

Evaluación en materia de diseño del
Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos
de las industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes
(Fondo Reconversión)

Informe final

Secretaría de Economía

ITAM



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	6
CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	8
CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DE DISEÑO.....	11
CAPÍTULO 2. PRINCIPALES FORTALEZAS, RETOS Y RECOMENDACIONES.....	38
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA (FORMATO 1).....	48
ANEXO II: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	62
ANEXO III: BASE DE DATOS DE GABINETE	64
ANEXO IV: CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	65
ANEXO V: LÍNEA BASE Y TEMPORALIDAD DE LOS INDICADORES	68
ANEXO VI: IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN	70
ANEXO VII: MEDICIÓN DE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN	72
ANEXO VIII: PROPUESTA DE MATRIZ DE INDICADORES.....	73
ANEXO IX: COMPLEMENTARIEDAD, SIMILITUD Y SINERGIAS ENTRE PROGRAMAS FEDERALES	90
ANEXO X: OTROS ANEXOS PERTINENTES.....	111

Resumen ejecutivo

En cumplimiento con la normatividad interna de la Secretaría de Economía (SE), la Dirección General de Planeación y Evaluación solicitó la contratación del Centro de Estudios de Competitividad, del Instituto Tecnológico Autónomo de México, para realizar la evaluación de diseño del Fondo para la reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión). Este documento presenta la metodología, los principales hallazgos, las preocupaciones y las recomendaciones que se derivan de dicha evaluación.

El Fondo Reconversión tiene sus orígenes en una preocupación justificada sobre la situación actual de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, las cuales han visto disminuida su participación en los mercados nacional e internacional ante la eliminación de las cuotas compensatorias que han dado entrada a productos, como los chinos, que ofrecen una mejor relación precio-calidad frente a los productos mexicanos.

Derivado de las entrevistas con el personal de la SE involucrado en la gestión y operación del Fondo, se percibe un carácter sectorial del mismo, es decir, que el Fondo Reconversión no está dirigido a apoyar propiamente a las empresas de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, sino que está enfocado en el desarrollo de los eslabones que participan en las cadenas de valor de dichas industrias, de tal manera que se promueva y mejore la competitividad de éstas tanto en el mercado nacional como internacional.

En congruencia con el Eje Rector 2 “Economía competitiva y generadora de empleos” y el eje temático 2.5 “Promoción de la productividad y competitividad” en el cual se inscribe la Estrategia 5.2¹ del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se crea en 2008 el Fondo Reconversión, el cual tiene como objetivo “promover la reconversión y el desarrollo de los sectores de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes mediante el otorgamiento de subsidios de carácter temporal a fin de promover su competitividad y reposicionamiento en los mercados nacional e internacional”.² Su población objetivo son las personas físicas con actividad empresarial o morales de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, legalmente constituidas, y los apoyos que otorga se dan mediante las siguientes categorías:

- I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización
- II. Innovación y desarrollo tecnológico
- III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés
- IV. Formación y desarrollo de capital humano
- V. Formalización del empleo

La evaluación de diseño consistió principalmente en dar respuesta a 27 reactivos definidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) para la evaluación en materia de diseño para lo cual se revisaron documentos oficiales del Fondo, literatura académica nacional e internacional relevante, también se realizaron entrevistas a profundidad con funcionarios de la SE cuyo desempeño resultó clave en el diseño del Fondo, y se llevó a cabo un Taller de Marco Lógico. Los principales hallazgos derivados de dichas actividades fueron: a) el diagnóstico permite identificar el problema focal que pretende atender el Fondo, pero no existe claridad en las causas, magnitud y consecuencias del problema; b) los errores en el análisis de problemas, soluciones y

¹“Diseñar agendas sectoriales para la competitividad de sectores económicos de alto valor agregado y contenido tecnológico, y de sectores precursores, así como la reconversión de sectores tradicionales, a fin de generar empleos mejor remunerados”. PND, 2007-2012.

²Lineamientos de Operación del Fondo Reconversión 2009. DOF. 30/11/2009.

alternativas llevaron a una integración deficiente de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), publicada en el PASH, que incluso no corresponde a la normatividad aplicable al Fondo (Lineamientos 2009); c) las ambigüedades y confusiones en el resumen narrativo de los diferentes niveles de objetivos y supuestos, no permitieron validar la lógica vertical de la matriz; d) la lógica horizontal de la MIR tampoco se validó ya que se identificaron importantes áreas de oportunidad en la definición de indicadores y medios de verificación, y e) la información disponible no se encuentra sistematizada y no existe un padrón único de beneficiarios y/o unidades de atención.

Con base en lo anterior, fue posible realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), a partir del cual fue posible identificar que las principales Fortalezas y Oportunidades del Fondo se encuentran en su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Economía 2007-2012, además de la posibilidad de generar sinergias con los créditos y financiamientos de la banca de desarrollo. Mientras que sus Debilidades y Amenazas se centran en el diseño del instrumento y en la ausencia de un equipo experto en las industrias textil, vestido, calzado y juguetes directamente vinculado con la operación del programa.

Las áreas de oportunidad detectadas llevaron al evaluador a realizar un taller que a partir de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico tuviera por objeto revisar y reconstruir la Matriz de Indicadores del Fondo Reversión. Guardando el espíritu o idea original del Fondo, el proceso de análisis resultó en una MIR que posee un contenido diferente a la MIR del PASH, a los Lineamientos 2009 e incluso a los Lineamientos 2010, pero congruente con el problema que se desea atender.

La conclusión de esta evaluación parte de que existe una justificación adecuada sobre la existencia del Fondo Reversión, no sólo por la problemática que desea atender, sino también por la población objetivo (empresas textiles, del vestido, del calzado y del juguete) a la cual se desea dirigir los apoyos; a la vez reconoce que bajo el diseño actual del instrumento difícilmente se logrará impactar en los objetivos de corto, mediano y largo plazo planteados.

Una vez concluida y entregada la versión preliminar de la Evaluación de Diseño del Fondo Reversión fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) los Lineamientos de Operación (LOP) 2010³, los cambios detectados en la nueva publicación, no alteran ni el contexto del Fondo, ni los resultados de la evaluación de la MIR. Los principales cambios que se perciben y que de alguna manera podrían impactar el diseño del Fondo Reversión, son la inserción de una nueva categoría de apoyo, la ampliación de la población objetivo, además de una lista más detallada de los requisitos para registrar a los organismos promotores.

La presente evaluación se realizó sobre los LOP 2009 y la MIR 2009, y los resultados no se vieron modificados con la publicación de los LOP 2010. Para los casos en los que las respuestas a las preguntas del Capítulo 1 pudieran tener alguna relación con los cambios observados en los LOP 2010, se hace el comentario correspondiente.

En caso de mantenerse una decisión política para apoyar la reestructuración de los sectores textil, vestido, calzado y juguetes, con objeto de ajustarlos a las nuevas condiciones del mercado, el evaluador recomienda: a) rediseñar el Fondo Reversión a partir de la “Propuesta de Matriz de Indicadores” que se incorpora en el Anexo VIII de esta evaluación, b) involucrar en la operación del Fondo a las áreas que conocen y mantienen contacto con la población objetivo, a fin de mejorar el

³ Lineamientos de operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes FONDO REVERSIÓN para el ejercicio fiscal 2010. Diario Oficial de la Federación, Lunes 25 de octubre de 2010.

funcionamiento del mismo, y c) darle al Fondo Reversión un enfoque puntual, integral y sectorial, de modo que el esfuerzo de reversión sea eficiente.



Introducción

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita la preparación, gestión y evaluación de proyectos, sugiere un instrumento ordenado para la planeación de políticas públicas de manera que estén enfocadas a problemas identificados que requieren de la intervención gubernamental, de tal manera que sean precisos en la fijación de objetivos para su ejecución directa.

A través de esta metodología se obliga a los responsables de los programas y políticas públicas a identificar adecuadamente los problemas que requieren su intervención, a establecer objetivos claros basado en los intereses de los beneficiados, a definir metas que permitan medir el alcance y éxito del programa o política, a definir medios que permitan verificar los logros, a identificar riesgos que representen alguna amenaza para la ejecución del programa, y a especificar los recursos requeridos para llevar a cabo dichas políticas.

A partir de la MML se desarrolla un análisis de problemas, soluciones y alternativas que permiten elaborar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), la cual permite vincular los instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas o políticas públicas resultantes del proceso de planeación.

