



no se genera información sobre el beneficiario final que permita realizar una evaluación del desempeño del proyecto y de los resultados obtenidos a través del tiempo una vez terminado el proyecto.

- 5) Se reitera que la SPyME cumple con la normatividad. Sin embargo, debido a la gran cantidad de comprobantes que hay que exhibir, los costos operativos asociados al seguimiento no se han estimado y contemplado en el diseño del Fondo PyME. Estos costos son las personas de los OIS dedicadas al seguimiento, recopilación y procesamiento digital de la información (i.e. escaneo de materiales y captura en el sistema del Programa). Estos costos pueden ser significativos como se mencionó en las conclusiones de problema focal y matriz de marco lógico.
- 6) Existe variabilidad en las capacidades técnicas y logísticas de los OIS. Los OIS son actores fundamentales en el proceso de selección, otorgamiento y seguimiento de los apoyos del Fondo. En ellos recaen muchas responsabilidades previamente pactadas, y si el Fondo no establece criterios rigurosos para controlar los procesos que ellos realizan se podrían comprometer los objetivos del Programa.
- 7) Con la definición de la estrategia actual de 5 segmentos por 5 tipos de apoyo existe, en principio, una mejor definición de la población objetivo en lo que respecta a emprendedores, empresas gacela, empresas tractoras, y los programas de microempresas como Mi Tortilla. Aunque los segmentos de PyME y microempresas siguen siendo muy generales y heterogéneos, esta estrategia abre la posibilidad para una definición más concreta y delimitada de objetivos en función de necesidades particulares lo que permitirá establecer mejores alternativas de intervención e impactos mayores.

La consolidación de dicha estrategia además plantea la necesidad de revisar la lógica de proyectos que se utiliza actualmente para apoyar a los diferentes segmentos. En esta lógica, la continuidad y la certidumbre en los conceptos de apoyo son indispensables, así como la búsqueda de la continuidad del apoyo a las empresas que ya se encuentran en el Fondo a fin de su consolidación en un esquema de acompañamiento integral.

### **3. Principales conclusiones de la evaluación de procesos**

La evaluación de procesos tuvo como finalidad describir y analizar la operación



del Fondo PyME, así como detectar áreas de oportunidad y fortalezas que sirvieran como base para el desarrollo de un modelo de mejora continua, permitiendo así lograr sus objetivos y metas de manera más eficaz, eficiente y oportuna.

Las metodologías utilizadas para esta evaluación fueron el análisis documental de los instrumentos normativos vigentes -Reglas de Operación y Manual de Procedimientos 2009-, así como trabajo de campo, aplicando un instrumento de recolección de información semi-estructurado que incluyó todos los procesos identificados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en los Términos de Referencia. De este modo, el equipo evaluador realizó un análisis comparativo entre la operación normativa y la práctica.

Como conclusión general, podemos decir que **el Fondo PyME opera conforme a lo establecido en sus procesos normativos**. Sin embargo, la evidencia encontrada en campo sugiere que la coordinación y la comunicación son poco efectivas entre los diferentes organismos intermedios y delegaciones federales. Asimismo, los Organismos Intermedios manifestaron que el tiempo de entrega de los recursos sigue siendo poco oportuna y su comprobación, problemática.

A continuación presentamos las conclusiones y recomendaciones específicas que se derivan de la evaluación de procesos del Fondo PyME.

### 3.1. Planeación

- 1) Es necesario que dentro del proceso de planeación se introduzca de manera sistemática y recurrente, dentro de un marco de mejora continua, la opinión de los actores involucrados.
- 2) Se identificó que son muy pocos los OIS que cuentan con procesos y herramientas de planeación a nivel interno. Lo anterior es relevante en términos del efecto que puede tener sobre el apoyo proporcionado.
- 3) De acuerdo al trabajo en campo se aprecia una insuficiente coordinación entre las delegaciones y la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para establecer metas, objetivos y estrategias, así como para la coordinación del Programa con las estrategias estatales. En este sentido, tampoco se identificó dicho proceso con los Organismos Intermedios (OIS).<sup>10</sup>
- 4) Se observó que no existe una coordinación y comunicación eficaz entre los OIS, las delegaciones y las entidades federativas. Esto limita la articulación en las estrategias para sumar la aportación económica y de

---

<sup>10</sup> Así fue manifestado por los OIS y las Delegaciones Federales entrevistadas. Para mayor información consultar los Anexos C y 8 del Reporte de la Evaluación de Procesos.



recursos humanos de las entidades federativas en el esfuerzo de consolidación de las MIPyMES. Asimismo, impacta en el proceso de transferencia de recursos y se refleja desde la oportuna firma de convenios y asignación de recursos hasta la presentación de los proyectos estatales. Con ello, cabe la posibilidad de que no se estén creando sinergias o complementariedades que generen un mayor beneficio para la población objetivo.<sup>11</sup>

- 5) A través de Fondo PyME se observan programas nacionales y estatales, sin embargo existen diferencias regionales: en el norte del país las condiciones económicas, sociales y culturales parecen ser más favorables para el desarrollo empresarial que en el sur. En el sur los OIS presentan poca demanda de proyectos, situación contraria a la del norte, en donde el universo de selección es mucho más amplio. En este sentido, no existen diagnósticos situacionales que analicen el contexto en el que se desarrollan las MIPyMES y no se profundiza el análisis sobre los tipos de apoyo necesarios y los impactos esperados de acuerdo a las características del entorno. A través de México Emprende se plantea la posibilidad de resolver esta área de oportunidad.

### 3.2. Difusión

- 1) Los objetivos de las Reglas de Operación no están asimilados de forma completa por los diferentes actores involucrados en la promoción del Programa. Ello provoca que la comunicación entre ellos y la información brindada a los organismos intermedios (OIS) y micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) sean poco eficaces.<sup>12</sup>
- 2) La comunicación del Programa, entre los distintos actores involucrados así como la que se difunde hacia el exterior, es poco efectiva. Un ejemplo de ello, es que el mensaje de promoción del Fondo PyME es percibido por las MIPyMES como poco claro y en caso de que una empresa requiera información, lo remiten a la página web del Fondo para que lea las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos. Otro ejemplo, son las dudas que surgen a nivel de delegación federal con relación a dudas sobre criterios y que en muchas ocasiones se resuelven viajando a la Ciudad de México o estableciendo una relación cercana con la SPyME. En este sentido, la capacidad para resolver dudas es insuficiente.<sup>13</sup>
- 3) Los instrumentos normativos no son lo suficientemente claros y precisos, por lo que generan dudas incluso dentro de la misma SPyME y las delegaciones federales. Esto ha impedido la homologación de

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> Las encuestas aplicadas a beneficiarios, los grupos de enfoque y las entrevistas realizadas a OIS y Delegaciones Federales arrojaron estos resultados. Para mayor información, favor de remitirse al Reporte de la Evaluación de Procesos.

<sup>13</sup> *Ibíd.*



conceptos y su asimilación. Adicionalmente, la rotación del personal de la SPyME y otras instituciones acentúa el problema, pues incide en una insuficiente capacidad de respuesta ante las dudas de los OIS.<sup>14</sup>

### 3.3. Evaluación y selección de proyectos

- 1) Se observó que los criterios para la evaluación de los proyectos establecidos en las Reglas de Operación, específicamente en el artículo 22<sup>15</sup>, son muy generales, no están parametrizados ni jerarquizados, de modo que permita la identificación de los proyectos más alineados a los objetivos específicos de cada categoría y que se deberían apoyar en primera instancia. En este sentido, se ha identificado que algunos apoyos del Fondo se van otorgando de acuerdo a la demanda recibida, con lo cual cabe la posibilidad de que un proyecto con elementos que permita cumplir en mayor medida con los objetivos del Fondo, se presente posteriormente y no se tenga disponibilidad de recursos para apoyarlo.
- 2) La normatividad del Fondo PyME, establece que el subcomité estatal evalúa los proyectos presentados en las cédulas de apoyo y emite opiniones técnicas para que el Consejo Directivo los apruebe o rechace. Sin embargo, existen procedimientos que se identificaron durante la evaluación de campo<sup>16</sup> que permite una evaluación y selección por consenso, donde se involucra a las delegaciones y a la SPyME. Este punto en la evaluación es crítica y se puede instrumentar como una buena práctica siempre y cuando se apegue a una metodología clara, objetiva y replicable sobre la evaluación de proyectos con parámetros que determinen la viabilidad técnica y financiera de éstos, así como la de los impactos esperados, es decir, una metodología que implique procesos de mejora continua.

### 3.4. Entrega de los apoyos

- 1) De acuerdo a la opinión de los agentes entrevistados, la transferencia de los recursos del Fondo PyME hacia los Organismos Intermedios (OIS) es poco oportuna. Como respuesta ante esta situación, la mayoría de los

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*

<sup>15</sup> El cual establece que: "En la evaluación de los proyectos se verificará: I. Si se cumplen los requisitos previstos en el artículo 13 de las presentes Reglas de Operación; II. La viabilidad técnica y financiera de los proyectos para los cuales se solicitaron los apoyos del FONDO PyME en los tipos de apoyo (categorías, subcategorías y conceptos) que se describen en el artículo 14 y en las presentes Reglas de Operación y; III. Los impactos que conllevará su ejecución en términos de los objetivos específicos del FONDO PyME." Para su fracción III se solicita que al menos cumpla con 2 impactos de una lista de 24. Reglas de Operación del Fondo PyME 2009. *op.cit.*, p. 18.

<sup>16</sup> Entrevistas con OIS y Delegaciones Federales.



OIS visitados han generado alternativas de solución para que la prestación de los servicios hacia las MIPyMES no se vea afectada; realizan convenios con los consultores, en donde se comprometen a pagar sus servicios una vez entregado el producto final, lo que da tiempo para que el recurso de la SPyME sea transferido.<sup>17</sup>

- 2) En el caso de los apoyos directos, la falta de oportunidad se refleja en: pérdida de oportunidades, abandono del proyecto, aplicación de los recursos en distintas áreas al proyecto inicial, incapacidad financiera de los empresarios para ejecutar proyectos durante el primer semestre del año, problemas en la comprobación de los recursos debido al desfase excesivo.<sup>18</sup>
- 3) La transferencia de recursos representa un proceso integral en el cual no sólo incide el Fondo PyME, sino que incluye tanto actores internos a la misma Secretaría de Economía como externos. Se identifica que el actor externo que incide de manera significativa en este proceso es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de calendarización y disposición de los recursos públicos.

### 3.5. Seguimiento y evaluación de resultados

- 1) Es importante mencionar que el Fondo PyME ha realizado un esfuerzo importante en la simplificación del proceso de comprobación y en la adecuación de los requisitos siguiendo la norma. Sin embargo, consideramos que es todavía insuficiente y es necesario realizar un mayor esfuerzo a fin de ser más claro y con ello agilizar el trabajo.
- 2) Los requisitos solicitados para las comprobaciones de los proyectos aprobados no siempre son consistentes con el tipo de servicio prestado a las MIPyMES, pues el cumplimiento con los trámites no necesariamente implica un cumplimiento de los objetivos del Fondo. En este sentido, los OIS sólo presentan los documentos que acreditan lo vertido en la cédula de apoyo, lo cual no necesariamente implica que éstos reflejen los resultados a mediano y largo plazo que se pretenden alcanzar. Por ello, es importante realizar un seguimiento de las empresas apoyadas con el fin de conocer los resultados bajo un horizonte temporal amplio. Un ejemplo de ello, es que las empresas pueden darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cumplir con el requisito y una vez cerrado el proyecto darse de baja por varias razones; entre las más comentadas, fue que no contaban con recursos suficientes para operar, por lo cual si no se da un seguimiento de manera sistemática a las empresas no se conocerá su nivel de supervivencia.,

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> Así fue expresado tanto por los OIS visitados como por los grupos foco.



- 3) Un hecho a resaltar es el gran esfuerzo que ha realizado la SPyME para contar con la plataforma tecnológica que sustenta el Sistema de Seguimiento de Apoyos PyME. Dicho Sistema se ha venido perfeccionando y mejorando sustancialmente. Sin embargo, no se cuenta con información de las empresas atendidas por el Programa a través de los años, así como las intervenciones y los recursos invertidos de manera individual. Es decir, el Fondo PyME requiere incluir variables estratégicas que permitan conocer a las empresas que han estado en el Programa desde su incubación hasta su consolidación en el mercado.

### **3.6. Desempeño de los Organismos Intermedios y la producción y entrega de apoyos**

- 1) Existe una variabilidad importante en las capacidades técnicas y logísticas de los OIS con respecto a la respuesta ante los requerimientos que exige el Programa de forma cabal y eficiente. Asimismo, se identificaron OIS que no tenían el conocimiento suficiente sobre el Programa. Aunque esto no representa una característica generalizable, sí representa un factor a considerar para asegurar el buen fin de los apoyos.
- 2) No existe una adecuada evaluación de capacidades y desempeño de los OIS en relación al nivel de mejora en los diferentes procesos efectuados por ellos; el nivel de aprendizaje de los OIS en la gestión; el nivel de satisfacción de las MIPyMES con respecto a los servicios otorgados; los costos operativos en los que incurren (lo cual es de vital importancia para futuros análisis de costo-efectividad). Tampoco existen criterios para la compra y tarifas de servicios que hacen los OIS de consultores, capacitadores y otros proveedores de servicios.
- 3) Los responsables del Programa argumentaron que el desempeño de los OIS se mide a través del status de los proyectos gestionados por ellos, el cual se encuentra en un listado de los apoyos otorgados dentro del Sistema de Transparencia del Fondo PyME. Sin embargo, el equipo evaluador considera que dichos mecanismos son insuficientes y por tanto, el Fondo PyME no cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño de los OIS adecuados que le permitan conocer su comportamiento a través del tiempo, así como detectar áreas de mejora en procesos específicos.

## **4. Principales conclusiones de la evaluación de impacto**

La evaluación de impacto tuvo la finalidad de estimar los efectos e impactos atribuibles al Fondo PyME en la población que ha sido beneficiada con los apoyos del mismo. La evaluación de impacto debió asegurar que el cambio en



la realidad obedece a la intervención y no a factores ajenos a ella; es decir, es necesario contar con un mecanismo que garantice que la evaluación “aísle” el impacto del programa de otros factores o situaciones ajenos a éste que están o podrían estar correlacionados con los resultados. Para ello se construyó un escenario contrafactual, lo que permitió hacer un ejercicio de simulación sobre lo que hubiera pasado si el Programa no se hubiera realizado. La medida para satisfacer esta necesidad es comparar la población sobre la que se intervino con la población que siendo similar a la primera en todo lo demás, no estuvo sujeta a la intervención; se emplea el principio *ceteris paribus*.

Al comparar el grupo de control con el grupo de tratamiento (beneficiarios del programa) antes y después de la intervención, se logró medir el impacto del Programa manteniendo al margen otros factores correlacionados con los resultados. Se empleó un *diseño cuasi experimental* para elegir el grupo de control; con esto se simuló las condiciones de un *diseño experimental* a partir de bases de datos de beneficiarios y no beneficiarios mediante técnicas estadísticas. Para el caso de empresas beneficiarias de se levantaron 800 encuestas en tanto para el grupo de control se levantaron 700.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de impacto.

- Las empresas apoyadas por el Fondo PyME en 2007 muestran mejoras en **productividad, ventas y en el pago al trabajo** con respecto a las no apoyadas.
- **Productividad:** El impacto del Fondo PyME es del orden del 4% en productividad, que es el resultado de la diferencia entre empresas beneficiadas que observan un incremento del 1.058 en el índice (5.8%), mientras que las no beneficiadas muestran un incremento de 1.018 (1.8%). Las estimaciones fueron obtenidas a través de la Técnica de Envolvimiento de Datos, (DEA por sus siglas en inglés) y la aplicación del Índice Malmquist.
- Para el año 2007 Fondo PyME contempló ocho grandes categorías de apoyo. Estas categorías se subdividieron en 24 estratos de apoyo a fin de valorar el impacto en la población objetivo y en programas como Capital Semilla, Mi Tortilla y en apoyos dirigidos a la creación de proveedores. Los resultados muestran que, de los 24 estratos generados, en 20 se experimentó un incremento en la productividad mientras que en 4 de ellos no. De los 20 estratos en 10 se observa una productividad igual o mayor a 10%. De estos 10 estratos se aprecia que:
  - Tres pertenecen al apoyo I (Formación de Emprendedores y Creación de Empresas): General, incubadoras, empresas proveedoras.
  - Uno al apoyo III (Gestión empresarial): Para pequeñas y medianas.



- Dos al apoyo IV (Fortalecimiento Empresarial): Para pequeñas y medianas, aceleradoras.
  - Dos al apoyo V (Proyectos Productivos): Micro, pequeñas y medianas.
  - Uno al apoyo VI (Acceso al financiamiento): Capital semilla.
  - Uno al apoyo VII (Realización de eventos PyME y otras actividades e instrumentos de promoción): Capital semilla.
- Lo anterior muestra que la incubación y las aceleradoras así como la generación de proveedoras y capital semilla tuvieron un buen desempeño; asimismo, las pequeñas y medianas empresas capitalizaron mejor los apoyos otorgados por el Fondo PyME.
- Las categorías donde existe un impacto positivo son: Categoría I “Formación de Emprendedores y Creación de Empresas”, Categoría III “Gestión Empresarial”, Categoría IV “Fortalecimiento empresarial”, Categoría V “Proyectos Productivos”, Categoría VI “Acceso al Financiamiento” y VII “Realización de eventos PyME y otras actividades e instrumentos de promoción”.
- De estas seis categorías, las que muestran crecimientos iguales o mayores al 10% son: I “Formación de Emprendedores y Creación de Empresas” y V “Proyectos Productivos” con incrementos de 10.1% y 15.2% respectivamente.
- No se aprecia mejora en las categorías VIII “Otros” y II “Innovación Tecnológica”.

Adicional a la medición de la productividad con base en la técnica de involucramiento de datos, en esta evaluación se utilizaron dos metodologías cuantitativas para contrastar resultados en ciertas variables: el *Propensity Score Matching* (PSM) y el modelo “sólo después” que se utilizan para que la evaluación de impacto mediante un modelo cuasiexperimental refleje el cambio debido exclusivamente a la intervención y no a factores ajenos a ella. En este sentido, es necesario contar con un mecanismo que garantice que se “aislan” los impactos del programa de otros factores o situaciones ajenos a éste que están o podrían estar correlacionados con los resultados. La medida para satisfacer esta necesidad es comparar la población que fue apoyada por el Fondo PyME (que en lo sucesivo se denominará *grupo de tratamiento*) con la población, que siendo similar a la primera en variables fundamentales, no estuvo sujeta a la intervención (de aquí en adelante se referirá como *grupo de control*).<sup>19</sup>

El PSM utiliza información relativa a dos momentos en el tiempo para los dos grupos. La recolección de información se hizo mediante una medición única de

---

<sup>19</sup> Las variables básicas fueron ventas, pago al trabajo y empleo. Adicionalmente en el modelo “sólo después” se consideró pago a *outsourcing* y valor de los activos.



empresas beneficiadas en 2007, esto es, se indagó con el informante sobre el estatus en 2008 de la unidad económica y retrospectivamente la situación que tenía antes de recibir el apoyo del Fondo PyME en 2006. Una vez recolectada la información, el PSM se emplea para determinar buenos controles realizándose pruebas de balanceo para evaluar que las empresas a comparar eran realmente comparables.

