos. 1.10. Preparación de materiales. 1.11. Selección de participantes. 1.12. Realización de cursos.	Costo por metro cuadrado construido. Costo del equipamiento Costo por persona capacitada.	Registros contables del programa.	La población asiste a los cursos de capacitación de la higiene.



3.6. Comentarios finales sobre la Matriz de Marco Lógico (MML).

No debe olvidarse nunca que la MML es un reflejo del estado de desarrollo del programa al momento de su elaboración. En consecuencia, a medida que se sigue avanzando en el ciclo de vida del programa y nueva información es incorporada, la MML deberá ser actualizada. Sin embargo, habrá que mantener un adecuado balance entre la actualización de la MML para reflejar modificaciones al programa y el no modificarla a fin de que sirva como elemento básico para la evaluación de resultados. Facilita alcanzar este balance el hacer una buena preparación del programa, ya que así los cambios que será necesario introducir serán menores. Además, es conveniente ir archivando las distintas versiones de la MML del programa, ya que servirán más tarde para analizar qué cambios fue necesario ir haciendo y porque, contribuyendo así a una mejor preparación de futuros programas.

A pesar de todas las ventajas que tiene la MML, no sólo para ordenar la información acerca de un programa, sino que también para mejorar su preparación, guiar su ejecución y facilitar la evaluación de resultados, no es una herramienta infalible y mágica cuya utilización nos garantice por sí sola el identificar, preparar y ejecutar buenos programas.

Algunas recomendaciones para contribuir a obtener mejores resultados al utilizar la MML son:

- ∇ La MML es un resultado del proceso de preparación del programa, por lo que la calidad de la información contenida en ella depende de lo bien o mal que se han desarrollado los distintos pasos en la preparación del programa.
- ∇ La MML debe ser consensuada con los principales involucrados en el programa. Si no, su utilización para controlar la ejecución y como base para la evaluación de resultado puede ser difícil o imposible.
- ∇ La MML es un resumen de la información más importante respecto al programa, pero no es por sí sola suficiente para garantizar una acertada toma de decisiones respecto al programa o para controlar su ejecución. Por ello, debe ser utilizada en conjunto con otras herramientas y metodologías.
- ∇ Tampoco debe extenderse la matriz intentando incorporar en ella toda la información necesaria para administrar el programa (por ejemplo un largo listado de actividades), ya que se perderá una de sus principales ventajas: el ser un muy buen resumen.
- ∇ La MML del programa no es una ley. Es probable que a medida que se avanza en la preparación o ejecución del programa sea necesario introducirle cambios. Forzar el programa a seguir la MML en vez de que esta se adapte cuando el programa lo requiera es una receta para el fracaso.



Capítulo 4

Metodología aplicada en la evaluación del Fondo PYME.

La evaluación constituye un poderoso instrumento para la toma de decisiones y es uno de los instrumentos esenciales de la rendición de cuentas. Es un procedimiento de análisis que juzga la pertinencia, la eficiencia, los progresos, los resultados y el impacto de un sistema, una política, un programa o una serie de servicios específicos. Comprende, además, una serie de conclusiones y propuestas de acción para el futuro inmediato o mediano dirigidas a maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas de dichos servicios, programas, políticas y sistemas. Está guiada por un marco conceptual y metodológico que determina la selección y generación de la información más relevante.

Las evaluaciones de las instituciones de fomento económico tradicionalmente se han dirigido a medir estructuras, procesos y/o resultados de servicios, programas y políticas. Estas evaluaciones han permitido medir el cumplimiento de metas operativas y, en ocasiones, cuantificar el impacto de estos servicios, programas y políticas sobre algunos indicadores simples. Sin embargo, el cumplimiento de las metas operativas no garantiza necesariamente el cumplimiento del objetivo básico de un sistema de apoyo a las PYMES.

Por estas razones resulta necesario complementar las evaluaciones de los servicios, programas y políticas con evaluaciones dirigidas a medir el desempeño agregado de los sistemas nacionales y estatales de fomento a las PYMES. Esto significa básicamente cuantificar el grado en el que se están alcanzando los objetivos intermedios y finales de estos sistemas.

Este sistema de evaluación le permitirá determinar en qué medida se está cumpliendo con la misión de proporcionar recursos que ayuden a los mexicanos; facilitará la toma de decisiones en materia del seguimiento de los recursos, y se constituirá en una herramienta fundamental de rendición de cuentas ante el propio sector, el Congreso de la Unión y la sociedad en general.

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



4.1. Evaluación del Diseño.

La primera parte de la evaluación se concentró en el diseño del Fondo PYME. Para ello, se construyó la matriz de marco lógico de la siguiente manera.

4.1.1 Propuesta de MML del Fondo PYME.

En primer lugar, el operador del programa, en este caso la SPYME, desarrolló una primera versión de la MML. A pesar de ser un programa en operación, la intención de construir la MML responde a la necesidad de que el operador del programa establezca con claridad los objetivos del propio programa.

4.1.2. Objetivos del Programa Fondo PYME.

Para construir la matriz de marco Lógico se deben tener muy claros los objetivos a cumplir.

Los objetivos del Fondo PYME de acuerdo con la política del Plan Nacional de Desarrollo, ámbito sectorial y estratégico de la (SE) son:

Objetivo del eje de política pública del Plan Nacional de Desarrollo:

- ∇ Promover la creación, desarrollo y consolidación, de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Objetivo Sectorial:

- ∇ Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Objetivo Estratégico de la Secretaría de Economía:

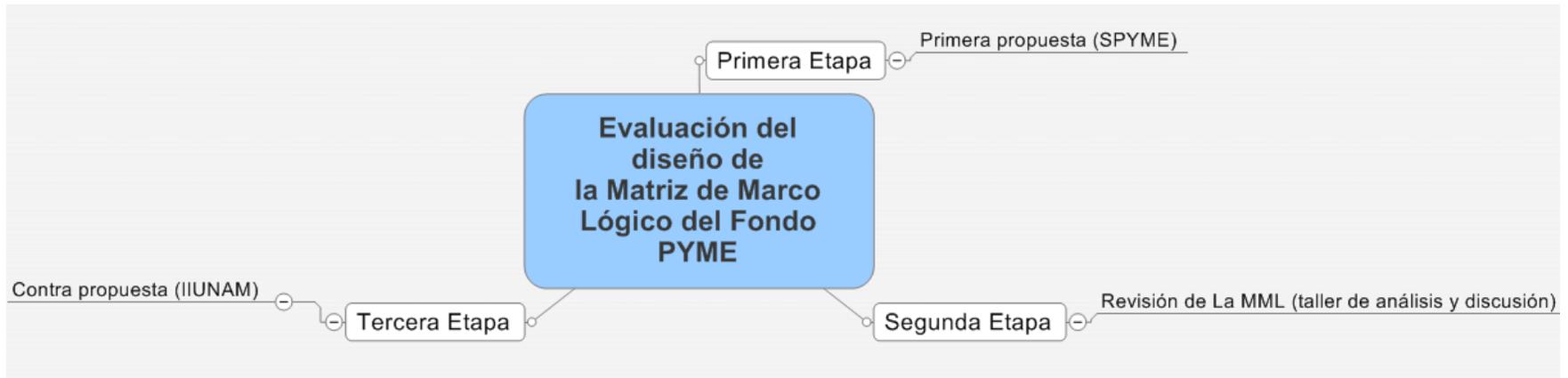
- ∇ Contribuir a la generación de empleos a través del impulso y la generación de nuevas empresas y la consolidación de las MIPYMES existentes.

Estos objetivos son muy importantes para el crecimiento y creación de empleos en el país ya que el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generaran empleos y permitirán a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.



Mapa 4.1. Evaluación del diseño de la Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME.

Etapas para la evaluación del diseño de la Matriz del Marco Lógico.MML





4.1.3. Primera Etapa: Desarrollo de una primera versión por parte del operador.

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 una primera versión para su evaluación y aprobación por parte de la IIUNAM, a petición del Organismo Normativo (Dirección General de Planeación y Evaluación del Secretariado Técnico de Planeación, Comunicación y Enlace de la Secretaría de Economía.) la matriz de indicadores correspondiente a los apoyos que se otorgan a los Organismos Intermedios (OI) que 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 IIUNAM el cual realizó un conjunto de sugerencias que fueron analizadas durante un primer taller de análisis y discusión realizado el 18 de octubre de 2007⁸.

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 indicadores⁹. Asimismo, se redefinieron los indicadores propuestos en cada nivel de la matriz de marco lógico (*Actividades, Componentes, Propósito y Fin*).

La primera versión de esta MML que se presentó como una primera versión por parte del operador (SPYME) que fue construida por parte de este organismo contemplaba el Fin y el Propósito del Fondo PYME de la manera siguiente:

Ya que el fin del programa describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo y es la descripción de cómo el programa contribuye en el largo plazo a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado esta tiene un objetivo superior a cuyo logro el programa contribuirá de manera significativamente a la concertación de lo esperado se procede a redactar un objetivo superior para el programa.

Para este programa se escogió el siguiente enunciado como Fin del Fondo PYME.

∇ Fin del Fondo PYME:

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

Que llevan concordancia con los objetivos principales planteados por el Plan Nacional de Desarrollo, el sectorial y el estratégico de la Secretaría de Economía.

⁸ Ver anexo 3 Taller de Análisis y Discusión.

⁹ Ver anexo 5 Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME.



Debido a que el propósito es el resultado esperado al final del periodo de ejecución del programa y es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir como consecuencia de producir y utilizar los componentes.