La MIR permite presentar en forma resumida y de fácil entendimiento la relación de los programas con los objetivos de política pública, incorporar los indicadores que midan los objetivos y resultados esperados, identificar los medios para obtener esos resultados, verificar la información de los indicadores y describir los servicios que presta el programa.

La Evaluación de Diseño es una herramienta que determina la consistencia del diseño conceptual y operativo del Fondo en relación con la problemática que busca atender, permite diagnosticar las fortalezas y áreas de oportunidad en la Metodología del Marco Lógico de los programas y políticas públicas.

La presente evaluación del Fondo Reconversión se hace a partir de la solicitud de la Dirección General de Planeación y Evaluación con el objeto de obtener un diagnóstico que retroalimente su diseño y gestión orientados a resultados. Este documento se basa en los Términos de Referencia para la Evaluación en Materia de Diseño del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes.

A partir de los Términos de Referencia se desarrollaron 27 preguntas que abarcan los temas de: características generales del programa, contribución a los objetivos nacionales y sectoriales, matriz de indicadores, población potencial y objetivo, vinculación con las ROP o normatividad aplicable y coincidencias, complementariedades, similitudes y duplicidades con otros programas federales.

Las fuentes de información que se utilizaron para evaluar el diseño del Fondo fueron provistas por la Secretaría de Economía a través de todas las instancias involucradas en el diseño y gestión de éste. Derivado del trabajo de gabinete fueron detectadas deficiencias en el diseño de la MIR del Fondo Reconversión publicada en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) para 2009, que es la versión oficial de la MIR del Fondo.

A partir de las debilidades identificadas en el diseño del Fondo Reconversión, se tomó la decisión de convocar a un taller en el cual participara personal de la SE involucrado en el diseño y gestión del Fondo, de tal manera que se integraran todas las ideas y percepciones sobre éste, a fin de lograr un consenso claro acerca de sus objetivos y alcances.

En el taller convocado se analizaron los problemas que enfrentan las industrias textil, vestido, calzado y juguetes ante la competencia de productos de importación, particularmente los de origen chino. Definidos los problemas comunes de las cuatro industrias, se analizaron las posibles soluciones y alternativas de intervención del Fondo Reversión. De esta manera se diseñó una nueva MIR en la que se plasman de manera clara los objetivos y alcances del Fondo, y se plantearon Componentes y Actividades congruentes con los nuevos Fin y Propósito definidos en la MIR propuesta en el Anexo VIII Propuesta de matriz de indicadores.

La presente evaluación se realizó en base a la Matriz de Indicadores y los Lineamientos de Operación 2009 del Fondo Reversión, documentos oficiales disponibles al inicio de la evaluación. Una vez hecha la primer entrega de este documento a la SE fueron publicados en el DOF los Lineamientos de Operación 2010 del Fondo. Respecto a esta última publicación, se perciben algunos cambios como la definición de la Población Objetivo; el listado de Requisitos para acceder a los apoyos del Fondo; la inclusión de la subcategoría “c) Apoyos para el desarrollo de proyectos productivos de impacto directo en la reversión” en la Categoría III Fortalecimiento de Estrategias para Acceder a Mercados de Interés; y la inclusión de la Categoría “VI. Promoción, Imagen y Posicionamiento de Proyectos”, con su respectiva subcategoría, “Diseño e instrumentación de planes de promoción, publicidad, marketing, difusión de casos de éxito y organización de foros y eventos para posicionar proyectos de reversión”.

Los cambios que representa esta nueva publicación en los resultados previamente entregados de la evaluación de diseño del Fondo Reversión se integraron en calidad de comentarios en las preguntas correspondientes.

Características del programa

La inserción de nuevas economías en el mercado mundial ha implicado un desajuste en las prácticas comerciales de países como México, que dependen en gran medida de sus relaciones comerciales con el exterior. Este problema se debe en gran medida a que los nuevos jugadores, como China, presentan importantes ventajas competitivas entre las que se encuentran los bajos costos de producción y de mano de obra y productos de bajos precios.

Si aunado a esta situación se considera que con el ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio, el resto de los países miembros se vieron obligados a eliminar las cuotas compensatorias a las importaciones de este país, las industrias nacionales se vieron seriamente afectadas, en particular las de textil, vestido, calzado y juguetes que han tenido que enfrentar esta nueva competencia tanto en el mercado nacional como en el de Estados Unidos de América (EUA).

De esta manera, no sólo la producción de dichas industrias se ve afectada, la disminución en las relaciones comerciales y el consumo de productos nacionales afecta directamente en el empleo, el cual representa cerca de 850 mil trabajadores en las cuatro industrias.⁴

Las políticas públicas del Gobierno Federal consideran el apoyo y promoción de las industrias nacionales a través del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Sectorial de Economía: entre los ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se encuentra el de una “Economía Competitiva y Generadora de Empleos” (Eje rector 2), el cual plantea como objetivo el “Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos” (Objetivo 5), para alcanzarlo establece la estrategia 5.2 “La reconversión de sectores tradicionales a fin de generar empleos mejor remunerados, particularmente en las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, entre otras”.

Por su parte, el Programa Sectorial de Economía 2007-2012 plantea en sus Ejes Rectores:

1. Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).
 - 1.1 Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MiPyMEs existentes.
2. Consolidar un avance significativo de la competitividad de la economía mexicana para impulsar la generación de empleos.
 - 2.5 Elevar la competitividad de las empresas mediante el fomento del uso de las tecnologías de información, la innovación y el desarrollo tecnológico en sus productos y servicios.
3. Fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera directa (IED).
 - 3.1 Fortalecer el proceso de integración de México en la economía mundial.
4. Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado interno.
 - 4.1 Impulsar la reconversión y el crecimiento de sectores estratégicos y de alto valor agregado

Para la consecución de dichos objetivos, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 28, señala que “se podrán otorgar apoyos con recursos federales a actividades que sean prioritarias, cuando éstas sean generales, de carácter temporal y no afecten las finanzas de la Nación”.

⁴ Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2009.

Es bajo este marco que el 22 de agosto de 2008 se creó por decreto presidencial el Programa con Lineamientos de Operación U001: “Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos ante la eliminación de cuotas compensatorias de productos chinos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes (Fondo Reconversión)”. El cual tiene el objetivo general de promover la reconversión y el desarrollo de los sectores de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes mediante el otorgamiento de subsidios de carácter temporal a fin de promover su competitividad y reposicionamiento en los mercados nacional e internacional. La cobertura del programa es nacional y su población objetivo son las personas físicas con actividad empresarial o morales de las industrias de textil, vestido, calzado y juguetes, legalmente constituidas.

Durante 2008, el Fondo Reconversión se encontraba bajo la adscripción de la Subsecretaría de Industria y Comercio (SIC) a través de la Dirección General de Industrias Básicas (DGIB) y operó con base en el *Acuerdo por el que se dan a conocer los lineamientos para la operación del Programa Fondo Reconversión de la Secretaría de Economía para el ejercicio fiscal 2008*, publicado en el DOF el 22 de agosto de dicho año.

En 2009, el Fondo Reconversión fue objeto de un cambio de adscripción a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), en la Dirección General de Oferta Exportable (DGOE). Para su operación en dicho año, el 30 de noviembre de 2009 fue publicado en el DOF el Acuerdo por el que se dan a conocer los lineamientos para la operación del Programa Fondo Reconversión de la Secretaría de Economía.

El 25 de octubre de 2010, se publicaron en el DOF los Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (FONDO RECONVERSIÓN) para el ejercicio fiscal 2010; y en estos se menciona que el área operadora de los apoyos que otorga el Fondo es la Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio (DGDEON), adscrita a la SPYME.

Los apoyos del Fondo Reconversión se componen por recursos federales previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente y son otorgados a la población objetivo a través de organismos promotores definidos. Asimismo, se otorgan a través de distintas categorías, las cuales se enlistan a continuación:

- I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización
- II. Innovación y desarrollo tecnológico
- III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés
- IV. Formación y desarrollo de capital humano
- V. Formalización del empleo.

