

**EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO DEL  
PROGRAMA DEL EMPRENDIMIENTO Y  
DESARROLLO DE LAS MIPYMES (PEDM)(011)**

**JUNIO 2017**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.....	4
ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LAS METAS Y ESTRATEGIAS NACIONALES .....	8
ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL, OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD .....	12
PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN .....	23
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS .....	28
PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es llevar a cabo la evaluación de diseño del Programa del Emprendimiento y Desarrollo de las MIPyMES (PEDM) con la finalidad de proveer información que retroalimente el diseño, gestión y resultados del programa

La evaluación tiene seis objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa,
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial y estatal,
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención,
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos,
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, e

Para su realización se utilizó como base el formato de términos de referencia de “Evaluación de Diseño” propuesto por el CONEVAL. Este formato contiene una serie de preguntas para las cuales se solicita respuestas cortas y concisas, las cuales fueron adaptadas a las características particulares de un programa estatal.

La metodología utilizada es la de análisis de gabinete con base en información proporcionada por el SEDECO, así como información adicional que la institución evaluadora consideró necesaria para justificar su análisis. En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

## **ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA**

- 1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:**
  - a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.**
  - b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.**
  - c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.**

Si, nivel 3.

En el diagnóstico que da lugar a la creación del Programa se establece como problema o necesidad prioritaria: “Escaso fomento de la cultura emprendedora e insuficiente desarrollo de las MIPyMES”

El problema sí se formula como un hecho negativo, aunque se presentan dos problemas y no solo uno, lo cual puede afectar la focalización de las acciones del programa. Al haber dos problemas, se definen a dos poblaciones objetivo, los emprendedores y las MIPyMES. El problema completo podría cambiarse a “insuficiente desarrollo de las MIPyMES y de los emprendedores” para tener un único problema si se decide mantener el programa tal como está.

La falta de definición de un problema único se debe a que el programa surge de la unión de ocho programas diferentes en el 2016, los cuales, se recomienda, se vuelvan a separar en los siguientes ciclos presupuestales, por población objetivo si lo que se quiere es mantener el número de programas bajo. Sin embargo, los programas también se podrían separar por unidad administrativa, si la operación se va a mantener como es actualmente.<sup>1</sup> Hoy en día cada unidad administrativa tiene una personalidad jurídica separada, maneja presupuestos separados, se administra independientemente, están en lugares separados y no se comunican con las demás ni para homologar formatos o reglas de operación, por lo tanto, no resulta práctico que todos sus programas estén artificialmente unidos en uno solo.

En el diagnóstico no se refleja la problemática diferenciada por género, lo cual en el tema de emprendedores y MIPyMES es relevante dada la reducida participación de las mujeres como emprendedoras o dueñas de empresas. Tampoco se define en el diagnóstico el plazo para la revisión de la problemática y su actualización.

---

<sup>1</sup> Los ocho subprogramas son: Red Estatal de Incubadoras, Programa Estatal de Desarrollo de Franquicias, Programa Estatal para el Desarrollo de Emprendedores, Programa Estatal de Mejora Regulatoria, Programa para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas, Programa Estatal de Inclusión Financiera, Programa de Innovación, Fortalecimiento y Formalización del sector artesanal y Programa de difusión y comercialización de artesanía. Y las Unidades Administrativas son la Dirección De Innovación, el Instituto Campechano Del Emprendedor (ICEM), la Comisión De Mejora Regulatoria (COMERCAM), el Instituto para el Desarrollo de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (INDEMIPYME), el Fondo Campeche (FOCAM) y el Instituto Estatal para el Fomento de las Actividades Artesanales en Campeche (INEFAAC)

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</i></li> <li>• <i>El problema no cumple con las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</i></li> <li>• <i>El problema cumple con al menos una de las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</i></li> <li>• <i>El problema cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</i></li> <li>• <i>El problema cumple con todas las características establecidas en la pregunta, y</i></li> <li>• <i>El programa actualiza periódicamente la información para conocer la evolución del problema.</i></li> </ul>

2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- d) El plazo para su revisión y su actualización.

Si, nivel 3.

En el diagnóstico del programa se presenta un árbol de problemas con las causas y efectos del problema, el cual se caracteriza y explica con énfasis en tres causas relacionadas con regulación, financiamiento y capacitación. Los efectos del problema son el bajo crecimiento económico, la informalidad y la alta mortalidad de la MIPyMES, entre otros.

### Árbol de Problema

#### Bajo Crecimiento y Desarrollo Económico

	Alto índice de informalidad en los negocios	Perdida de patrimonio cultural
	Escasa tributación	Bajo crecimiento del PIB
Efectos	Alta mortalidad de las MIPyMES	Baja competitividad
	Alta dependencia de la actividad petrolera	
<b>Problema</b>	<b>Escaso fomento de la cultura emprendedora e insuficiente desarrollo de las MIPyMES</b>	
Causas	Falta de financiamiento productivo	Falta de cultura emprendedora
	Alto costo para apertura de una empresa	Complejidad para acceso a programas de apoyo
	Falta de mecanismos para apertura rápida de empresas	Pérdida de las técnicas artesanales tradicionales
	Falta de capacitación, innovación y emprendimiento	Escasa difusión de programas de apoyo
	Insuficiente andamiaje institucional y legal	

La población que presenta el problema son las MIPyMES, aunque también los emprendedores que aún no han formado una empresa pero tienen la intención de hacerlo. Al cuantificar a la población objetivo, se establece que Campeche registra 32,600 unidades económicamente productivas, de este total, 94.3% son microempresas, 4.7% son empresas pequeñas y 0.8% son medianas. Estas

unidades económicas se caracterizan en el diagnóstico por tamaño, sector, edad, empleo, inversión y producción total.

En el diagnóstico no se presenta la ubicación territorial de la población con el problema a nivel municipio y tampoco se establece un plazo para su revisión y actualización.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema que pretende atender, y</i></li> <li>• <i>El diagnóstico no cumple con las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema que pretende atender, y</i></li> <li>• <i>El diagnóstico cumple con una de las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema que pretende atender, y</i></li> <li>• <i>El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.</i></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema que pretende atender, y</i></li> <li>• <i>El diagnóstico cumple con todas las características establecidas en la pregunta, y</i></li> <li>• <i>El programa señala un plazo para la revisión y actualización de su diagnóstico en algún documento.</i></li> </ul>

## **ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LAS METAS Y ESTRATEGIAS NACIONALES**

- 3. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial estatal considerando que:**
- a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional por ejemplo: población objetivo.**
  - b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.**

Si, nivel 4.

El Propósito del programa es “La población del Estado cuenta con una mayor cultura emprendedora y el desarrollo de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas” .

Este propósito tiene conceptos comunes con el Programa Sectorial de Desarrollo Económico (PROSEDE), en el “Objetivo Estratégico 1: Inducir el emprendimiento y el desarrollo de las MIPYMES”, pues tienen la población objetivo de emprendedores y MIPyMES. Dentro de este Objetivo, el programa se relaciona con las siguientes estrategias:

Estrategia 1.1. Fomentar la cultura emprendedora del Estado mediante el desarrollo de las habilidades y competencias que demanden la innovación y la mejora continua.

Estrategia 1.2. Brindar servicios de información especializada en materia de emprendimiento y liderazgo para el desarrollo de emprendedores.