Para este programa se redactó el siguiente enunciado para el propósito del Fondo PYME

∇ **Propósito del Fondo PYME.**

“Micro, Pequeñas y Medianas empresas competitivas”

Por parte de las Actividades, en la primera versión de la MML se contaba únicamente con las siguientes actividades identificadas:

- ∇ **Asignación eficiente de apoyos.**
- ∇ **Promoción.**

Que fueron las únicas actividades que el operador había identificado hasta ese momento, ya que solamente consideraba que la asignación de los recursos de una manera eficiente, en tiempo y orden, así como su promoción en los OI eran solamente las actividades que ellos desempeñaban, las cuales fueron después ampliadas en número por el IIUNAM descubriendo nuevas actividades que el operador no había contemplado.

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*.

Esta primera versión de la MML, fue construida para su eventual aprobación y evaluación por el evaluador (IIUNAM), la cual fue revisada y ampliada, lo cual será discutido en el tercer paso.



4.1.4. Segundo Etapa. Revisión de la MML.

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MIPYMES constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México. Dado lo anterior, es fundamental fortalecer a las MIPYMES como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.

Cabe notar que, si bien los diferentes costos de hacer negocios afectan a todas las empresas, son particularmente onerosos para las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que el mismo costo administrativo puede ser una proporción muy reducida de los ingresos de una empresa de gran envergadura, puede implicar que una cantidad elevada de las ventas de una pequeña empresa tenga que destinarse a cubrir costos de transacción.

La dimensión misma de las MIPYMES lleva a que se presente una problemática similar con respecto a otros de los aspectos productivos. Al contar con una menor cantidad de capital y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso a financiamiento para las empresas de menor tamaño.

Problemas en infraestructura pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Por otro lado las MIPYMES carecen de semejantes opciones. Asimismo, están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas por lo tanto se debe de guiar en un solo sentido el destino de las MIPYMES en México para que se logre realmente un avance cuantificado y percibido por la sociedad.

Con base en lo anterior, analizar y evaluar si el Fondo PYME esta acorde con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo es muy importante y significativo para este estudio debido a que se debe de contar con las directrices con las que tiene que seguir y estar encaminado el fin y el propósito de este programa.

Dentro del objetivo 6 del Eje 2 denominado como:

“Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). “



Del Plan Nacional de Desarrollo, se desarrollan las estrategias que se establecen dentro de este objetivo, que 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.

La atención de las MIPYMES debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos:

1. Emprendedores, mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación y desarrollo de una empresa.
2. Microempresas tradicionales.
3. Pequeñas y medianas empresas.
4. Grupo de MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio.
5. Empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de seis estrategias:

- I. Formación de Emprendedores y creación de empresas.
- II. Innovación Tecnológica.
- III. Gestión Empresarial.
- IV. Fortalecimiento Empresarial.
- V. Proyectos Productivos.
- VI. Acceso al Financiamiento.

Adicionalmente, se apoyará el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.

Que corresponden a las categorías con las que cuenta el Fondo PYME para la otorgación de recursos económicos, y que siguen el camino de esta directriz.

El incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que le permitirá a las MIPYMES asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de desarrollo. En muchas



ocasiones ello implicará incursionar en nuevos mercados, lo cual requiere de una información suficiente sobre las condiciones y los precios en los mismos.

- ∇ Estrategia 6.2 Consolidar los esquemas de apoyo a las MIPYMES en una sola instancia.

El apoyo a las MIPYMES se ha llevado a cabo con una gran diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como en una multiplicidad de estrategias diversas, no necesariamente compatibles entre sí. Esto hace necesario revisar la oferta institucional y reestructurar los esquemas de apoyos, estableciendo mecanismos de coordinación que permitan generar sinergias y conduzcan a un mayor impacto de la política con menores costos de operación. Para ello, el esquema de apoyo a las MIPYMES se consolidará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo con su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos.

En este sentido, se intenta agilizará la entrega de los recursos para apoyar a las MIPYMES. 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 el Fondo PYME sigue la misma directriz y esta acorde con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo.



4.1.5. Tercera Etapa: Contrapropuesta de la MML del Fondo PYME.

Para la evaluación definitiva se realizó un taller de análisis y discusión de los árboles de problemas y objetivos y la matriz de indicadores del Fondo PYME. El taller se realizó el día 18 de Octubre del 2007 en las instalaciones del IIUNAM.

El Taller de análisis y discusión se dividió en diferentes sesiones de trabajo que abordaron los siguientes temas:

1. Análisis de los árboles de problemas y objetivos.
2. Definición de actividades derivadas de cada componente.
3. Construcción de los objetivos de la matriz de indicadores.
4. Determinación de los indicadores relativos al Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Para el análisis de los árboles de problemas y objetivos, el IIUNAM sugirió diversas modificaciones a los originalmente construidos por el Fondo PYME. Durante el taller se discutieron las sugerencias y, como resultado, se realizaron diversas modificaciones a los árboles de problemas y de objetivos.

Una vez acordado el árbol de objetivos, se determinaron las tareas correspondientes a cada componente del árbol, que a su vez serían integradas como parte de la matriz de indicadores. La composición de la matriz de indicadores consistió en ubicar cada objetivo del Fondo PYME en el nivel correspondiente.

La siguiente etapa del taller consistió en analizar los indicadores propuestos en cada nivel de la matriz de indicadores (Actividades, Componentes, Propósito y Fin), sus medios de verificación y unidades de medida. Durante el análisis de cada indicador se contemplaron los rasgos que debería presentar cada uno de ellos: objetivo, medible, relevante, específico, práctico y económico y asociadas a metas, tal como lo establece la metodología del marco lógico.

Con base en la nueva matriz de indicadores del Fondo PYME, el IIUNAM revisó los resultados de la evaluación preliminar del diseño del programa y replanteó algunas de las respuestas a las preguntas contenidas en los términos de referencia de la evaluación.

Los participantes en el Taller se volvieron a reunir para una nueva revisión de los resultados obtenidos. Durante dicha reunión surgieron nuevos cambios y adiciones que han sido incluidos en la evaluación definitiva.

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.



Cabe destacar que en la evaluación, el evaluador identificó tres actividades más, que el operador no había identificado con anterioridad.

Por lo tanto a 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 una 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.

Finalmente, 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*.



Por su parte los indicadores de eficacia¹⁰ identificados en la matriz de indicadores del Fondo PYME son los siguientes:

- ∇ **Generación de empleos formales creados por los apoyos del Fondo PYME.**
- ∇ **Tasa de permanencia del empleo.**
- ∇ **Variación en las remuneraciones promedio anual en las MIPYMES atendidas.**
- ∇ **Valor agregado de las MIPYMES atendidas.**
- ∇ **Creación de empresas.**
- ∇ **Sobrevivencia de las MIPYMES atendidas por el Fondo PYME para su creación.**
- ∇ **Incremento en ventas de las MIPYMES.**
- ∇ **Porcentaje de proveedores desarrollados.**
- ∇ **Eficacia de los organismos intermedios.**
- ∇ **Participación de organismos intermedios.**

Y las coberturas de MIPYMES que reciben apoyos para:

- ∇ **Infraestructura.**
- ∇ **Capacitación.**
- ∇ **Servicios de consultoría.**
- ∇ **Acceso a financiamiento.**
- ∇ **Encontrar oportunidades de negocio.**

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.

Finalmente, con la revisión de la primera versión de la MML, y la contrapropuesta de la MML por parte del evaluador (IIUNAM) se construye la Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME¹¹ oficial y definitiva.

¹⁰ Ver Anexo 2 Resumen de Indicadores.

¹¹ Ver anexo 5 Matriz de Marco Lógico del Fondo PYME.



4.2. Evaluación del desempeño.

4.2.1. Metodología del desempeño basado en la confirmación de la información proporcionada por el Fondo PYME.

Para la confirmación de la información proporcionada por el Fondo Pyme, acerca de los recursos repartidos a los beneficiarios del Fondo, La Secretaria de Economía, como Organismo Normativo¹² solicito al instituto de Ingeniería la evaluación 2008 del Fondo PYME, en base a una lista de Organismos Intermedios que fueron beneficiados por el Fondo PYME y para tal efecto, se realizaron una serie de llamadas telefónicas a estas instancias para poder corroborar la información proporcionada a el Instituto de Ingeniería por la SPYME (Subsecretaria para la pequeña y mediana empresa).

Se clasificaron en 6 categorías los Organismos Intermedios, según el tipo de proyectos en los cuales el fondo seria utilizado, los cuales son:

- I. Formación de emprendedores y creación de empresas.
- II. Innovación tecnológica.
- III. Gestión empresarial.
- IV. Fortalecimiento empresarial.
- V. Proyectos Productivos.
- VI. Acceso al financiamiento.

Se realizó una encuesta¹³ específicamente para recabar la información que permitiera realizar una calificación pertinente a cada punto importante de la evaluación que nos pudiera dar una serie de indicadores para poder transformar la información cuantitativa que nos proporcionaban los Organismos Intermedios a cualitativa con calificaciones que desde el rango de 1 a 5 siendo uno la menor y cinco la mayor calificación.

La encuesta se compone de la siguiente forma:

Primera parte:

A. Datos Generales del Organismo Intermedio:

- ∇ Nombre del Organismo Intermedio.
- ∇ Nombre del Entrevistado.
- ∇ Cargo del Entrevistado.

¹² El organismo Normativo es aquel que dicta la forma en la que operara el programa.

¹³ Ver anexo1 Encuesta Telefónica.



B. Características del apoyo al Fondo Pyme.

1. ¿En 2007 obtuvo apoyo del Fondo Pyme para realizar proyectos?
2. ¿Cual fue el monto del apoyo otorgado por el Fondo Pyme durante el 2007?
3. De este monto ¿Cuánto le han ministrado (depositado) a la fecha?
4. ¿Qué tipo de instituciones aportaron el financiamiento complementario al apoyo del Fondo Pyme?