El modelo “sólo después” se basa en la recolección de información en un solo momento (después del apoyo) y se derivan comparaciones entre las unidades que se vieron favorecidas por el programa y las unidades que se establecen como grupo “testigo” o “control” en este caso para el año 2008. Se utilizaron las empresas que conformaron el grupo de tratamiento y control bajo PSM.

Se debe señalar que existe la posibilidad que se presenten problemas de autoselección en los resultados obtenidos. Dichos problemas se pueden apreciar por dos vías dada la presencia de variables no observables para el investigador: i) sólo acceden a Fondo PyME empresas con capacidades y habilidades suficientes para salir a delante en el mercado sin necesidad del apoyo, ii) sólo se integran empresas de baja capacidad que sin el Fondo PyME no podrían sobrevivir. Sin embargo, el efecto de posible problema de selectividad se disminuye mucho ya que usando el PSM se comparan empresas que eran muy similares antes de iniciar el apoyo, en nuestro caso es el año 2006.

A continuación se presentan algunas variables medidas bajo este esquema:

- **Ventas:** El aumento en este rubro es respaldo por los resultados obtenidos al aplicar la metodología PSM y modelo “sólo después” así como por la aproximación cualitativa, que indaga en la percepción del beneficiario.

Los resultados obtenidos a través PSM indican que las empresas apoyadas incrementaron sus ventas anuales en \$158,141 en promedio, mientras que las empresas no apoyadas disminuyeron sus ventas en \$85,145 pesos por empresa, esto produce una doble diferencia de \$243,286 en promedio. Esto significa que las empresas apoyadas incrementaron más sus ventas que las empresas no apoyadas, siendo que ambos tipo de empresas eran similares en el año base 2006. Este resultado se obtiene con un nivel de confiabilidad del 99%. Para el caso del modelo “sólo después” el resultado se obtiene con un 99% de confiabilidad.

- **Pago al trabajo:** El aumento en el pago al trabajo es respaldo por los resultados encontrados con la metodología *Propensity Score Matching* con un nivel de confiabilidad de 90% y en el modelo “sólo después” con un 95%.



El PSM indica que las empresas beneficiarias incrementaron el pago al trabajo en \$71,931 en promedio, en tanto que las empresas que conforman el grupo control lo hicieron en \$4,362.

- **Empleo:** Se observa que las empresas apoyadas mantienen su nivel de empleo. Así se apreció al analizar el comportamiento de esta variable del año 2006 a agosto de 2009 para 10,124 empresas.<sup>20</sup>

Considerando la información utilizada para el modelo “sólo después” existe una diferencia en términos de *outsourcing* entre empresas no apoyadas y beneficiadas, a favor de estas últimas, con un 90% de confiabilidad. Lo anterior, implica que la medición del impacto en el empleo debe ampliarse y profundizarse, no sólo a través de los trabajadores que están registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sino considerando el impacto en el entorno y empresas no asociadas. Los alcances de este trabajo no permiten generar una metodología de medición del empleo a través del *outsourcing*, ya que a través de la encuesta aplicada sólo se podía tener acceso al gasto en este rubro por parte de la empresa beneficiada. Sin embargo una aproximación básica necesitaría tener registro del gasto de la empresa apoyada y los datos de las empresas contratadas por ésta. Se recomienda que para futuras evaluaciones, el programa aplique encuestas a empresas proveedoras de este servicio para conocer el dato sobre el número de empleados que tienen éstas.

Los dos resultados anteriores, así como la presencia del aumento en productividad, ventas y pago al trabajo, llevan a considerar que el efecto real sobre el empleo en las empresas apoyadas tiene que medirse en un horizonte temporal mayor y concebirse por lo tanto su aumento como un objetivo de mediano y largo plazo, incorporando además el efecto indirecto sobre empresas no beneficiarias, en concreto a las de *outsourcing*.

El resultado en empleo en las empresas apoyadas por el Fondo PyME sólo puede ser consecuencia de un periodo de maduración que se debe tener a fin de que las empresas sean capaces de consolidar sus logros en productividad y ventas y decidir así aumentar su empleo.

Adicionalmente es previsible que dada la presencia de bajas barreras de entrada en los mercados, a medida que el Fondo PyME genera empresas con ganancias se crea un incentivo para el surgimiento de nuevos emprendedores.

---

<sup>20</sup> Con ese fin se consideraron 10,124 empresas que fueron apoyadas en 2007. Dichas empresas fueron rastreadas para los años 2006, 2007, 2008 y 2009 a través de información proporcionada por el IMSS. Las cifras están considerando lo reportado a diciembre de cada año, salvo el 2009, el cual considera el mes de agosto.



## 5. Principales recomendaciones para el Fondo PyME

### 5.1. Diseño

#### Problema Focal

En relación con el análisis realizado en esta evaluación de diseño y en las conclusiones del mismo, el equipo evaluador hace las siguientes recomendaciones con relación al problema focal:

- 1) Definir claramente el problema focal del Fondo PyME y establecer pocos objetivos que engloben el propósito de éste (por ejemplo crecimiento, productividad o consolidación). Cabe señalar que, aunque la Metodología del Marco Lógico señala que debe establecerse sólo un propósito, eso no necesariamente sería adecuado para un programa con las características como las del Fondo PyME, pues si éste decidiera que su propósito es la competitividad, fortalecimiento empresarial o consolidación, dichos conceptos englobarían objetivos implícitos que deberían ser considerados. En este sentido, el equipo evaluador considera que debe hacerse una definición, depuración y articulación de los 32 objetivos del Fondo PyME en función de cada programa nacional, proyecto o segmento de apoyo. No obstante, dado que el Fondo PyME tiene diversidad de programas y actores sería conveniente realizar una Matriz de Indicadores de Resultados para cada uno.
- 2) Como se ha mencionado anteriormente, es necesario revisar la expectativa de empleo en las diferentes áreas del programa (i.e. evaluación de proyectos, seguimiento e impacto) y dependiendo de los objetivos específicos de cada programa o proyecto con el objetivo de establecer condiciones razonables que hagan más eficiente y efectivo al programa. Ello debe darse tomando en cuenta una alternativa de intervención y/o tipo de apoyo adecuada para los segmentos empresariales a apoyar de acuerdo a sus características.
- 3) Establecer una estrategia para desarrollar una cultura de evaluación que se extienda a los diferentes actores. Esta estrategia deberá contener:
  - Un plan para incorporar evaluaciones de impacto de nivel 5-6 de acuerdo al marco de la OCDE<sup>21</sup>.
  - Acciones concretas para desarrollar el padrón de beneficiarios que sirva como línea basal para el seguimiento y evaluación de impacto.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Evaluación de diseño, Punto 1.3: La evaluación de las políticas públicas para las MIPyMES a nivel internacional, pp. 66-71

<sup>22</sup> En este sentido se recomienda consultar el Anexo H: Propuesta para la conformación del padrón de beneficiarios del Fondo PyME, el cual se encuentra dentro de la evaluación de Procesos.



- Desarrollar en la medida de lo posible, con apoyo de las OIS, una base de datos que permita generar grupos de control y mantener un registro de las empresas que solicitaron apoyos y fueron rechazadas..<sup>23</sup>
- Plan de comunicación de la estrategia de evaluación del Fondo PyME.

### Planeación estratégica

En relación con el análisis realizado en esta evaluación de diseño y en las conclusiones del mismo, el equipo evaluador hace las siguientes recomendaciones con relación a la planeación estratégica:

- 1) Establecer un proceso de planeación estratégica sistemático y permanente que se vincule con la MIR del Programa. Este proceso debe complementar a la planeación formal que se realiza para desarrollar los programas sectoriales o los programas de acción específicos del Gobierno Federal. Además, el sistema de planeación debe identificar los asuntos estratégicos que pueden tener un impacto en la misión y propósito del programa y en sus características futuras, así como en sus prioridades estratégicas.
- 2) El proceso de planeación que se recomienda tiene que ser comprensivo e incluyente, que forme parte de una estrategia de mejora continua para la misma SPyME. Por comprensivo nos referimos a la variedad de actividades que existen entre la formulación y ejecución de las estrategias y acciones que se definan. Por incluyente nos referimos al involucramiento de los actores principales, en los diferentes ámbitos de apoyo del Fondo, como los OIS y aquellos actores fundamentales para la coordinación institucional: Secretarías de Desarrollo Económico (SEDECO) y delegaciones federales.

El nivel de involucramiento dependerá de los asuntos estratégicos en cuestión. Éste podrá darse a un nivel meramente *informativo*, pasando por los niveles de *consulta* (toma en cuenta planteamientos y preocupaciones de los actores); *involucramiento* (toma en cuenta planteamientos y preocupaciones de los actores y las refleja en las decisiones y acciones); *colaboración* (recomendaciones que son incorporadas al nivel máximo, pues influyen en las decisiones y alternativas); y *facultamiento* (se implementarán las recomendaciones de los actores).

- 3) Ejecutar las recomendaciones planteadas en esta evaluación de diseño con los lineamientos de planeación del inciso anterior. Estas recomendaciones pueden incluir la revisión y articulación de objetivos, el análisis formal de problemas, la ejecución de la estrategia México

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*



Emprende, así como otros aspectos relacionados con el diseño y operación del Fondo.

- 4) Diseñar e implementar una estrategia para comunicar el plan estratégico del Fondo PyME y México Emprende a los diferentes actores que contribuyen con los objetivos del Fondo y la política pública en general.
- 5) Se recomienda comunicar la estrategia hacia todos los actores involucrados en el Programa y hacerlos partícipes de ésta, como parte de un proceso de mejora continua.

### Marco Lógico

- 1) Se sugiere la depuración y articulación de los objetivos del Fondo PyME para definir de manera concreta el Propósito que pretende alcanzar en función de las recomendaciones realizadas para el problema focal.
- 2) Desarrollar un modelo lógico o MIR por cada segmento de apoyo: emprendedores, microempresas, PyMES, gacelas y empresas tractoras. El objetivo del desarrollo de estos modelos no es normativo (en el sentido de incorporar una matriz de indicadores ante la SHCP), sino revisar la integración conceptual de estos programas y hacer explícitos los supuestos lógicos bajo los cuales se espera que los programas generen un impacto.
- 3) Rediseñar la MIR del Fondo PyME con las observaciones específicas realizadas en este apartado. En el Anexo II se presenta una propuesta de MIR realizada por el equipo evaluador para su consideración, aunque cabe señalar que el análisis podría modificarse en la medida en la que el Programa redefina sus objetivos.
- 4) Revisar el papel que tienen los OIS y la forma en que el Fondo PyME se cerciorará que la labor que realizan sea efectiva para el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, el equipo evaluador recomienda el fortalecimiento de dichos actores a través de una estrategia de certificación de capacidades y un modelo de incentivos que aseguren el cumplimiento de los objetivos mediante un sistema de puntaje o semáforos. Por lo cual, el equipo evaluador ha incluido este aspecto como un componente en la MIR propuesta.
- 5) Desarrollar fuentes de información o adecuar el Sistema de transparencia de la SPyME para generar reportes e información por empresa beneficiaria y no sólo por proyectos. Asimismo, se recomienda desarrollar el padrón de beneficiarios dentro de estas fuentes de información.



- 6) Es deseable que la MIR refleje la estrategia, propósito, componentes y actividades actuales del Fondo PyME y de México Emprende.

### Diseño operativo

- 1) Revisar la pertinencia de los requisitos de comprobación de resultados y diferenciar lo que es seguimiento de lo que es impacto. *Per se*, el impacto de un programa es difícil de evaluar y difícilmente se podrá estimar este impacto con la información disponible en el reporte final del proyecto. Además para este tipo de evaluación es necesario un contrafactual. Esta revisión debe incluir cada categoría y segmento de apoyo.
- 2) Revisar los criterios de selección de proyectos. Esto criterios pueden incluir calidad de la propuesta, implementación, impactos esperados y costo. Particularmente, se recomienda establecer criterios para establecer el costo de los servicios otorgados de tal forma que el Fondo PyME pueda estimar cuánto cuesta cada unidad de servicio otorgado (costo de hora-consultor en los diferentes proyectos y regiones) para las categorías de apoyo en las que sea factible conocer esta información. Asimismo, se sugiere dar seguimiento de forma sistemática a fin de conocer los resultados o impactos en el mediano y largo plazo.
  - i. El equipo evaluador considera también recomendable que el programa revise y articule los objetivos (ver recomendación conclusiones de problema focal) y examine los requisitos de comprobación de resultados para poder definir los criterios y ponderaciones de evaluación. En particular, recomendamos darle seguimiento a los indicadores de empleo mediante el cruce de información con las bases de datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con respecto a los indicadores reportados para observar la variación en el empleo neto.
- 3) Dada la inquietud que mostraron OIS, Delegaciones y Beneficiarios, se recomienda simplificar el manual de procedimientos mediante una matriz en donde se incorpore cada categoría, subcategoría y concepto de apoyo con los lineamientos para la evaluación del proyecto y los requisitos de comprobación de resultados. También se recomienda establecer una liga o hipervínculo de esta matriz a la sección o párrafo del manual de procedimientos o reglas de operación en donde se establecen esos lineamientos, requisitos y/o conceptos.
- 4) Revisar el papel que tienen los OIS y la forma en que el Fondo PyME se cerciorará que éstos hacen una labor adecuada (preselección de proyectos, seguimiento y evaluación) y efectiva para el cumplimiento



de los objetivos. Por tanto, el equipo evaluador recomienda el fortalecimiento de dichos actores a través de una estrategia de certificación de capacidades y un modelo de incentivos que asegure el cumplimiento de los objetivos mediante un sistema de puntaje o semáforos.

5) Revisar las estrategias de intervención para explorar otras alternativas tales como:

- Acceso y utilización de los apoyos por parte de las MIPyMES mediante *vouchers*, tarjeta empresarial, programas y servicios continuos. Esto permitirá conocer mejor las preferencias y características de las PyMES que acceden a los programas del Fondo. Esto incluye también reenfocar el manejo de información del sistema de seguimiento PyME para que incorpore el análisis de información por empresas beneficiarias y no sólo de proyectos.
- Distribuir y entregar apoyos por otros mecanismos (i.e. Centros México Emprende) que no sea a través de proyectos y que tengan potencial de mejores resultados.

f) Implementar un padrón de beneficiarios<sup>24</sup> con los siguientes objetivos:

- Mejorar el seguimiento de empresas y proyectos.
- Establecer la línea basal para la evaluación de impacto.
- Incrementar el conocimiento de las características de las empresas que permitan una mejor definición de segmentos de la población objetivo.

## 5.2. Procesos

### Planeación

- 1) Se reitera la recomendación de incorporar formalmente al proceso de planeación la participación de manera sistemática de los actores involucrados a fin de enriquecer la comunicación e implementación de la estrategia.

---

<sup>24</sup> El equipo evaluador presenta una propuesta para conformar el padrón de beneficiarios en el Anexo H de la Evaluación de Procesos.



- 2) Se sugiere incorporar una mayor participación de los actores en el proceso de planeación con la finalidad de clarificar los objetivos del Programa y establecer una misma directriz de la cual se apropien todos los actores.

### Difusión

- 1) Se requiere implementar canales de comunicación para atender oportunamente las dudas de los OIS y las MIPyMES (i.e. ventanillas de atención, sistemas de comunicación interactivos, mecanismos de recepción de dudas), así como difundir el Programa más ampliamente en la población potencial, especificando tipos de apoyo y los mecanismos para su otorgamiento.

### Evaluación y selección de proyectos

- 1) El equipo evaluador recomienda establecer una metodología clara, objetiva y replicable sobre la evaluación de proyectos con parámetros que determinen la viabilidad técnica y financiera de éstos, así como la de los impactos esperados y un enfoque de administración de proyectos. Dichos parámetros deberían incluir aspectos como:
  - a. Calidad e impacto del proyecto,
  - b. Capacidad del OI en función de
    - la administración proyectos y
    - consultores capacitados y especializados
  - c. Tiempos y costos
  - d. Dictamen de factibilidad y economía de los proyectos
  - e. Elementos de priorización.

En la medida en la que se acoten los objetivos y se jerarquicen, la selección de proyectos se facilitaría y se podrían priorizar los proyectos.

Asimismo, se sugiere considerar la pertinencia de focalizar los apoyos hacia aquellos segmentos de la población objetivo que demuestren haber logrado mayores resultados a través de evaluaciones de impacto. En este aspecto, el equipo evaluador recomienda tomar en cuenta los resultados de la evaluación de impacto 2009, la cual forma parte de esta evaluación integral; en la cual se aprecian incrementos en productividad iguales o mayores al 10% para las categorías de: I “Formación de Emprendedores y Creación de Empresas” y V “Proyectos Productivos” con incrementos de 10.1% y 15.2% respectivamente.

### Entrega de los apoyos

- 1) Es indispensable fomentar estrategias que incentiven la aportación económica por parte de las entidades federativas incorporando mecanismos de corresponsabilidad. Dichos mecanismos podrían ser



convenios con los estados para que presentaran sus proyectos presupuestarios oportunamente mediante la creación de un sistema de incentivos.

Una propuesta podría ser que aquellas entidades federativas que presentaran sus proyectos de manera completa y oportuna, podrían tener un porcentaje adicional para sus proyectos o bien aquéllos que no presentaran dichos proyectos en un tiempo determinado pudieran no ser considerados para el ejercicio fiscal y redireccionar los recursos hacia otros proyectos.

### Seguimiento y evaluación de resultados

- 1) Se recomienda revisar y valorar la pertinencia de los impactos solicitados *ex-ante* vertidos en la cédula de apoyo, así como la consistencia entre éstos y los servicios/beneficios otorgados a las MIPyMES. Adicionalmente se sugiere redefinir las metas acorde al contexto económico regional, sectorial y los impactos de largo plazo. En este sentido sería importante tomar en cuenta la experiencia acumulada de los actores involucrados para analizar el alcance de los proyectos y los resultados esperados, así como realizar un análisis sobre los objetivos del Programa; aunque es un área de oportunidad detectada en la evaluación de diseño, tiene implicaciones en la comprobación de los resultados esperados.
- 2) Es necesario desarrollar un padrón de beneficiarios que contenga datos relevantes y actualizados que faciliten adecuado monitoreo de la población objetivo. Para ello, el equipo evaluador realizó una propuesta concreta para la conformación de un padrón de beneficiarios del Fondo PyME, la cual se encuentra en el *Anexo H. Conformación del padrón de beneficiarios del Fondo PyME* de la presente evaluación. Una vez desarrollado el padrón también podrán evitarse duplicidades al cruzar la información con otros programas de otras instituciones gubernamentales que tengan apoyos similares al Fondo PyME.