Estrategia 1.3. Construir un andamiaje institucional y legal de vanguardia, que sea el conducto de los programas y acciones para el desarrollo económico estatal.

Estrategia 1.5. Establecer un marco regulatoria eficiente que promueva la productividad y la competitividad económica del estado.

Estrategia 1.7. Fomentar la productividad, calidad y diseño del trabajo artesanal, bajo criterios de sostenibilidad, competitividad, mejoramiento continuo y respeto a la identidad cultural del estado de Campeche.

El logro del propósito del programa aporta al cumplimiento de las metas del PROSEDE relacionadas con los siguientes indicadores:

- Crecimiento porcentual en el número de Unidades Económicas registradas en Campeche.
- Tasa porcentual de mortalidad de empresas por cada cinco años.
- Clasificación de la categoría Apertura de una Empresa en el índice de “Doing Bussiness”

- Número de emprendedores y MIPYMES atendidos en el Instituto Campechano del Emprendedor y en INDEMIPYME
- Porcentaje de emprendedores vinculados a incubadoras e instituciones de capacitación o financiamiento.
- Porcentaje de empresas y proyectos emprendedores liderados por mujeres.
- Crecimiento anual real en el saldo de crédito bancario destinado a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).
- Contratos de crédito por cada 10,000 adultos.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial, institucional o nacional, y</i></li> <li>• <i>No es posible determinar vinculación con los aspectos establecidos en la pregunta.</i></li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial, institucional o nacional, y</i></li> <li>• <i>Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta.</i></li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial, institucional nacional, y</i></li> <li>• <i>Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta.</i></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial, institucional o nacional, y</i></li> <li>• <i>Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta, y</i></li> <li>• <i>El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.</i></li> </ul>

4. **¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa?**

El Objetivo Estratégico 1 del PROSEDE: “Inducir el emprendimiento y el desarrollo de las MIPYMES” se vincula con el Eje Rector “Fortaleza Económica” del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 del Gobierno de Campeche en los objetivos estratégicos:

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>6.2.2. Desarrollo industrial, comercial y de servicios.</b>
Estrategia:	6.2.2.2. Impulsar el dinamismo comercial y el acceso a mayores mercados.
Estrategia:	6.2.2.4. Elevar la competitividad de Campeche como destino de inversión.
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>6.2.3. Impulso a la Productividad, Competitividad y al Empleo</b>
Estrategia:	6.2.3.1. Fortalecer a las micro, medianas y pequeñas empresas
Estrategia:	6.2.3.2. Impulsar la cultura emprendedora
Estrategia:	6.2.3.3. Fomentar la economía social.

**5. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio o la Agenda de Desarrollo Post 2015?**

**5.1. En la respuesta se debe definir y justificar la vinculación entre el programa y los Objetivos del Desarrollo del Milenio o la Agenda de Desarrollo Post 2015 de acuerdo con las siguientes definiciones:**

- 1) Directa: El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio o la Agenda de Desarrollo Post 2015.**
- 2) Indirecta: El logro del Propósito aporta al cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio o la Agenda de Desarrollo Post 2015.**
- 3) Inexistente: El logro del Propósito no aporta al cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio o la Agenda de Desarrollo Post 2015.**

El propósito del PEDM se relaciona indirectamente con el Objetivo de Desarrollo del Milenio: “Lograr empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes”, ya que una de las consecuencias de apoyar al emprendedurismo y a las MIPyMES es producir empleos formales y bien remunerados.

## **ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL, OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD**

### ***DEFINICIONES DE POBLACIÓN POTENCIAL, OBJETIVO Y ATENDIDA***

*Se entenderá por **población potencial** a la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.*

*Se entenderá por **población objetivo** a la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.*

*Se entenderá por **población atendida** a la población beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.*

### Población potencial y objetivo

6. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:
- a) Unidad de medida.
  - b) Están cuantificadas.
  - c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
  - d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

No

En el diagnóstico del PEDM se presentan dos cuadros con referencias a la población potencial y objetivo; sin embargo, estas poblaciones no se definen, lo cual se traduce en un entendimiento erróneo de lo que deben ser, ya que se cuantifica a la población que se quiere atender como si fuera la población potencial y objetivo.

El programa presenta un problema adicional en la definición de sus poblaciones, pues al haberse formado por la unión de ocho programas previamente definidos y que son operados por seis institutos o direcciones diferentes, no existe una sola población objetivo claramente identificada.

De acuerdo con el CONEVAL, la **población potencial** es la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención. En este caso la población potencial son todas las MIPYMES y emprendedores de Campeche, incluyendo artesanos. La cuantificación, por lo tanto, debe de incluir datos de los censos económicos, número de empresas nuevas, personas físicas con actividad empresarial, en el caso de los emprendedores, y total de artesanos del estado. Datos similares o iguales a los que se plantean en la definición del problema.

La **población objetivo** es la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad. La población objetivo es aquella que es pertinente atender en el mediano plazo y que puede recibir el apoyo de acuerdo con las reglas de operación del programa, las cuales, en principio para este programa, no existen.

En algunos casos, si no hay restricciones al acceso a los beneficios del programa, la población objetivo puede ser igual a la población potencial. Sin embargo, en el caso del PEDM si hay criterios de elegibilidad como la formalidad de las empresas, su tamaño, los años de operación o, en el caso de los artesanos, la pertenencia al padrón.

La población objetivo se puede acotar de acuerdo con el presupuesto disponible o con la capacidad operativa del estado, pero no necesariamente es lo mismo que la población atendida, pues la población objetivo son todos aquellos con el problema que cumplan con los requisitos establecidos en las reglas de operación y la población que se quiere atender es un subgrupo de la objetivo.

Utilizando el cuadro del diagnóstico de la sección “Etapas de intervención” se podría identificar a la población objetivo como aquella de la columna “Mecanismos de selección”. En este caso, lo que se debería de cuantificar como población objetivo debería ser, entre otros, el total de “Empresas de bajo riesgo y con máximo de 54 metros cuadrados”, “Artesanos inscritos en el padrón de artesanos del Estado”, “Micros, pequeñas y medianas empresas formales del Estado de Campeche” y “Emprendedores del Estado de Campeche”. Se recomienda que si los subprogramas que conforman el PEDM se separen en el futuro, cada uno tenga reglas claras para la selección de la población objetivo y la cuantifique acorde.

*Si el programa no tiene un documento oficial y/o diagnóstico en que se definan las poblaciones, potencial y objetivo, o el documento oficial y/o diagnóstico no cuenta con al menos una de las características establecidas en la pregunta, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Sí” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y</li> <li>• Las definiciones no cumplen con las características establecidas.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y</li> <li>• Las definiciones cumplen con al menos una de las características establecidas.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y</li> <li>• Las definiciones cumplen todas las características establecidas.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y</li> <li>• Las definiciones cumplen todas las características establecidas, y</li> <li>• Existe evidencia de que el programa actualiza (según su metodología) y utiliza las definiciones para su planeación.</li> </ul>

**7. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómica en el caso de personas físicas y específica en el caso de personas morales)**

No

El programa y sus sub-programas, excluyendo los de INDEMIPYME, no cuentan con bases de datos sistematizadas de la demanda de apoyos y sus características.