Teniendo las siguientes opciones:

1. Gobierno Estatal.
 2. Gobierno Federal.
 3. Sector Académico.
 4. Sector Privado.
 5. Otras ó Ninguna.
5. **¿Cómo califica el tiempo transcurrido entre la recepción de su solicitud y la obtención del apoyo? y ¿Por qué?**

Para esta pregunta se tiene una escala, que es la siguiente:

- 5= Rápido.
- 4= Aceptable.
- 3= Regular.
- 2= Lento.
- 1= Muy Lento.

6. ¿Cómo califica el monto de los apoyos recibidos? y ¿Por qué?

- 4: Elevado.
- 3. Adecuado.
- 2. Insuficiente.
- 1. Muy Escaso.

7. ¿Estaría dispuesto a solicitar otro apoyo del Fondo Pyme, si o no? y ¿Por qué?

8. ¿Recibio apoyo del Fondo Pyme en el ano 2004, 2005, y 2006? ¿Si o No?

9. ¿Cómo se entero de los apoyos que ofrece el Fondo Pyme?

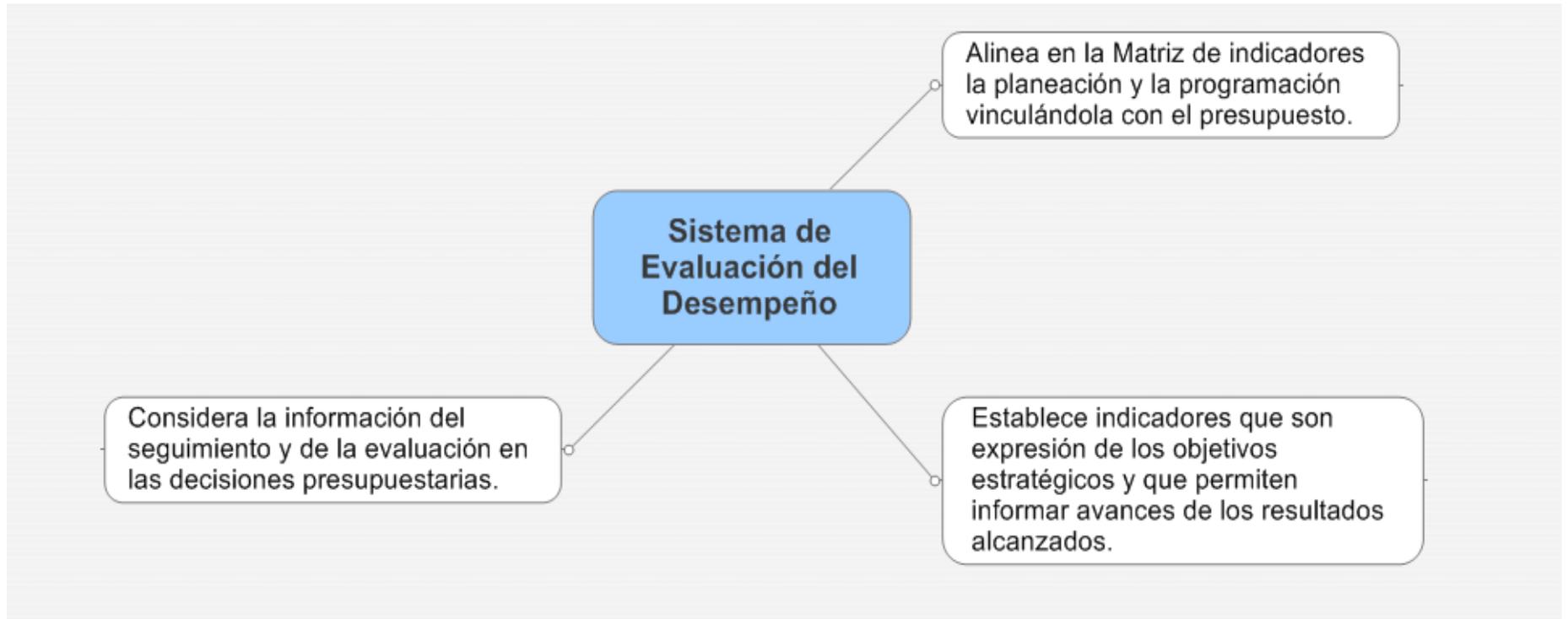
10. Comentarios del encuestado¹⁴.

¹⁴ Esta pregunta es una de las más enriquecedoras del cuestionario, ya que el encuestado podia expresar su opinion abierta acerca de como funciono para el el Fondo Pyme así como para dar sugerencias opiniones que pudieran mejorar el programa dando sus experiencias personales



Mapa 4.2. Sistema de evaluación del desempeño.

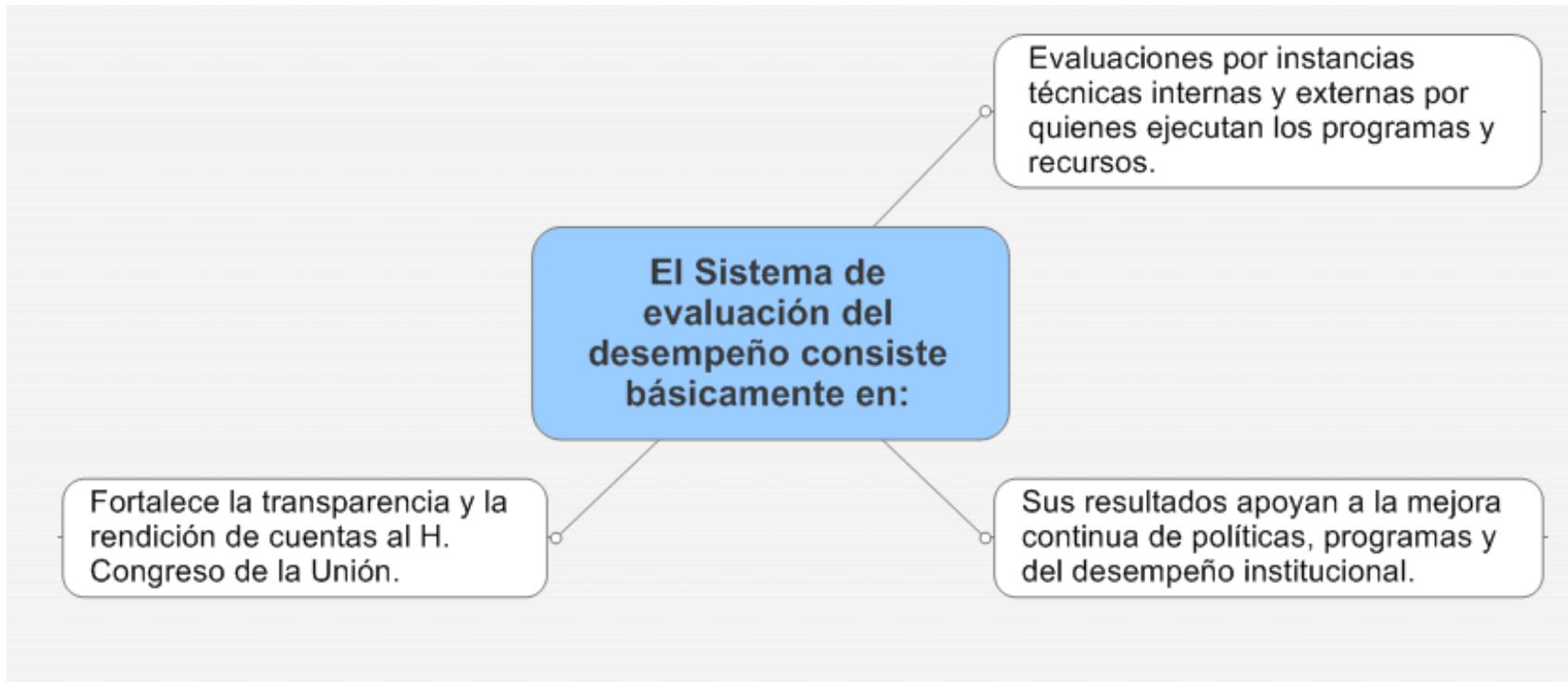
En este mapa se presentan las ocupaciones principales del sistema de evaluación del desempeño-





Mapa 4.3. El sistema de evaluación del desempeño consiste básicamente en:

En este mapase presentan las características principales del sistema de evaluación del desempeño.





Capítulo 5

Resultados de la evaluación del Fondo PYME

5.1. Instrumentos de recolección de información Fondo PYME.

5.1.1. Características de la encuesta telefónica.

En la encuesta telefónica se consideró una muestra de los proyectos apoyados por el Fondo PYME durante el 2007. La definición del tamaño de la muestra se realizó bajo los siguientes supuestos:

- a. Se seleccionó una variable a corroborar a través de la muestra, en este caso se seleccionó el monto del apoyo que el Fondo PYME otorgó a los OI, expresado en millones de pesos MN. Con base en la desviación estándar de dicha variable se calculó el tamaño de la muestra.
- b. Se consideró un muestreo estratificado de ocho estratos que corresponden a las ocho Categorías sustantivas donde se registraron los proyectos en el periodo de estudio:
 - I. Formación de emprendedores y creación de empresas.
 - II. Innovación tecnológica.
 - III. Gestión empresarial.
 - IV. Fortalecimiento empresarial.
 - V. Proyectos Productivos.
 - VI. Acceso al financiamiento.
- c. Para el cálculo el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Figura 5.1. Formula para calcular el tamaño de muestra por estratos

$$n = \frac{\sum_{i=1}^5 [N_i \sigma_i]^2}{N^2 D + \sum_{i=1}^5 N_i \sigma_i^2}$$

Dónde:

- n Tamaño de la muestra.
- N_i Tamaño de la población del estrato i .
- N Tamaño de la población total (todos los estratos).
- σ_i Desviación estándar del estrato i .



D Se calcula a partir de la siguiente expresión:

Figura 5.2. Formula para calcular D

$$D = \frac{B^2}{5}$$

Donde:

B Error de estimación aceptado.