### Certificación de los OIS

- 1) Desarrollar un proceso de certificación de Organismos Intermedios para su fortalecimiento mediante una metodología específica que permita una homologación de criterios en la selección de los proyectos; la definición de criterios de calidad para la subcontratación de servicios para las MIPyMES; la elaboración de diagnósticos e identificación de las necesidades de la población potencial; el desarrollo de consultores y



metodologías para MIPyMES; el desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales de los OIS, entre otros.

Asimismo, este proceso de certificación podría conllevar a una evaluación de su desempeño a través de un sistema de puntajes o de semaforización y dar pie a un modelo de incentivos basado en la mejora continua. Este modelo de incentivos sería determinado por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa dependiendo de las estrategias a seguir, siendo éste positivo (por ejemplo, los proyectos de aquellos OIS que hayan tenido un mejor desempeño podrían ser los primeros en considerarse para su aprobación) o negativo (aquellos OIS que incurran en faltas graves además de reintegrar los fondos, con sus respectivos intereses, podrían ser dados de baja permanentemente en calidad de OIS del Fondo PyME).

Esta recomendación es consistente con la *Evaluación de Consistencia y Resultados 2008* realizada por la UNAM, la cual identifica la necesidad de “reforzar el análisis del comportamiento de los OI, dada la relevancia de la eficacia de los OI para el logro del *Fin y Propósito* del programa.”<sup>25</sup>

### 5.3. Impacto

Con base en buenas prácticas internacionales y los resultados obtenidos, se considera beneficioso que el programa dé seguimiento a las empresas apoyadas a fin de: i) tener una evaluación completa y más específica que pueda orientar sobre los efectos que tienen los apoyos en nuevos emprendedores, micros, pequeñas y medianas empresas en el mediano y largo plazo; ii) consolidar lo logrado hasta ahora pudiendo ofrecer a las empresas que hayan sido beneficiarias servicios y apoyos que le permitan evolucionar. Lo anterior, está en consonancia con la estrategia de México Emprende que está iniciando en el 2009.

De esta manera se recomienda la generación de un buen padrón de beneficiarios que cuente con los siguientes elementos: i) una adecuada depuración y mantenimiento de la información ii) un adecuado seguimiento de las empresas apoyadas iii) información sobre la empresa antes de ser apoyada, con el fin de tener una línea basal que sería una referencia fundamental para la medición del impacto en futuras ocasiones. Las variables básicas a considerar serían: ventas, empleo, pago al factor trabajo, valor de los activos, pago a *outsourcing* y tamaño del local.

Una interpretación posible de los resultados de esta evaluación indicaría que apoyos dirigidos para incubadoras, aceleradoras, creación de proveedores y capital semilla tienden a generar muy buenos resultados por lo que se

---

<sup>25</sup> Evaluación de Consistencia y Resultados y Diseño del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME). (2008, marzo). México: Instituto de Ingeniería de la UNAM, p. 6.



convierten en vías de apoyo altamente recomendables para el programa. Asimismo las empresas pequeñas y medianas muestran una buena capitalización de los apoyos recibidos por lo que sobresalen como mejores candidatas a ser beneficiarias del Fondo PyME.

## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.5.5. Evaluaciones de Costo-Efectividad

Dentro de las evaluaciones específicas contempladas en el Programa Anual de Evaluaciones para el ejercicio fiscal 2010 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, se contempló la realización de una evaluación específica de costo-efectividad para el "Fondo PYME".

De esta manera, a solicitud de la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se llevó a cabo la Evaluación de Costo-Efectividad del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2010-2011 por el Centro de Estudios Económicos del Colegio de México.





## VIII. Seguimiento y Control

---

Evaluación Específica de Costo-Efectividad 2010-2011 del  
Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa



## **Resumen de la Evaluación Específica de Costo-Efectividad 2010-2011 del Fondo PyME**

### **1. Principales resultados**

El Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) es la principal herramienta del Gobierno Federal para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, que incluye una variedad de tipos de apoyo que busca generar impactos positivos en los sectores de empresas que van desde las nuevas empresas hasta empresas con importantes posibilidades de vertebrar cadenas productivas, conocidas como “empresas tractoras”.

En este marco, la Evaluación Específica de Costo-Efectividad 2010-2011 del Fondo PyME, fundamentada en el Programa Anual de Evaluación 2010 a solicitud de la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), busca “realizar una evaluación de costo-efectividad que permita analizar la alternativa de intervención que representa el Fondo PyME en términos de los costos de la intervención y los efectos e impactos obtenidos de ella sobre la población objetivo.” Lo anterior, surge ante la necesidad de tener una visión que complemente lo aprendido en la Evaluación Integral 2008 -2009 del Fondo PyME realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey que incluía tres evaluaciones complementarias de diseño, procesos e impacto.

La evaluación se realizó con información de gabinete con datos de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) y de la Coordinación General de Delegaciones Federales de la Secretaría de Economía y con información de campo a través de una a Organismos Intermedios del Fondo PyME (OI) apoyados en 2007, un levantamiento de información a las Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía y finalmente, con un cuestionario aplicado a las unidades administrativas que integran a la SPYME. El periodo de evaluación abarcó los años fiscales 2007 y 2008, realizándose una comparación con el ejercicio fiscal 2010, a solicitud de la SHCP.

Esta evaluación se dividió en seis apartados: diseño, impacto, costos, costo-efectividad, costo-beneficio y referencias internacionales. A continuación se presentan los s principales hallazgos y conclusiones de este ejercicio.

En materia de diseño, se realizó un análisis del modelo lógico del Fondo PyME, identificando las diferentes actividades que se realizan para entregar apoyos a la población objetivo. Al respecto, se puede observar que el número de proyectos apoyados de 2007 a 2009, ha disminuido, por lo que se puede inferir que en lugar de atomizar los recursos en múltiples apoyos, se han enfocado a pocos proyectos en donde se tenderá a asegurar mayor homogeneidad en la búsqueda de un impacto y a la posibilidad de alcanzar a un mayor número de empresas y/o un mayor efecto deseado.

Asimismo, el personal adscrito a la SPYME, ha mostrado una tendencia decreciente, lo que refleja las políticas de ahorro presupuestario del Gobierno Federal, sin embargo, la menor cantidad de servidores públicos debe continuar realizando las actividades relacionadas con el Fondo PyME. Lo que puede verse reflejado en una disminución de los costos de operación del programa. Por ello, es necesario resaltar que dado el personal con que cuenta la SE para la operación del Fondo PyME, sería muy complicado que se entregaran directamente los recursos a la población objetivo, por lo que el aporte de los OI es muy relevante para la operación del programa.

En materia de **impacto**, los resultados encontrados muestran que en general el Fondo PyME no tiene efecto sobre empleo o remuneraciones al trabajo en el corto plazo. Este resultado es robusto a diferentes métodos de aparejamiento y modelos de puntajes de propensión. Por otro lado, los resultados sobre ventas son mixtos. Para algunos modelos el resultado es estadísticamente significativo mientras que para otros modelos el resultado no es significativo. Sin embargo, para el modelo con mejores pruebas de balanceo sí se encuentran resultados estadísticamente significativos.

El Fondo PyME no cuenta con información de empresas rechazadas del programa.<sup>1</sup> Esto dificultó seriamente la evaluación de impacto del Tecnológico de Monterrey puesto que se tenía que tener un grupo de control válido para las empresas beneficiarias del programa. La única forma posible de encontrar el grupo de control entonces era por técnica bola de nieve y utilizando el directorio telefónico. Sin embargo, esto puede limitar la validez externa del estudio puesto que el grupo de control puede tener sesgos con respecto al universo de empresas no beneficiarias. Además, la evaluación del Tecnológico de Monterrey se hizo para evaluar al Fondo PyME en su conjunto y no cada categoría de apoyo. Por tanto, no existe el tamaño de muestra suficiente para evaluar cada categoría de apoyo.

Realizamos pruebas de robustez mediante la eliminación de forma aleatoria de algunas empresas en el grupo de control. Este experimento lo repetimos 100 veces. Si la muestra es aleatoria, entonces el efecto estimado debería ser el promedio de las 100 repeticiones. Encontramos que en algunos casos el 50% de las estimaciones sobre el efecto en ventas no son estadísticamente significativas. Para el modelo con las mejores pruebas de balanceo encontramos resultados más estables y positivos. En promedio, el programa tiene un efecto sobre ventas cercano a \$110,000.

Aunque la evidencia a favor de efectos sobre ventas es mixta (significancia estadística), recomendamos realizar más investigación y evaluaciones para analizar su verdadero efecto. En particular, recomendamos tener información de las empresas que solicitan apoyo del programa y no se les otorga, ya sea porque son rechazadas o porque ellas no aceptan el apoyo u otros problemas. Ese grupo de empresas es el grupo de control ideal para contrastar con el grupo de empresas beneficiarias del programa.

---

<sup>1</sup> La evaluación del Tecnológico de Monterrey buscaba utilizar empresas rechazadas, o al menos contactar a los Organismos Intermedios para conocer sobre estas empresas. Sin embargo, los Organismos Intermedios hasta 2010 no estaban obligados a dar esa información.

Recomendamos seguir evaluando el Fondo PyME. El diseño por excelencia para encontrar un efecto causal de un programa es el diseño experimental. Aunque el Fondo PyME lleva ya tiempo en operación y esto dificulta su implementación, un diseño experimental sigue siendo posible. Por ejemplo, la evaluación experimental puede limitarse a un grupo de entidades federativas para disminuir el costo de la evaluación. Asimismo, recomendamos comisionar un estudio para una propuesta de diseño experimental del Fondo PyME para analizar la factibilidad de una evaluación experimental. Sin embargo, es importante mencionar que una evaluación experimental de este tipo estaría diseñada para durar más de un año, posiblemente entre dos y cuatro años dados los efectos del programa en el mediano plazo.

Independientemente de la realización de una evaluación experimental, es importante que el Fondo PyME establezca los mecanismos necesarios de coordinación con los Organismos Intermedios para mejorar las bases de datos del programa. En particular, es muy importante conocer las empresas que solicitaron apoyo del programa pero no les fue otorgado (independientemente de la razón). Estas empresas pueden formar un grupo de control válido el cual podría ayudar a encontrar el efecto causal del programa en futuras evaluaciones. Asimismo, si se desea analizar el efecto del programa por categoría de apoyo recomendamos aumentar el tamaño de muestra utilizado en la evaluación de Tecnológico de Monterrey. De esta forma, si una evaluación experimental no es posible, las evaluaciones futuras deben tomar en cuenta un enfoque prospectivo (en el futuro) y no un enfoque retrospectivo. Lo ideal es que el equipo evaluador conjunte sinergias con el personal del Fondo PyME antes de empezar la evaluación para concordar sobre la mejor manera de estimar el impacto del Fondo PyME a través del tiempo. De esta forma, las dos partes se comprometerían a la recopilación de información como va ocurriendo a través del tiempo. Sin embargo, este enfoque es para una evaluación de mediano plazo (más de 2 años).

Dado lo anterior, en el siguiente apartado de la evaluación se desarrolla lo relacionado con los costos en que incurren los diversos agentes relacionados con la operación del Fondo PyME, los cuales serán utilizados en conjunto con los resultados presentados en el presente capítulo para evaluar las relaciones costo beneficio y costo efectividad.

Por otro lado, se realizó una estimación sobre los **costos totales de operar el Fondo PyME**. Para ello, se realizaron levantamientos de información a Organismos Intermedios, con el fin de conocer, mediante la metodología del *Standard Cost Model*, el costo en el que incurren al operar proyectos y realizar cada uno de los trámites que le son requeridos ante el Fondo PyME. Asimismo, para imputar costos a la SPYME, fue necesario recopilar información sobre el número de personas en cada una de las unidades administrativas de la subsecretaría, realmente trabaja para la operación del Fondo PyME y cuántos de ellos se dedican a otras actividades. En este sentido, se realizó un levantamiento de información a funcionarios que permitiera establecer un porcentaje del tiempo y recursos dedicados a la operación del Fondo PyME al interior de la SPYME. Finalmente, para concluir el apartado de costos, se realizó un levantamiento de información a las delegaciones y subdelegaciones federales de la Secretaría de Economía con apoyo de la Coordinación General de Delegaciones Federales y la Dirección General de Planeación y Evaluación, con el fin de

obtener los costos en los que incurren dichas entidades en la operación de proyectos estatales del Fondo PyME.

Este apartado concluye que los costos totales de Fondo PyME disminuyeron en -3% de 2007 a 2010, traduciéndose en una caída de 156.4 millones de pesos. En 2007 los costos totales ascendieron a \$5,170.4 millones en tanto que en 2010 se calculan en \$5,014 millones. Asimismo, el mayor porcentaje de costos del Fondo PyME son los subsidios (alrededor del 70%), a éstos, le siguen las aportaciones de otras entidades como gobiernos estatales, organismos privados entre otros, y muy por debajo las erogaciones por concepto de sueldos y salarios. En 2007 el 70.7% corresponde a subsidios, 26.3% a aportaciones y 3% a sueldos y salarios. En 2010 74.8% corresponde a subsidios, 19.9% a aportaciones y 2.2% en sueldos y salarios. Para el periodo 2007-2010 los subsidios se incrementaron en 5.9%, disminuyendo en aportaciones -24.3% y en sueldos y salarios -26.1%. De lo anterior, se puede apreciar que la caída en costos totales en -3% se explica por la disminución en aportaciones y en sueldos y salarios.

En cuanto a la participación de las entidades en los costos totales el mayor porcentaje es cubierto por la SPYME, siendo en 2007 de 63.05% y 61.72% en 2010. Vieron incrementada su participación los Gobiernos Estatales pasando de 7.24% a 15.52% en tanto que el Sector Privado disminuyó su participación al pasar de 17.14% a 13.16%. Para el resto en 2007 0.91% Delegaciones Federales, 0.87% Organismos Intermedios, 1.62% Gobiernos Municipales, 1.69% Sector Académico y Otros 7.48%. Para 2010 Delegaciones Federales .75%, Organismos Intermedios 0.57%, Gobiernos Municipales 0.91%, 2.89% Sector Académico y Otros 4.47%.

Los costos medios por proyecto pasan de 9.3 millones de pesos a 10.4 millones de pesos de 2007 a 2010. Este incremento se explica esencialmente por la disminución en el número de proyectos apoyados. En 2007 se apoyaron 557 en tanto que en 2010 se apoyaron 480.

Los costos medios por empresa pasan de 25.8 mil pesos en 2007 a 35.3 mil pesos en 2010. Este incremento se explica esencialmente por la disminución en el número de empresas apoyadas. En 2007 se apoyaron 200,415 empresas en tanto que en 2010 se apoyaron 142,200.

Si bien la participación de los Organismos Intermedios en términos de costos es baja en comparación a las sumas que se manejan, se debe recalcar la importancia estratégica que tienen en el desempeño y evolución de Fondo PyME dado que son los operadores directos del programa y se vinculan estrechamente con la población de MIPYMES en el país.

Para los apartados de **costo-beneficio** y **costo-efectividad**, se utilizó la información de ventas relacionada con el impacto atribuible al programa y los costos totales del Fondo PyME calculados en el apartado anterior.

De acuerdo al análisis costo beneficio el apoyo que brindó Fondo PyME a empresas en 2007 fue rentable a partir de los impactos que obtuvieron éstas por concepto de ventas en 2009. El Valor Presente Neto calculado es de \$16,035.25 millones de pesos. Lo anterior,
--

suponiendo que todas las empresas apoyadas obtuvieron ventas por encima de las no apoyadas por \$110,000.

Al dividir el beneficio (impacto) de 2009 calculado a valor presente de 2007 entre la inversión realizada en 2007, se observa que, considerando el total de proyectos, por un peso invertido se obtiene 4.26 de impacto en ventas.

Dado que no se cuenta con un mayor número de evaluaciones de impacto a lo largo del tiempo se carece de un flujo de beneficios a considerar. Ahora bien lo anterior podría significar que se estaría subvalorando la rentabilidad estimada, pero también se debe señalar que el monto podría no ser en realidad significativo. Estudios de impacto internacionales, como los que se presentan en el siguiente capítulo muestran que los efectos pueden desaparecer con relativa rapidez en poco tiempo. También es verdad que podrían aparecer nuevos efectos al tiempo que madura la empresa, sin embargo de esto no podemos estar seguros. Lo cierto es que se requiere más información y seguimiento de empresas beneficiarias por parte del Fondo PyME.

La utilidad del análisis costo efectividad se ve limitado en este ejercicio ya que es necesaria una comparación con otra opción, que pudiera indicar si se es costo efectivo. Esto contrasta con el uso del análisis costo beneficio que permite para un proyecto único valorar si este es rentable o no. Asimismo un hecho a recalcar es que el análisis costo efectividad requiere de resultados (impactos) físicos, hecho con el que no se cuenta ya que el impacto obtenido en este estudio muestra que fue en ventas donde Fondo PyME tuvo efecto. Por ello, se considera relevante que para futuras evaluaciones de impacto de este programa, se consideren estas mediciones desde el diseño del estudio. Considerando también los diseños propuestos en el apartado de impacto de este estudio.

No obstante, con el afán de tener una aproximación a través de esta metodología, se utilizará, como ya se indicó, el supuesto de que todas las empresas beneficiarias en 2007 incrementaron sus ventas en 2009 por encima de las no apoyadas, por lo que el resultado se mediría como el número de empresas apoyadas.

Para el Análisis Costo Efectividad el cociente Costo/Resultado indicaría el costo que significó una empresa que experimentó que sus ventas estuvieran por encima de las empresas no apoyadas. Si se consideran el total de proyectos sería de 25.8 mil pesos.

Finalmente, el apartado de comparación con otros programas a nivel internacional analizó principalmente programas Latinoamericanos que, como México, tienen una planta productiva compuesta en su mayoría por Micros, Pequeñas y Medianas Empresas. En esencia, se analizó información de evaluaciones realizadas a los programas de cada nación. Todas ellas, buscan determinar si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los resultados de desempeño para las empresas que tuvieron apoyo y aquellas empresas comparables que no lo recibieron.

Un hecho que se resaltó en este texto es que no se encontraron dentro de la literatura estudios que utilizaran el análisis costo beneficio / costo efectividad para la evaluación de

las políticas públicas abocadas al apoyo de la PyMES. Lo anterior, resulta un área de oportunidad para evaluaciones futuras para otros países. De acuerdo a nuestro análisis este fenómeno se puede explicar por las dificultades para reunir información, el hecho de que programas apoyen a diferentes tipos de empresas y no sólo a PyMES, al mismo tiempo que los programas pueden tener múltiples fines y con ello dificultar su comparación, por lo que se limita el uso del enfoque costo efectividad. En este sentido el esfuerzo realizado en este trabajo para obtener un análisis costo efectividad y beneficio, lo vuelven un trabajo especial dentro de la literatura abocada a la evaluación de los programas de apoyo para PyMES. Dicho lo anterior es claro que una comparación en términos de costo efectividad o costo beneficio no es posible.