Cabe aclarar que la información de demanda de apoyos es diferente a un padrón de beneficiarios, pues la primera debe de ser una base de datos en la que se mantiene el registro de todos los solicitantes de apoyo, independientemente de si lo han recibido o no; mientras que en el padrón de beneficiarios solamente se encuentra la información de los que reciben los apoyos.

En particular, el INDEMIPYME tiene una base sistematizada en excel llamada “Base de Datos de Atención a Solicitudes” que incluye información sobre las empresas que solicitan apoyo de sus subprogramas, aunque la base no dispone de información socioeconómica.

Recolectar información socioeconómica de los que demandan el apoyo de un programa tiene varios beneficios como:

- Focalizar los recursos a la población objetivo.
- Conocer el porcentaje de la demanda total atendida.
- Tener una línea base sobre la situación inicial de los demandantes.
- Cambiar estrategias de comunicación si se descubre que los que se acercan al programa no representan a la población objetivo.
- Crear grupos de control para evaluaciones de impacto con las personas que cumplen los requisitos para acceder al programa pero que por cuestiones presupuestales fueron rechazados en un año específico.
- Canalizar a las personas o empresas que no fueron atendidas a programas o dependencias que pudieran brindarles apoyo.

*Si el programa no cuenta con información sistematizada de la demanda total de apoyos, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.*

*Al contar con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Sí”, se consideran los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
--------------	------------------

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con información sistematizada, pero ésta no permite conocer la demanda total de apoyos ni las características de los solicitantes.</i></li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos, pero no las características de los solicitantes.</i></li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.</i></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.</i></li> <li>• <i>Existe evidencia de que la información sistematizada es válida, es decir, se utiliza como fuente de información única de la demanda total de apoyos.</i></li> </ul>

## **Mecanismos de elegibilidad**

### **8. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.**

El programa no cuenta con mecanismos homogéneos documentados para identificar a su población objetivo, más allá de la pertenencia al Padrón de Artesanos.

Los mecanismos de identificación pueden involucrar el llenado de formatos, encuestas o investigación de los solicitantes (como en el buró de crédito) a partir de los cuales se filtra a los solicitantes para identificar a los que cumplen con los requisitos establecidos para ser población objetivo de acuerdo con las reglas de operación. Para algunos programas, los mecanismos de selección pueden ser tan sofisticados que involucren algoritmos especiales o programas de cómputo, mientras que para otros, la identificación de la población objetivo puede ser muy sencilla y hecha a mano.

El primer paso para tener estos mecanismos involucra que el programa tenga reglas de operación en las que se defina claramente a la población objetivo por subprograma. En las reglas de operación, para cada una de los subprogramas, deben de quedar claras las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las reglas para acceder a los recursos? (Por ejemplo: empresas de cierto tamaño, registradas en Campeche, mayores de edad, personas con identificación, etc)

¿Cómo se identifica y elimina a un solicitante que quiera acceder al programa sin ser población objetivo? Por ejemplo: Credencial de artesano, registro en hacienda, tener un plan de negocios, etc)

Las estrategias de INDEMIPYME y del ICEM incluyen el llenado de formatos para solicitar apoyos o registrar emprendedores; sin embargo, no hay un manual de procedimientos o lineamientos en el que se establezca quien es población objetivo y quien no. Los mecanismos que se diseñen pueden estar sistematizados o ser operados directamente por personal de los institutos.

### **9. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:**

- a) Incluye la definición de la población objetivo.
- b) Especifica metas de cobertura anual.
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.

No

El PDEM sí establece en su diagnóstico la meta de atención de MIPYMES, Emprendedores y Artesanos para un año específico, 2016. Sin embargo al no tener a una población objetivo definida adecuadamente, no tiene metas de cobertura anuales en un horizonte de mediano o largo plazo.

Se recomienda realizar un diagnóstico en el cual se cuantifique a la población objetivo y a partir de los recursos presupuestales se establezca una meta de cobertura de mediano plazo, que abarque el presente sexenio, y una de largo plazo, que vaya más allá del sexenio.

Dado que el programa cuenta con ocho sub-programas, cada una de las cuales con una población objetivo diferente, las metas de cobertura deberán establecerse por subprograma.<sup>2</sup>

*Si el programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo o la estrategia no cuenta con al menos una de las características establecidas en la pregunta se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”. Se entenderá por mediano plazo, que la visión del plan abarque la presente administración estatal y largo plazo que trascienda la administración federal.*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Si” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	• La estrategia de cobertura cuenta con una de las características establecidas.
2	• La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.
3	• La estrategia de cobertura cuenta con tres de las características establecidas.
4	• La estrategia de cobertura cuenta con todas las características establecidas.

<sup>2</sup> Cabe aclarar que no se recomienda que un solo programa tenga diferentes poblaciones objetivo y diferentes propósitos, pues se puede perder focalización.

**10. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:**

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
- c) Están sistematizados.**
- d) Están difundidos públicamente.**

Por las características especiales del PEDM, el cual funciona como apoyo administrativo y operativo para los sub-programas de las diferentes unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría de Economía de Campeche, este no tiene procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos homogéneos claramente especificados, estandarizados, sistematizados o difundidos públicamente.

Si tiene la intención de mantener a los ocho subprogramas bajo este mismo programa, se recomienda la elaboración reglas de operación únicas y de un manual de procedimientos o de lineamientos en los que se establezcan los requisitos y procedimientos para determinar si una empresa o persona va a ser apoyada o no por cada una de los subprogramas. (Esto sería como una recopilación de las reglas de operación y manuales de procedimientos de todos los subprogramas juntos).

Hoy en día, las actividades que se realizan con los fondos del programa se dejan a criterio de los organismos receptores de los recursos, cada uno de los cuales tiene sus propios procedimientos para seleccionar beneficiarios o sigue los procedimientos de los programas federales que los apoyan.

El evaluador no tuvo acceso a los procedimientos que siguen las unidades administrativas u órganos desconcentrados para la selección de sus beneficiarios y las páginas de internet de cada uno tienen información no homogénea y poco clara. La página con mayor información es la del ICEM, aunque no se hace ni una referencia al programa evaluado o a sus subprogramas. Los programas que aparecen en la página del ICEM no son mencionados en ningún documento del PEDM.

*Si el programa no cuenta con procedimientos documentados para la selección de proyectos y/o beneficiarios o los procedimientos no tienen al menos una de las características establecidas en la pregunta se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Sí” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen una de las características establecidas.</i></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen dos de las características establecidas.</i></li></ul>

3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen tres de las características establecidas.</i></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen todas las características establecidas.</i></li></ul>

**11. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:**

- a) Corresponden a las características de la población objetivo.**
- b) Existen formatos definidos.**
- c) Están disponibles para la población objetivo.**
- d) Están apegados al documento normativo del programa.**

No

Por las características especiales del programa, el cual funciona como apoyo administrativo y operativo para los programas de los diferentes organismos y unidades de la Secretaría de Economía de Campeche (Dirección de Innovación, ICEM, INDEMIPYME, FOCAM e INEFAAC), este no tiene procedimientos unificados para el trámite de solicitudes de apoyo, pues cada subprograma tiene o debería de tener sus propios procedimientos. Para efectos de esta evaluación, solamente INDEMIPYME presentó un manual de procedimientos.