Con la publicación de los LOP 2010, se hicieron algunas modificaciones a los enunciados de las categorías de apoyo y se incorporó una nueva categoría:

- I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización para la reconversión de procesos, sistemas y líneas de producción
- II. Innovación y desarrollo tecnológico
- III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés
- IV. Formación y desarrollo de capital humano para procesos de reconversión
- V. Formalización del empleo
- VI. Promoción, imagen y posicionamiento de proyectos

En la evolución del Fondo Reconversión, para el ejercicio fiscal 2011, se propone la compactación del Fondo Reconversión con el Fondo PyME. En el documento de exposición de motivos del Presupuesto

de Egresos de la Federación 2011, para mejorar la eficiencia y calidad del gasto público se plantea que a través de esta fusión (compactación) “se buscará mejorar el nivel de atención, aprovechando la estructura y experiencia del Fondo PyME, toda vez que son manejados por la misma unidad responsable. Lo cual reforzará su desempeño general, mejorando la vinculación y cobertura con lo que será posible beneficiarse de posibles disminuciones en los costos de operación”.⁵

Dicha propuesta ofrece al Fondo una serie de ventajas y desventajas para su futura operación y funcionamiento, mismas que fueron objeto de análisis por parte del evaluador y cuyas conclusiones se ofrecen en el Capítulo 3 Conclusiones.

⁵ Ver “Avances para mejorar la eficiencia y calidad del gasto público” en *Exposición de motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2011*. SHCP, 2011, p.35.

Capítulo 1. Evaluación de diseño

1. ¿El problema o necesidad prioritaria al que va dirigido el Programa está claramente identificado?

Calificación	Criterio
3	Sí. El problema o necesidad está identificado pero existen ambigüedades o imprecisiones.

En los Lineamientos del Fondo Reversión para el ejercicio fiscal 2009 se señala que el ingreso de algunas economías a la Organización Mundial del Comercio (OMC) afectó a industrias como la textil, vestido, calzado y juguetes, ya que las nuevas condiciones en los mercados las llevaron a enfrentar una intensa competencia tanto en el comercio interno como en el internacional, llevando a que registraran una pérdida de su participación en el mercado doméstico, así como una disminución significativa de sus exportaciones, especialmente las dirigidas hacia EUA, con el consecuente efecto en el cierre de empresas y en la pérdida de empleos.

Por otra parte, se registraron ejercicios de diagnóstico elaborados por la Dirección General de Industrias Básicas (DGIB), incluyendo un árbol de problemas en el cual se identifica que el problema focal al que va dirigido el Fondo es: "Pérdida de la competitividad de las empresas de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes". Sin embargo, en dicho análisis no se percibe una desagregación rigurosa de las causas del problema, creando áreas de oportunidad para mejorar el diagnóstico de la situación observada en las industrias.

Si bien queda claro que las cuatro industrias del Fondo Reversión se han visto afectadas por la participación de nuevas economías, no existe un análisis que ayude a entender a qué se debió la pérdida de competitividad de estas industrias. A su vez, el término de competitividad presenta ambigüedades en su definición, ya que se trata de un concepto para el cual se entienden diversas definiciones, sin existir alguna oficial.

2. ¿Existe un diagnóstico adecuado, elaborado por el Programa, la dependencia o entidad, sobre la problemática detectada que sustente la razón de ser del Programa?

Calificación	Criterio
3	Sí. El diagnóstico existe pero no cumple con las siguientes características: a) permitir identificar la problemática que busca atender el programa. b) caracterizar explícitamente las causas, magnitud y consecuencias del problema, la población objetivo a la que afecta y la situación o contexto institucional.

La Dirección General de Industrias Básicas (área originalmente encargada del Fondo durante 2008), proporcionó documentos con información oficial sobre la producción e intercambio comercial nacional e internacional de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, así como un breve análisis de los retos de cada una y un apartado sobre las políticas sectoriales para impulsarlas.

Dichos documentos se enlistan a continuación:

- Decálogo sectorial Fibras-Textil-Vestido
- Diagnóstico de la Industria del Calzado
- Diagnóstico de la Industria del Juguete

Tal y como se adelantó en la respuesta de la pregunta número uno, tanto los documentos de diagnóstico presentados, como el análisis de problemas (árbol de problemas) no caracterizan explícitamente todas las causas del problema observado, específicamente las carencias de las empresas de estos sectores, así como el empleo de términos generales como el de “competitividad” que otorgan ambigüedad a la definición de la problemática.

3. ¿El Fin del Programa está claramente definido?

Calificación	Criterio
2	No. La redacción del Fin no es suficientemente clara.

El Fin definido en la Matriz de Marco Lógico del Fondo Reversión del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda es:

Contribuir a fortalecer la
competitividad de los
sectores productivos de las
Industrias Básicas

Por una parte, el uso de términos como competitividad pueden generar confusiones y ambigüedades en la definición del Fin del Fondo, toda vez que se trata de conceptos para los cuales no existe un consenso en sus definiciones y, como se mencionó anteriormente, no cuenta con una definición oficial.

En el diseño de programas públicos no es aconsejable el uso de términos que son difíciles de definir y además de medir; si bien existen indicadores que miden la competitividad, se trata de evaluaciones para las cuales tampoco hay un consenso ni un método de evaluación oficial.

Por otra parte, es necesario aclarar en el enunciado a qué industrias va dirigido el Fondo, ya que las industrias básicas incluyen una gama más grande que la población objetivo del Fondo.

Finalmente, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), el Fin se define como “Un objetivo de desarrollo de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el proyecto a mediano o largo plazos.”⁶ pero en congruencia con el análisis de problemas (árbol de problemas presentado por la DGIB), el Fin descrito en la matriz del Fondo en realidad corresponde al problema focal observado y por tanto sería el Propósito del Fondo, es decir “... el resultado directo (impacto) que se espera lograr cuando se haya concluido la ejecución del proyecto.”⁷

De lo anterior deriva incluso que –como se verá más adelante–, la redacción del Fin y del Propósito es redundante.

⁶ ILPES, Metodología de Marco Lógico, Boletín del Instituto 15, 2004, p. 14.

⁷ *Ídem.*

4. ¿El Propósito del Programa está claramente definido?

Calificación	Criterio
3	Sí. La redacción del propósito es aceptable pero existen ambigüedades o imprecisiones.

El Propósito definido en la Matriz de Marco Lógico del Fondo Reconversión es:

La empresas de las
Industrias Básicas ven
fortalecida su
competitividad

La redacción es congruente con el análisis de problemas (árbol de problemas presentado por la DGIB) y con las recomendaciones del ILPES, en donde el Propósito es definido como el resultado esperado una vez finalizada la ejecución del proyecto (el Fondo), es decir la consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de disponer de los apoyos que otorgará el Fondo.

Pero nuevamente, en la redacción del Propósito se incorpora el concepto de competitividad, para lo cual aplican los mismos comentarios sobre su definición que se formularon en la pregunta tres; y al igual que con la redacción del Fin, el generalizar sobre las industrias básicas, no deja claro el propósito de atender las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.

Aquí se puede observar el comentario hecho en la pregunta anterior, que la redacción del Fin y Propósito son redundantes ya que ambos dicen lo mismo pero con diferentes palabras y por lo tanto no existe una lógica causal entre ellos.

Por otra parte, es importante comentar que de acuerdo al ILPES, es recomendable que el nombre del proyecto guarde una estrecha relación con el Propósito, aun cuando existan diferencias en la redacción,⁸ sin embargo para el caso que nos ocupa, el nombre del Fondo no guarda una relación con la redacción del Propósito:

Nombre Fondo	Redacción propósito
Fondo para la reconversión de sectores productivos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes (Fondo Reconversión)	Las empresas de las Industrias Básicas ven fortalecida su competitividad.

Si bien no quedaba claro lo que se entendía por el “termino reconversión”, a través de entrevistas con funcionarios de la DGIB, el evaluador consideró pertinente emplear la siguiente definición: reconversión es “la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.”⁹

Tomando como referencia dicha definición, es posible confirmar que no existe correspondencia entre el nombre del Fondo y su Propósito.

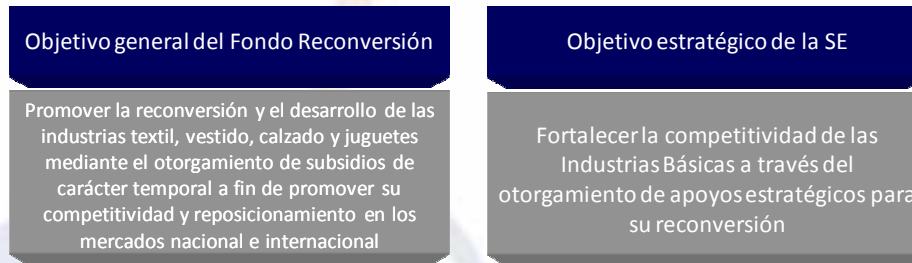
⁸ ILPES, ..., p. 15.