- d. Se calculó la desviación estándar del monto del apoyo federal que el Fondo PYME otorgó a los Organismos Intermedios en cada una de las ocho Categorías sustantivas (estratos).
- e. Se consideró un 3% en el error de estimación aceptado (B). Esto significa que al estimar la variable considerada (monto del apoyo) a través de la muestra, se acepta un error máximo del 3% entre la estimación y el valor real.
- f. Con estos supuestos, el tamaño de la muestra total fue de 27 Organismos Intermedios, como se muestra en la tabla:

Tabla 5.1. Datos y resultados del cálculo de la muestra.

Categoría	N (i)	Media (miles de \$)	Sigma σ(i)	Tamaño muestra n(i) =	Tamaño muestra
I. Formación de emprendedores y creación de empresas.	233	1.57	3.29	4.10	5
II. Innovación tecnológica.	35	3.66	5.05	0.94	1
III. Gestión empresarial.	98	0.60	0.80	0.42	1
IV. Fortalecimiento empresarial.	77	3.03	3.11	1.28	2
V. Proyectos productivos.	16	12.13	16.22	1.39	2
VI. Acceso al financiamiento.	35	43.14	66.74	12.48	13
VII. Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción.	60	0.88	1.35	0.43	1
VIII. Otros (al amparo de los artículos 7,8 ó 9 de las reglas de operación).	3	217.32	69.62	1.12	2
Total	557			22.16	27

FUENTE: Elaboración con base en información proporcionada por la SPYME y encuesta telefónica realizada por el IIUNAM.



Para realizar la encuesta se preparó un cuestionario¹⁵. Dicho cuestionario consideró preguntas relativas a las variables a verificar: nombre del proyecto que solicitó apoyo al Fondo PYME, el monto del apoyo entregado por el Fondo PYME, así como otros cuestionamientos relacionados con el apoyo recibido y opinión acerca del Fondo PYME.

Los criterios bajo los cuales se llevó a cabo la encuesta fueron los siguientes:

- a. Se realizó telefónicamente.
- b. Los OI a encuestar se seleccionaron a través de una lista de números aleatorios. Se utilizó una lista de números aleatorios en cada estrato (Categoría) a muestrear. Se seleccionaron el doble de OI que los establecidos en el tamaño de la muestra con el objeto de considerar a los que no fuese posible recabar información.
- c. Las entrevistas telefónicas se llevaron a cabo entre la segunda quincena de febrero y el 25 de marzo del 2008, se consideraron los proyectos aprobados 30 durante el ejercicio 2007, considerando OI ubicados en todo el país, de acuerdo a la selección aleatoria realizada.

5.1.2. Resultados de las encuestas telefónicas.

Aunque el número de encuestas que se necesitaban fue de veintisiete, fue necesario llamar por teléfono a un número mayor de OI, debido a que tres OI, no tenían información suficiente para recopilar la información necesaria.

Los resultados obtenidos en la encuesta telefónica corroboraron los datos proporcionados por el Fondo PYME. De las 30 encuestas telefónicas realizadas, la totalidad confirmó la existencia del proyecto y la recepción del apoyo otorgado por el Fondo PYME.

La tabla muestra el número de Organismos Intermedios por categoría de apoyo, que fueron encuestados, comparados con la cantidad establecida a partir del cálculo de la muestra.

¹⁵ Ver anexo 1 Encuesta Telefónica.



Tabla 5.2. Numero de OI Que fueron encuestados por categoría.

Categoría	Tamaño de muestra	Encuestadas
I. Formación de emprendedores y creación de empresas.	5	9
II. Innovación tecnológica.	1	3
III. Gestión empresarial.	1	3
IV. Fortalecimiento empresarial.	2	4
V. Proyectos productivos.	2	4
VI. Acceso al financiamiento.	13	7
VII. Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción.	1	-
VIII. Otros (al amparo de los artículos 7,8 o 9 de las reglas de operación).	2	-
Total	27	30

FUENTE: Elaboración con base en información proporcionada por la SPYME y encuesta telefónica realizada por el IIUNAM.

La encuesta contempló tres preguntas relativas a la opinión que los encuestados tenían con respecto a diferentes aspectos relacionado con el programa Fondo PYME; se preguntó a los encuestados acerca del tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y la obtención del apoyo, sobre la opinión del apoyo que otorga el Fondo PYME y acerca de la disposición del OI para solicitar nuevamente un apoyo al programa.

A través de la entrevista se detectó los Organismos Intermedio consideran entre adecuado y lento el tiempo que transcurre entre la recepción de la solicitud hasta la obtención del apoyo de Fondo PYME, en la tabla 3 se presentan los resultados sobre la percepción de los entrevistados.



Tabla 5.3. Tiempo transcurrido entre la recepción de la solicitud y la obtención del apoyo.

Calificación del tiempo	Frecuencia	Participación porcentual (%)
Muy rápido (5)	2	6.7 %
Rápido (4)	7	23.3 %
Adecuado (3)	6	20.0 %
Lento (2)	9	30.0 %
Muy Lento (1)	6	20.0 %
Total	30	
Calificación ponderada.	2.7	Entre adecuado y lento.

FUENTE: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la SPYME y encuesta telefónica realizada por el IIUNAM.

Al cuestionarles sobre como evaluarían el apoyo que brinda el Fondo PYME el 80% afirmó que es adecuado.

Tabla 5.4. Monto del apoyo que brinda el Fondo PYME.

Calificación del tiempo	Frecuencia	Participación porcentual (%)
Elevado (4)	0	0.0 %
Adecuado (3)	24	80.0 %
Insuficiente (2)	4	13.3 %
Muy Escaso (1)	2	6.7 %
Total	30	100 %
Calificación ponderada.	2.7	Adecuado

FUENTE: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la SPYME y encuesta telefónica realizada por el IIUNAM.



5.2. Análisis FODA del Fondo PYME.

5.2.1. Fortalezas y Oportunidades.

- ∇ **Buen diseño.** La primera fortaleza del programa que se depende 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.

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.

5.2.2. Debilidades y 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 permite avanzar en el logro del propósito.



5.3. Principales impactos del Fondo PYME.

Con base en las evaluaciones, 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).

Los resultados de la encuesta telefónica se muestran en las siguientes tablas que han sido agrupadas de acuerdo a la Categoría de apoyo que recibió el entrevistado.



5.4. Tabla 5.5. Resultado de la Categoría: I. Formación de emprendedores y creación de empresa.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos					Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado				2004	2005	2006	
1	-	573,00	X	X				1	1	Si	No	No	Si	Los apoyos llegaron muy tarde, el periodo de aprobación es muy largo
2	40	1,148,000	X	X			X	2	2	si	-	Si	Si	Es muy difícil obtener el recurso para capital semilla en Tabasco
3	50	1,193,125	X			X		1	3	Si	Si	Si	Si	El tiempo de aprobación es muy lento
4	10	161,000	X		X			4	3	Si	Si	Si	Si	El proceso comienza muy tarde, deberían de tratar de hacerlo mas rápido y eficiente
5	4	6,578,336	X				X	3	2	Si	Si	Si	Si	Los recursos deberían ser depositados a tiempo
6	20	170,000	X	X		X		1	3	Si	Si	Si	Si	Es muy tardado y nuestro proceso interno es diferente a las ROP, y esto nos complica mucho en nuestros trámites
7	7	600,000	X	X			X	2	1	Si	No	Si	Si	Deberían coordinarse con el Gobierno del Estado para hacer menos tardada la solicitud y entregar a tempo los apoyos. Que sean mas estrictos para verificar si se utilizan los recursos, y deben hacer auditorias
8	15	327,424	X	X			X	1	3	Si	No	Si	Si	En el caso de las incubadoras que se proporcione apoyo, no solo a las empresas ya consolidadas sino también, a proyectos de incubadora que por diversas razones no se realizan
9	19	10,069,000	X	X		X	X	2	3	Si	Si	Si	Si	Las ROP y el manual deberían publicarse al mismo tiempo, y deberían de ser más explícitas para indicarle a la gente como se le puede ayudar realmente ya que es muy difícil ayudar a proyectos individuales y se les da preferencia a los que crean infraestructura o los estratégicos para la SE, además los tiempos de entrega de recursos son muy tardados.
			Promedio					1.9	2.3					



5.5. Tabla 5.6. Resultados de la Categoría: II. Innovación tecnológica.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos					Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado				2004	2005	2006	
1	4	45,111,765	X				X	4	3	Si	Si	Si	Si	Homogenizar los criterios de revisión de la entrega de los proyectos y que las ROP sean mas precisas
2	1	841,950	X	X			X	2	3	Si	No	Si	Si	Eficientar los tiempos de obtención del apoyo
3	1	30,000,000	X	X				3	3	Si	No	No	Si	Los tiempos entre la solicitud y recibir el apoyo son muy largos y debería de ser más expedito
							Promedio	3.0	3.0					



5.6. Tabla 5.7. Resultados de la Categoría: III. Gestión empresarial.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos					Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado				2004	2005	2006	
1	1	650,000	X				X	4	3	Si	No	No	Si	Es un gusto tener un apoyo del gobierno federal.
2	-	62,500,000	X	X			X	2	3	Si	No	No	No	Revisar las ROP y el Manual de procedimientos, para que la gente haga uso adecuado del apoyo.
3	2	15,000,000	X	X				4	3	Si	No	No	No	La ROP tienen muchos candados, los requisitos no son para microempresarios que representa la mayoría de empresas, y no pueden cumplir ya que están empezando.
Promedio							3.3	3.0						