El INDEMIPYME ha desarrollado procedimientos específicos para estandarizar el trato de las personas que se acercan en busca de apoyos o asesorías a través del documento "Protocolo y Procedimiento de atención INDEMIPYME". Este protocolo incluye el llenado de un formato llamado "cedula de solicitud única" para la atención de las microempresas que se encuentran operando en la formalidad y que demanden los servicios del Instituto. El formato se llena al momento de la primera reunión, aunque no está disponible on line para la población objetivo.

Adicionalmente, INDEMIPYME cuenta con formatos para la atención de las solicitudes de la población objetivo que permiten darle seguimiento a los procedimientos para el otorgamiento de apoyos o servicios, tales como: 01.- Información para la Asesoría; 02.- Acuerdo para el Seguimiento de Proyectos; 03.- Formato de Evaluación del Asesor; 04.- Reporte de la Asesoría y 05.- Reporte del Impacto Económico. Cabe aclarar que los procedimientos entregados por INDEMIPYME no hacen referencia alguna al programa evaluado o se relacionan de alguna forma con el documento normativo (diagnóstico) del programa, el cual tampoco menciona a INDEMIPYME. La relación entre el programa e INDEMIPYME es de conocimiento pública dentro de la SEDECO, pero sería importante la existencia de un documento normativo que formalizara la relación.

El manual de procedimientos de INDEMIPYME solamente abarca las actividades de asesoría y acompañamiento, pero no los talleres y capacitaciones.

Se recomienda la creación de un documento único en el que se recopilen de forma homogénea y ordenada las reglas de operación y procedimientos involucrados con el programa paraguas y los subprogramas que incluye o si se considera pertinente, separar los subprogramas y hacer un manual de procedimientos para cada uno.

*Si el programa no cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo o los procedimientos no cuentan con al menos una de las características establecidas en la pregunta, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es "No".*

Al contar con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “**Si**”, se consideran los siguientes criterios:

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.</li> <li>• Los procedimientos cuentan con una de las características descritas.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.</li> <li>• Los procedimientos cuentan con dos de las características descritas.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.</li> <li>• Los procedimientos cuentan con tres de las características descritas.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.</li> <li>• Los procedimientos cuentan con todas las características descritas.</li> </ul>

## **PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN**

### **Padrón de beneficiarios**

**12. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:**

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.**
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.**
- c) Esté sistematizada.**
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.**

Si, nivel 1

El PEDM no tiene un padrón único de beneficiarios. El INDEMIPYME y el CIEM tienen padrones en los que se incluyen características de los beneficiarios, aunque los formatos no son homogéneos y los tipos de apoyo no tienen una relación directa con los componentes del programa establecidos en el diagnóstico, pues se utilizan nombres diferentes.

Como ya se mencionó, es necesario diseñar reglas de operación en las cuales se identifiquen los tipos de apoyos, tal y como van a ser utilizados internamente y como van a ser presentados a la población.

La información se encuentra sistematizada para el INDEMIPYME y el CIEM por separado en tablas de Excel sin una identificación única para los beneficiarios, por lo que no es posible saber quienes han recibido más de un apoyo.

Las características incluidas en las bases de datos son:

### **INDEMIPYME**

Estatus, Nombre del Negocio, Nombre del Empresario, Teléfono Fijo o Alternativo, Teléfono Celular, Correo Electrónico, Sexo, Sector, Programa, Actividad, Fecha, Municipio, Numero de sesiones, Comentarios y Consultor.

### **CIEM**

No. reg., Nombre Completo, Teléfono, Celular, E-Mail, Dirección, Municipio, Fecha, Tipo, Seguimiento, Idea/Proyecto, Tradicional, Escalable y Diagnostico.

Las organismos no presentaron mecanismos documentados para la depuración y actualización de sus bases de datos.

Se recomienda la elaboración de un padrón único para el programa, el cual se encuentre sistematizado e incluya identificaciones únicas para los beneficiarios, tipos de apoyo recibidos y características específicas.

Si el programa no cuenta con información de los beneficiarios del programa o la información no cuenta con al menos una de las características establecidas en la pregunta, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “**No**”.

Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “**SI**” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información de los beneficiarios cumple con una de las características establecidas.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información de los beneficiarios cumple con dos de las características establecidas.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información de los beneficiarios cumple con tres de las características establecidas.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• La información de los beneficiarios cumple todas las características establecidas.</li></ul>

### Mecanismos de atención y entrega del apoyo

13. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

No

Como ya se mencionó en la pregunta anterior, el programa no tiene procedimientos únicos estandarizados utilizados por todas las instancias ejecutoras, sistematizados ni difundidos públicamente.

Solamente INDEMIPYME tiene un procedimiento estándar para la atención de los solicitantes de apoyo "Protocolo y Procedimiento de Atención", el cual incluye el procedimiento para otorgar apoyo a los beneficiarios. Este procedimiento sí se apega a algunas de las actividades del programa establecidas en el "Diagnóstico", tales como:

- Micros, pequeñas y medianas empresas atendidas con información estratégica para sus negocios.
- Acciones de asistencia técnica realizada con acompañamiento a micros, pequeña y medianas empresas.
- Acciones de vinculación de micros, pequeñas y medianas empresas realizadas.

Sin embargo, INDEMIPYME no tiene procedimientos establecidos para la actividad:

- Cursos y talleres de capacitación a micros, pequeñas y medianas empresas realizados.

*Si el programa no cuenta con procedimientos documentados para otorgar los apoyos a los beneficiarios o los procedimientos no cuentan con al menos una de las características establecidas en la pregunta, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es "No".*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es "Sí" se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen una de las características establecidas.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen dos de las características establecidas.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen tres de las características establecidas.</li></ul>

4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen todas las características establecidas.</i></li></ul>
---	--

**14. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.**

De los seis órganos desconcentrados y unidades administrativas que apoya el PEDM solamente INDEMIPYME, a través de los formatos 1, 2 y 5, recolecta información más allá de la básica sobre sus beneficiarios, en este caso MIPYMES. La información se comienza a recolectar a partir de la primera visita para una asesoría y se sigue recolectando conforme el proyecto avanza, siguiendo los procedimientos establecidos en el "Protocolo y Procedimiento de atención INDEMIPYME"

**Formato 1. Información para la Asesoría:**

Solicitud del cliente

- Información básica: Nombre, fecha de nacimiento, género, correo electrónico, teléfono, dirección.
- Nivel de educación, otros estudios, institución educativa.
- Formalidad de la empresa, dueño de negocio, negocio familiar, puesto.

Información general de la empresa.

- Información básica: Nombre de la empresa/ Razón social, No. de teléfono, Domicilio fiscal de la empresa, Giro/Sector de la empresa.
- Estatus legal de la empresa, Tipo de sociedad, Fecha de inicio de operaciones, Fecha de alta en SAT.
- Cantidad de empleados de tiempo completo y de ½ tiempo, Tamaño de la empresa.
- Tipo de empresa.
- Realiza comercio internacional y tipo de comercio internacional, países a los que exporta.
- Apoyo de programas gubernamentales.
- Negocio establecido en su casa?
- Empresa incluyente?
- Realiza comercio electrónico.
- Ingresos brutos de la empresa, Ganancias/Perdidas brutas, fechas.
- Descripción de productos y servicios, descripción de problemática.