⁹ Alberto Jaramillo J., 1994, “¿Reconversión industrial o reconversión empresarial?” en Revista Universidad Eafit, No. 96, Medellín, Colombia, p. 56.

5. Con base en los objetivos estratégicos de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa, ¿A qué objetivo u objetivos del Plan sectorial y/o especial de la dependencia y/o entidad responsable, está vinculado o contribuye el Programa?

La operación y supervisión del Fondo Reconversión están a cargo de la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa por conducto de la Dirección General de Oferta Exportable.¹⁰ Si bien, como se mencionó en las preguntas 3 y 4, no existe una lógica causal entre el Propósito y el Fin (ya que la redacción de ambos es redundante), es posible advertir que el Fondo propone contribuir al logro de los siguientes objetivos:

- Con respecto al objetivo estratégico de la SE:



- Con respecto a los objetivos del Programa Sectorial de Economía 2007-2012:

Eje	Objetivos Rectores	Justificación
1. Detonar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs).	1.1 Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MIPyMEs existentes.	Al apoyar la reconversión de las cuatro industrias, el Fondo permitirá que en el mediano y largo plazos muchas empresas no cierren e incluso se consoliden, con lo cual se conservarán muchos empleos y se generarán posibilidades de crear otros nuevos.
2. Consolidar un avance significativo de la competitividad de la economía mexicana para impulsar la generación de empleos.	2.5 Elevar la competitividad de las empresas mediante el fomento del uso de las tecnologías de información, la innovación y el desarrollo tecnológico en sus productos y servicios.	Mediante la categoría de apoyos I, se busca certificar procesos de las empresas y con la categoría II, se promueve la transferencia, explotación y adquisición de tecnologías, con lo cual se busca mejorar los productos que ofrecen estas industrias.
3. Fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera directa (IED).	3.1 Fortalecer el proceso de integración de México en la economía mundial.	El Fondo presta apoyos para la búsqueda de mercados potenciales y la promoción de productos de las cuatro industrias en mercados internacionales, de manera que se fortalezca su posición en ellos (categoría III).
4. Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado interno.	4.1 Impulsar la reconversión y el crecimiento de sectores estratégicos y de alto valor agregado.	De acuerdo a Jaramillo ¹¹ reconversión es “la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional”, desde este punto de vista, el Fondo a través de sus primeras cuatro categorías busca impulsar la reconversión de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.

De acuerdo con los Lineamientos de Operación 2010, para este ejercicio fiscal el Fondo es operado y supervisado a través la Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocios.

¹⁰Lineamientos de Operación para el otorgamiento de Apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo de Reconversión) para el ejercicio fiscal 2009.

¹¹Alberto Jaramillo J., 1994, “¿Reconversión industrial o reconversión empresarial?” en Revista Universidad Eafit, No. 96, Medellín, Colombia, p. 56.

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

El Fondo mantiene una relación lógica con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Pese a las deficiencias en la narrativa y focalización del Fin y el Propósito señaladas anteriormente, es posible vincular el objetivo general del Fondo Reconversión a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Objetivos PND	Justificación
Eje rector 2, Economía competitiva y generadora de empleos.	Los objetivos hacia los que se dirige el Fondo Reconversión ¹² se vinculan perfectamente con el Eje Rector 2 y el Objetivo 5, donde las primeras cuatro categorías de apoyos del Fondo están orientadas a la reconversión de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.
Objetivo 5, Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.	
Estrategia 5.2 “La reconversión de sectores tradicionales, a fin de generar empleos mejor remunerados, particularmente en industrias como son: textil, vestido, calzado y juguetes, entre otros”.	

La nueva categoría “VI. Promoción, imagen y posicionamiento de proyectos” de los Lineamientos 2010, y su respectiva subcategoría “Diseño e instrumentación de planes de promoción, publicidad, marketing, difusión de casos de éxito y organización de foros y eventos para posicionar proyectos de reconversión”, no tiene una relación directa con los objetivos planteados en el PND, sin embargo es lógico suponer que la promoción en los mercados nacional e internacional logrará mejores oportunidades de inserción y de participación para los sectores apoyados.

¹² Utilizando la misma definición de reconversión de la pregunta anterior.

7. ¿El Programa cuenta con una Matriz de Indicadores (MI)?

Calificación	Criterio
3	Sí. Existe una MI pero no está actualizada de acuerdo con las disposiciones de la SHCP para tal efecto.

El árbol de problemas y la matriz de indicadores del Fondo Reversión fueron elaborados de tal manera que no corresponden a las disposiciones de la Secretaría de Hacienda,¹³ es por ello que el problema que busca solucionar el Fondo a través de su Fin y Propósito, no son claros ni en su redacción ni en los objetivos que persiguen.

Como se podrá ver más adelante, en la MI se encontraron importantes áreas de oportunidad de mejora, tanto en la lógica vertical, como horizontal, razón por la cual el evaluador consideró conveniente llevar a cabo un taller con el personal de la SE involucrado tanto en la formación, como en la gestión y ministración del Fondo. En dicho taller, se desarrolló un nuevo árbol de problemas y la matriz de indicadores de acuerdo con los lineamientos de la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 de la SHCP, SFP y Coneval.

Los resultados obtenidos en dicho taller se muestran en el Anexo VIII Propuesta de la Matriz de Indicadores.

¹³ Análisis del Problema en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 de la SHCP, SFP y Coneval.

8. ¿Las actividades del programa son suficientes y necesarias para producir cada uno de los componentes?

Calificación	Criterio
1	No. Las actividades no son las necesarias.

Para cada uno de los componentes del Fondo Reversión aplican las mismas actividades, éstas son:

1. Emisión de convocatoria y recepción de solicitudes y análisis de alternativas para articular las cadenas productivas.
2. Elaboración de un documento en que se identifiquen organismos, instancias y actores relacionados con la innovación y flexibilización de procesos productivos.
3. Reuniones de coordinación con entidades públicas y privadas de promoción comercial nacional e internacional.
4. Emisión de convocatoria y recepción de solicitudes y análisis de alternativas de gestión empresarial.
5. Firma de convenio de coordinación con instancias involucradas.
6. Firma de convenio de coordinación con instancias involucradas.
7. Selección de alternativas para la promoción y posicionamiento de los sectores productivos, marcas e imagen del país.
8. Selección de proyectos para la innovación y flexibilización de los sectores productivos.
9. Firma de convenio de coordinación con instancias involucradas.
10. Seguimiento y evaluación de proyectos de capacitación aprobados.
11. Gestión administrativa para la ministración de recursos.
12. Evaluación de satisfacción.

Se trata de muchas actividades, la mayoría de ellas se duplican (específicamente las actividades 5 y 6) y son repetitivas para el logro de los componentes, al respecto se recomienda que sólo se incluyan las principales actividades, es decir, aquellas que sean de mayor importancia y que tengan correspondencia con los procedimientos de operación descritos en el Anexo C de los Lineamientos de Operación de Fondo.¹⁴

¹⁴ Anexo C. Procedimiento para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Reversión. Lineamientos de operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reversión) para el ejercicio fiscal 2009.

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

Calificación	Criterio
2	No. Algunos componentes son necesarios mas no suficientes.

Para el Propósito “Las empresas de las industrias básicas ven fortalecida su competitividad”, la matriz registrada en el PASH mantiene los siguientes componentes:

1. Empresas de las industrias básicas capacitadas en gestión empresarial.
2. Empresas de las industrias básicas articuladas en las cadenas productivas.
3. Empresas de las industrias básicas con herramientas para la innovación y flexibilización de sus procesos productivos.
4. Empresas de las industrias básicas promocionadas.

Tal y como se comentó en la respuesta de la pregunta 7, el evaluador consideró conveniente llevar a cabo un taller que tuviera por objeto rediseñar la MI del Fondo. En dicho taller se analizó el problema focal con el objeto de entender el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos y tendencias de cambio. De esta manera, fue posible fijar un objetivo que permitió definir la situación futura que solventará las necesidades o problemas previamente identificados y se determinaron las medidas que constituirán la intervención gubernamental. Finalmente se realizó el análisis de alternativas, identificando combinaciones de acciones-medios-fines que pudieron convertirse en estrategias del Fondo.