A lo largo del trabajo, se analizan programas diversos con apoyos distintos a los del Fondo PyME. No obstante, se puede apreciar el efecto en ventas como un impacto observado en la mayoría de los programas analizados. Sin embargo, no es posible indicar si lo alcanzado en México en este rubro está por encima o debajo de lo esperado, debido a que los periodos de tiempo a comparar son muy diferentes entre los programas y las evaluaciones realizadas. Asimismo, se pueden apreciar múltiples impactos como la productividad, salarios, producción o utilidades. Por lo anterior, el contar con sólo una observación impide poder tener una perspectiva clara de los efectos de Fondo PyME a lo largo del tiempo.

Ante la imposibilidad de poder comparar el costo efectividad y el costo beneficio de los programas, se realizó un análisis de costo por proyecto y por empresa entre Fondo PyME y un grupo de programas internacionales. Los resultados muestran, considerando los bemoles que se han señalado y los riesgos de las comparaciones, que si bien Fondo PyME presenta un costo por proyecto mayor que el resto de programas, el costo por empresa disminuye sensiblemente, ya que impacta a un mayor número de firmas.

Un hecho a resaltar es que, si se desea tener una percepción adecuada del efecto que tiene el programa en México, es necesario un mayor periodo de observación de las empresas tratadas. Al mismo tiempo exige la creación de una basal y su mantenimiento.

## **2. Fortalezas, retos, recomendaciones (aspectos de mejora)**

El Fondo PyME resulta una estrategia fundamental para la implementación de la política pública dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. Desde sus orígenes ha logrado atender a un número considerable de empresas (nuevas y en desarrollo). Esta estrategia es indispensable para reducir las diferentes problemáticas que se enfrentan a través del análisis de los factores que son cruciales para la competitividad de las empresas. El Fondo más que un programa es una estrategia que incluye diversos programas específicos orientados a las necesidades de los diferentes tipos de empresas. La Estrategia México Emprende es un menú de alternativas para emprendedores, microempresas, PyMES, empresas gacela y empresas tractoras en las diferentes modalidades de apoyo.

En este sentido, el Fondo PyME requiere de instrumentos más precisos y confiables que les permitan medir los resultados específicos de cada uno de estos programas específicos con el fin de tener un esquema dinámico que permita adaptarse a las necesidades de cada grupo

de empresas. No basta solamente con tener un menú de opciones, es necesario medir la calidad y resultados de cada una de esas opciones.

Por lo anterior, esta evaluación deriva en recomendaciones particulares que son necesarias para la implementación de una estrategia exitosa de apoyos:

Es necesario que el Fondo PyME genere una base de datos o padrón de beneficiarios que permita asociar las características fundamentales de una empresa o una nueva empresa con los factores de éxito en los diferentes mercados de cada una de ellas. Para lo anterior, las Reglas de Operación prevén en la cédula de apoyo una serie de variables que deben considerarse de empresa en empresa y no por proyecto.

El esquema de proyectos funciona para determinar un concepto de apoyo y un grupo de empresas beneficiarias. Es necesario que se incluya dentro de los proyectos, para aquéllos tipos de apoyo que así lo permitan, un listado de empresas propuestas. Lo anterior, servirá para tener una base de datos más amplia de las posibles empresas beneficiarias de estos apoyos. Para lo anterior, es importante que el Fondo PyME establezca los mecanismos necesarios de coordinación con los Organismos Intermedios para mejorar las bases de datos del programa. En particular, es muy importante conocer las empresas que solicitaron apoyo del programa pero no les fue otorgado (independientemente de la razón). Estas empresas pueden formar un grupo de control válido el cual podría ayudar a encontrar el efecto causal del programa en futuras evaluaciones.

Adicional a lo anterior, el Fondo PyME requiere realizar levantamientos de seguimiento a estas empresas, utilizando las variables que se definan en el primer punto, con el fin de poder monitorear en el tiempo los cambios de cada una de esas empresas.

Se requiere tener cruces de información con otras dependencias y entidades que le permitan al Fondo PyME asociar cada vez más variables en sus padrones, dos ejemplos clave para ello son: el Instituto Mexicano del Seguro Social para la contabilidad del empleo en el corto, mediano y largo plazo y por otra parte, el Sistema de Administración Tributaria que permita monitorear a las empresas que son apoyadas con subsidios gubernamentales.

En materia de evaluación, se tienen varias recomendaciones para ampliar y mejorar los ejercicios realizados actualmente por el Fondo PyME:

- a. Recomendamos realizar más investigación y evaluaciones para analizar su verdadero efecto. En particular, recomendamos tener información de las empresas que solicitan apoyo del programa y no se les otorga, ya sea porque son rechazadas o porque ellas no aceptan el apoyo u otros problemas. Ese grupo de empresas es el grupo de control ideal para contrastar con el grupo de empresas beneficiarias del programa.
- b. Recomendamos seguir evaluando el Fondo PyME. El diseño por excelencia para encontrar un efecto causal de un programa es el diseño experimental. Aunque el Fondo PyME lleva ya tiempo en operación y esto dificulta su implementación, un diseño experimental sigue siendo posible. Por ejemplo, la evaluación experimental puede limitarse a un grupo de entidades federativas para disminuir el costo de la

- evaluación. Asimismo, recomendamos comisionar un estudio para una propuesta de diseño experimental del Fondo PyME para analizar la factibilidad de una evaluación experimental. Sin embargo, es importante mencionar que una evaluación experimental de este tipo estaría diseñada para durar más de un año, posiblemente entre 2 y 4 años dados los efectos del programa en el mediano plazo.
- c. Asimismo, si se desea analizar el efecto del programa por categoría de apoyo recomendamos aumentar el tamaño de muestra para determinar los efectos por categoría de apoyo. De esta forma, si una evaluación experimental no es posible, las evaluaciones futuras deben tomar en cuenta un enfoque prospectivo (en el futuro) y no un enfoque retrospectivo. Lo ideal es que el equipo evaluador conjunte sinergias con el personal del Fondo PyME antes de empezar la evaluación para concordar sobre la mejor manera de estimar el impacto del Fondo PyME a través del tiempo. De esta forma, las dos partes se comprometerían a la recopilación de información como va ocurriendo a través del tiempo. Sin embargo, este enfoque es para una evaluación de mediano plazo (más de 2 años).
  - d. En las futuras evaluaciones de impacto, el Fondo PyME debe integrar un análisis de costo-efectividad y costo-beneficio con el fin de tener mediciones comparables en el tiempo.

El Fondo PyME resulta viable en materia de costo beneficio, no obstante, dado que el Fondo PyME opera a través de los Organismos Intermedios y que los costos de participación representan entre el 1.62% y el 0.57% de los costos totales del Fondo PyME, podría considerarse la inclusión de un mecanismo de apoyo para estos organismos con el fin de que operen de manera directa los recursos de subsidios. Este mecanismo, tendría que ir necesariamente acompañado de una supervisión y evaluación de la utilización de dichos recursos. Un esquema de esta naturaleza solamente sería viable si se tuvieran los dos esquemas: apoyos y una adecuada supervisión y rendición de cuentas por parte de los organismos intermedios, dado que tienen una importancia estratégica en el desempeño y evolución del esquema actual del Fondo PyME.

Las delegaciones federales de la Secretaría de Economía juegan un papel fundamental para la implementación de proyectos estatales del Fondo PyME. No obstante, existe una gran heterogeneidad en la estructura y actividades relacionadas con el Fondo PyME entre las diferentes delegaciones y subdelegaciones que otorgaron información para esta evaluación. Es importante realizar un análisis funcional de las mejores prácticas y revisar en conjunto con la Coordinación General de Delegaciones Federales, los mecanismos para que las delegaciones puedan mejorar los procedimientos para involucrar a los estados y municipios en su propio desarrollo.

Finalmente, se hace hincapié en los siguientes aspectos de mejora que deberán considerarse para futuras evaluaciones:

1. El Fondo PyME requiere contar con información concentrada en bases de datos sistematizadas de las empresas apoyadas y rechazadas (no apoyadas) que incluyan variables que permitan dar seguimiento a los impactos atribuibles a los beneficios recibidos en el tiempo.

2. Aunado a lo anterior, el Fondo PyME requiere realizar levantamientos de seguimiento a las empresas beneficiadas y no beneficiadas, con el fin de poder monitorear en el tiempo los cambios de cada una de esas empresas y tener información sobre los procesos de causa –efecto atribuibles al programa.
3. El Fondo PyME requiere hacer más evaluaciones de impacto. En las siguientes evaluaciones de impacto del Fondo, se deberán incluir periodos de evaluación más amplios y con muestras representativas de los tipos de apoyo, con la finalidad de identificar, además de los impactos en ventas, que otros impactos positivos pudieran estarse presentando por categoría de apoyo en las empresas beneficiarias.
4. Se debe valorar la pertinencia de realizar una evaluación de impacto experimental al Fondo PyME, debido a que representa el diseño por excelencia para encontrar un efecto causal de un programa. Si bien el Fondo PyME lleva ya tiempo en operación y esto dificulta su implementación, un diseño experimental sigue siendo posible.
5. En futuras evaluaciones de impacto, el Fondo PyME debe integrar un análisis de costo-efectividad y costo-beneficio con el fin de contar con mediciones comparables a través del tiempo.
6. Dado que en la operación del programa los Organismos Intermedios adquieren un papel relevante, se debe considerar la inclusión de un mecanismo de apoyo directo (recursos de subsidios) para estos organismos con el fin de que adquieran mayores compromisos y operen de una manera más eficiente en la implementación del programa.
7. Se requiere establecer cruces de información con otras dependencias y entidades que le permitan al Fondo PyME asociar cada vez más variables en sus padrones tales como el IMSS y el SAT.

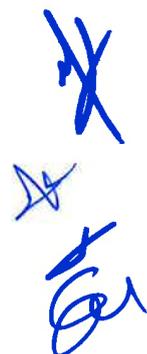
## VIII. Seguimiento y Control

### VIII.6. Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora Derivados de Informes y Evaluaciones

El Capítulo VI de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal establece que las dependencias y entidades deberán dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas federales derivados de las evaluaciones realizadas.

Los aspectos susceptibles de mejora son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo a fin de mejorar los programas presupuestarios.

El mecanismo establecido para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora considera el análisis de aquellos aspectos que contribuyen al mejoramiento de los programas, la clasificación de cada uno de estos aspectos de acuerdo con las instancias involucradas en su solución y seguimiento, y la formalización y difusión de la información que se derive del proceso.



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.1. Ejercicio Fiscal 2007



## VII. Acciones Realizadas

---

Los lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal fueron emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social el 30 de marzo de 2007, por lo que fueron aplicables a partir del ejercicio fiscal 2008.



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.2. Ejercicio Fiscal 2008

## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2007

*Secretaría de Economía*

## CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

**Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)**

NO.	ASPECTO SUCEPTIBLE DE MEJORA	CLASIFICACIÓN	PRIORIDAD
1	Profundizar el análisis diagnóstico que cuantifique la magnitud de la población que presenta el problema focal del Fondo PYME.	ASPECTOS ESPECIFICOS	ALTA
2	Profundizar el plan estratégico de largo plazo del Fondo PYME.	ASPECTOS ESPECIFICOS	ALTA
3	El Programa ha llevado a cabo evaluaciones externas, sin embargo no se han realizado evaluaciones de impacto con metodologías rigurosas con el fin de conocer los efectos sobre la población atendida.	ASPECTOS ESPECIFICOS	ALTA
4	Reforzar el análisis del comportamiento de los OI.	ASPECTOS ESPECIFICOS	ALTA
5	Reforzar la función de seguimiento de los proyectos y beneficiarios	ASPECTOS ESPECIFICOS	ALTA
6	Gestionar ante las instancias responsables, en particular la SHCP, la entrega oportuna del presupuesto asignado al Fondo PYME.	ASPECTOS INTERINSTITUCIONALES	ALTA

NO.	ASPECTO SUCEPTIBLE DE MEJORA	CLASIFICACIÓN	PRIORIDAD
7	Incremento en el presupuesto del Fondo PYME	ASPECTOS INTERINSTITUCIONALES	ALTA

## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2007

Secretaría de Economía

Documento de Trabajo del Programa:

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Producto
1	Profundizar el análisis diagnóstico que cuantifique la magnitud de la población que presenta el problema focal del Fondo PyME.	Realizar una evaluación de diseño que incluya un estudio diagnóstico que permita identificar las relaciones causa efecto, marco teórico y otros aspectos relevantes para definir la magnitud de la problemática que desean atender.	CA de la SPYME y la DGPE de la STPCE	30/04/2009	Establecimiento de un estudio diagnóstico que permita medir la magnitud del problema que intenta resolver el Programa; así como su marco conceptual.	Reporte del diagnóstico del problema en la Evaluación Integral 2008 -2009 del Fondo PYME
2	Profundizar el plan estratégico de largo plazo del Fondo PyME.	Desarrollo de una evaluación de diseño que incluye planeación estratégica en función de la misión, visión, objetivos, estrategias y prioridades para el Programa.	CA de la SPYME y DGPE del STPCE	30/04/2009	Definición del rumbo del programa en el este sexenio y hacia adelante, a partir de lo que ya se ha logrado y lo que se pretende lograr con el fin de establecer un Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo.	Reporte de planeación estratégica la Evaluación Integral 2008 -2009 del Fondo PYME

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Producto
3	El Programa ha llevado a cabo evaluaciones externas, sin embargo no se han realizado evaluaciones de impacto con metodologías rigurosas con el fin de conocer los efectos sobre la población atendida.	Elaboración de una evaluación de impacto con metodologías rigurosas.	CA de la SPyME	23/10/2009	Conocimiento sobre los efectos e impactos del Fondo PYME en sus beneficiarios. Se espera levantar una línea basal que le permita al Programa generar evaluaciones de impacto rigurosas en 2010 y 2012. Este año, la evaluación contendrá metodologías alternativas para medir su impacto.	Reporte de evaluación de impacto en la Evaluación Integral 2008 -2009 del Fondo PYME
4	Reforzar el análisis del comportamiento de los OI.	Elaboración de un estudio sobre el diseño operativo del Programa que analice los procesos de selección de beneficiarios y proyectos para una focalización efectiva y obtenga información valiosa sobre los mismos en evaluaciones posteriores.	CA de la SPyME y la DGPE de la STPCE	31/08/2009	Mejorar el esquema de focalización para ampliar la cobertura. Mejorar los padrones de beneficiarios.	Documento sobre los procesos de focalización en la Evaluación de Procesos en la Evaluación Integral 2008 -2009 del FONDO PYME
5	Reforzar la función de seguimiento de los proyectos y beneficiarios	Elaboración de un estudio sobre los sistemas de selección y seguimiento de proyectos y beneficiarios.	CA de la SPyME y la DGPE de la STPCE	31/08/2009	Fortalecer los sistemas de selección y seguimiento de los proyectos y beneficiarios.	Reporte de procesos y diseño operativo de la Evaluación Integral 2008 -2009 del Fondo PYME



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.3. Ejercicio Fiscal 2009

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
 Secretaría de Economía  
 Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
 CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CEBRE de 2010	Identificación del Documento Referente	Observaciones
1	Definir claramente el problema focal del Fondo PYME, del que se deriven los problemas particulares por segmento o tipo de apoyo.	Identificar de forma clara el problema focal del programa	SPYME	30/12/2009	Mejorar el diseño del Fondo PYME	Problema focal del programa identificado claramente, inciso en las ROP 2010 publicadas en el DOF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>El Fondo brinda apoyos con el objetivo de fomentar la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las MIPYMES, lo cual se manifiesta claramente en las ROP.</li> <li>Reglas de Operación 2010</li> </ul>	<p>Regla 1.                      Reglas de Operación del Fondo PYME (versión final) publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 2010.</p>		
2	Depurar y articular los 32 objetivos en función del problema focal y cada uno de los programas nacionales, proyectos o segmentos de apoyo.	Depurar y articular los 32 objetivos en función del problema focal y cada uno de los programas nacionales, proyectos o segmentos de apoyo.	SPYME	30/12/2009	Mejorar el diseño del Fondo PYME y enfocar su apoyo en función del tipo de objetivos a fin de resolver el problema focal.	Objetivos específicos del programa delineados (11), señalados en las ROP 2010 publicadas en el DOF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>El 30 de diciembre de 2009 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación 2010 para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), donde se precisan los objetivos específicos del Fondo PYME, en un número de 31 elementos.</li> <li>Reglas de Operación 2010</li> </ul>	<p>Regla 2.                      Reglas de Operación 2010 del Fondo PYME publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2009</p>		
3	Solventar las incongruencias en el registro de población potencial, cuantificación de la población potencial y cuantificación de la población objetivo y atendida.	Cuantificar de manera precisa y oportuna la población potencial y objetivo del Fondo con base en la publicación del Censo Económico 2009 en septiembre de 2010.	SPYME	31/12/2010	Precisar a la población objetivo del Fondo PYME dimensiones de manera real el tamaño del problema a atender y planear de manera eficaz la cobertura del Fondo	Censo Económico 2010 Cuantificación de la población potencial y objetivo del Fondo de manera precisa y actualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciada, sin avance 0%</li> <li>El Censo Económico se publicará en septiembre de 2010, una vez que se cuente con él, se procederá a cuantificar la población y objetivo del Fondo PYME.</li> </ul>	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011 (DOF 29/12/2010)	Se está en espera que el INEGI publique la Monografía de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con base al Censo Económico 2009. Se estima como nueva fecha de término el 30/06/ 2011	
4	Profundizar el análisis que cuantifique la magnitud de la población que presenta el problema focal del Fondo PYME.	Realizar una evaluación en materia de diseño para profundizar en el problema focal del Fondo y en su población potencial	SPYME	30/12/2009	Análisis amplio sobre el problema focal que atienda el Fondo PYME y una mayor caracterización de la población empresarial que apoye a fin de cuantificar de manera más precisa.	Ajustado de diseño de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>En la "Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)" realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, se encuentra el apartado correspondiente a la evaluación del diseño del Fondo PYME.</li> </ul>	Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME, elaborada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.		
5	Establecer una jerarquización de los objetivos del Fondo PYME en función de cuáles son los más urgentes, agilizando el flujo que permita el acceso y cumplimiento de los objetivos de los apoyos otorgados a la población objetivo.	Con base en los impactos obtenidos hasta el momento, hacer un análisis de la importancia de los objetivos	SPYME	31/12/2010	Análisis de impactos múltiples	Propuesta de jerarquización de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentra en proceso de elaboración la Reglas de Operación par 2011, donde se establecerá la jerarquización de los objetivos.</li> </ul>	Reglas de Operación 2011 (DOF 29/12/2010) del Fondo PYME		