**Formato 2. Acuerdo para el seguimiento de proyectos**

Impacto esperado en la empresa

**Formato 5. Reporte del impacto económico**

Resultados de la asesoría: Crédito/Préstamo, Adquisición de Negocios, Variación de Exportaciones, Incremento de ventas, Aumento de utilidades, Venta del Negocio, Aumento de inversiones, Aumento en capacidad de producción, Reducción de costos de producción, Empleos retenidos, Empleos creados, Cumplimiento de la deuda, Creación de Negocios, Mejora en sistemas Administrativos, Registro de marcas, Expansión de negocios, Comercio electrónico, Descripción de puestos de trabajo, Expansión del mercado, Ordenamiento de RR.HH., Contratos conseguidos, Incursión en redes sociales, Elaboración de modelo de negocios.

## EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

### De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

15. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

No, las actividades utilizadas en la MIR no cumplen con los requisitos para ser consideradas "Actividades", pues no son acciones específicas que se debe de realizar para que se produzcan componentes. En la MIR se ponen como actividades elementos que en realidad son componentes, mientras que apenas se utilizan algunas actividades que efectivamente deben de estar en dicha clasificación.

Cada componente propuesto en la pregunta 16 debe de tener actividades claramente especificadas, por ejemplo:

Componente	Actividades
"Personas capacitadas en cultura emprendedora"	-Diseñar capacitaciones sobre cultura emprendedora -Promover las capacitaciones sobre cultura emprendedora -Dar capacitaciones sobre cultura emprendedora
"Créditos otorgados de apoyo a artesanos"	-Realizar convocatoria pública para créditos a artesanos - Recibir y aprobar solicitudes de créditos - Entregar créditos a artesanos
"SARES consolidados"	- Realizar gestiones para la creación de SARES
"MIPYMES beneficiadas con acciones de asistencia técnica"	- Recibir a los empresarios en las oficinas de INDEMYPIME - Dar asistencia técnica a los empresarios - Dar seguimiento a cada MIPYME que reciba asistencia técnica

Se recomienda que cada subprograma tenga su propia MIR con sus respectivas actividades.

*Si el programa no cuenta con una o con un grupo de Actividades para cada Componente de la MIR, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es "No".*

Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “SI” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 0 al 49% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 50 al 69% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 70 al 84% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 85 al 100% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>

**16. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:**

- a) Son los bienes o servicios que produce el programa.**
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo becas entregadas.**
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.**
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.**

Nivel 1

Dadas las condiciones particulares del programa, el cual tiene bajo su paraguas a diversos sub-programas o estrategias de las unidades administrativas y organismos descentralizados de SEDECO, la MIR se puede complicar y terminar siendo muy grande. Sin embargo, mientras todos los programas de facto sigan juntos en un programa artificial que los une, la MIR deberá de incluir todos los elementos correspondientes, sin dejar componentes específicos fuera. La recomendación general sería que los programas se separen presupuestalmente y que cada programa tenga su propia MIR.

De acuerdo con el documento del diagnóstico, el programa trabaja con cinco componentes (los mismo que se presentan en la MIR); sin embargo, los componentes no se presentan como los bienes o servicios que produce el programa, sino como los propósitos de los subprogramas agrupados por población objetivo, lo cual no es adecuado.

Varios de los elementos que deben de ser “Componentes” se colocaron en “Actividades” por lo que se recomienda reordenar la MIR:

0150 Proyectos Emprendedores Potenciales Apoyados – El componente debe ser específico con respecto a cuales son los apoyos, tal y como algunos de los que se coloraron en la sección de “Actividades”, pero deberían de ser “Componentes”, por ejemplo: “Personas capacitadas en cultura emprendedora”, “Vinculaciones realizadas de emprendedores”, “Proyectos incubados”, “Eventos realizados para difundir la cultura emprendedora”, “Emprendedores atendidos en el ICEM”.

0160 Simplificación de administrativa de los instrumentos para mejora regulatoria aplicados – Este componente se presenta como un resultado general, cuando debe de ser presentado como entregables de bienes o servicios específicos. En su lugar, se podrían utilizar los siguientes componentes que en la MIR se clasificaron como actividades: “Actualizaciones realizadas en el registro estatal de trámites y servicios”, “Trámites y registros del estado validados e inscritos en el Catálogo Nacional”, “SARES consolidados” y “Programas internos registrados de mejora regulatoria”

0298 Artesanos beneficiados mediante la comercialización y fomento de la productividad, calidad y diseño del trabajo artesanal. El componente requiere se más específico y se puede sustituir por algunas de las actividades: “Créditos otorgados de apoya a artesanos”, “Capacitaciones realizadas a artesanos”, “Artesanos que asistieron a eventos”, “Valor de los productos artesanales comercializados por el programa”, “Artesanos beneficiados por adquisición de artesanías” y “Artesanos que asistieron a eventos de comercialización en destinos turísticos”.

0009 Actividades de Apoyo Administrativo – Las actividades de apoyo administrativo por definición deben de colocarse en la sección de actividades.

0413 Micros, Pequeñas y Medianas Empresas desarrolladas – El componente debe de establecerse como un bien o servicio entregado, en este caso, se debe de especificar que tipo de atención o servicio se le brindó a las empresas, tal y como se establece en las actividades relacionadas con este componente: “Gestiones realizadas para el emprendimiento y desarrollo de las MIPYMES”, “MIPYMES beneficiadas con información estratégica”, “MIPYMES beneficiadas con cursos y talleres de capacitación”, “MIPYMES beneficiadas con acciones de asistencia técnica”, “MIPYMES beneficiadas con acciones de vinculación”.

Se considera que todos los componentes propuestos son necesarios para cumplir el Propósito de “La población del Estado cuenta con una mayor cultura emprendedora y el desarrollo de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”. Si embargo, se recomienda que cuando las matrices se hagan por separado por programas, se utilicen propósitos más específicos para cada uno.

*Si la MIR del programa no tiene establecido al menos un Componente, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Si” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 0 al 49% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 50 al 69% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 70 al 84% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 85 al 100% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul>

**17. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:**

- a) **Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.**

- b) Su logro no está controlado por los responsables del programa.**
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.**
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.**
- e) Incluye la población objetivo.**

Nivel 4

Propósito: “La población del Estado cuenta con una mayor cultura emprendedora y el desarrollo de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”.

El propósito está redactado como una situación alcanzada, incluyendo a la población objetivo (MIPyMES y emprendedores) y sí se espera como una consecuencia directa de los componentes propuestos en la pregunta 17, pues el acceso a crédito, asesoría, capacitación y mejor regulación debería traducirse en mayor desarrollo de los emprendedores y MIPyMES.

El logro no está controlado por los responsables del programa, como debe de ser, ya que los responsables del programa pueden controlar solamente hasta la entrega de los apoyos.

Al crearse este programa con diversos sub-programas con objetivos diferentes para cada uno, el propósito no tiene un solo objetivo, tiene dos, mayor cultura emprendedora y desarrollo de MIPYMES, aunque en realidad se podría ver como un solo objetivo si el propósito fuera “Desarrollo de MIPYMES”, lo que de alguna u otra forma incluye a los emprendedores también. Si el programa se divide en cuando menos tres o cuatro programas, de acuerdo a sus poblaciones objetivo, podrían salir cuatro propósitos nuevos, por ejemplo:

- Los emprendedores crean empresas productivas.
- Las MIPYMES incrementan su productividad. (Este propósito y el anterior podrían juntarse)
- Los artesanos incrementan sus ingresos.
- El estado aumenta su competitividad en materia regulatoria.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	• El Propósito cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.
2	• El Propósito cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.
3	• El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.
4	• El Propósito cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

**18. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:**

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**

- b) Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.