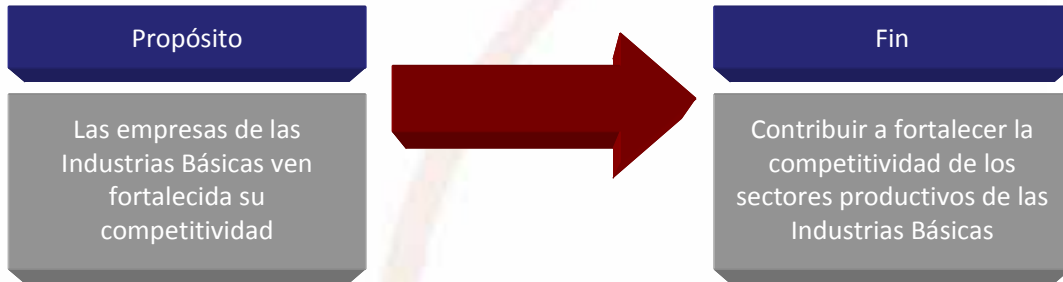
En función de este proceso de análisis se pudo observar que los Componentes actuales de la MI no sólo dejan pendientes algunos aspectos importantes, sino que además no consideran la necesidad de que los entregables del proyecto (Componentes) constituyan paquetes integrales de soluciones y atiendan necesidades sectoriales y no a nivel empresarial. De esta manera la MI requiere integrar componentes del siguiente tipo:

- La generación de conocimiento estratégico sobre el mercado de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.
- Respuesta a los requerimientos de la demanda en cuanto a diseño.
- Cumplimiento de las industrias en cuanto al tiempo de respuesta, calidad y diversidad de productos.

También como resultado del análisis efectuado se determinó que el componente “Empresas de las industrias básicas promocionadas”, no constituye parte de una alternativa de solución.

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

Calificación	Criterio
2	No. La lógica en la relación causal entre el Propósito y el Fin no es clara dada su redacción.



La redacción del Propósito no cumple con los requisitos de la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010 de la SHCP, SFP y Coneval, que dice: “El propósito es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque”. En realidad a pesar de que aparenta ser la solución al Fin, se trata de un enunciado redundante que no enuncia ninguna solución y por lo tanto no muestra congruencia con el logro del Fin, se trata de los mismos enunciados pero con diferentes palabras además, como se mencionó en las preguntas 3 y 4, la redacción de Fin y Propósito no concuerdan con el análisis del árbol de problemas y por lo tanto no abordan la problemática a resolver por el Fondo Reversión.

11. Considerando el análisis y la evaluación realizados en este punto ¿la lógica vertical de la matriz de indicadores del programa es clara y se valida en su conjunto?

Calificación	Criterio
2	No. La relación entre los diferentes niveles de objetivos de la MI (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) es parcialmente causal. Es posible añadir algunos elementos o mejorar la redacción.

Como se mencionó en la pregunta 8, las Actividades no son las necesarias y suficientes para producir cada Componente; en la pregunta 9, los componentes dejan pendientes varios aspectos para lograr el propósito del Fondo, y de acuerdo con la pregunta 10, el Propósito tal y como se menciona en la MI no contribuye de manera clara al logro del Fin. Por lo tanto no es posible validar la lógica vertical de la matriz.

En el Anexo VIII. Propuesta de Matriz de Indicadores, se enlistan los cambios sugeridos en el diseño del Fondo y en su lógica interna.

12. En términos de diseño, ¿existen indicadores para medir el desempeño del programa a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades?

Calificación	Criterio
2	No. El Fin, Propósito, Componentes y Actividades no tienen indicadores para medir el desempeño del programa, debido a que presentan indicadores pero éstos no miden el resultado o avance de cada nivel de objetivos (desempeño).

Salvo para el Fin, los indicadores de la MI del Fondo Reconversión no son los adecuados ya que en general miden elementos que no tienen relación con el desempeño de los diferentes niveles de objetivos de la MI del Fondo:

Nivel de indicadores	Calificación del indicador	Descripción / Justificación
Fin	Adecuado	Su indicador es el porcentaje de variación del PIB de los sectores de las industrias básicas.
Propósito	Inadecuado	El indicador presentado no es adecuado, la variación de la producción no representa un indicador de competitividad y por lo tanto no mide los resultados intermedios logrados con la utilización de los Componentes.
Componentes	Inadecuado	Para el caso de estos últimos, además de dejar pendientes aspectos importantes de la ejecución del Fondo, no permiten medir la cantidad, calidad ni la oportunidad de los servicios que se entregan durante la ejecución del Fondo Reconversión.
Actividades	Inadecuado	Además de ser repetitivas para medir el logro de los componentes, no se percibe que los indicadores tengan una correspondencia clara con cada una de las actividades.

13. ¿Los indicadores son claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables?

Calificación	Criterios
2	47% del promedio de los indicadores son a la vez claros, relevantes, económicos, adecuados y monitoreables.

En la mayoría de los indicadores se distinguen características como: falta de claridad en las actividades, puesto que carecen de precisión sobre las variables que pretenden medir; e irrelevancia de los valores medidos en cuanto al reflejo de la dimensión en el logro del objetivo. Además de que algunos indicadores son inadecuados, ya que no aportan base suficiente para evaluar el desempeño.

En el Anexo IV. Características de los Indicadores, se incluye la evaluación correspondiente de cada uno de los indicadores presentados en la MI del Fondo Reversión.

14. ¿Los indicadores incluidos en la Matriz de Indicadores tienen identificada su línea basal y temporalidad en la medición?

Calificación	Criterio
4	94% del promedio de los indicadores cuentan con línea de base y temporalidad de la medición.

Salvo por el Fin y la Actividad 18 (Porcentaje de empresas satisfechas), que no indican temporalidad, todos los indicadores de la MIR 2009 disponible en el PASH tienen línea de base y temporalidad.

En el Anexo V. Línea de base y temporalidad de los indicadores, se encuentra la evaluación correspondiente para cada uno de los indicadores de la MI del Fondo Reversión.

15. ¿En la MI se identifican los medios de verificación para obtener cada uno de los indicadores?

Calificación	Criterio
1	11.11% de los indicadores cuentan con medios de verificación de conformidad con la normatividad.

La mayoría de los indicadores de la MIR 2009 no cuentan con medios de verificación o incluyen medios inadecuados, como el Fin que menciona al Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM), el cual no aporta ninguna información respecto a las industrias de textil, vestido, calzado y juguetes, ni sobre los indicadores que se pretenden medir. Por otra parte algunos componentes hacen referencia al “registro estadístico” o al “registro administrativo” pero no aclaran el nombre de tales registros del tal forma que falta precisión en la redacción de estos medios de verificación.

En el Anexo VI. Identificación de los medios de verificación, se encuentra la evaluación correspondiente para cada uno de los indicadores de la MI del Fondo Reversión.

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

Los objetivos de la MI del Fondo Reversión no consideran indicadores que partan de aplicaciones de encuestas, por lo que no es relevante hablar de significancia o error máximo de estimación, puesto que no se prevén indicadores estadísticos que impliquen definiciones muestrales.

17. ¿Se consideran válidos los supuestos del programa tal como figuran en la matriz de indicadores?

Calificación	Criterio
1	No. La MI no presenta supuestos para todos o la mayoría de los diferentes niveles de objetivos.

De los 18 objetivos de la MIR 2009 del Fondo Reconversión que está cargada en el PASH, sólo cuatro cuentan con supuestos; de éstos, sólo dos son adecuados en cuanto a las características de los supuestos detalladas en el Anexo Dos del Oficio Circular 307-A-1593, Metodología para la Elaboración de la Matriz de Indicadores de los Programas Presupuestarios de la APF. Si bien estos supuestos cumplen con los requisitos de estar expresados en términos positivos y de ser lo suficientemente precisos para poder ser monitoreados, no puede considerarse que sean los adecuados en cuanto a los acontecimientos que podrían incidir en el éxito o fracaso del Fondo Reconversión; esto porque en el caso del Fin y del Propósito, se enlistan los mismos supuestos, lo cual se deriva de que el análisis de problemas y la redacción de tales objetivos no es la adecuada, tal y como se mencionó en la pregunta 10.

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

Calificación	Criterio
1	No. En la mayoría de los renglones de la MI no existe consistencia. Los objetivos en conjunto con sus supuestos no permiten lograr o medir el siguiente nivel de objetivos.