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS  
DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (D/M/A)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AUGUSTO/2010	% de Avances al CERRE de 2010	Identificación del Documento Probatario	Observaciones
6	Clarificar y mejorar las estrategias para alinear la diversidad de objetivos de los diferentes actores implicados con el fin de optimizar resultados.	Establecer como meta la de evaluación de los niveles de solicitud de apoyo, que los proyectos a ejecutar se haga en términos de los 31 objetivos específicos del Fondo.	SP/ME	30/12/2009	Alinear los objetivos de los OI a los del Fondo PYME para optimizar sus resultados e impacto sobre el problema focal.	Evaluación de las estrategias de apoyo con base en la alineación del proyecto con los objetivos específicos del Fondo PYME, detallada en las ROP 2010 publicadas en el DOP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>En las reglas de Operación del Fondo PYME para 2010 publicadas en el Diario Oficial de la Federación al 30 de diciembre de 2009 se estableció que las solicitudes de apoyo para empresas deben de cumplir con al menos uno de los objetivos específicos establecidos en la ciudad Reglas.</li> <li>Reglas de Operación 2010</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2010 (DOP) (09/12/2009)	
7	Determinar el impacto esperado en función de la evidencia histórica y científica disponible para cada segmento o programa de apoyo, de acuerdo al contexto económico regional, nacional y los impactos de largo plazo.	Realizar un análisis retrospectivo para definir la meta de asociación (creación de empresas) así como de conservación (generación de empleo para cada uno de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo Pyne.	SP/ME	31/12/2010	Revisar el desempeño del Fondo PYME en función del nivel de cumplimiento de las metas (marco de referencia) de los indicadores	MIR con metas de atención/creación de empresas, así como de conservación/generación de empleo para cada una de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Las metas por categoría, subcategoría, y concepto se debían reflejar en el ejercicio Fiscal 2011, ya que los lineamientos del programa ya estaban actualizados y la MIR 2011 ha sido incluida en el PASH 2011.</li> </ul>	83%	Metas de Indicadores de Resultados del Fondo PYME (ejercicio fiscal 2011)	Se está en espera de la retroalimentación de la Secretaría de Hacienda de los indicadores incorporados a la lógica vertical de la MIR. Se estima como fecha de término el 30/06/2011.
8	Focalizar los apoyos a los segmentos de la población que tuvieron mayores impactos (Formación de emprendedores y creación de empresas, y Proyectos productivos).	Evaluación de los impactos históricos obtenidos en ejercicios anteriores, para focalizar los apoyos en donde mejor desempeño han tenido.	SP/ME	31/12/2010	Evaluar los impactos históricos del Fondo PYME para focalizar los apoyos en donde mayor sea repercusión hayan tenido.	Evaluación de los impactos del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración la Regla de Operación para 2011, donde se establecerá la focalización de los apoyos.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011 (DOP) 28/12/2010	
9	Los resultados de la evaluación indican que los apoyos dirigidos a incubadoras, aceleradoras, creación de proveedores y capital semilla tienden a generar buenos resultados por lo que se convierten en las áreas de apoyo recomendables para el programa. Asimismo, las estrategias pequeñas y medianas muestran una buena capitalización de los apoyos recibidos por lo que no se recomiendan como mejores candidatas a ser beneficiadas por el Fondo PYME.	Evaluación de los impactos históricos obtenidos en ejercicios anteriores, para focalizar los apoyos en donde mejor desempeño han tenido.	SP/ME	01/01/2011	Evaluar los impactos históricos del Fondo PYME para focalizar los apoyos en donde mayor sea repercusión hayan tenido.	Evaluación de los impactos del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración la Regla de Operación para 2011, donde se establecerá la focalización de los apoyos en función de los conceptos que han generado los mejores resultados teniendo como sustento la Evaluación Integral al 2008-2009.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011 (DOP) 28/12/2010	

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
 Secretaría de Economía  
 Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (FONDO PYME)  
 CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CIERRE de 2010	Identificación del Documento Proveedor	Observaciones
10	Profundizar el plan estratégico de largo plazo del Fondo PYME.	Realizar un proceso de planeación estratégica de largo plazo del Fondo PYME.	SP/ME	31/12/2010	Determinar las funciones y actividades prioritarias a desarrollar a largo plazo por el Fondo PYME para lograr sus objetivos planeados.	Documento con el plan estratégico del Fondo PYME que contenga los objetivos y estrategias de largo plazo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración las reglas de Operación para 2011, que convalida la elaboración del plan estratégico de mediano y largo plazo.</li> </ul>	85%	Documento "La Política Pública enfocada a la competitividad de las MIPYMES".	El documento está siendo revisado por las Unidades Administrativas. Se espera sea concluido el segundo trimestre de 2011.
11	Incorporar una mayor participación de los actores en el proceso de planeación con la finalidad de clarificar los objetivos del Fondo PYME y establecer una mínima directriz de la cual se apropien todos los actores.	Constituir en el proceso de planeación la participación de todos los actores que se vinculan al Fondo PYME.	SP/ME	31/12/2010	La participación de los actores con propuestas para mejorar el desarrollo del Fondo PYME.	Propuestas para fortalecer el Fondo PYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración las reglas de Operación para 2011, que incorporan las propuestas que tengan como propósito fortalecer el Fondo PYME.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011. (DOF 28/12/2010)	
12	Establecer un proceso de planeación estratégica sistémico y permanente, que sea comprensivo e incluyente con cinco niveles de involucramiento según los asuntos estratégicos: informativo, consulta, involucramiento, colaboración y facultamiento. El proceso debe vincularse con la MIR del programa. Este proceso debe complementarse a la planeación formal que se realiza para desarrollar los programas. El sistema de planeación debe identificar los asuntos estratégicos para definir el impacto en la misión y propósito del programa. El sistema de planeación debe ser un mecanismo por categorías y tipo de actores para identificar las diferentes alternativas de intervención con mayor diátesis.	Establecer un proceso interno que incorpore a todos los actores en el proceso de planeación estratégica.	SP/ME	31/12/2010	Inventario de propuestas de todos los actores del Fondo PYME.	Propuestas para fortalecer el Fondo PYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración las reglas de Operación para 2011, que convalida las propuestas de los actores para mejorar el proceso y mejorar los impactos de los apoyos otorgados para fortalecer al Fondo PYME.</li> </ul>	100%	Metas de indicadores de resultados del Fondo PYME (ejercicio fiscal 2011). (DOF Para revisión: 09/01/2011) Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	
13	Revisar la expectativa de impacto por área del programa, dependiendo de los objetivos específicos de cada programa o proyecto.	Revisar y ajustar las metas en materia de impacto para cada una de las categorías de apoyo del Fondo PYME, dados los cambios conjunturales económicos de 2009	SP/ME	30/06/2010	Contar con un marco de referencia actualizado para estimar de manera precisa el impacto del Fondo en el ámbito.	Metas de impacto ajustadas para cada una de las categorías de apoyo del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 20% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración las reglas de Operación para 2011, donde se consideran las metas por categoría.</li> </ul>	85%		Como se menciona en el anexo, se está considerando la incorporación de la SHCP para el análisis de impacto como fecha del término al 30/06/2011

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS  
DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CERRE de 2010	Identificación del Documento Propositor	Observaciones
14	La evidencia demuestra que la creación de perfiles en el modelo lógico o MIR por cada segmento y programa de apoyo, a pesar de que dicho instrumento no sea obligatorio (no la MIR de la SICP), haciendo explícitos los supuestos bajo los cuales los programas generan un impacto.	Revisión del indicador de Empleo.  Elaboración de un modelo lógico o MIR por cada categoría de apoyo	SPYME	31/12/2010	Indicador de empleo diferenciado por segmento.	Indicador de empleo práctico y confiable para cada segmento de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración los perfiles de Operación para 2011, donde se respaldan con ejemplos de mediano y largo plazo para el indicador de empleo práctico y confiable por categoría.</li> </ul>	100%	Nota de Operación 2011, (00/19/12/2010) del Fondo PYME. El cumplimiento de indicadores está basado en el calendario de actividades que los Organismos, los cuales están en función de corto, mediano o largo plazo.	
15	Desarrollar un modelo lógico o MIR por cada segmento y programa de apoyo, a pesar de que dicho instrumento no sea obligatorio (no la MIR de la SICP), haciendo explícitos los supuestos bajo los cuales los programas generan un impacto.	Elaboración de un modelo lógico o MIR por cada categoría de apoyo	SPYME	31/12/2010	MIR que permita la planeación estratégica para cada uno de las categorías de apoyo.	MIR por categoría de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se encuentran en proceso de elaboración los perfiles de Operación 2011, donde se respaldan con ejemplos de mediano y largo plazo para el concepto de apoyo.</li> </ul>	100%	Nota de Indicadores de Resultados del Fondo PYME ejercicio fiscal 2011. Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	
16	Revisar la MIR normativa del Fondo PYME (es decir, la que se publica en términos de los lineamientos de la SICP y Convenio), a la luz de los resultados de la Evaluación Integral 2008-2009 para que refleje de manera clara la estrategia, el propósito y los componentes actuales del Fondo PYME, así como potencialmente los de México Empezando.	Ajustar la MIR del Fondo Pyme para establecer una lógica vertical y horizontal clara, que alinee los objetivos del Fondo al propósito, por segmento o tipo de apoyo.	SPYME	31/12/2010	Mejorar el diseño del programa al contar con una MIR precisa que refleje la operación y resultados esperados del Fondo Pyri L.	Lógica vertical y horizontal mejorada de la MIR 2010 del Fondo PYME cargada en el PASH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>La matriz con lógica vertical y horizontal para el ejercicio fiscal 2010 integrada al PASH.</li> </ul>	100%	Nota de Indicadores de Resultados del Fondo PYME ejercicio fiscal 2011. Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.	
17	Desarrollar los supuestos bajo los cuales el Fondo PYME pretende impactar en las diferentes categorías y segmentos de apoyo e incluirlos en el modelo lógico.	Revisar los supuestos de la MIR del Fondo para su adecuación o inclusión de nuevos supuestos, relacionados con las categorías y segmentos de apoyo.	SPYME	31/12/2010	Fortalecimiento de la lógica vertical de la MIR y mejoramiento del diseño del Fondo, para cumplir con los objetivos del mismo.	Supuestos mejorados en la MIR incluido en las ROP/PASH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>Se llevó a cabo con la SEP el taller de trabajo de revisión a la MIR, donde se incluyeron las mejoras a la Matriz del programa.</li> </ul>	100%	Nota de Indicadores de Resultados del Fondo PYME ejercicio fiscal 2011. Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.	
18	Considerar la pertinencia del empleo como objetivo primordial del Fondo PYME. El Programa deberá funcionar como instrumento para el fortalecimiento de las MIPYMES, por lo que su objetivo principal no deberá ser principalmente la creación de empleo, de modo que se evite un resultado obligatorio, y en algunos casos es contradictorio.	Revisar la medición del empleo a nivel estratégico, como la variable más representativa de los impactos del Fondo.	SPYME	31/12/2010	Actualizar el indicador de empleo en la MIR.	MIR actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>Se llevó a cabo con la SEP el taller de trabajo de revisión a la Matriz, donde se incluyeron las mejoras a la Matriz del programa.</li> </ul>	100%	Nota de Indicadores de Resultados del Fondo PYME ejercicio fiscal 2011. Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda. Indicador 5 Sectoriales SE	

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Actualización en paréntesis	Productos	% de Avances u observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CIERRE de 2010	Identificación del Documento Probatorio	Observaciones
19	El Programa debe considerar la participación de las emprendedoras de las MIPYMES, pues tienen características específicas y, por lo tanto, sus necesidades también lo son.	Seguimiento a la población objetivo del Fondo PYME	SP/ME	31/12/2010	Actualizar la MTR por categoría de apoyo.	MTR por categoría de apoyo.	100%: Se han establecido en las Reglas de Operación de 2011 las categorías por segmento de apoyo, con una mayor precisión y transparencia hacia los sujetos de apoyo. Además una vez que la MTR del ejercicio 2011, sea definitiva, la MTR por segmento de apoyo se actualizará.	100%: Reglas de Operación del Fondo PYME 2011 (DDF 28/12/2010)		
20	Mejorar la medición del indicador de empleos formales del Fondo PYME, teniendo de una evaluación de impacto rigurosa.	Realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para medir el impacto real del programa sobre la creación de empleos.	SP/ME	30/10/2009	Medición de la generación de empleo mediante metodologías rigurosas.	Aprobado el impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	100%: * Concluido al 100% * La "Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)" ha resultado en técnicas y herramientas diseñadas a los programas públicos.	100%: En la evaluación integral 2008-2009 se recomienda mejorar la medición del empleo, se está en proceso de una nueva evaluación para comparar la pertinencia del indicador.	Evaluación Integral del Fondo PYME 2008-2009.	
21	Mejorar el indicador sobre creación de empleos formales del Fondo PYME, teniendo de una evaluación de impacto rigurosa.	Analizar el indicador de creación de empresas.	SP/ME	31/12/2010	Definir de manera precisa el indicador de creación de empresas.	Indicador de creación de empresas preciso y confiable.	100%: * En proceso, con un 20% de avance. * La mejora del indicador sobre creación de empresas se proyecta en las Reglas de Operación 2011.	100%: El indicador Creación de Empresas continúa en la MTR y la medición continúa con el objetivo de medir la creación de empresas creadas a través del Programa y su repercusión en la economía nacional. Asimismo el indicador contribuye a los cooperativos a nivel estatal en el país.	Matriz de Indicadores de Resultados del Fondo PYME (ejercicio fiscal 2011). Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.	
22	Mejorar el indicador de MIPYMES emprendedoras para que puedan medir su impacto en el mercado de las MIPYMES.	Una vez publicados los resultados del Censo Económico 2010, la SP/ME definirá el universo de atención.	SP/ME	31/12/2010	Preparar a la población objetivo del Fondo PYME a fin de utilizar la muestra variable de referencia del impacto en términos de creación de empresas.	Población objetivo precisa.	100%: * Iniciada, en avance 0% * El Censo Económico se publicará en septiembre de 2010, una vez que se cuente con la población que se requiere para el objetivo del Fondo PYME.	100%: Una vez que la MTR del programa para el 2011, sea revisada y convalidada por la SEP, las unidades responsables alinearan sus matrices a la MTR del Programa, para determinar el impacto por sector.	Matriz de Indicadores de Resultados del Fondo PYME (ejercicio fiscal 2011). Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.	
23	Mejorar el indicador referente al índice de percepción de efectividad de las MIPYMES. Lo anterior, dado que las MIPYMES que reciben capacitación y consultoría siempre tendrán un riesgo de que el servicio sea efectivo.	Realizar una evaluación de Impacto (Beneficiarios (cuantitativo) y OI (cualitativa)) que sirva para validar el indicador referente al índice de percepción de efectividad de las MIPYMES, a través de una metodología rigurosa.	SP/ME	30/10/2009	Fortalecer la MTR y resultados del Fondo PYME a fin de utilizar la muestra variable de referencia del impacto en términos de servicios de las MIPYMES.	Validación del indicador Índice de percepción de efectividad de las MIPYMES, a través del apartado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	100%: * Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, se realizó de manera independiente a la evaluación del Fondo PYME.	100%: Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) realizada por el Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, se realizó de manera independiente a la evaluación del Fondo PYME.	Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)	
24	Dado que muchos de los indicadores no se reportan en el cuadro público, se recomienda cambiar la frecuencia de medición de los indicadores en la MTR para que se amplíen los plazos y permitan reportarlas con oportunidad.	Redefinir la frecuencia de los reportes de los indicadores de la MTR para que estos puedan ser reportados en tiempo y forma.	SP/ME	30/06/2010	Reportar en tiempo y forma los valores de los indicadores de la MTR del programa en distintos documentos oficiales.	Alineación de las fechas de reporte de los indicadores de la MTR con la evaluación del ejercicio de su reporte.	100%: * En el informe trimestral del Fondo PYME se reportan los indicadores de la MTR. Esa es la mayor oportunidad con que se pueden reportar los datos.	100%: En la MTR del programa se establecieron los reportes de indicadores de la MTR, se ha modificado la frecuencia de indicadores para reportarse oportunamente.	Matriz de Indicadores del Fondo PYME 2011. Para revisión: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda.	

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS  
DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CERRÉ de 2010	Identificación del Documento Provisorio	Observaciones
25	Se recomienda dar seguimiento a los indicadores de empleo mediante el cruce de información con las bases del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para observar la variación en el empleo neto.	Diseñar un esquema para cruzar la información de empleo con las estadísticas del IMSS.	SP/ME	31/12/2010	Verificación de la estadística de empleo. Definición del tipo de evaluación a aplicar para medir los impactos.	Esquema de cruce de información de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se diseñó el sistema que permita el cruce de información con base del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).</li> </ul>	15%	Manual de Procedimientos del Fondo PYME 2011. Criterios y lineamientos para la integración de proyectos, evaluación y comprobación de la aplicación del recurso y del cumplimiento de los impactos.	Se solicita la hoja de ruta en el IMSS, pero no se cuenta con la base total de los números de seguridad social. Fecha de término al final de 30/06/2011.
26	Desarrollar evaluaciones de impacto de acuerdo a los planes y y de acuerdo al marco de la OCDE.	Definir el tipo de evaluaciones de impacto que se deben de realizar.	SP/ME	31/12/2011	Definición del tipo de evaluación a aplicar para medir los impactos.	Evaluación de impacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se están analizando las variables para integrar. Se llevará a cabo una nueva evaluación de impacto, e considerarse en el 2011. Es importante definir qué se evalúa la pertinencia de las recomendaciones.</li> </ul>	100%	El programa está siendo ajustado a una evaluación interna durante este 2011, donde se han considerado las pautas 5 y 6 de la OCDE que es una realización del Informe de Impacto entregado en la evaluación integral 2008-2009 del fondo PYME.	Evaluación por el Colegio de México
27	El fondo PYME requiere la incorporación de manera explícita, clara y coherente de la evaluación de impacto en el diseño y operación del programa.	Establecer los términos de referencia que permitan determinar el impacto de los apoyos que se otorgan.	SP/ME	31/12/2010	Determinación de los términos de referencia que permitan conocer los impactos.	Términos de referencia que permitan conocer los impactos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 75% de avance</li> <li>Se están analizando las variables para integrar. Se llevará a cabo una nueva evaluación de impacto, e considerarse en el 2011. Es importante definir qué se evalúa la pertinencia de las recomendaciones.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011. (ODF 20/12/2010)	Las recomendaciones de la evaluación se tomaron en consideración en las Reglas de Operación del ejercicio 2011.
28	Establecer una metodología, objetiva y replicable de evaluación de proyectos con parámetros que determinen la viabilidad técnica y financiero de los, así como los impactos esperados y un enfoque de administración de proyectos. Revisar y valorar la pertinencia de los impactos solicitados en este sentido en la cédula de apoyo, así como la consistencia entre estos y los servicios/beneficios otorgados a las IMPEYMES.	Mejorar el proceso de evaluación de proyectos, de manera que se tenga una mayor certeza sobre los impactos esperados de los proyectos apoyados sean los de mayor impacto.	SP/ME	31/12/2010	Diseño de un esquema de evaluación que pondere los impactos.	Esquema de evaluación que pondere los impactos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 75% de avance</li> <li>Se están analizando las variables a considerar en el diseño de los impactos esperados de los proyectos con parámetros que determinen la viabilidad financiera y técnica y considerándose los aspectos de mayor impacto de acuerdo al entorno económico.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME. Aprobado Evaluación de Proyectos y Hoja de Ruta del apoyo.	Se lleva a cabo la evaluación de cada uno de los documentos que componen el proyecto logrando una evaluación integral del proyecto para determinar la viabilidad del apoyo.
29	La evaluación de proyectos deberá incluir aspectos como calidad e impacto del proyecto, capacidad del OI para administrar proyectos, conocimientos capacitados y especializados, tiempos y costos y dictamen de factibilidad y economía de los proyectos, así como elementos de justificación.	Mejorar el proceso de evaluación de proyectos, de manera que se tenga una mayor certeza sobre los impactos esperados de los proyectos apoyados sean los de mayor calidad e impacto.	SP/ME	31/12/2010	Diseño de un esquema de evaluación que pondere la calidad y los impactos.	Esquema de evaluación que pondere la calidad y los impactos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>A incluirse en Reglas de Operación 2011, donde se considere un esquema de evaluación que pondere la calidad y los impactos.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011 (ODF 28/12/2010)	El criterio de evaluación de los proyectos se define en las reglas 19 para la alibaba y la regla 11. Asimismo en las Reglas de Operación se ha establecido la evaluación del perfil del Organismo Intermediario por ejecutar o co-ejecutar un proyecto. El Organismo Intermediario podrá ser evaluado.