5.7. Tabla 5.8. Resultados de la Categoría: IV. Fortalecimiento empresarial.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos					Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado				2004	2005	2006	
1	1	4,673,735	X				X	2	3	Si	No	No	No	Sería mejor que dieran toda la información que se necesita por tipo de PYME para conseguirla y tenerla a tiempo
2	4	8,000,000	X	X			X	3	3	Si	Si	Si	Si	Sería importante que continúe el Fondo PYME año con año
3	1	641,000	X	X				2	2	Si	Si	Si	Si	No se ha depositado el 50% del apoyo por parte del Gobierno Estatal
4	1	3,300,000	X	X			X	3	3	Si	-	-	Si	Ninguno
Promedio							2.5	2.75						



5.8. Tabla 5.9. Resultados de la Categoría: V. Proyectos productivos.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos						Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en que han participado en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado	Otros				2004	2005	2006	
1	2	3,750,000	X					X	1	2	Si	No	No	Si	Que se den más de un apoyo al año a una MIPyME y no apoyar de poquito en poquito a muchas empresas, sino que sea sostenido a pocas empresas para que sean exitosas
2	50	250,000	X					X	4	3	Si	-	No	Si	Todo esta bien
3	4	24,670,667	X	X				X	2	3	SI	SI	Si	Si	Tener las ROP y el Manual a tiempo
4	2	800,000	X					X	4	3	Si	No	No	No	Se piden datos que son ajenos al proyecto
5	2	1,190,000	X	X					1	3	Si	No	No	No	Se tiene que cuidar los tiempos de aprobación del apoyo
6	1	209,000	X	X				X	2	3	SI	Si	No	Si	Se debería de mejorar el tiempo de recepción del recurso
7	50	14,285,715	X					X	3	3	Si	No	No	No	Que no se tarden mucho en dar el apoyo
Promedio									2.4	2.85					



5.9. Tabla 5.10. Resultados de la Categoría: VI. Acceso al financiamiento.

No.	Número de proyectos	Monto del apoyo	Origen de los apoyos recibidos					Calificación Recepción-Entrega	Calificación apoyo recibido	Disposición a solicitar	Años en el Fondo PYME			Comentarios
			Fondo PYME	Gob. Estatal	Gob. Municipal	Sector Académico	Sector privado				2004	2005	2006	
1	1	4,977,000	X	X			X	5	3	Si	No	No	No	Deberían de dar el 50% a fondo perdido a proyectos productivos, para que los empresarios se levantaran más rápido y se pudieran cumplir con las metas fijadas.
2	1	55,000,000	X				X	4	3	Si	No	No	Si	La velocidad de reportes en línea es muy lenta
3	1	24,000,000	X	X		X		3	3	Si	No	No	No	Que fuera mas ágil el proceso
4	1	14,365,500	X		X			5	3	Si	No	No	No	Es muy bueno para generar empleo
Promedio								4.25	3.0					

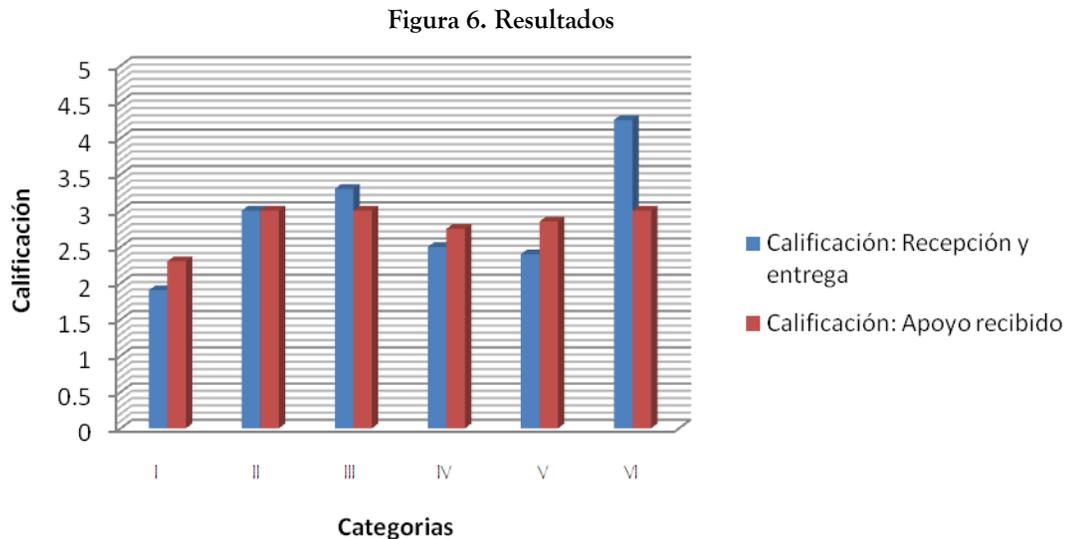


Conclusiones.

Como una de las conclusiones importantes de esta tesis es la relacionada con la veracidad de la información proporcionada por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) relativa a la operación del Fondo PYME durante el año 2007 que fue confirmada mediante la encuesta telefónica, en la cual la información fue corroborada exitosamente y calificada debidamente.

Los resultados de las encuestas realizadas también mostraron que la operación del Fondo PYME se ha ajustado a las Reglas de Operación (ROP) y cuenta con un adecuado nivel de aceptación entre los beneficiarios.

Para mostrar de manera grafica, se puede observar en la siguiente grafica, las calificaciones finales de este programa por categorías.



Aunque la calificación fue favorable en el ejercicio 2007, el apoyo económico a PYME es todavía un aspecto de mejora en la operación del Fondo PYME, debido a ciertos rezagos aun existentes en la operación del Fondo, como es las constantes demoras que se tienen en la entrega del recurso teniendo diversas afectaciones a los proyectos. En algunos casos el retraso implica posponer la realización de cursos, la compra de equipo o la construcción de infraestructura, lo que seguramente conlleva a la modificación en los presupuestos originales como consecuencia de los incrementos de precios, efecto que a su vez exige un reacomodo a ser afrontado por el OI o por las empresas beneficiarias.

Dado que en nuestro país hay un creciente número de pequeñas y medianas empresas, es de vital importancia apoyarlas ya que es la columna vertebral de los empleos en México y en algunos casos, sin estos apoyos, los proyectos de estas no pudieran ser concretados.



La presencia del aumento en número de proyectos que solicitan el apoyo del Fondo PYME para su realización indica el interés que ha motivado dicho Fondo, en diversas instituciones y organizaciones del país para emprender acciones dirigidas al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Es muy importante enfatizar que en México existe un gran potencial de capital humano que necesita de fuentes de trabajo para desarrollar su potencial y ayudar a crear progreso en nuestro país que tanto lo necesita y merece y el hecho de no contar con recursos monetarios no impida a los empresarios Mexicanos a poder ofrecer esas fuentes de empleo.

Yo espero que en el futuro, este tipo de Fondos sirvan para apoyar a más PYMES en nuestro país, teniendo un mayor acceso a estos beneficios económicos para poder financiar sus proyectos y que las evaluaciones sirvan para poder mejorar y ayudar a favorecer el acceso a estos programas de fomento económico.



Universidad Nacional Autónoma de México



Anexos



Universidad Nacional Autónoma de México



Anexo 1

Encuesta Telefónica.



FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FONDO PYME)

ENCUESTA TELEFÓNICA SOBRE EL APOYO OTORGADO POR EL FONDO PYME.

A. Datos Generales del Organismo Intermedio.

Nombre del Organismo Intermedio _____

Nombre del entrevistado _____

Cargo del entrevistado _____

B. Características del apoyo del Fondo PYME.

1. ¿En 2007 obtuvo apoyo del Fondo PYME para realizar proyectos?

No Sí ¿Para cuántos proyectos? _____

2. ¿Cuál fue el monto del apoyo otorgado por el Fondo PYME durante el 2007?

\$_____ pesos.

3. De ese monto, ¿cuánto le han ministrado (depositado) a la fecha? \$_____ pesos.

4. ¿Qué tipo de instituciones aportaron el financiamiento complementario al apoyo del Fondo PYME?

Gob. Estatal Gob. Municipal Sector Académico Sector Privado Otras Ninguna

Calificación del apoyo otorgado por el FONDO PYME.

5. ¿Cómo califica el tiempo transcurrido entre la recepción de su solicitud y la obtención del apoyo?

5	4	3	2	1
Rápido	Aceptable	Regular	Lento	Muy lento

¿Por qué? _____



FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FONDO PYME)

¿Cómo califica el monto del apoyo recibido?

4	3	2	1
Elevado	Adecuado	Insuficiente	Muy escaso

¿Por qué? _____

6. Estaría dispuesto a solicitar otro apoyo del Fondo PYME? Sí NO

¿Por qué? _____

7. ¿Recibió apoyo del Fondo PYME en:

	2004?		2005?		2006?
SÍ	<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿Como se enteró de los apoyos que ofrece el FONDO PYME?

9. Comentarios del encuestado

Responsable de la encuesta: _____ Fecha: ____/____/____



Universidad Nacional Autónoma de México



Anexo 2

Resumen de Indicadores.