Nivel 4

Fin: “Contribuir al crecimiento y fortalecimiento económico del Estado mediante el fomento del emprendimiento y desarrollo de las empresas”

El Fin si se encuentra claramente especificado y es un objetivo superior al que el programa contribuye, sin esperarse que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzarlo. Como debe de ser, el logro del Fin no está controlado por el programa e incluye un objetivo único, “Contribuir al crecimiento y fortalecimiento económico”.

El Fin se encuentra vinculado directamente con el Plan Estatal de Desarrollo de Campeche 2015-2021 en el Eje Rector “Fortaleza Económica” en 2 objetivos estratégicos:

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>6.2.2. Desarrollo industrial, comercial y de servicios.</b>
Estrategia:	6.2.2.2. Impulsar el dinamismo comercial y el acceso a mayores mercados.
Estrategia:	6.2.2.4. Elevar la competitividad de Campeche como destino de Inversión.
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>6.2.3. Impulso a la Productividad, Competitividad y al Empleo</b>
Estrategia:	6.2.3.1. Fortalecer a las micro, medianas y pequeñas empresas
Estrategia:	6.2.3.2. Impulsar la cultura emprendedora
Estrategia:	6.2.3.3. Fomentar la economía social.

Idealmente, el Fin debería de ligarse solamente con un objetivo del PED, para no perder foco. Se esperaría que si los programas se separan por temas o por población, solamente se relacionen con un objetivo.

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “SI” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	• El Fin cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.
2	• El Fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.
3	• El Fin cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.
4	• El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

**19. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?**

Nivel 4

En el diagnóstico del programa, si se encuentran los elementos del resumen narrativo de la MIR.

Desde la sección de antecedentes se hace referencia al Fin y Propósito de la MIR al establecerse que:

“El origen de este programa presupuestal propuesto se enfoca en apoyar a dos grandes factores que ofrecen contribuir al crecimiento y desarrollo económico del Estado, como lo es el fomento al emprendimiento y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES).”

Adicionalmente, en las secciones “Tipo de Intervención” y “Etapas de Intervención” se especifican claramente los resúmenes narrativos de la MIR de los cinco componentes del programa y de todas sus actividades.

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “SI” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas de las Actividades de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas de las Actividades y todos los Componentes de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas de las Actividades, todos los Componentes y el Propósito de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.</li></ul>

**De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para resultados**

**20. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:**

- a) Claros.**
- b) Relevantes.**
- c) Económicos.**
- d) Monitoreables.**
- e) Adecuados.**

Nivel 4

Claros: Se considera que todos los indicadores de la MIR son claros, pues son precisos e inequívocos.

Relevantes: Se considera que todos los indicadores reflejan una dimensión importante del logro del objetivo al que hacen referencia, aunque cabe recordar las sugerencias de las preguntas anteriores sobre cambiar los componentes y agregar actividades, lo que implicaría diseñar indicadores de actividades relevantes. En el caso del indicador de Fin, en el cual se utiliza PIB estatal, se sugiere utilizar un indicador más puntual como "Variación porcentual de la Producción Bruta Total de las MIPyMES", ya que este indicador refleja mejor los resultados del programa.

Económicos: Se considera que la información necesaria para calcular todos los indicadores está disponible a precios razonables.

Monitoreables: Los indicadores de Fin y Propósito, así como el del Doing Business pueden ser fácilmente monitoreados independientemente. Para la monitoreabilidad de los indicadores de componente y actividades se requiere acceso a padrones ordenados y a estados financieros los cuales deberían de entregarse a solicitud de los ciudadanos o deberían de estar publicados en la página de internet de la SEDECO.

Adecuados: Todos los indicadores son útiles para evaluar el desempeño de los subprogramas, aunque hay que realizar modificaciones en los componente y actividades, los cuales deben de tener sus propios indicadores. A nivel Fin, como ya se mencionó, se podría acotar el indicador para que de información más útil sobre el desempeño del programa.

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es "SI" se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del 0% al 49% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</li></ul>

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Del 50% al 69% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Del 70% al 84% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Del 85% al 100% de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li> </ul>

*Para realizar el análisis, se utilizaron las siguientes definiciones: a) Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco; b) Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo; c) Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable; d) Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente; y e) Adecuado: el indicador debe aportar una base suficiente para evaluar el desempeño.*

**21. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:**

- a) Nombre.**
- b) Definición.**
- c) Método de cálculo.**
- d) Unidad de Medida.**
- e) Frecuencia de Medición.**
- f) Línea base.**
- g) Metas.**
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular ó nominal).**

Si. Nivel 4.

Todas las fichas técnicas de los indicadores cuentan con Nombre, Definición, Método de cálculo, Unidad de medida, Frecuencia de Medición, Línea Base, Metas y Comportamiento.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 0% al 49% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 50% al 69% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 70% al 84% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 85% al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>

**22. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:**

- a) Cuentan con unidad de medida.**
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.**
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.**

Nivel 4

Todas las metas de los indicadores de la MIR tienen unidad de medida y están orientadas a impulsar el desempeño y no se consideran laxas, en particular la del crecimiento del número de empresas en el sexenio en 15%.

Las metas si son factibles de alcanzar, bajo supuestos de estabilidad macroeconómica; sin embargo, ante choques económicos, como los que podría provocar la renegociación del TLCAN o la variabilidad del precio de petróleo, podrían no alcanzarse las metas a nivel Fin y Propósito.

Por su parte, las metas a nivel componentes y actividades fueron establecidas bajo los supuestos de que el presupuesto de la SEDECO y de los programas federales que apoyan a la secretaría se mantiene sin cambios significativos. Por lo tanto, las metas serían factibles de alcanzar si se cumplen los supuestos de tener presupuesto y una adecuada promoción de los programas para que la población objetivo se acerque al programa.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 0% al 49% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 50% al 69% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 70% al 84% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 85% al 100% de las metas de los indicadores del programa tienen las características establecidas.</i></li></ul>

**23. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:**

- a) **Oficiales o institucionales.**
- b) **Con un nombre que permita identificarlos.**
- c) **Permiten reproducir el cálculo del indicador.**
- d) **Públicos, accesibles a cualquier persona.**

Nivel 2

Todos los indicadores de la MIR tienen incluidos medios de verificación oficiales (a nivel Fin y Propósito) e institucionales (a nivel Componente y Actividades).

Los medios de verificación a nivel Fin y Propósito son públicos y tienen nombres que permiten identificarlos y reproducir el cálculo. Para ambos indicadores se menciona en las fichas como medio de verificación al INEGI. Se considera que se podría ser más específico sobre la fuente del indicador de Propósito “Crecimiento porcentual en el número de Unidades Económicas registradas en Campeche”, la cual pareciera que es el Censo Económico del INEGI, el cual no se levanta cada año, sino cada cinco. También podría ser el medio de verificación del indicador de Propósito el Sistema Empresarial de Información Mexicano (SIEM), el cual si es anual, aunque la información de esta fuente es menos exacta que la censal y es elaborada por la Secretaría de Economía federal. Como se estableció en preguntas anteriores, se recomendaría utilizar como indicador de Fin la “Producción Bruta Total de las MIPyMES” que se puede obtener también del Censo Económico.