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (FONDO PYME)  
CONTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término DD/MM/AA	Resultados esperados	Productos	% de avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CIERRE de 2010	Identificación del Documento Proveedor	Observaciones
30	Desarrollar un proceso de evaluación de desempeño para los Organismos Intermedios a través de un modelo de incentivos basado en la mejor práctica. Este modelo será el resultado de la revisión de los Organismos Intermedios e incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados	Desarrollar un modelo paramétrico para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios e incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados	SPYME	30/06/2010	Definir un modelo paramétrico para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios e incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados	Modelo paramétrico para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios e incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>El Sistema muestra el desempeño de los Organismos Intermedios, para la toma de decisiones de los proyectos presentados.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME Atendido habilito-Organismos Intermedios.	
31	Realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para validar los resultados del programa que permita medir adecuadamente la generación de empleos y la competitividad de las MIPYMES	Realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para medir el impacto real del programa sobre la creación de empleos y la competitividad de las MIPYMES	SPYME	30/10/2009	El Fondo PYME demostró tener impactos positivos en las empresas apoyadas en las variables de productividad, ventas y pago al trabajo, respecto a las empresas no apoyadas	Aprobado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>La "Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Fondo PYME)" ha realizado la medición de los apoyos a través de métodos, técnicas y herramientas diseñadas a los programas públicos.</li> </ul>	100%	Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	
32	Realizar la pertinencia de los resultados de comprobación de resultados del Programa establecidos en sus ROP y alineación al seguimiento del impacto. Esto se refiere en que algunas empresas no cuentan con servicios de atención al cliente, con servicios en relación al trámite de apoyo.	Realizar una revisión del Manual de Procedimientos del Fondo PYME a fin de valorar la pertinencia de los requisitos de comprobación de resultados del Programa establecidos en sus ROP y definir el seguimiento del impacto.	SPYME	09/02/2010	Adecuación del Manual de Procedimientos del Fondo PYME conforme a conceptos de apoyo.	Manual de Procedimientos del Fondo PYME 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>Los mejoras se encuentran incluidas en el Manual de Procedimientos del Fondo PYME 2010. Aprobado el 08 de febrero de 2010, el cual puede consultarse en la siguiente lig: <a href="http://www.fondopyme.gob.mx/210/Menu_Menus/Laop">http://www.fondopyme.gob.mx/210/Menu_Menus/Laop</a></li> </ul>	100%	Manual de Procedimientos del Fondo PYME 2011, publicado el 14 de enero de 2011 en el Sistema de Transparencia PYME, puede consultarse en la siguiente lig: <a href="http://www.fondopyme.gob.mx/210/Menu_Menus/Laop">http://www.fondopyme.gob.mx/210/Menu_Menus/Laop</a>	
33	Realizar una evaluación en donde se consideren variables de apoyo de las empresas que no tienen recibidos los servicios o beneficios del Fondo PYME	Realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para medir el impacto real del programa con escenarios contrastantes que permitan comparar e grupos de control con grupos de tratamiento	SPYME	30/12/2009	El Fondo PYME demostró tener impactos positivos en las empresas apoyadas en las variables de productividad, ventas y pago al trabajo, en comparación a las empresas no apoyadas.	Aprobado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>La "Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Fondo PYME)" Aprobado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME.</li> </ul>	100%	Aprobado Evaluación de Impacto de Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME, por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	
34	Ingeniería de métricas para documentar y medir resultados finales y reales de los indicadores estratégicos.	Realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para medir el impacto real del programa a través de la medición de sus indicadores estratégicos	SPYME	30/12/2009	El Fondo PYME demostró tener impactos positivos en las variables de productividad, ventas y pago al trabajo en las empresas apoyadas, así como resultados positivos en la formación de emprendedores e incubación	Aprobado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluida al 100%</li> <li>La "Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (Fondo PYME)" muestra que los apoyos han incidido favorablemente en la población atendida. Aprobado de Impacto de la Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME.</li> </ul>	100%	Aprobado Evaluación de Impacto de Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo PYME por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	

**SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEDIDA DERIVADOS  
DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009**  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)  
CONTEA DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Actores responsables	Fecha de término DD/MM/AA	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CERRAR de 2010	Identificación del Documento Probatorio	Observaciones
35	Dar seguimiento a las empresas apoyadas y proyectos para: 1) tener una evaluación completa y más específica que pueda orientar sobre los efectos que tienen los apoyos en la población beneficiaria en el mediano y largo plazo; 2) consolidar el logro hasta ahora pudiendo ofrecer a las empresas que han sido beneficiarias servicios y apoyos que le permitan evolucionar.	Analizar la viabilidad de realizar una evaluación de impacto con metodologías rigurosas para medir los resultados del programa, que respalde el seguimiento a la muestra de empresas	SPYME	31/12/2012	Continuar con la documentación de los resultados del Fondo en las empresas y emprendedores apoyados, para mediar los apoyos de así requiera	Evaluación de impacto del Fondo PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se están analizando las variables para integrar. Se levec a cabo una nueva evaluación de impacto, a complementar en el 2011. Se impondrá estándar que se oró la pertinencia de las recomendaciones.</li> </ul>	100%	Evaluación por el Colegio de México	
36	Desarrollar un padrón de beneficiarios del Fondo PYME, a partir de la base de seguimiento de ejercicios anteriores y crear una base de datos actualizada y sincronizada con las variables requeridas para el seguimiento. Esto permitirá incorporar al conocimiento de las características de las empresas que permitan una mejor definición de segmentos de la población objetivo.	Completar un padrón de beneficiarios del Fondo PYME, a partir de la base de seguimiento de ejercicios anteriores y crear una base de datos actualizada y sincronizada con las variables requeridas para el seguimiento. Esto permitirá incorporar al conocimiento de las características de las empresas que permitan una mejor definición de segmentos de la población objetivo.	SPYME	30/06/2010	Completar con una línea base actualizada de la base de datos de los beneficiarios del Fondo PYME 2004-2009, que permita darle seguimiento a las empresas y proyectos apoyados, así como para propiciar el seguimiento de impacto del Fondo.	Padrón de beneficiarios del Fondo PYME 2004-2009 actualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>A la publicación de los Actos Formales de Consejo Directivo del Fondo PYME. Se otorga el inicio en la implementación de beneficiarios en las reglas de Operación 2011.</li> </ul>	100%	Reglas de Operación del Fondo PYME 2011. (DOF 28/12/2010)	
37	Generar un padrón de beneficiarios que cumpla con los siguientes características: 1) actualizado y sincronizado con la información de las empresas beneficiarias; 2) incorporar la información de las empresas beneficiarias para que puedan evolucionar.	Completar un padrón de beneficiarios del Fondo PYME, a partir de la base de seguimiento de ejercicios anteriores y crear una base de datos actualizada y sincronizada con las variables requeridas para el seguimiento. Esto permitirá incorporar al conocimiento de las características de las empresas que permitan una mejor definición de segmentos de la población objetivo.	SPYME	30/06/2010	Establecer un padrón de beneficiarios del Fondo PYME, a partir de la base de seguimiento de ejercicios anteriores	Padrón de beneficiarios actualizado del Fondo PYME 2004-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se incluyen elementos al padrón de beneficiarios en las reglas de Operación 2011. No se cumplió en tiempo debido a que los formatos de apoyo habían sido probados por el Consejo Directivo del Fondo PYME.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME	
38	Incluir una batería de preguntas en los informes de seguimiento para incorporar al padrón de beneficiarios variables como información de país (empleo, pago al factor trabajo, pago a outsourcing, ventas, valor de los activos, tamaño del local, etc.)	Enriquecer la información del Sistema de Transparencia PYME con los datos de seguimiento en materia de impactos (empleo, ventas, rentabilidad, exportaciones, innovación, desarrollo de proveedores, emprendimientos empresariales, etc.)	SPYME	31/12/2010	Establecer un padrón de beneficiarios enriquecido.	Padrón de beneficiarios enriquecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso, con un 25% de avance</li> <li>Se evalúan los elementos a incluir en el Padrón de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y la Ley de Presupuesto.</li> </ul>	100%	Informe Trimestrales y Finales, donde se han incluido las preguntas válidas para los beneficiarios	

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (D/M/A)	Resultados esperados	Productos	% de avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	N. de Avances al CERRÉ de 2010	Justificación del Documento Provisorio	Observaciones
39	Realizar un cruce de padrones de beneficiarios para estar actualizados con otros programas de la Secretaría de Economía.	Validar el establecimiento de mecanismos para coordinar la integración de una base de datos con los padrones de beneficiarios de los programas de fomento a cargo de la Secretaría de Economía para evitar la duplicidad de apoyos.	SPYME	31/12/2010	Contar con un marco de referencia para definir la prioridad de los apoyos que serán los programas de fomento de la Secretaría de Economía para mejorar el acceso a los diferentes tipos de apoyos.	Base de datos integrati con los padrones de beneficiarios de los programas de fomento a cargo de la Secretaría de Economía	100% Un padrone de beneficiarios se encuentra en la página de la Secretaría de Economía en la sección TRANSPARENCIA, en donde pueden ser consultados los beneficiarios de los programas.		Página Electrónica de la Secretaría de Economía, apartado TRANSPARENCIA	
40	Simplificar los requisitos de apoyo.	Revisión del proceso de otorgamiento de apoyo del Fondo PYME.	SPYME	09/07/2010	Simplificación de procedimientos y reducción de los tiempos	Proceso más simple y expedito.	100% Concluido al 100% * Final de Procedimientos del Fondo PYME 2010 y 2011. * Se cuenta con reglas de acceso a través de portales, además la documentación comprobatoria ha disminuido, el Sistema de Transparencia permite a procesos más rápidos al subir datos		Regla 11. Regla de Operación del Fondo PYME 2010 y 2011. Sistema de Transparencia PYME Manual de Procedimientos 2010Y 2011.	
41	llevar los criterios de selección de proyectos para incluir variables relacionadas con el costo de los servicios en las categorías de apoyo en las que sea factible conocer esta información. Lo anterior, de acuerdo a los objetivos que establece el programa.	Realizar un análisis retrospectivo comparativo de costos de servicios para cada una de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PYME en las que sea factible.	SPYME	31/12/2010	Determinar de manera exacta los costos mínimos para los servicios de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PYME que sean factibles con el objetivo de mejorar la selección de proyectos a apoyar.	Hecho de costos mínimos para los servicios de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PYME que sean factibles	100% * Iniciado 20% * Se evalúan las características a incluir en cada categoría y subcategoría.		Reglas de Operación 2011. (DOF 29/12/2011)	
42	Elaborar un plan de comunicación de la estrategia de evaluación del Fondo PYME	Desarrollar acciones para difundir la estrategia de evaluación del Fondo PYME	SPYME	30/09/2010	Difusión de la estrategia de evaluación del Fondo PYME entre los principales actores involucrados en la implementación, con la finalidad de mejorar los procesos de evaluación del Fondo.	Taller con la difusión de la estrategia de evaluación del Fondo PYME	100% * Concluido al 100% * Se han diseñado de distintos canales de comunicación para transmitir los programas a cargo de la SPYME así como las actividades a realizar a través de la iniciativa a través del Boletín de la SPYME. <a href="http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf">http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf</a>		Informe Trimestral del programa. Se han diseñado de distintos canales de comunicación para transmitir los programas a cargo de la SPYME así como las actividades a realizar a través de la iniciativa a través de la SPYME.	
43	Diseñar una estrategia para comunicar el plan estratégico del Fondo PYME y de México Empeñada a todos los actores involucrados que contribuyen con los objetivos del Fondo y la política pública en general.	Diseñar una estrategia de comunicación para dar a conocer entre los actores involucrados e interesados el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada como contribuye a los objetivos del Fondo	SPYME	30/06/2010	Difundir entre los actores involucrados e interesados el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada, con el cual se contribuye al logro de los objetivos del Fondo PYME.	Plan de trabajo para difundir entre los actores involucrados e interesados como contribuye el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada a los objetivos del Fondo.	100% * Se cuenta con los elementos que permite a los involucrados conocer la estrategia en la página <a href="http://www.mexicoemprende.org.mx">www.mexicoemprende.org.mx</a> y boletín <a href="http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf">http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf</a>		Se cuenta con los elementos que permite a los involucrados conocer la estrategia en la página <a href="http://www.mexicoemprende.org.mx">www.mexicoemprende.org.mx</a> y boletín <a href="http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf">http://www.contactopyme.gob.mx/archivo/boletin/boletin2.pdf</a>	
44	Implementar canales de comunicación para atender oportunamente las dudas de los Organismos Intermedios y las MIPYMES interesadas (como ventanillas de atención, sistemas de comunicación interactiva, mecanismos de recepción de dudas, etc.). Difundir el programa más ampliamente en la población especificando los tipos de apoyo y los mecanismos para su otorgamiento.	Diseñar una estrategia de comunicación para dar a conocer el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada	SPYME	30/06/2010	Estrategia de comunicación para dar a conocer a la interno el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada	Estrategia de comunicación para dar a conocer a la interno el plan estratégico de la iniciativa México Empeñada	100% * Concluido al 100% * Actividad Permanente A través de la página electrónica México Empeñada, el boletín México Empeñada y otros medios de comunicación se da a conocer la estrategia México Empeñada en la siguiente lig: <a href="http://www.mexicoemprende.org.mx/">http://www.mexicoemprende.org.mx/</a>		A través de la página electrónica México Empeñada, el boletín México Empeñada y otros canales de comunicación se da a conocer la estrategia México Empeñada, disponible en la siguiente lig: <a href="http://www.mexicoemprende.org.mx/">http://www.mexicoemprende.org.mx/</a>	Actividad Permanente

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009  
Secretaría de Economía  
Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (FONDO PYME)  
CORTE A DICIEMBRE DE 2010

Nº.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término (DD/MM/AA)	Resultados esperados	Productos	% de Avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al Cierre de 2010	Identificación del Documento Probatario	Observaciones
45	Mejorar la coordinación y comunicación interinstitucional formal e informal entre gubernamental, interseccional, interna y externa.	Establecimiento de líneas de contacto, portales y ventanillas, así como de cursos de capacitación y presentaciones del esquema del otorgamiento de los apoyos del Fondo PYME a diversa audiencia.	SPME	31/03/2010	Mejorar el conocimiento y ampliar la utilización del esquema de otorgamiento de apoyos del Fondo PYME.	Actores mejor informados del proceso de otorgamiento de apoyo del Fondo PYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>Para integrar la capacitación y sensibilización del Fondo PYME dirigido al personal de las delegaciones de la Secretaría de Economía. Así como el envío de promoción, como Sembrar PYME, Vocaciones al Gobierno, entre regionalista.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME	
46	Desarrollar un libro blanco para comunicar la Estrategia México Emprende.	Elaborar un libro blanco de la Estrategia México Emprende.	SPME	31/12/2010	Libro blanco de la Estrategia México Emprende.	Libro blanco de la Estrategia México Emprende.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hecho 25%</li> <li>Se encuentra en proceso de integración.</li> </ul>	85%	Informe de labores de la Secretaría de Economía	El documento de la estrategia México Emprende está en proceso de integración. La fecha de término propuesta es: 30/06/2011.
47	Desarrollar, en la medida de lo posible, con apoyo de los Organismos Intermedios, una base de datos que permita generar grupos de control y mantener un registro de las empresas que solicitan apoyo y fueran rechazadas.	Elaborar una base de datos con el apoyo de los Organismos Intermedios, así como la información de los solicitantes de apoyo del Fondo PYME que no resultaron beneficiarios. Generar un grupo de control a partir de dicha base de datos.	SPME	31/12/2010	Contar con un grupo de control que permita la creación de esquemas de control viables para evaluar con mayor precisión los impactos del Fondo PYME.	Grupo de control estimado de una base de datos confiable con información de los solicitantes de apoyo del Fondo PYME que no resultaron beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hecho 25%</li> <li>Se evalúan los elementos a incluir en la base de datos de aquellas empresas no beneficiadas en apoyo a la Ley de Transparencia y la Ley de Presupuesto.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME	
48	Simplificar el proceso de comprobación de documentos de los OI para proyectos apoyados. En particular, subsanar la necesidad de pedir documentos y menos documentación (regular bases) y reducir una vez más el tiempo de tramitación establecido (reducción de costos establecidos, tiempos de apoyo, número de empresas beneficiarias, etc.).	Revisión del Manual de Procedimientos del Fondo PYME.	SPME	03/02/2010	Simplificación de la comprobación de los recursos otorgados por el Fondo PYME.	Manual de procedimientos del Fondo PYME 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>La simplificación se acerca en el Manual de procedimientos del Fondo PYME, ejercicio 2010.</li> </ul>	100%	Manual de procedimientos del Fondo PYME 2011. Bando 3, Anexo 3	
49	Analizar y revisar las buenas prácticas, tanto de los Organismos Intermedios, como de las Delegaciones Estatales, para incorporarlas al programa. Dado análisis debe girar en torno de las capacidades y competencias específicas en el que se desarrolla el Fondo PYME.	Definir un modelo parámetro para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios e implementar un esquema de incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados.	SPME	30/06/2010	Definir un modelo parámetro para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios y esquema de incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados.	Modelo parámetro para la evaluación de desempeño de los Organismos Intermedios y esquema de incentivos para los Organismos Intermedios mejor calificados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluido al 100%</li> <li>Se elaboró el Sistema de Transparencia PYME que mide el desempeño de los Organismos Intermedios, lo que permite una mejor toma de decisiones en los proyectos presentados.</li> </ul>	100%	Sistema de Transparencia PYME	

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS 2008 Y 2009

Secretaría de Economía

Documento de trabajo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (FONDO PYME)