Resumen de indicadores

No	Indicador	Fin
1	Generación de empleos formales por el Fondo PYME	Contribuir al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos
2	Tasa de Permanencia del empleo	
3	Variación en las remuneraciones promedio anual en las MIPyMEs atendidas	
4	Valor agregado de las MIPyMEs atendidas	
No	Indicador	Propósito
5	Creación de Empresas	Micro, pequeñas y medianas empresas competitivas
6	Sobrevivencia de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME para su creación	
7	Productividad de las MIPyMEs	
8	Ventas de las MIPyMEs	
9	MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME	
No	Indicador	Componente
10	Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para infraestructura	C1. MIPyMEs disponen de recursos para infraestructura que las equipe y favorezca el entorno de negocios
11	Satisfacción de las MIPyMEs	
12	Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para capacitación	C2. MIPyMEs disponen de recursos para servicios de consultoría y capacitación
13	Cobertura de MIPyMEs que reciben servicios de consultoría	
14	Índice de percepción de efectividad de las MIPyMEs en servicios de capacitación y consultoría	
15	Satisfacción de las MIPyMEs	C3. MIPyMEs reciben apoyo para facilitar su acceso al financiamiento
16	Cobertura de MIPyMEs con acceso a financiamiento	
17	Potenciación de recursos	
18	Potenciación del financiamiento a proyectos productivos	
19	Satisfacción de las MIPyMEs	C4. MIPyMEs encuentran oportunidades de negocio
20	Cobertura de MIPyMEs que encuentran oportunidades de negocio	
21	Efectividad de los contactos comerciales	
22	Porcentaje de Proveedores desarrollados	
23	Satisfacción de las MIPyMEs	



No	Indicador	Actividad
24	Revisión de Instrumentos Normativos	C1.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs
25	Eficacia de los organismos intermedios	C1.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)
26	Participación de organismos intermedios	
27	Tiempo de respuesta de las solicitudes	C1.3 Asignación eficiente de apoyos
28	Recursos del Fondo PYME por categoría	
29	Complementariedad de recursos	C1.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
30	Demanda Atendida	C1.5 Promoción
31	Revisión de Instrumentos Normativos	C 2.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs
32	Eficacia de los organismos intermedios	C 2.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)
33	Participación de organismos intermedios	
34	Tiempo de respuesta de las solicitudes	C 2.3 Asignación eficiente de apoyos
35	Recursos del Fondo PYME por categoría	
36	Complementariedad de recursos	C 2.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
37	Demanda Atendida	C 2.5 Promoción
38	Revisión de Instrumentos Normativos	C 3.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs
39	Eficacia de los organismos intermedios	C 3.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)
40	Participación de organismos intermedios	
41	Tiempo de respuesta de las solicitudes	C 3.3 Asignación eficiente de apoyos
42	Recursos del Fondo PYME por categoría	
43	Complementariedad de recursos	C 3.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
44	Demanda Atendida	C3.5 Promoción
45	Revisión de Instrumentos Normativos	C 4.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs
46	Eficacia de los organismos intermedios	C 4.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)
47	Participación de organismos intermedios	
48	Tiempo de respuesta de las solicitudes	C 4.3 Asignación eficiente de apoyos
49	Recursos del Fondo PYME por categoría	
50	Complementariedad de recursos	C 4.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos
51	Demanda Atendida	C 4.5 Promoción



Universidad Nacional Autónoma de México



Anexo 3

Taller de análisis y discusión.



TALLER DE ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Proyecto: Evaluación del diseño del Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME)

Programa

8:30-9:00 Registro de participantes

9:00-10:30 Sesión inaugural
Presentación de los asistentes
Explicación de la dinámica del taller

10:45-11:30 Primera sesión de trabajo: Análisis del Árbol de Problemas y de Objetivos
Presentación: Árboles propuestos por el operador y posibles modificaciones
Discusión de los asistentes sobre las modificaciones sugeridas

11:30-12:15 Segunda sesión de trabajo: Análisis de la Matriz de Marco Lógico: Fin, Propósito, Componentes y Actividades
Presentación: Propuesta de adecuaciones a la MML presentada por el Fondo PYME.
Discusión de los asistentes sobre las modificaciones sugeridas

Receso: 12:15-12:30

12:30-14:00 Tercera sesión de trabajo: Indicadores propuestos
Presentación: Diferentes tipos de indicadores y conceptos a evaluar
Discusión de los asistentes sobre los indicadores adecuados en cada nivel de la MML

14:00-15:30 Comida

15:30-17:00 Cuarta sesión de trabajo: Población objetivo del Fondo PYME
Presentación: Pregunta ¿cuál es la población objetivo del Fondo PYME y en cuánto se cuantifica?
Discusión de los asistentes sobre la respuesta a la pregunta planteada

17:00-18:00 Quinta sesión de trabajo: Programas complementarios o competidores del Fondo PYME
Identificación de Programas complementarios y competidores

18:00-18:30 Sesión final: Clausura y agradecimientos
Conclusión del Taller
Comentarios de los asistentes
Agradecimientos finales

Fecha: 18 de Octubre de 2007

Lugar: Terraza de la Torre de Ingeniería
Circuito escolar. Ciudad Universitaria, Coyoacán, D.F.
Lado oriente de la Alberca Olímpica de Ciudad Universitaria

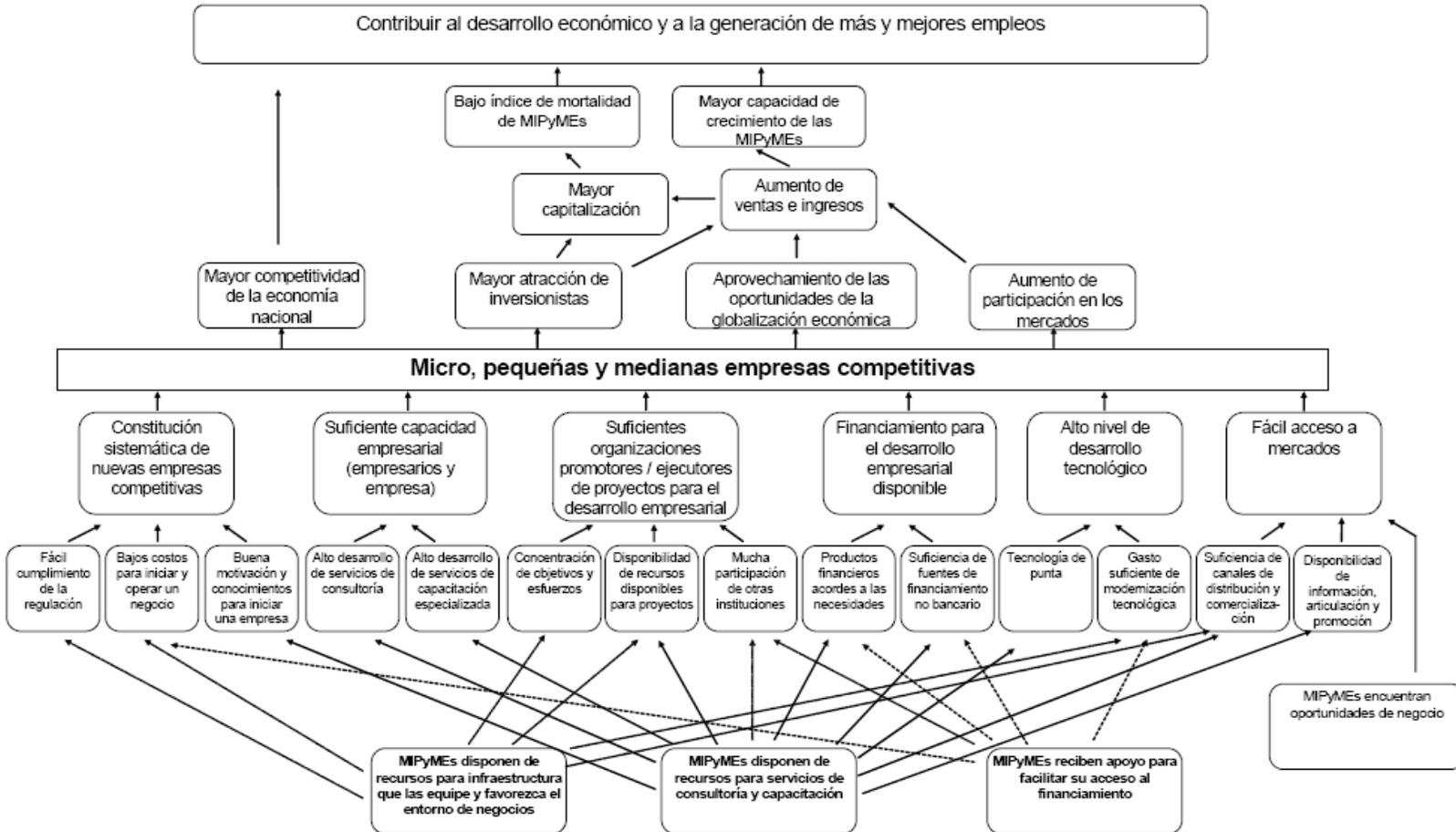


Anexo 4

Árbol de Objetivos y Árbol de problemas.