El diseño de la MI del Fondo Reversión no permite validar en su totalidad la lógica horizontal ya que como se vio en las preguntas:

Pregunta No.	Argumento
12	No todos los indicadores permiten un seguimiento adecuado de los objetivos del Fondo
15	Sólo el 11.11% de los indicadores cuentan con medios de verificación
17	No se identifican supuestos para cada nivel del resumen narrativo

De acuerdo a la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010, la lógica horizontal de la MI del Fondo no se valida ya que:

- No se identifican supuestos para cada nivel del resumen narrativo.
- Los medios de verificación identificados no son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos no permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro del Fondo.

19. A partir del análisis de la MI, proponga los cambios que deberían hacerse a la lógica interna del programa, es decir, a la lógica vertical (resumen narrativo) y la lógica horizontal (indicadores, medios de verificación y supuestos). La MI propuesta se presentará como anexo.

El análisis de la MI del Fondo Reversión demostró que tanto la lógica vertical como la lógica horizontal de ésta no se cumplen. Las áreas de oportunidad de mejora de la matriz derivan del inicio del proceso de análisis de problemas, el cual no se abordó de manera adecuada, traduciéndose en los conflictos de causalidad encontrados entre los distintos niveles de objetivos.

Siendo así, el equipo evaluador propuso la realización de un taller en el que participó personal de la SE involucrado en la creación, organización y gestión del Fondo, de tal manera que se incorporaran de manera objetiva en el análisis todas las opiniones e ideas respecto al diseño del mismo. De esta manera, se elaboró una nueva Matriz de Indicadores que se presenta en el Anexo VIII Propuesta de Matriz de Indicadores.

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

Calificación	Criterio
2	No. La población potencial u objetivo no está claramente caracterizada e identificada.

La Población Objetivo está definida en los Lineamientos de Operación 2009 como “Las personas físicas y morales con actividad empresarial de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, legalmente constituidas”, y en dicho documento no existen elementos suficientes que nos permitan diferenciar entre esta población y la Potencial, de acuerdo a como lo definen SHCP, SFP y Coneval en su Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010.

Sin embargo, a partir de entrevistas sostenidas con funcionarios de la SE y de la revisión del documento “Justificación de la Población Potencial del Fondo de Reconversión de Sectores Productivos 2008”, se percibió que en el funcionamiento del Fondo si operan criterios que diferencian una población objetivo de una potencial:

- Población objetivo. Corresponde a las empresas asociadas a las cámaras de los sectores.
- Población potencial. Corresponde al universo de empresas de cada sector según el Censo Económico 2004.

Esta diferencia entre población potencial y objetivo encuentra su justificación en la naturaleza de los apoyos que otorga Fondo, ya que deben tener un efecto sectorial o de cadena y no individual. Lo anterior requiere que las empresas se organicen entre sí, lo cual generalmente conlleva altos costos de transacción, pero si los proyectos se definen vía las Cámaras Empresariales, entonces existe una probable disminución en los costos de transacción. El documento anteriormente mencionado, incluye un cuadro en el que se cuantifica la población susceptible de apoyo de acuerdo al Censo Económico 2004 de INEGI:

Empresas del sector textil-vestido-calzado	Textil	Vestido	Calzado	Total
Población objetivo. Corresponde a las empresas asociadas a las cámaras de los sectores en 2008.	153	766	1,041	1,960
Población potencial. Corresponde al universo de empresas de cada sector según el Censo Económico 2004.	4,127	35,782	4,911	44,820

De lo anterior se puede observar que tanto la población potencial como la población objetivo de la industria del juguete no están identificadas.

En los Lineamientos de Operación 2010 del Fondo Reconversión se define a la Población Objetivo como:

- I. Las personas físicas o morales con actividad empresarial de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, o de consultorías, legalmente constituidas, y;
- II. Las personas físicas y morales con actividad empresarial de estos sectores, que participen en proyectos de reconversión para la formalización del empleo.

Con esta nueva definición, en la que se agregan las consultorías legalmente constituidas y las empresas que participen en la formalización del empleo, no se soluciona el tema de definición sectorial de la Población Objetivo, puesto que se sigue considerando a las empresas de manera individual como beneficiarias de los apoyos y no a un conjunto de empresas de los distintos sectores a los que se dirige el Fondo Reconversión.

21. ¿Existe una justificación adecuada que sustente que los beneficios que otorga el programa se dirijan específicamente a dicha población potencial y objetivo?

Calificación	Criterio
3	Si. Existe una justificación y es parcialmente útil para determinar la pertinencia de entregar los beneficios del programa a las poblaciones potencia y objetivo definidas.

De acuerdo con lo observado en los documentos oficiales y una evaluación previa de la situación actual de las cuatro industrias, se puede afirmar que existe una justificación para que el gobierno intervenga de forma temporal para apoyar y mejorar la situación de éstas, con apoyos exclusivos y diferenciados.

La justificación del Fondo Reversión es que con el ingreso de otras economías a la Organización Mundial de Comercio (OMC), las industrias textil, vestido, calzado y juguetes han tenido que enfrentar una intensa competencia tanto en el comercio interno como en el mercado internacional. Además dichas industrias han visto caer significativamente sus exportaciones y, particularmente, su participación en el mercado de Estados Unidos de América, con el consecuente efecto en la pérdida de empleos.

Aún cuando resulta evidente que las empresas que pertenecen a las industrias textil, vestido, calzado y juguetes requieren reconvertirse,¹⁵ a fin de estar en condiciones de competir adecuadamente con las empresas provenientes de otras economías (como por ejemplo de China), al no haber sido tan riguroso el análisis de problemas, la justificación obtenida es parcialmente útil, pues no permite determinar la pertinencia de todos los entregables del Fondo (apoyos).

Por otra parte, el evaluador considera que tal y como están definidos los beneficios del programa, éstos podrían ser atendidos por otros programas como Fondo PyME o ProMéxico o bien financiados por la banca de desarrollo a través de Nafinsa o Bancomext.

Tanto la pertinencia de los componentes (apoyos entregados), como la posibilidad de duplicidad con otros programas federales, fueron razones para que el evaluador resolviera diseñar una nueva Matriz de Indicadores.

¹⁵ De acuerdo con la definición de reversión “La reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional”. Alberto Jaramillo J., 1994, “¿Reversión industrial o reversión empresarial?” en *Revista Universidad Eafit*, No. 96, Medellín, Colombia, p. 56.

22. ¿La unidad de atención definida por el programa es la adecuada?

Calificación	Criterio
4	De 76 a 100% de las unidades de atención son consistentes con los objetivos del programa y con el tipo de bienes y servicios que éste provee.

Aún cuando la Población Objetivo del Fondo Reconversión son las empresas de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes,¹⁶ de acuerdo a los Lineamientos de Operación del Fondo para 2009, la Unidad de Atención son los Organismos Promotores.

Si bien los Lineamientos no cuentan con una lista de criterios para identificar la Unidad de Atención, para objeto de esta evaluación, se puede considerar su propia definición como un criterio: "... las instancias cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del Fondo Reconversión, así como aquéllos que reconozca el Consejo Directivo al momento de dictaminar los proyectos que se someten a su consideración".

Los mecanismos para definir las Unidades de Atención se encuentran detallados en el documento "Criterios de Operación del Fondo Reconversión para el ejercicio fiscal 2008", en el cual se establece que el Consejo Directivo del Fondo Reconversión es el área que recibe y autoriza las solicitudes presentadas por organismos empresariales interesados en participar como Organismo Promotor.

Durante las entrevistas sostenidas con la DGIB se percibió que los apoyos del Fondo deben guardar una característica sectorial que requiere de la intervención de entidades como los Organismos Promotores (OP), tanto en el proceso de aplicación de solicitudes (no individuales, sino grupales) y entrega de apoyos. Esto es, los OP serían quienes detectarían y promoverían el esfuerzo sectorial, conjuntando propuestas e integrándolas alrededor de un solo proyecto.

Aun cuando dicha característica no se describe tal cual en los LOP, a partir de las entrevistas fue posible justificar y clarificar el hecho de que la Unidad de Atención (Organismos Promotores) deba ser diferente a la Población Objetivo (empresas), por tanto es posible afirmar que la definición de las Unidades de Atención muestra consistencia con los objetivos del programa y con el tipo de servicios que prestan.

Los Lineamientos de Operación 2010, puntualizan un poco más la definición de los Organismos Promotores, no obstante aun no se percibe con claridad a la Unidad de Atención OP, ya que el hecho de "que sean compatible con algunos de los sectores..." no acota claramente sobre las características del OP que fueron comentadas en las entrevistas y que en la práctica suceden.¹⁷

Finalmente, los LOP 2010 sí bien en esta ocasión se menciona que se otorgarán apoyos "propiciando proyectos integrales de alto impacto para la reconversión productiva",¹⁸ no hay una mayor claridad entre la relación de este aspecto y la función del Organismo Promotor.