CORTE A DICIEMBRE DE 2010

Núm.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término DD/MM/AA	Responsables en paralelo	Productos	% de avances y observaciones al 31/AGOSTO/2010	% de Avances al CERRAR de 2010	Identificación del Documento Probario	Observaciones
50	Fomentar estrategias que incentiven la aportación económica de las entidades federativas, incorporando mecanismos de corresponsabilidad. Dichos mecanismos pueden ser convenios con los estados para que presenten sus proyectos presupuestales mediante la creación de incentivos.	Establecer acuerdos y convenios de corresponsabilidad con entidades federativas para fortalecer al Fondo Pyme en regiones o zonas prioritarias.	SPYME	31/12/2010	Desarrollar mecanismos de coordinación y corresponsabilidad con la Asociación Mexicana de Secretarías de Economía del Comercio Exterior (AMSECE) para el fortalecimiento del Fondo Pyme	Pyme de convenios y acuerdos de corresponsabilidad con las entidades federativas	» En proceso con un avance de 75% » Se cuenta con más de 20 convenios de coordinación con las entidades federativas interesadas en la participación del Fondo PYME.	100%	Convenios de Coordinación, publicados en el DOF. Duram 2011, con las siguientes publicaciones: 24 de marzo de 2011: 10 de marzo de 2011: 21 de febrero de 2011: 18 de febrero de 2011: 24 de febrero de 2011: 2 de febrero de 2011: 23 de febrero de 2011.	
51	Capacitar y mejorar la disponibilidad del personal de las delegaciones estatales para agilizar la respuesta de cuestionamientos por parte de los Organismos Intermedios.	Dar a conocer una estrategia integral de capacitación y sensibilización del Fondo Pyme dirigido al personal de las delegaciones de la Secretaría de Economía.	SPYME	30/06/2010	Fortalecer el conocimiento integral sobre la implementación del Fondo Pyme y las responsabilidades de las delegaciones de la Secretaría de Economía para su adecuado funcionamiento.	Plan integral de capacitación y sensibilización del Fondo Pyme dirigido al personal de las delegaciones de la Secretaría de Economía.	» Concluido al 100% » Plan integral de capacitación y sensibilización del Fondo Pyme dirigido al personal de las delegaciones de la Secretaría de Economía.	100%	SISTEMA DE TRANSPARENCIA PYME	



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.4. Ejercicio Fiscal 2010



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.5. Ejercicio Fiscal 2011

## SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

### Economía

Documento de Avance de Trabajo del Programa:

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias	% de avance de la actividad	Nombre del Documento Probatorio	Ubicación del documento aprobatorio	Observaciones	Mes y Año	Promedio
1	Solventar las inconsistencias en el registro de población potencial, cuantificación de la población potencial y cuantificación de la población objetivo y atendida.	Cuantificar de manera precisa y oportuna la población potencial y objetivo del Fondo con base en la publicación del Censo Económico 2009 en septiembre de 2010.	SPYME	30/06/2011	Precisar a la población objetivo del Fondo PyME. Dimensionar de manera real el tamaño del problema a atender y planear de manera eficaz la cobertura del Fondo.	Cuantificación de la población objetivo del Fondo de manera precisa y actualizada.	100	Reglas de Operación 2011, Informe trimestral del Fondo PyME	Sistema de Transparencia a PYME, <a href="http://www.fondopyme.gob.mx">www.fondopyme.gob.mx</a> , <a href="http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/29/1/images/ITPPS1_11.pdf">http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/29/1/images/ITPPS1_11.pdf</a>		Septiembre-2011	100.00%
2	Determinar el impacto esperado en función de la evidencia técnica y científica disponible para cada segmento o programa de apoyo.	Realizar un análisis retrospectivo para definir las metas de atención/creación de empresas, así como de conservación/	SPYME	30/06/2011	Evaluar el desempeño del Fondo PyME en función del nivel de cumplimiento de las metas (marco de referencia)	MIR con metas de atención/creación de empresas, así como de conservación/generación de empleo para cada una de las categorías y conceptos de	100	Matriz de Indicadores por Categoría de Apoyo.	SPYME	Se está formalizando la propuesta para que los propósitos deriven en la MIR central del Programa.	Septiembre-2011	100.00%

*Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.*

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias	% de avance de la actividad	Nombre del Documento Probatorio	Ubicación del documento aprobatorio	Observaciones	Mes y Año	Promedio
2	Redefinir las metas de acuerdo al contexto económico regional, sectorial y los impactos de largo plazo.	generación de empleo para cada una de las categorías, subcategorías y conceptos de apoyo del Fondo PyME.	SPyME	30/06/2011	de los indicadores.	apoyo del Fondo PyME.	100	Matriz de Indicadores por Categoría de Apoyo.	SPyME	Se está formalizando la propuesta para que los propósitos deriven en la MIR central del Programa.	Septiembre-2011	100.00%
3	Profundizar el plan estratégico de largo plazo del Fondo PyME.	Realizar un proceso de planeación estratégica de largo plazo del Fondo PyME.	SPyME	30/06/2011	Determinar las funciones y actividades prioritarias a desarrollar a largo plazo por el Fondo PyME para lograr sus objetivos planteados.	Documento con el plan estratégico del Fondo PyME que contenga los objetivos y estrategias de largo plazo del programa.	100	Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Se está en espera de la retroalimentación de la SE de la Función Pública para que se ingrese al sistema de Transparencia Focalizada de la SE.	El contenido del portal de transparencia de la SE se encuentra en un proceso de retroalimentación en la SFP, para incluirse en la Matriz de Indicadores de Resultados.	Septiembre-2011	100.00%
4	Revisar la expectativa de empleo por área del programa, dependiendo de los objetivos específicos de cada programa o proyecto.	Revisar y ajustar las metas en materia de empleo para cada una de las categorías de apoyo del Fondo PyME, dados los cambios coyunturales económicos de 2009.	SPyME	30/06/2011	Contar con un marco de referencia actualizado para estimar de manera precisa el impacto del Fondo en el empleo.	Metas de empleo ajustadas para cada una de las categorías de apoyo del Fondo PyME.	100	MIR por programa	La ubicación en los sistemas por el momento no se puede incluir, en cuanto sean habilitados se incluirán.	Se incluirá en la MIR interna.	Septiembre-2011	100.00%
5	Se recomienda dar seguimiento a los indicadores de empleo mediante el cruce de	Diseñar un esquema para cruzar la información de empleo con las	SPyME	30/06/2011	Verificación de las estadísticas de empleo.	Esquema de cruce de información de empleo.	100	Se cuenta con la información de la participación del Fondo	SPyME		Septiembre-2011	100.00%

Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias	% de avance de la actividad	Nombre del Documento Probatorio	Ubicación del documento aprobatorio	Observaciones	Mes y Año	Promedio
5	Información con las bases del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para observar la variación en el empleo neto.	estadísticas del IMSS.	SPYME	30/06/2011	Verificación de las estadísticas de empleo.	Esquema de cruce de información de empleo.	100	PyME en la estadística de empleo nacional. El documento no cuenta con nombre oficial aún.	SPYME		Septiembre -2011	100.00%
6	Desarrollar un libro blanco para comunicar la Estrategia México Emrende.	Elaborar un libro blanco de la Estrategia México Emrende.	SPYME	30/06/2011	Libro blanco de la Estrategia México Emrende	Libro blanco de la Estrategia México Emrende	100	México Emrende, largo plazo estrategia.	Se está en espera de la retroalimentación de la SE. Secretaría de la Función Pública para que se ingrese al sistema de Transparencia Focalizada de la SE.	El contenido del portal de transparencia de la SE se encuentra en un proceso de retroalimentación en la SFP, para incluirse en la Matriz de Indicadores de Resultados.	Septiembre -2011	100.00%
7	Se recomienda usar indicadores multianuales para medir la generación de empleos formales, esta en la supervivencia de las MIPYMES y la conservación de empleos.	Se cuenta con información al interior de los avances de los programas, se esta en estudio de la manera de reportarlos, debido a que aunque el PASH permite reportarlos multianuales, no cuenta con el antecedente.	SPYME	31/12/2011	Indicadores SMART en la Matriz de Indicadores de Resultados.	MIR con indicadores multianuales al interior.	85				Septiembre -2011	85.00%
8	Cada uno de los objetivos	Fortalecer la información	SPYME	31/12/2011	Indicadores SMART en la	Matriz de Indicadores de	75			El programa muestra	Septiembre -2011	75.00%

Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.

No.	Aspecto Suceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias	% de avance de la actividad	Nombre del Documento Probatorio	Ubicación del documento aprobatorio	Observaciones	Mes y Año	Promedio
8	específicos del programa podrá ser medido con los indicadores de la MIR.	contenida en los indicadores, tanto en fichas técnicas como de desempeño para contar con la información necesaria y contribuir a la medición de resultados.	SPYME	31/12/2011	Matriz de Indicadores de Resultados.	Resultados.	75			avances en la medición a través de los indicadores, el 75% se debe a que ya está contenido en la Matriz de Indicadores.	Septiembre -2011	75.00%

Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.



## VIII. Seguimiento y Control

---

### VIII.6.6. Ejercicio Fiscal 2012

# SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA CLASIFICADOS COMO ESPECÍFICOS, DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS

## Economía

Documento de Trabajo del Programa:

### *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)*

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias
1	El Fondo PYME requiere contar con información concentrada en bases de datos sistematizadas de las empresas apoyadas y rechazadas (no apoyadas) que incluyan variables que permitan dar seguimiento a los impactos atribuibles a los beneficios recibidos en el tiempo.	Actualización de proyectos no apoyados durante el ejercicio fiscal, en el cual se contienen las empresas programadas a atender con el proyecto.	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa	31/10/2012	Sistema de Transparencia PyME actualizado, con la programación de empresas atendidas a través de proyectos apoyados e información de proyectos no apoyados con las empresas programadas	Sistema de Transparencia PYME
2	Se requiere establecer cruces de información con otras dependencias y entidades que le permitan al Fondo PYME asociar cada vez más variables en sus padrones tales como el IMSS y el SAT.	Actualización del Padron de Beneficiarios.	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y Direcciones Generales adscritas a la SPYME	31/10/2012	Padrones de beneficiarios actualizados, que permiten la identificación de información, análisis y comparabilidad.	Padrones de información (SIIIP-G)
3	Elaborar procedimientos para formular una planeación anual con mecanismos de revisión y actualización, que incluyan a las áreas centrales del Fondo PYME.	Establecer la planeación anual para cada segmento empresarial del Fondo.	Direcciones Generales de la SPYME	31/12/2012	Planeación anual en los cinco segmentos empresariales.	Documentos que evidencien la planeación en los cinco segmentos

*Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.*

No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o Evidencias
4	Elaborar una estrategia de cobertura partiendo de una definición operativa de la población objetivo.	Elaborar documento que contenga la estrategia a seguir, en función de la Población Objetivo.	Direcciones Generales de la SPYME	31/12/2012	Cobertura documentada para atender a la población objetivo.	empresariales. Cobertura documentada para atender a la población objetivo.

*Formato oficial emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas federales de la Administración Pública Federal.*

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

### IX.1 Cumplimiento de los Objetivos y Metas del Programa

El "Fondo PYME" se constituyó como el instrumento para promover una política de desarrollo empresarial a nivel nacional, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que lograron fomentar la creación, consolidación y competitividad de las "PYMES", enfocándose específicamente a los 5 segmentos empresariales contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, y en el Programa Sectorial de la Secretaría de Economía.

Las políticas y programas instrumentados a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa han derivado en logros concretos que han impactado positivamente en la competitividad, alentando la inversión y han fortalecido el mercado interno mediante el apoyo a las "PYMES".

De esta manera, el "Fondo PYME" cumplió con los objetivos y estrategias establecidos por el Gobierno Federal en la materia, al contribuir activamente en la generación de emprendedores y nuevos empresarios, en la creación de nuevas empresas y la generación de empleos a través de la incubación de empresas, y en el fortalecimiento de las microempresas mediante la actualización de conocimientos y habilidades.

Se logró promover una mayor participación de las mujeres en el desarrollo económico nacional, a través de la difusión de programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de su empresa o negocio.

Asimismo, logró fomentar la modernización integral de microempresas formalmente establecidas, incrementando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Fomentó la innovación y el desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyendo de esta manera al crecimiento de las empresas innovadoras.

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

### IX.2. Resultados Obtenidos

Los principales indicadores de impacto y gestión con los que cuenta el "Fondo PYME" logran medir los resultados de una manera clara y objetiva. En este sentido, se puede considerar que los principales indicadores del "Fondo PYME" son:

1. Número de empleos generados,
2. Número de empresas constituidas,
3. Número de proyectos apoyados,
4. Número de empleos conservados, y
5. Número de "PYMES" atendidas.

Al respecto, el apoyo otorgado a través del "Fondo PYME" logró generar un impacto en el crecimiento y consolidación de las "PYMES" y en la generación y conservación de empleos, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Ejercicio Fiscal	Número de Empresas		Número de Empleos	
	Atendidas	Nuevas	Conservados	Generados
2007	194,531	5,884	453,287	29,953
2008	105,084	8,887	130,798	36,958
2009	79,921	7,361	89,650	38,739
2010	98,008	9,320	83,980	38,880
2011	91,309	10,689	110,066	43,473
2012	101,908	9,257	147,681	33,952
<b>TOTAL:</b>	<b>670,761</b>	<b>51,398</b>	<b>1,015,462</b>	<b>221,955</b>

El otorgamiento de apoyos por parte de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa a través del "Fondo PYME", fue complementado por la participación de los gobiernos estatales, otras instancias federales, el sector empresarial y el sector

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

“PYMES”, mediante la atención o constitución de empresas, y mediante la creación o conservación de empleos. A continuación se muestra un resumen de los proyectos apoyados por el “Fondo PYME” durante el periodo comprendido de 1° de enero del 2007 al 31 de agosto de 2012:

Ejercicio Fiscal	Número de Proyectos Apoyados
2007*	545
2008**	525
2009	390
2010	480
2011	574
2012	349
<b>TOTAL:</b>	<b>2,863</b>

\* No se consideran 9 proyectos que se aprobaron para el Sistema Nacional de Garantías y 3 proyectos que se apoyaron para atender a las empresas afectadas por desastres naturales.

\*\* Se consideran los proyectos aprobados por el Consejo del FISO, no se consideran 3 proyectos que se aprobaron para el Sistema Nacional de Garantías.



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

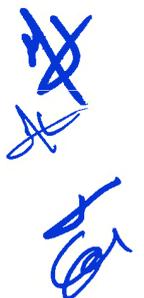
### IX.3. Beneficios Alcanzados

La estrategia a través de la cual el "Fondo PYME" logró beneficiar al gran número de empresas y empleos, está alineada con los cinco segmentos contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y en el Programa Sectorial de Economía 2007-2012, que consiste en apoyar a: (i) emprendedores; (ii) microempresas; (iii) pequeñas y medianas empresas; (iv) empresas gacela y; (v) empresas tractoras. Dicha estrategia comprendió además un esquema de apoyo integral, a través del otorgamiento de subsidios a cada uno de éstos cinco segmentos empresariales, mediante las siguientes componentes: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión, e innovación y desarrollo tecnológico, tomando en consideración el tamaño y potencial de cada una de las "PYMES".

De esta manera, la estrategia de apoyo del "Fondo PYME" logró la participación de los 5 segmentos en las diferentes categorías de apoyo establecidas en las Reglas de Operación, y mediante los componentes antes mencionados, en las subcategorías y conceptos de cada una de dichas categorías. Asimismo, los vinculó con los 5 programas nacionales (uno para atender a cada segmento) a través de los cuales operó el "Fondo PYME" durante el período 2006-2012. Estos programas, a su vez, comprendieron una serie de subprogramas institucionales, que en su conjunto lograron ofrecer a las "PYMES" soluciones concretas a sus necesidades específicas para incrementar la productividad y competitividad del sector productivo nacional.

En relación con los componentes a través de los cuales se otorgaron los subsidios del "Fondo PYME" se puede sintetizar sus beneficios como se presenta a continuación:

**1.- Financiamiento:** la "SPYME" implementó una estrategia en esta materia sólida, que logró detonar la oferta masiva de productos y servicios financieros para las "PYMES" y contar con esquemas atractivos de financiamiento, mediante la revisión y propuesta de mecanismos más eficientes para el ejercicio de recursos de los programas simplificando los trámites y agilizando el flujo de recursos, fomentando la revolvencia de los mismos y estableciendo ventanillas únicas para atención de "PYMES".



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

**2.- Capacitación:** el desarrollo de capital humano, así como procesos administrativos y de producción sistematizados y eficientes, son fundamentales para que la empresa sea viable, se mantenga en el mercado y tenga la oportunidad de crecer. Por esto, el "Fondo PYME" implementó un esquema de formación empresarial que responde a los requerimientos específicos en materia de cultura empresarial y optimiza los procesos administrativos y productivos de las empresas. Lo anterior se logró mediante el otorgamiento de servicios de consultoría y capacitación de la más alta calidad a precios accesibles, a fin de fortalecer la capacidad de las empresas para consolidarse y crecer.

**3.- Gestión:** uno de los principales obstáculos que inhiben el establecimiento y desarrollo de las empresas, es la excesiva tramitología para cumplir con las diversas regulaciones, lo que se traduce en pérdida de tiempo y recursos, desalienta el espíritu emprendedor, incita a la corrupción y fomenta la ilegalidad. En este sentido, la "SPYME" logró simplificar los trámites y el procedimiento para acceder a los apoyos del "Fondo PYME", lo que trajo como resultado una mayor cantidad de apoyos.

**4.- Innovación tecnológica:** la "SPYME" instrumentó un esquema para promover el que las empresas desarrollen y/o adopten nuevas tecnologías, que les permitan responder a las preferencias de los mercados. Los apoyos en este rubro lograron encauzar a las "PYMES" a desarrollar productos, procesos y servicios de alto valor agregado, mediante instrumentos que mejoren la capacidad de absorción y aprendizaje tecnológico, lo suficientemente flexibles para apoyar a las empresas en cualquier etapa del ciclo de vida del negocio.

**5.- Comercialización:** Una de las estrategias y objetivos del "Fondo PYME", es lograr que las empresas identifiquen sus mercados potenciales, ingresen y permanezcan en ellos y que sus productos cumplan con los estándares establecidos por los mismos.

Como se mencionó anteriormente, la estrategia integral del "Fondo PYME" consistió en que los cinco segmentos (emprendedores; microempresas; pequeñas y medianas empresas; empresas gacela; y empresas tractoras) recibieran apoyo en cada uno de los componentes citados, lo que posibilitó el logro de los resultados que se destacan en los siguientes párrafos.



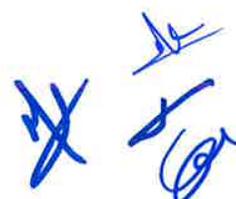
## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

En la Administración 2006-2012, en el sector “**Emprendedores**” se apoyó y fortaleció el Programa de Jóvenes Emprendedores, impulsando 51 proyectos a través de caravanas de promoción, difusión y sensibilización en diferentes estados de la República Mexicana. Las caravanas lograron asesorar y vincular a nuevos emprendedores con los programas del “Fondo PYME” para formalizar sus ideas productivas en el desarrollo de un negocio. Asimismo, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas, apoyó la ejecución de 150 proyectos y la constitución de 500 incubadoras, con presencia en más de 190 ciudades. De las 500 incubadoras, 217 son de negocios tradicionales (aquellas que apoyan la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos), 262 son incubadoras de tecnología intermedia (aquellas que apoyan la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación) y 21 son incubadoras de alta tecnología (aquellas que apoyan la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas micro electromecánicos, biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros).