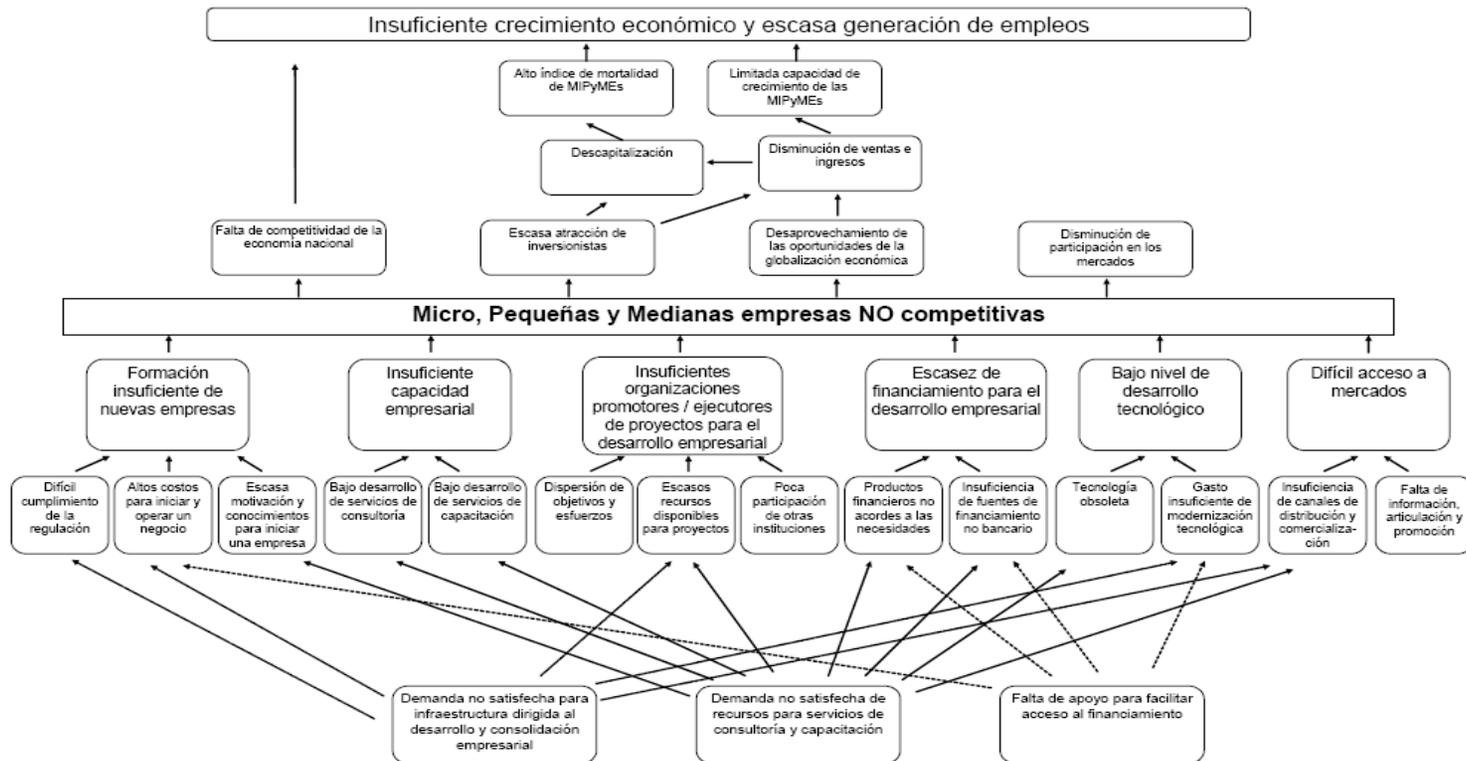


FONDO PYME: ÁRBOL DE OBJETIVOS





FONDO PYME: ÁRBOL DEL PROBLEMA





Anexo 5

Matriz de Marco Lógico del Fondo PDMC.



SUBSECRETARÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Objetivo del Eje de Política Pública del PND: Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs)

Objetivo sectorial: Detonar el desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas

Objetivo estratégico de la SE: Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MIPyMEs existentes

Programa Presupuestario: S020

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
FIN					
Contribuir al desarrollo económico y a la generación de más y mejores empleos	Generación de empleos formales por el Fondo PYME	(Suma del número de empleos formales generados por el Fondo PYME en año t)	Trimestral	Informes Trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME. A partir de alguno de los siguientes comprobantes Copias de alta del trabajador en el IMSS, copia de contrato de trabajo, copia de los recibos de pago, copia de cheques a nombre del trabajador o del estado de cuenta del mismo.	Estabilidad macroeconómica en el país Los cambios en la legislación laboral no afectan negativamente los efectos en la generación de empleo y los salarios
	Tasa de Permanencia del empleo	$((\text{Número total de empleos formales creados por el Fondo PYME en año } t \text{ que permanecen en año } t+1 / \text{Número total de empleos formales generados año } t) \times 100$	Anual	Evaluación de Impacto del FONDO PYME llevada a cabo por una institución evaluadora	
	Variación en las remuneraciones promedio anual en las MIPyMEs atendidas	$((\text{Remuneración promedio anual en las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año } t+1) / (\text{Remuneración promedio anual en las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año } t)) - 1 \times 100$	Anual	Evaluación de Impacto del FONDO PYME llevada a cabo por una institución evaluadora	
	Valor agregado de las MIPyMEs atendidas	$((\text{Valor agregado promedio de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año } t+1) / (\text{Valor agregado promedio de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año } t)) - 1 \times 100$	Anual	Evaluación de Impacto del FONDO PYME llevada a cabo por una institución evaluadora	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
PROPÓSITO					
Micro, pequeñas y medianas empresas competitivas	Creación de Empresas	(Número de MIPyMEs creadas con los apoyos del Fondo PYME trimestralmente)	Trimestral	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	Los recursos presupuestarios del Fondo PYME son suficientes para orientarlos, bajo el principio de intervención selectiva y temporal, a contribuir al desarrollo económico y la generación de más y mejores empleos Los Organismos Intermedios identifican adecuadamente los proyectos que tengan mayor impacto
	Sobrevivencia de las MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME para su creación	(Número de MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME para su creación en el año t que siguen operando en el año t+2 / Número total de MIPyMEs creadas por el Fondo PYME en el año t) x 100	Anual	Evaluación de Impacto del FONDO PYME llevada a cabo por una institución evaluadora	
	Productividad de las MIPyMEs	(Número de MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME que incrementaron su productividad en el año t / Número total de MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año t) X 100	Anual	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	
	Ventas de las MIPyMEs	(Monto de ventas MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME en el año t+1/Monto ventas MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME año t-1) x100)	Anual	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	
	MIPyMEs atendidas por el Fondo PYME	(Número de empresas atendidas por el Fondo PYME)	Trimestral	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
COMPONENTES					
C1. MIPyMEs disponen de recursos para infraestructura que las equie y favorezca el entorno de negocios	Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para infraestructura	(Número de MIPyMEs que reciben apoyos para infraestructura año t/ Número total de MIPyMEs que solicitan apoyos de infraestructura año t) x100	Anual	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	Los Organismos desarrollan de forma eficaz los proyectos apoyados por el Fondo PYME en beneficio de la población objetivo
	Satisfacción de las MIPyMEs	Índice de satisfacción de las MIPyMEs con los servicios otorgados por el Fondo	Anual	Encuesta de Satisfacción al Fondo PYME	
C2. MIPyMEs disponen de recursos para servicios de consultoría y capacitación	Cobertura de MIPyMEs que reciben apoyos para capacitación	(Número de MIPyMEs capacitadas en el semestre t/ Número total de MIPyMEs que solicitan capacitación en el semestre t) x100	Semestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	
	Cobertura de MIPyMEs que reciben servicios de consultoría	(Número de MIPyMEs intervenidas en el semestre t/ Número total de MIPyMEs que solicitan intervención en el semestre t) x100	Semestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	
	Índice de percepción de efectividad de la las MIPyMEs en servicios de capacitación y consultoría	Índice de percepción de incremento de efectividad de las MIPyMEs debido a la capacitación y/o consultoría en año t	Anual	Encuesta de Satisfacción al Fondo PYME	
	Satisfacción de las MIPyMEs	Índice de satisfacción de las MIPyMEs con los servicios otorgados por el Fondo	Anual	Encuesta de Satisfacción al Fondo PYME	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
COMPONENTES					
C3. MIPyMEs reciben apoyo para facilitar su acceso al financiamiento	Cobertura de MIPyMEs con acceso a financiamiento	(Número de MIPYMEs con crédito otorgado en año t / Número total de MIPYMEs que requieren créditos en año t) X 100	Anual	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	Los Organismos desarrollan de forma eficaz los proyectos apoyados por el Fondo PYME en beneficio de la población objetivo
	Potenciación de recursos	(Valor en pesos de la derrama crediticia de los apoyos otorgados en el periodo/ Valor total en pesos de recursos aportados por el Fondo PYME a fondos de garantías en el periodo) x100	Trimestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	
	Potenciación del financiamiento a proyectos productivos	(Valor en pesos de la derrama generada en financiamiento a proyectos productivos en el periodo / Valor total en pesos de recursos aportados por el Fondo PYME a financiamiento a proyectos productivos en el periodo) x100	Trimestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	
	Satisfacción de las MIPyMEs	Índice de satisfacción de las MIPyMEs con los servicios otorgados por el Fondo	Anual	Encuesta de Satisfacción al Fondo PYME	
C4. MIPyMEs encuentran oportunidades de negocio	Cobertura de MIPyMEs que encuentran oportunidades de negocio	(Número de MIPYMEs que se apoyaron para encontrar oportunidades de negocio en el semestre t/ Número total de MIPYMEs que solicitan apoyo para encontrar oportunidades de negocio en el semestre t) X 100	Semestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	
	Efectividad de los contactos comerciales	(Número de empresas que establecieron contratos de negocios en encuentros empresariales en el semestre t / Número total de empresas que participaron en eventos de desarrollo de proveedores en el semestre t) X 100	Semestral	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	
	Porcentaje de Proveedores desarrollados	(Número de empresas que establecieron contratos de negocios en eventos de proveedores en año t / Número total de empresas que participaron en eventos de desarrollo de proveedores en año t) X 100	Anual	Informes trimestrales y Finales de los Organismos Intermedios registrados en el Sistema de Transparencia PYME	
	Satisfacción de las MIPyMEs	Índice de satisfacción de las MIPyMEs con los servicios otorgados por el Fondo	Anual	Encuesta de Satisfacción al Fondo PYME	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
ACTIVIDADES					
C1.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs	Revisión de Instrumentos Normativos	Número de Instrumentos legales y normativos revisados en el trimestre	Trimestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	El Organismo Intermedio presenta la solicitud, documentación soporte y jurídica en los tiempos, formas y lugares establecidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Fondo
C1.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)	Eficacia de los organismos intermedios	(No de OI cumplidos en el periodo / Número total de OI en el periodo) x100	Trimestral		
	Participación de organismos intermedios	Número de organismos participantes en el periodo	Trimestral		
C1.3 Asignación eficiente de apoyos	Tiempo de respuesta de las solicitudes	(Número de solicitudes resueltas en un plazo máximo de 3 meses / Número total de solicitudes recibidas en el periodo) X 100	Trimestral		
	Recursos del Fondo PYME por categoría	(Monto total de recursos aportados por el Fondo PYME según categoría de apoyo en el periodo / Monto total recursos aportados por el Fondo PYME en el periodo) x100	Trimestral		
C1.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos	Complementariedad de recursos	(Monto total de aportaciones de otras instancias a los proyectos aprobados en el periodo / Recursos aportados por el Fondo PYME a proyectos aprobados en el periodo)	Trimestral		
C1.5 Promoción	Demanda Atendida	(Número de OI que solicitaron y recibieron apoyo en el periodo / Número de OI que solicitaron apoyo en el periodo) x 100	Trimestral		
C 2.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs	Revisión de Instrumentos Normativos	Número de Instrumentos legales y normativos revisados en el trimestre	Trimestral		
C 2.2 Desarrollo de Organismos Intermedios (OI)	Eficacia de los organismos intermedios	(No de OI cumplidos en el periodo / Número total de OI en el periodo) x100	Trimestral		
	Participación de organismos intermedios	Número de organismos participantes en el periodo	Trimestral		
C 2.3 Asignación eficiente de apoyos	Tiempo de respuesta de las solicitudes	(Número de solicitudes resueltas en un plazo máximo de 3 meses / Número total de solicitudes recibidas en el periodo) X 100	Trimestral		
	Recursos del Fondo PYME por categoría	(Monto total de recursos aportados por el Fondo PYME según categoría de apoyo en el periodo / Monto total recursos aportados por el Fondo PYME en el periodo) x100	Trimestral		