Por su parte, los medios de verificación para los indicadores de Componentes y Actividades son todos, salvo el de Doing Business, institucionales. Los indicadores de los componentes relacionados con estados financieros y emprendedores si tienen medios de verificación con nombres para identificarlos, aunque no son públicos y solamente se podrían reproducir teniendo acceso a las bases de datos y padrones. Los demás indicadores, a nivel componente y actividades no se identifican por un nombre específico y requerirían de padrones ordenados y bases de datos adecuadamente identificadas para cumplir con los requisitos mínimos. El indicador de Doing Business es oficial, público y replicable, aunque no debe de estar a nivel componente sino a nivel propósito de algunos de los subprogramas ya que no depende del gobierno.

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “Sí” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 0% al 49% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas en la pregunta.</i></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 50% al 69% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas en la pregunta.</i></li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 70% al 84% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas en la pregunta.</i></li></ul>

4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Del 85% al 100% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas en la pregunta.</i></li></ul>
---	---

**24. Considerando el conjunto *Objetivo-Indicadores-Medios de verificación*, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Nivel 1

Se considera que los medios de verificación son necesarios para calcular los indicadores pero no suficientes.

A nivel Fin, el medio de verificación del PIB estatal es el INEGI y se considera que es un indicador y medio de verificación indirecto con respecto al PIB, pues las MIPyMES representan un porcentaje muy reducido del PIB campechano y no sería posible aislar el impacto del programa sobre él. Se considera que se debería utilizar un indicador y un medio de verificación para obtener información más directa para las MIPyMES, como la “Producción Bruta Total” que se obtiene de los Censos Económicos o de evaluaciones de impacto del programa.

A nivel Propósito el indicador sobre número de MPyMES en el estados menciona como medio de verificación anual al INEGI, sin embargo, a nivel estatal, esta fuente solamente produce información cada 5 años, por lo que se requerirían encontrar alguna forma alternativa de tener acceso a información anual, ya sea con el SIEM, el SAT o incluso evaluaciones de resultados. En la ficha técnica del indicador, el medio de verificación “INEGI” es muy general y no hace referencia a fuentes específicas.

A nivel componentes y actividades, los medios de verificación si son necesarios, aunque no son suficientes, pues a nivel componente falta ser más directos sobre los bienes y servicios entregados tanto a nivel objetivo-indicador-medio de verificación; y a nivel actividades se requieren establecer los objetivos-indicadores-medios de verificación que la MIR aún no contiene y que debe agregar.

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	• <i>Uno de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</i>
2	• <i>Dos de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</i>
3	• <i>Tres de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</i>
4	• <i>Todos los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</i>

### Valoración final de la MIR

## **25. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.**

Se considera que la MIR tiene espacio para mejorar, aunque antes de invertir tiempo en realizar cambios es necesario que SEDECO decida si el programa se va a dividir en más programas o si se va a conservar como uno solo. La recomendación del evaluador es que por lo menos se divida en 3 programas con sus propias ROP y MIRs, orientados hacia tres temas: MIPyMES y emprendedores, regulación y artesanos.

Modificaciones propuestas:

Fin: El indicador relacionado con Fin puede ser más específico en relación a las MIPyMES, por ejemplo: “Variación porcentual de Producción Bruta Total de las MIPyMES en el estado”.

Propósito: El medio de verificación del indicador puede ser el Censo Económico, el cual es cada cinco años o el Sistema Empresarial de Información Mexicano (SIEM), el cual es menos preciso pero se actualiza constantemente.

Componentes: Los componente deben de ser exactamente los bienes y servicios que se están entregando, como: asesorías, capacitaciones, créditos, etc. Muchos de los objetivos considerados como “Actividades” se deben de pasar a la sección de Componentes, tal y como se indica en la Pregunta 16.

Adicionalmente, se recomienda dividir los Componentes por género, cuando sea posible. Los medios de verificación para los indicadores de Componentes deben de tener un nombre, ya sea de la base de datos o del sistema informático de donde se obtiene la información.

Actividades: Se tiene que rediseñar la sección de actividades para que incluya las actividades que se tienen que hacer para la obtención de los Componentes y por lo tanto sus indicadores y medios de verificación. En la pregunta 15 se ponen ejemplos o sugerencias sobre como rehacer esta sección.

## PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

### Registro de operaciones programáticas y presupuestales

26. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:
- a) **Gastos en operación:** Se deben incluir los **directos** (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida y gastos en personal para la realización del programa) y los **indirectos** (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación).
  - b) **Gastos en mantenimiento:** Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.).
  - c) **Gastos en capital:** Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
  - d) **Gasto unitario:** Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

El programa no presentó un estado financiero integrado en el que se puedan identificar los gastos directos e indirectos en los que incurre para la entrega de los bienes y servicios.

INDEMIPYME, por su parte, si presenta estados financieros desglosados mensuales por los diferentes tipos de gastos, aunque no quedan claro cuáles de estos gastos son utilizados para el programa pues no se hace referencia al mismo en los documentos.

## Rendición de cuentas

**27. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:**

- a) **Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.**
- b) **Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.**
- c) **Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.**

### Nivel 1

El programa no tiene ni una referencia sobre documento normativo o resultados publicados en la página de la SEDECO. En la página de SEDECO o de sus institutos se presentan algunos de los programas de la secretarías pero sin links a reglas, objetivos o requisitos. El PEDM no es mencionado en la página de SEDECO.

El Instituto Campechano del Emprendedor en su página electrónica provee información general sobre diversos programas de financiamiento, capacitación y vinculación; sin embargo, no hay documentos que ligen explícitamente a estos programas con los componentes del PEDM. Los programas promocionados en la página del ICEM no presentan un documento descriptivo o ROP's en donde se especifiquen los objetivos del programa, requisitos de acceso o población objetivo.

COMERCAM tiene una página de internet con información relevante sobre el Sistema de Apertura Rápida de Empresas, el Registro Estatal de Trámites y Servicios y el Programa Simplifica, aunque no se encontraron publicaciones sobre el programa de mejora regulatoria del estado o resultados de las intervenciones.

Las páginas del ICEM y de COMERCAM si cuenta con teléfono y mail de contacto para informar y orientar a los beneficiarios en la pantalla principal sin necesidad de clics.

El INEEFAC e INDEMYPIME no tienen páginas electrónicas, por lo que no hay información on line de sus subprogramas o de sus teléfonos o mails de contacto.

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “SI” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen una de las características establecidas.</i></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas.</i></li></ul>

3	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen tres de las características establecidas.</i></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen todas las características establecidas.</i></li></ul>

**28. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:**

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
- b) Están sistematizados.**
- c) Están difundidos públicamente.**
- d) Están apegados al documento normativo del programa.**

El programa no tiene procedimientos de ejecución obras y acciones más allá de los “Procedimientos y protocolos de atención” de INDEMIPYME, el cual si está estandarizado y sistematizado, aunque no difundido públicamente.