¹⁶ Lineamientos de Operación para el Otorgamiento de Apoyos para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguete (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2009. Capítulo I. De los objetivos y definiciones. Sección II. Definiciones. Artículo 2, punto X.

¹⁷Incluso el "Anexo E Validación de la Documentación del Organismos Promotor" si bien ofrece, un listado de requisitos que deben presentar los Organismos Promotores para ser registrados como tales, en realidad no aporta ninguna definición sobre los criterios de identificación de las Unidades de Atención, por lo que no se aprecia ningún aspecto de mejora en cuanto a este tema.

¹⁸Numeral 10, LOP Fondo Reconversión, 2010.

23. ¿Existe información sistematizada y actualizada que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios y/o unidades de atención) y cuáles son sus características socio-económicas?

Calificación	Criterio
2	No. El programa cuenta con información relacionada con los beneficiarios y/o unidades de atención pero no está integrada en un padrón único.

Hasta la evaluación 2009, la información sobre quiénes reciben los apoyos del Fondo se encontraba disponible sólo para la Unidades de Atención y no para los Beneficiarios. Si bien la información está actualizada, no estaba integrada en un padrón único ni se encontraba sistematizada:

- El principal problema del registro es que, si bien contiene un listado de las unidades de atención y el número de beneficiarios por proyecto, no contiene ningún listado de beneficiarios, ni ninguna descripción de sus características, como podría ser tamaño, ingresos o región.
- Sobre la sistematización, el numeral 23.1 del Anexo Uno Técnico (Términos de Referencia) de la Evaluación de Diseño del Fondo reconversión proporcionado por la SE, define sistematización como “la información que se encuentra en una base de datos unificada y disponible en un sistema informático”. En la nueva página del Fondo Reconversión <http://www.contactopyme.gob.mx/fondoreconversion/index.html>, se encuentran los listados de los proyectos apoyados tanto en 2008 como en 2009, en dos archivos diferentes pdf. De esta manera se cuenta con información relacionada con las unidades de atención pero no es posible considerar que se encuentre integrada en un padrón único, al menos el evaluador no tuvo acceso a una base de datos como tal.

Con la publicación de los Lineamientos de Operación 2010 se define el “**Sistema de Transparencia Reconversión**”, sin embargo la página que se menciona en dicho documento no existe (www.fondoreconversion.gob.mx), por lo cual no fue posible verificar la existencia o no de dicho Sistema. La nueva página del Fondo Reconversión, citada anteriormente, sólo se encuentran los listados de los proyectos apoyados tanto en 2008 como en 2009, dichos documentos únicamente contienen información de las unidades de atención y no de beneficiarios, y si bien recaban las mismas variables aun no es posible hablar de un esfuerzo de sistematización acabado.

24. ¿Existe congruencia entre las ROP o normatividad aplicable del programa y su lógica interna (elementos de la MI)?

Calificación	Criterio
2	No. Existen algunas incongruencias entre los elementos de la MI (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y las ROP o normatividad aplicable.

A continuación se detallan las incongruencias identificadas entre algunos elementos de la MI del Fondo y los Lineamientos de Operación del mismo:

Componentes de la Matriz de Indicadores del Fondo de Reversión, disponible en el PASH	Categorías y subcategorías de apoyo del Fondo de Reversión establecidas en los Lineamientos de Operación	Análisis
1. Empresas de las industrias básicas capacitadas en gestión empresarial	IV. Formación y desarrollo de capital humano. a. Apoyos destinados al desarrollo de competencias laborales o empresariales especializadas. b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación.	Se acomodaron las categorías de apoyos de acuerdo a los Componentes de la matriz que tienen alguna relación con ellos. De aquí se puede observar que los apoyos prestados en las primeras cuatro categorías responden a un universo mucho más amplio que la gestión empresarial o la articulación de las industrias básicas en las cadenas productivas.
2. Empresas de las industrias básicas articuladas en las cadenas productivas	I. Mejora de sistemas de gestión, de la proveeduría y comercialización. a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas, con el fin de mejorar su productividad y competitividad. b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros, o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.	La categoría V, de formalización del empleo, no corresponde a ninguno de los indicadores de la MI.
3. Empresas de las industrias básicas con herramientas para la innovación y flexibilización de sus procesos productivos	II. Innovación y desarrollo tecnológico. a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología. b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas.	En general, los lineamientos del Fondo ofrecen una perspectiva más amplia y específica que los propios componentes de la MI.
4. Empresas de las industrias básicas promocionadas	III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. b. Apoyos para la promoción, imagen y posicionamiento de la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional objetivo.	
	V. Formalización del empleo. a. Diseño y aplicación de estrategias de formalización para reconvertir sectores que se encuentran en la economía informal.	

La nueva categoría VI, incluida en los Lineamientos de Operación 2010, "Promoción imagen y posicionamiento de proyectos" y su subcategoría, "Diseño e instrumentación de planes de promoción, publicidad, marketing, difusión de casos de éxito y organización de foros y eventos para posicionar proyectos de reversión", encuentra una relación congruente y directa con el componente 4 de la MIR del PASH evaluada.

25. De acuerdo con la información presentada por el Programa ¿con cuáles programas federales podría existir similitudes y con cuáles complementariedad y/o sinergia?

Programas Federales que presentan un propósito similar	El Fondo Reversión persigue propósitos similares a los del Fondo PyME y ProMéxico. Fondo PyME busca, en algunas de sus categorías, el apoyo y/o financiamiento para el desarrollo tecnológico y la capacitación empresarial y de recursos humanos de las PyMEs de cualquier sector o industria; ProMéxico busca la promoción de industrias, empresas y productos mexicanos en los mercados internacionales.
Programas que atienden la misma Población Objetivo	Respecto a la Población Objetivo, el Fondo Reversión es el único de su tipo que apoya exclusivamente a las empresas o personas físicas con actividad empresarial de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.
Programas que ofrecen los mismos componentes.	No existen programas que presenten los mismos componentes que el Fondo Reversión.
Programas cuyos componentes ofrecen posibilidades de complementariedad o sinergias.	El Fondo Reversión presenta Complementariedades y Sinergias ¹⁹ con algunos de los programas federales auspiciados por la Secretaría de Economía a través de Fondo PyME y ProMéxico así como por los programas de apoyos, crédito y financiamiento de Nacional Financiera S.A. y el Banco Nacional de Comercio Exterior, además de los programas del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología, a través del Fondo del Innovación Tecnológica de la Secretaría de Economía (Fondo Sectorial) y los Fondos Mixtos de Fomento a la investigación científica y tecnológica con los gobiernos estatales.

Los resultados de esta investigación se presentan en el Anexo IX Complementariedad, similitud y sinergias entre programas federales, en donde se especifican las categorías y subcategorías con las que existen dichas complementariedades y sinergias.

Con la publicación de los LOP 2010 se agregó una nueva categoría de apoyo: VI Promoción, imagen y posicionamiento de proyectos, la cual podría tener duplicidad de operaciones con los programas de promoción de empresas de ProMéxico, particularmente los dirigidos a las industrias del calzado y del vestido (programas *Mexico Fits* y *Shoes from Mexico*).

¹⁹ Las definiciones de Complementariedad (calidad de complementario) y Sinergia se tomaron del Diccionario de la Real Academia Española, en línea:

Complementario: 1. adj. Que sirve para completar o perfeccionar algo.

Complemento: 1. m. Cosa, cualidad o circunstancia que se añade a otra para hacerla íntegra o perfecta.

Sinergia: 1. f. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

26. ¿El Fin y el Propósito corresponden a la solución del problema?

Calificación	Criterio
2	No. El Fin o Propósito del Fondo son incongruentes con la información contenida en el diagnóstico u otros documentos que describan el problema.

Como se planteó en las preguntas 1, 2, 3 y 4, el análisis del problema que busca resolver el Fondo Reconversión no fue abordado de forma adecuada en cuanto a la metodología sugerida por la SHCP²⁰ y es por esta razón que los elementos presentados en la MI disponible en el PASH, muestran incongruencias.

Al partir de este análisis inadecuado, se derivaron los problemas presentados en las preguntas 3 y 4, primero la redacción poco clara y redundante de los enunciados de Fin y Propósito, de tal forma que el Propósito no representa ninguna solución para alcanzar el Fin sino que se trata del mismo enunciado redactado con diferentes palabras, sin mencionar que ninguno de los dos objetivos deja clara una meta a seguir.