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
C 2.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos	Complementariedad de recursos	(Monto total de aportaciones de otras instancias a los proyectos aprobados en el periodo / Recursos aportados por el Fondo PYME a proyectos aprobados en el periodo)	Trimestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	El Organismo Intermedio presenta la solicitud, documentación soporte y jurídica en los tiempos, formas y lugares establecidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Fondo
C2.5 Promoción	Demanda Atendida	(Número de OI que solicitaron y recibieron apoyo en el periodo / Número de OI que solicitaron apoyo en el periodo) x 100	Trimestral		
C 3.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs	Revisión de Instrumentos Normativos	Número de Instrumentos legales y normativos revisados en el trimestre	Trimestral		
C 3.2 Desarrollo de Organismos Intermedios	Eficacia de los organismos intermedios	(No de OI cumplidos en el periodo / Número total de OI en el periodo) x100	Trimestral		
	Participación de organismos intermedios	Número de organismos participantes en el periodo	Trimestral		
C 3.3 Asignación eficiente de apoyos	Tiempo de respuesta de las solicitudes	(Número de solicitudes resueltas en un plazo máximo de 3 meses / Número total de solicitudes recibidas en el periodo) X 100	Trimestral		
	Recursos del Fondo PYME por categoría	(Monto total de recursos aportados por el Fondo PYME según categoría de apoyo en el periodo / Monto total recursos aportados por el Fondo PYME en el periodo) x100	Trimestral		
C 3.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos	Complementariedad de recursos	(Monto total de aportaciones de otras instancias a los proyectos aprobados en el periodo / Recursos aportados por el Fondo PYME a proyectos aprobados en el periodo)	Trimestral		
C 3.5 Promoción	Demanda Atendida	(Número de OI que solicitaron y recibieron apoyo en el periodo / Número de OI que solicitaron apoyo en el periodo) x 100	Trimestral		



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA		
C 4.1 Gestión de ambiente adecuado para creación y desarrollo de MIPyMEs	Revisión de Instrumentos Normativos	Número de Instrumentos legales y normativos revisados en el trimestre	Trimestral	Registros en el Sistema de Transparencia PYME	El Organismo Intermedio presenta la solicitud, documentación soporte y jurídica en los tiempos, formas y lugares establecidos en las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos del Fondo
C 4.2 Desarrollo de Organismos Intermedios	Eficacia de los organismos intermedios	(No de OI cumplidos en el periodo / Número total de OI en el periodo) x100	Trimestral		
	Participación de organismos intermedios	Número de organismos participantes en el periodo	Trimestral		
C 4.3 Asignación eficiente de apoyos	Tiempo de respuesta de las solicitudes	(Número de solicitudes resueltas en un plazo máximo de 3 meses / Número total de solicitudes recibidas en el periodo) X 100	Trimestral		
	Recursos del Fondo PYME por categoría	(Monto total de recursos aportados por el Fondo PYME según categoría de apoyo en el periodo / Monto total recursos aportados por el Fondo PYME en el periodo) x100	Trimestral		
C 4.4 Concertación de apoyos, estrategias y objetivos	Complementariedad de recursos	(Monto total de aportaciones de otras instancias a los proyectos aprobados en el periodo / Recursos aportados por el Fondo PYME a proyectos aprobados en el periodo)	Trimestral		
C 4.5 Promoción	Demanda Atendida	(Número de OI que solicitaron y recibieron apoyo en el periodo / Número de OI que solicitaron apoyo en el periodo) x 100	Trimestral		



Glosario

- ▽ **AMSDE:** (Asociación mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico).
- ▽ **CEPAL:** (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.
- ▽ **FAO:** (Food and Agriculture Organization). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación Conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.
- ▽ **FMI:** (Fondo Monetario Internacional). Sus estatutos declaran como objetivos principales la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional, facilitar el comercio internacional y reducir la pobreza.
- ▽ **FODA:** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.
- ▽ **IIUNAM:** (Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México).
- ▽ **INEGI:** (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). Es un órgano autónomo del gobierno mexicano para la consecución de su objetivo básico, que es coordinar los sistemas y servicios nacionales de Estadística y de Información Geográfica, así como producir la información estadística y geográfica de interés nacional.
- ▽ **MIPYMES:** (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas).
- ▽ **MML:** (Matriz de Marco Lógico) La MML es una sencilla tabla (matriz) de cuatro filas por cuatro columnas en la cual se registra en forma resumida la información sobre un programa.
- ▽ **OI:** (Organismo Intermedio) Son 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.

- ∇ **OIT:** (La Organización Internacional del Trabajo) es la agencia tripartita de la ONU y convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.
- ∇ **ONG:** (Organización no gubernamental) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales.
- ∇ **PIB** (Producto Interno Bruto). Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período.
- ∇ **PND:** (Plan Nacional de Desarrollo) Es un plan del gobierno Federal que tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante la presente Administración.
- ∇ **PYME:** (Pequeña y Mediana Empresa).
- ∇ **SE:** (Secretaría de Economía).
- ∇ **SPYME:** (Subsecretaría Para la Pequeña y Mediana Empresa).
- ∇ **ROP:** (Reglas de Operación). Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.
- ∇ **UNICEF:** (United Nations Children's Fund). El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia es la agencia de Naciones Unidas que trabaja por la niñez.



Referencias:

Referencias Bibliográficas.

- ∇ Ato, Quiñones, Romero y Rabadán (1989).
“Evaluación de programas: aspectos básicos. Anales de psicología” (1989).
- ∇ Cesáreo Amezcua Viedma, Antonio Jiménez Lara (1996).
“Evaluación de programas sociales”
- ∇ Consejo Directivo del Fondo PYME, Secretaria de Economía (2008).
“Manual de procedimientos del Fondo PYME 2008”
- ∇ Diario Oficial (2008).
“Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa (Fondo PYME)”
- ∇ División de Control de Gestión, DIPRES” (2004).
“Evaluación de Programas. Notas Técnicas”
- ∇ Eugenio López Ortega, Sonia Briceño Viloria, Damián Canales Sánchez Instituto de Ingeniería - UNAM (2007).
“Evaluación de consistencia y resultados y diseño del fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME)”
- ∇ Eugenio López Ortega, Sonia Briceño Viloria, Damián Canales Sánchez Instituto de Ingeniería - UNAM (2006).
“Evaluación del otorgamiento de los recursos del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME) durante el 2006”
- ∇ George Papaconstantinou y Wolfgang Polt (1997).
“Policy evaluation in innovation and technology”
- ∇ Hugo Ñopo, Miguel Robles (2000).
“Evaluación de Programas Sociales: Importancia y Metodologías, estimación econométrica para el Caso de PROjoven”
- ∇ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (CEPAL, Naciones Unidas). (2004).
“Metodología del Marco Lógico”
- ∇ Joseph F. Spaniol (1975).
“The United States courts, their jurisdiction and work”



- ∇ **Pedro Vega Morales (1998).**
“Teoría de sistemas y Evaluación de programas sociales”
- ∇ **Poder Ejecutivo Federal, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (2007)**
“Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012”
- ∇ **Robert Perloff, Evelyn Perloff y Edward Sussna (1976).**
“Program evaluation”
- ∇ **Roció Fernández Ballesteros (1995).**
“Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud”
- ∇ **Rossi Peter H y Freeman Howard E. (1993).**
“Evaluation: a systematic approach” 5ta edición.
- ∇ **Rossi Peter H, Freeman Howard E. y Lipsey M. K. (1999).**
“Evaluation: a systematic approach” 6ta edición.
- ∇ **Ruth Matos Bazó (2000).**
“Una propuesta para la evaluación de programas sociales: Lineamientos generales”
- ∇ **Secretaría de Hacienda (2009)**
“Avances y estado Actual del sistema de evaluación del desempeño en el proyecto de presupuesto de egresos de la federación 2009”
- ∇ **Secretaría de Salud.**
“Programa de Acción en Materia de evaluación del Desempeño 2001-2006”
- ∇ **Sonia Tirado González (2002).**
“Metodología para la Evaluación de Programas de Intervención Social”
- ∇ **Yeheskel ‘Zeke’ Hasenfeld, the James Irvine Foundation (2001).**
“A participatory model for evaluating social programs”

Referencias Electrónicas.

- ∇ www.contactopyme.gob.mx
- ∇ www.economia.gob.mx
- ∇ www.fondopyme.gob.mx
- ∇ www.inegi.org.mx
- ∇ www.stps.gob.mx