Para los subprogramas que reciben apoyos de programas federales, se deben de utilizar y publicar los procedimientos de estos programas, aunque no se encontró una relación explícita por escrito entre el programa evaluado y programas federales.

*Si el programa no cuenta con procedimientos de ejecución de obras y/o acciones o los procedimientos no cuentan con al menos una de las características establecidas en la pregunta, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.*

*Si cuenta con información para responder la pregunta, es decir, si la respuesta es “SI” se debe seleccionar un nivel según los siguientes criterios:*

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen una de las características establecidas.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen dos de las características establecidas.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen tres de las características establecidas.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen todas las características establecidas.</li></ul>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al surgir el programa de la unión de ocho programas administrados por cinco institutos y una dirección de SEDECO con presupuestos, reglas de operación e indicadores independientes se presentan algunas complicaciones de diseño que se reflejan en esta evaluación.

El programa tiene la ventaja de tener un diagnóstico con un árbol de problemas que permite identificar el problema primario, así como sus causas y consecuencias. Sin embargo, el primer reto en la elaboración del diagnóstico surge al no tratarse con la profundidad esperada cada uno de los diferentes temas relevantes (emprendedores, mipymes, artesanos, regulación, créditos, entre otros), al mismo tiempo que encuentran problemas en la definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo de los subprogramas.

A partir del análisis del diagnóstico surge la recomendación que se hace a lo largo del documento, la cual involucra la separación de los subprogramas en varios programas que reflejen la operación de facto y la independencia administrativa y presupuestal de los institutos y áreas de la SEDECO involucrados con el PEDM.

Actualmente, la unión de varios programas en el PEDM presenta un importante reto de coordinación para crear, homologar y juntar reglas de operación, procedimientos operativos, informes presupuestales, bases de datos y padrones de beneficiarios. Por ejemplo, algunos de los subprogramas entregaron para esta evaluación padrones de beneficiarios; solamente uno presentó formatos y procedimientos de operación; y ni uno tenía reglas de operación.

El PEDM y sus diversos componentes se encuentran verticalmente bien alienados con el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y con el Plan Estatal de Desarrollo; aunque hace falta una alineación explícita horizontal a nivel de los subprogramas, pues en ni un documento de los institutos o unidades administrativas que operan el PEDM se hace mención del mismo y en ni un documento del PEDM se menciona por nombre a los subprogramas o a sus operadores.

En el área de transparencia se ha hecho un trabajo importante en la creación de páginas web para cada instituto de SEDECO, aunque hay espacio para mejorar pues no se encontró en estas páginas información oficial del programa, reglas de operación, reportes financieros o padrones. Páginas web como las del ICEM incluyen información sobre apoyos y programas, aunque no hay referencia alguna al PEDM o a los subprogramas que lo conforman.

La Matriz de Indicadores del PEDM tiene elementos bien formulados con indicadores relevantes; el hecho de combinar a diversos propósitos bajo un mismo fin provocó algunos errores que se pueden corregir fácilmente si se decidiera no separar los programas. En el caso de que sí se separen, cada programa nuevo debería de tener su propia matriz.

## Recomendaciones

- La falta de definición de un problema único se debe a que el programa surge de la unión de ocho programas diferentes en el 2016, los cuales, se recomienda que en los siguientes ciclos presupuestales se vuelvan a separar, por población objetivo si lo que se quiere es mantener el número de programas bajo. Sin embargo, los programas también se podrían separar por institución o unidad administrativa, si la operación se va a mantener como es actualmente.<sup>3</sup> Hoy en día cada unidad administrativa tiene una personalidad jurídica separada, maneja presupuestos separados, se administra independientemente, están en lugares separados y no se comunican con las demás ni para homologar formatos o reglas de operación, por lo tanto, no resulta práctico que todos sus programas estén artificialmente unidos en uno solo.
- Se recomienda la elaboración de un diagnóstico, o de varios si los programas se separan, en el que se cuantifique apropiadamente a las diferentes poblaciones potenciales y objetivas del programa, diferenciándolas de la población que se quiere atender y de la que efectivamente se está atendiendo. El diagnóstico, para cada problema que se atiende (y por lo tanto para cada programa nuevo o cada subprograma), deberá de desarrollar la descripción de la problemática y sus causas y consecuencias.
- El programa, si no se separan los subprogramas, debe de tener sus propias reglas de operación, manual de procesos, formatos, presupuesto y padrón homologado y unificado. Incluso si se separan los programas, es importante la homologación de todos estos documentos, no solo para los programas que conforman el PEDM, sino para los de toda la SEDECO. En el caso de que las ROP o procesos provengan de programas federales, se pueden utilizar y publicar, siendo explícitos sobre la fuente y el trabajo conjunto con la federación.
- Es importante utilizar tanto formalmente (presupuestalmente), como ante el público, el mismo nombre para los programas que SEDECO ofrece para evitar confusiones y dar certeza a los beneficiarios potencial que se acercan a la Secretaría. Actualmente, los programas que se promocionan en la página de SEDECO tienen un nombre diferente a los ocho programas que se entregaron al evaluador como parte del PEDM y no hacen mención alguna al PEDM.

---

<sup>3</sup> Los ocho subprogramas son: Red Estatal de Incubadoras, Programa Estatal de Desarrollo de Franquicias, Programa Estatal para el Desarrollo de Emprendedores, Programa Estatal de Mejora Regulatoria, Programa para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas, Programa Estatal de Inclusión Financiera, Programa de Innovación, Fortalecimiento y Formalización del sector artesanal y Programa de difusión y comercialización de artesanía. Y las Unidades Administrativas son la Dirección De Innovación, el Instituto Campechano Del Emprendedor (ICEM), la Comisión De Mejora Regulatoria (COMERCAM), el Instituto para el Desarrollo de la Micro Pequeña y Mediana Empresa (INDEMIPYME), el Fondo Campeche (FOCAM) y el Instituto Estatal para el Fomento de las Actividades Artesanales en Campeche (INEFAAC)

- Se recomienda que tanto la página de internet de SEDECO como la de sus institutos tengan información completa sobre los programas que operan como: las reglas de operación, los procedimientos de atención, los estados financieros, los contactos para dudas y los padrones.
- Si se los programas no se fueran a separar, se podrían realizar algunos cambios en la MIR, tales como:
  - Utilizar un indicador de impacto que se relacione más con MIPYMES y Emprendedores, este tipo de indicadores generalmente no van a estar disponibles para un seguimiento anual a nivel estatal. Es muy raro que para un programa específico se puedan calcular impacto cada año, en el mejor de los casos una evaluación de impacto se realiza cada tres o cinco años.
  - Utilizar por los menos tres Propósitos, uno para cada población objetivo: Mipymes, emprendedores y artesanos. En principio, no se recomienda el uso de más de un propósito pero, en el caso de un programa que junta varios objetivos, la división de propósitos podría traer orden.
  - Establecer como Componentes aquellos servicios o productos que se entregan, en la MIR presentada, la mayoría de los componentes que se deben utilizar se pusieron en la sección de Actividades.
  - Registrar las Actividades que se relacionan con cada componente. Para esta sección, el apoyo de cada uno de los subprogramas sería útil.
- En cuestión de la MIR, la recomendación principal es que cada programa nuevo, o por lo menos cada instituto, tenga su propia MIR.