En materia de consultoría a emprendedores, durante los seis años de la Administración, se aplicaron talleres de reingeniería de procesos en poco más de 10,500 unidades productivas, a fin de mejorar la gestión empresarial y los procesos productivos en las empresas. Como resultado de las mejoras incorporadas, las empresas incrementaron su productividad (medida como el número de piezas producidas por hora/hombre) respecto a las prácticas previas al taller de reingeniería aplicado.

Adicionalmente, se atendieron 1,800 empresas en materia de consultoría que adoptaron un sistema de aseguramiento de la calidad; aproximadamente 40,000 empresas más recibieron cursos de capacitación para mejorar sus habilidades administrativas, y 1,500 empresas se beneficiaron con servicios de consultoría, a fin de certificarse en responsabilidad social.

Por lo que respecta a el segundo sector, “**Microempresas**”, se logró su fortalecimiento, promoviendo la calidad en el servicio, disminuyendo costos y fortaleciendo el encadenamiento cliente-proveedor, mediante programas de modernización integral que



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

fortalecen sus capacidades y competencias empresariales y emprendedoras, mediante mejoras en la calidad en los productos y en el servicio, reducción de costos y el encadenamiento cliente-proveedor.

Dos de los programas más importantes de este sector empresarial que impulsaron el crecimiento económico nacional son el Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla en aproximadamente 10,500 unidades productivas ("Mi Tortilla"), y el Programa Integral para Tiendas de Abarrotes y Misceláneas ("Mi Tienda").

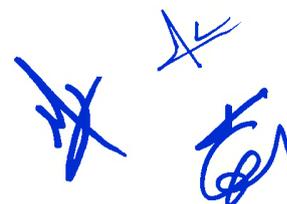
A través del Programa "Mi Tortilla" se contribuyó a la modernización de 12,000 unidades productivas (tortillerías) en 29 entidades federativas, así como a la conservación de 18,000 fuentes de trabajo. Lo anterior a través de la adopción de tecnologías a fin de desarrollar una industria moderna y rentable. Los apoyos se otorgaron en tres vertientes interrelacionadas: tecnológica, que consiste en la renovación o modernización de maquinaria, equipo de tortillería y molino de nixtamal; administrativa, capacitación y administración de la tortillería, y comercial, adecuación de la imagen del negocio.

En cuanto al Programa "Mi Tienda", durante la primera etapa de la prueba piloto (octubre de 2007 a diciembre de 2008), se atendieron 2,500 abarrotes y misceláneas. En la segunda etapa de la prueba piloto (primer semestre de 2009) se atendieron 1,000 negocios.

En la etapa de capacitación y consultoría, se logró la inscripción al Programa de 8,877 empresarios, los cuales posteriormente participaron en la etapa de acceso al financiamiento y homologación de imagen, logrando la permanencia, crecimiento y competitividad de las microempresas de los sectores comercio y servicios.

Los programas "Mi Tortilla" y "Mi Tienda" han impulsado la incorporación de proveedores de insumos, bienes y servicios a la estrategia de mejorar las condiciones empresariales y oportunidades de negocio de las microempresas, mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas y tecnologías alternativas.

En el último trimestre de 2010, se inició la implementación de seis programas más de modernización integral: "Mi Panadería", "Mi Cerrajería", "Mi Zapatería", "Mi Taller", "Mi



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

Mecánico” y “Manos Mexicanas” (Marcas Colectivas), los cuales se fueron fortaleciendo durante los años de 2011 y 2012.

Durante la presente Administración, El “Fondo PYME” logró concretar los siguientes resultados y beneficios en el tercer segmento, Pequeñas y Medianas empresas:

Con el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para Pequeñas y Medianas Empresas, se ha otorgado un financiamiento mayor a 5,000 millones de pesos, en beneficio de 106,460 empresas, mediante los programas “Capital Semilla”, “Fideicomiso para el Desarrollo de Proveedores y Contratistas Nacionales de la Industria Petrolera Estatal”, “Sistema Nacional de Garantías”, “Extensionismo Financiero”, “Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales” y “Programa de Apoyo a Proyectos Productivos”.

En relación a este último es importante mencionar que ha considerado nuevas organizaciones gremiales para facilitar el otorgamiento de créditos de equipamiento a empresas afiliadas a cámaras empresariales, como la Cámara Nacional de la Industria y el Vestido y la Confederación Patronal de la República Mexicana.

Con la finalidad de fortalecer el Sistema Nacional de Garantías se concentraron en una sola instancia los programas de garantías, de reducción del costo de financiamiento, de capital de riesgo y otros esquemas que promueven el acceso al financiamiento. Este Sistema ha apoyado a más de 84,684 empresas, generando una derrama crediticia de 77,656 millones de pesos. En el año 2011 se concretizó la línea de acción de este programa en 3 sectores: proceso de selección de producto “PYME”, programa empresarial y líneas de fondeo para los intermediarios financieros.

Mediante la implementación del Programa de Asesores Financieros “PYME”, se ha facilitado el acceso al financiamiento a emprendedores y “MIPYMES”; en el año 2011 la Red Nacional de Asesores Financieros contó con 986 asesores acreditados, los cuales proporcionan sus servicios a través de los Centros y Módulos México Emprende.

Respecto al Programa Nacional de Extensionismo Financiero (Acompañamiento Empresarial) se superaron las metas establecidas, al haber atendido a más de 4,445

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

“MIPYMES”; durante el año 2009 se modificó dicho programa para proveer un servicio general a la empresa y así no fungir exclusivamente como gestor de crédito.

El Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales ha impulsado a lo largo de la Administración, la reactivación económica de las “MIPYMES” afectadas por contingencias naturales, sanitarias o de cualquier naturaleza que ocasione la interrupción económica. Se otorgaron más de 90 millones de pesos en apoyos directos a las siguientes entidades federativas durante los ejercicios de 2007, 2008, 2009 y 2010: Baja California Sur, Estado de México, Sonora y Tabasco. Durante el año 2011 se incrementó este presupuesto a 214.3 millones de pesos, con lo cual se logró beneficiar a más de 13,997 “MIPYMES” concentradas en Chiapas, Colima, Estado de México, Jalisco, Oaxaca, San Luis Potosí y Sinaloa.

Los beneficios alcanzados para las “**Empresas Gacela**” fueron logrados a través de los cuatro programas que engloba el Programa Nacional de Empresas Gacela del “Fondo PYME”: el Programa de Aceleración de Empresas, el Fondo de Innovación Tecnológica, el Programa Nacional de Franquicias y los Parques Tecnológicos.

A través del Programa de Aceleración de Empresas, se otorgó apoyo a las empresas de base tecnológica e innovadora en su proceso de crecimiento, contribuyendo a las mejoras y cambios necesarios para adaptar su modelo de negocio y de gestión de la tecnología de forma que lograron tener acceso y participar en el mercado global, así como atraer inversión al país. En la actualidad existen 7 aceleradoras de empresas nacionales, y en relación con las aceleradoras de empresas internacionales, la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC) y Aceleración de Empresas Tecnológicas, A.C. (ACELTEC), trabajaron conjuntamente con la “SPYME”.

A través del Fondo de Innovación Tecnológica se logró la promoción de actividades de innovación y desarrollo tecnológico, a fin de que las “PYMES” pudieran desarrollarse. El Fondo de Innovación Tecnológica es un fideicomiso creado entre la Secretaría de Economía y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, especialmente para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas y/o a las empresas tractoras.



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

El Programa Nacional de Franquicias, apoyó la consultoría especializada en el desarrollo, modernización, promoción y consolidación de los modelos de franquicias, logrando poner al alcance de más emprendedores, modelos de negocio exitosos,

El programa de Parques Tecnológicos se basa en la experiencia internacional que demuestra que la concentración geográfica de empresas en lugares donde se comparte el acceso a bienes y servicios básicos, permite establecer vínculos y coordinarse para llevar a cabo sus actividades productivas, lo cual reduce costos y representa una estrategia favorable para elevar la productividad y la generación de empleos.

Mediante el Programa de Parques Tecnológicos se lograron establecer espacios geográficos que vincularon a empresas con los mercados, universidades, Centros de Investigación y Desarrollo, agentes financieros, aceleradoras y Gobierno; con el propósito de fomentar la creación, innovación y mejora de tecnologías. Con lo anterior, se añadió un valor a las empresas, mediante el impulso a emprendedores y la creación de negocios innovadores, generando empleos con base en el conocimiento de tecnologías, buscando generar un desarrollo y crecimiento para ser más competitivos en esta área.

El quinto segmento **“Empresas Tractoras”**, está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas. Durante los seis años de Administración, a través de los apoyos otorgados mediante el “Fondo PYME” se obtuvieron los siguientes logros y beneficios en este sector empresarial:

El Programa Nacional de Empresas Tractoras atendió a unidades productivas de este tipo, las cuales se beneficiaron de las mejoras en los procesos de comercialización de las grandes empresas, logrando una vinculación comercial entre las éstas y las “PYMES”.

El Programa de Empresas Integradoras continuó el fomento de los esquemas de agrupamiento empresarial para impulsar el desarrollo regional, mediante la formación de 250 empresas integradoras, que contribuyeron a la generación de 35,000 empleos en los distintos estados de la República.



## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

Con el fin de que las empresas contarán con espacios diseñados que les permitiera fortalecer sus redes productivas y operar en condiciones competitivas, durante 2009 se apoyó la creación de 23 Parques "PYME", para contar, en 2012, con un inventario nacional de 541 parques industriales en México. Al 31 de agosto de 2012, existen 23 parques "PYME" los cuales se enlistan a continuación:

Nombre	Entidad Federativa
Microparque Industrial	Aguascalientes
Parque Industrial Incubador de Empresas	Baja California
Parque Industrial Saltillo-Ramos Arizpe	Coahuila
Parque Industrial Colima	Colima
Parque Microindustrial Cuautitlan Izcalli	Estado de México
Parque Industrial Guerrero	Guerrero
Parque Industrial Metropolitano	Hidalgo
Fraccionamiento Industrial MIPYMES	Hidalgo
Parque Industrial Belenes Norte, A.C.	Jalisco
Parque Industrial El Álamo	Jalisco
Parque Industrial Santa Rosa	Jalisco
Parque Industrial Complementario del Puerto de Salina Cruz	Oaxaca
Parque Industrial y Maquilador Oaxaca 2000	Oaxaca
Parque Industrial Tuxtepec	Oaxaca
DISA	Sinaloa
Parque Industrial Mazatlán	Sinaloa

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

Nombre	Entidad Federativa
El Burrión	Sinaloa
El Trébol	Sinaloa
Costa Rica	Sinaloa
Parque Agroindustrial Itson	Sonora
Parque Industrial Coatzacoalcos	Veracruz
Parque Industrial del Sureste	Yucatán
Parque Industrial Bodeyuc	Yucatán

El Programa de Oferta Exportable "PYME", a través de los Centros Pymexporta, apoyó la incorporación y permanencia de las "PYMES" en las actividades de exportación en el mercado internacional. Los Centros Pymexporta son espacios físicos de atención especializados en comercio exterior, instalados en la República Mexicana para apoyar a que las micro, pequeñas y medianas empresas, se inicien o consoliden en el proceso exportador. En éstos centros se conjugaron esfuerzos federales, estatales y municipales, así como de los sectores empresariales y educativos, con el objetivo de apoyar a las empresas competitivas con interés en internacionalizar sus productos y/o servicios. Los Centros Pymexporta funcionan como multiplicadores de los apoyos del "Fondo PYME" para el desarrollo exportador. En la actualidad se cuenta con la operación de 28 Centros Pymexporta en los siguientes Estados: Aguascalientes, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Tlaxcala, y Yucatán.

En el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores, se impulsó el desarrollo y encadenamiento de 12,000 empresas proveedoras de los sectores automotriz, metalmecánico, aeronáutico construcción y eléctrico, entre otros, y la atención de 99 empresas tractoras, contribuyendo al fortalecimiento y vinculación de las relaciones comerciales entre grandes empresas y las "PYMES", así como a la coordinación entre el sector gubernamental y el privado.

## IX. Resultados y Beneficios Alcanzados

Se otorgaron apoyos a eventos en foros y exposiciones, los cuales concretaron encuentros de negocios para las "PYMES".

De la misma manera se logró concretar trabajos con las "PYMES" proveedoras de los sectores de comercio y turismo a fin de fortalecer su capacidad comercial con las cadenas de supermercados, departamentales y hoteleras, y lograr el reposicionamiento de marcas altamente competitivas para el consumo nacional y su proyección internacional.

Se desarrollaron líneas de vinculación de oferta exportable con PROMÉXICO, para aquellas "PYMES" ya desarrolladas, que cuentan con capacidad exportadora, las cuales promovieron y colocaron productos mexicanos en el Sureste Asiático y en Francia.

Aunado a los beneficios y logros del "Fondo PYME" anteriormente mencionados, clasificados por cada uno de los 5 segmentos y cada una de las materias de apoyo, la Secretaría de Economía ha logrado cumplir con uno de los objetivos establecidos en el Programa Sectorial de Economía 2007-2012, el cual se refiere a "consolidar los esquemas de apoyo a las "PYMES" en una sola instancia".

Para tales efectos, se construyó la Red Nacional de Atención Empresarial, mediante los Centros de Atención Empresarial México Emprende. El objetivo de los Centro México Emprende es otorgar servicios de atención integral de manera accesible, ágil y oportuna a los emprendedores y las "PYMES", de acuerdo con su tamaño y potencial, en un sólo lugar.

En junio de 2012 operaban en el país 229 Centros y Módulos México Emprende (78 y 150 respectivamente) que proporcionaron atención a 27,846 empresas y a 20,094 emprendedores, se realizaron 2,490 diagnósticos, se vincularon 1,005 empresas con un consultor financiero o empresarial, y se efectuaron otras 3,047 vinculaciones a programas públicos o privados. Es importante destacar que el servicio de asesorías a través del Call Center 01800 910 0 910 presentó un incremento de 255 por ciento.

Se logró una red 1,100 consultores financieros y empresariales acreditados, quienes mediante sus servicios impulsan de manera efectiva a empresas y emprendedores que cuenten con proyectos viables y que favorezcan la generación de empleos.

## **X. Informe Final del Servidor Público de la Dependencia o Entidad, Responsable de la Ejecución del Programa, Proyecto o Asunto.**

En el marco de las acciones coordinadas por el Gobierno Federal, la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa implementó durante la Administración Pública 2006-2012, un sinnúmero de políticas públicas y acciones dirigidas a elevar de manera significativa la competitividad del país, logrando mejorar la actividad económica nacional.

En este sentido, el "Fondo PYME" constituyó un mecanismo de gran importancia que se alineó a los objetivos del Gobierno Federal, logrando impulsar el crecimiento y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas y de ésta manera logró el fortalecimiento del mercado interno.

Los resultados logrados muestran que el "Fondo PYME" se constituyó en el elemento fundamental para crear y fortalecer los esquemas y programas que lograron aportar soluciones al sector empresarial que se traducen en la creación de más y mejores empleos para los mexicanos.

La estrategia a través de la cual el "Fondo PYME" logró beneficiar a la economía nacional, consistió en un esquema de apoyo integral, a través del otorgamiento de subsidios a cada uno de los siguientes cinco segmentos empresariales contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo (2006-2012) y el Programa Sectorial de Economía: (i) emprendedores; (ii) microempresas; (iii) pequeñas y medianas empresas; (iv) empresas gacela y; (v) empresas tractoras, permitiendo el acceso a (i) financiamiento, (ii) comercialización, (iii) capacitación y consultoría, (iv) gestión e innovación tecnológica y (v) desarrollo tecnológico, apoyando de esta manera a los cinco segmentos

Al respecto, con la finalidad de facilitar la labor de transparencia y rendición de cuentas respecto a diversos proyectos correspondientes al periodo de gobierno 2006-2012, se integró el Libro Blanco del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con el objetivo de informar sobre la administración y ejercicio de los recursos públicos que se entregaron como apoyos durante la operación del "Fondo PYME", así como los impactos que se generaron con los mismos.



## **X. Informe Final del Servidor Público de la Dependencia o Entidad, Responsable de la Ejecución del Programa, Proyecto o Asunto.**

---

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa fue la encargada de recopilar e integrar la información y documentación soporte necesaria, para que una vez verificada su legitimidad y congruencia, fuese la base esencial de las acciones reflejadas en el Libro Blanco. Es importante mencionar que este Libro Blanco se elaboró, en cuanto a su estructura y contenido, conforme a los Lineamientos para la Elaboración e Integración de los Libros Blancos y de Memorias Documentales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de octubre de 2011.

El objeto de estudio contempló el soporte de la información principal relativa a la planeación del proyecto, unidades administrativas de la "SPYME" involucradas en la operación del "Fondo PYME", análisis de cada una de las etapas del proceso, desde la presentación de la cédula de apoyo hasta la comprobación y seguimiento de los recursos otorgados.

Como resultado de los trabajos realizados por la "SPYME", se considera que la información obtenida es suficiente para sustentar de manera adecuada las acciones que se desarrollaron a través del "Fondo PYME" para el otorgamiento de apoyos a las micro, pequeñas y medianas empresas; es importante destacar que, en términos generales, las acciones principales realizadas quedaron documentadas siguiendo una metodología conforme a las etapas, características y otros aspectos que correspondieron de manera específica al proyecto en comento.

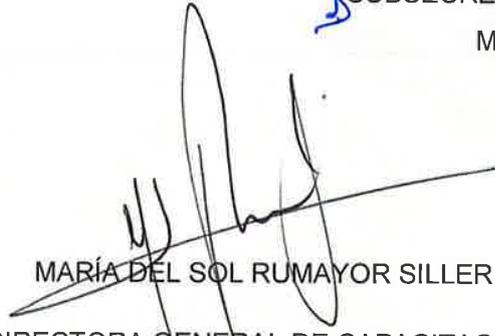


## X. Informe Final del Servidor Público de la Dependencia o Entidad, Responsable de la Ejecución del Programa, Proyecto o Asunto.

Por lo anterior, se considera que se cumple con el objetivo del Libro Blanco, en el cual, en el cual se presenta de manera cronológica, la documentación soporte más relevante para dar sustento a la operación, funcionamiento y resultados de los apoyos otorgados por el Gobierno Federal mediante el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.



MIGUEL ALFREDO MARÓN MANZUR  
SUBSECRETARIO PARA LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA



MARÍA DEL SOL RUMAYOR SILLER  
DIRECTORA GENERAL DE CAPACITACIÓN  
E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



MIGUEL GUEVARA SANGINES  
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL Y OPORTUNIDADES DE  
NEGOCIO



CARLOS GARZA HERNÁNDEZ  
DIRECTOR GENERAL DE OFERTA  
EXPORTABLE



GUSTAVO GUADALUPE MELENDEZ ARREOLA  
DIRECTOR GENERAL DE PROMOCIÓN  
EMPRESARIAL