²⁰ SHCP, SFP, Coneval, Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, 2010.

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

Calificación	Criterio
2	No. El diseño del programa no es totalmente adecuado para alcanzar el Propósito antes definido y para atender a la población objetivo.

Como quedó claro a lo largo de la evaluación, el análisis del problema no es adecuado, por lo que el Propósito en su redacción y formulación no responde a la metodología oficial. Al mismo tiempo, la matriz de indicadores muestra deficiencias en sus lógicas horizontal y vertical. Si bien la Población Objetivo está claramente definida, y se entiende que los apoyos presentados en cada una de las categoría listadas en los Lineamientos de Operación del Fondo Reversión para el ejercicio fiscal 2009, el diseño del Fondo no refleja adecuadamente los objetivos que persigue para su atención.

Derivado de este análisis, como se mencionó en las preguntas 7 y 19, se consideró oportuno realizar un nuevo análisis de problemas y rediseñar la Matriz de Indicadores, que al contar con la participación del personal de la SE involucrado en alguna etapa o área de operación del Fondo, fue posible contar con los elementos necesarios para un diseño adecuado y objetivo del Fondo. La nueva Matriz de Indicadores se encuentra en el Anexo VIII. Propuesta de Matriz de Indicadores.

La publicación de los Lineamientos de Operación 2010 para el Fondo, no representan mejoras sustanciales en el diseño del Fondo, toda vez que los elementos susceptibles de mejora identificados desde un principio en la evaluación, no se vieron modificados.

Capítulo 2. Principales fortalezas, retos y recomendaciones

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el programa: Secretaría de Economía

Nombre del programa: Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión)

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Planeación estratégica	Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo. Eje, Rector 2. Economía Competitiva y Generadora de Empleos	Pregunta 6	No Aplica
Planeación estratégica	Alineación con el Programa Sectorial, Objetivos 1. Detonar el desarrollo de las MIPyMEs; 2. Consolidar un avance significativo de la competitividad de la economía mexicana para impulsar la generación de empleos; 3. Fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera directa; 4. Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado interno	Pregunta 5	No Aplica
Cobertura y Focalización	Las poblaciones potencial y objetivo se encuentran claramente definidas	Pregunta 20	No Aplica
Operación	Existen sinergias y complementariedades con entidades como Nafinsa, Bancomext y los Fondos Mixtos y Sectoriales de Conacyt que podrían fortalecer el alcance de los apoyos del Fondo	Pregunta 25	No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Diseño	Falta de una definición para los conceptos de Competitividad y Reconversión Industrial	Descripción del Fondo Reconversión	Es necesario incluir las definiciones de ambos conceptos tanto en los LOP, como en la elaboración de los diagnósticos. Para ello, el evaluador sugiere los siguientes conceptos: <i>Competitividad</i> . La competitividad se refiere a la habilidad de una industria para crear, producir y distribuir sus productos o

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
			servicios en un entorno de comercio internacional, y al mismo tiempo obtener rendimientos mayores a sus recursos ²¹ . <i>Reconversión Industrial</i> . Es la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional. ²²
Diseño	Las causas del problema al que va dirigido el Fondo no están claramente identificadas	Preguntas 1 y 2	Realizar un estudio analítico (árbol de problemas) sobre la situación actual de las cuatro industrias y las perspectivas que tienen a futuro y con respecto a la competencia con productos chinos, principalmente. El evaluador realizó un estudio analítico para el diseño de la nueva MIR (ver Anexo VIII), sin embargo se sugiere la elaboración de un estudio más profundo y actualizado sobre la situación y perspectiva de las cuatro industrias.
Diseño	El Fin y el Propósito no están claramente definidos	Preguntas 3, 4, 10, 26 y 27	Derivado del estudio sugerido en el punto anterior, elaborar un análisis de soluciones y de alternativas, con el cual será posible dar una redacción clara y congruente al Fin y al Propósito del Fondo.
Diseño	El diseño de la Matriz de Indicadores es deficiente	Preguntas 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18 y 19	El correcto análisis del problema y de soluciones permitirá un diseño adecuado del Fondo y congruencia con su Fin y Propósito. Es importante que el nuevo diseño se elabore conforme al Anexo Dos Metodología para la Elaboración de la Matriz de los Programas Presupuestarios de la APF, publicado por la SHCP. La MIR diseñada por el evaluador supone la corrección tanto de este problema como del mencionado anteriormente.
Cobertura y Focalización	La población potencial y objetivo están cuantificadas a partir de los Censos Económicos 2004 de INEGI.	Pregunta 30	Se sugiere actualizar la información con los datos del Censo Económico 2009.

²¹ Scout, B.R. and Lodge, G.C. US Competitiveness in the World Economy, 1985.

²² Jaramillo J., A. ¿Reconversión industrial o reconversión empresarial?, 1994.

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Cobertura y Focalización	Similitudes y posibles duplicidades con los apoyos de Fondo PyME y ProMéxico ²³	Pregunta 25	Una vez analizado y especificado el problema al que se dirige el Fondo, será posible definir claramente el tipo de apoyos que se diferenciarán de estos programas, además del carácter temporal del Fondo.
Cobertura y Focalización	Ausencia de una definición clara de las Unidades de Atención	Pregunta 22	Se sugiere que los siguientes LOP del Fondo se presente una definición clara y precisa de las Unidades de Atención, en la cual se aclare su relación con los beneficiarios.
Operación	Falta de un padrón único de beneficiarios	Pregunta 23	Se sugiere el diseño de un sistema informático en el que se pueda unificar la información sobre los apoyos otorgados por al Fondo, tanto a los beneficiarios como a los Organismos Promotores.
Operación	El Fondo es operado por un área que no tiene los conocimientos necesarios sobre la problemática de los cuatro sectores que atiende el Fondo Reversión, lo cual podría constituir un impedimento para enriquecer el ciclo de planeación-programación-seguimiento-evaluación del Fondo.	Entrevistas y taller	Si bien el Fondo requiere ser operado por áreas con experiencia en la "operación de recursos", es necesario involucrar en la evaluación de proyectos y en el mejoramiento del diseño del Fondo al área que concentra el <i>expertise</i> en el tema, pero que además mantiene una relación con los beneficiarios tal que les permite conocer las necesidades de los cuatro sectores, al operar la política industrial.

²³ Ver Anexo IX: Complementariedad, similitud y sinergias entre programas federales.

Capítulo 3. Conclusiones

El ingreso de algunos países –como China– a la Organización Mundial del Comercio (OMC), impuso nuevas condiciones al mercado de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, afectando no sólo la participación de dichas industrias mexicanas en mercados clave, como el de EUA, sino también su desempeño al interior del país.

Ante este escenario resulta indudable que México enfrenta un gran reto para lograr la reestructura interna de los sectores anteriormente mencionados. Por el dinamismo y complejidad con que se están moviendo los mercados, dicho esfuerzo debe mantener características de apoyo especiales, como orientar las acciones hacia la satisfacción puntual de los requerimientos del mercado; observar un enfoque de cadena de valor y aplicar con integralidad los apoyos requeridos.

No obstante lo anterior, esta evaluación concluye que en el diseño actual, el Fondo Reversión, difícilmente conseguirá el logro de los objetivos planteados originalmente. La investigación ha determinado que son dos aspectos los que han afectado negativamente: errores en el análisis que originalmente se realizó y que sirvió de fundamento para diseñar el Fondo, y cambios institucionales en su operación.

Respecto al primer aspecto, e incuestionablemente el más importante, se percibió que el diseño del Fondo presenta deficiencias que se generaron desde el análisis de la problemática, mismas que se fueron acumulando a lo largo del proceso de análisis de soluciones y de selección de alternativas hasta la integración de la matriz que actualmente se encuentra publicada en el PASH.

El resultado de este proceso derivó en un programa cuyos apoyos fueron demasiado *generales*, en relación a los requerimientos que rigen las nuevas condiciones del mercado, y *ambiciosos* en función de la limitada disponibilidad de recursos. Por otra parte, la MIR muestra serias deficiencias que no permitieron validar ni la lógica vertical, ni la horizontal.

Como parte de los aspectos de mejora identificados, se identificó la ausencia de una definición para los conceptos de Competitividad y de Reversión Industrial, para las cuales el evaluador sugiere las siguientes:

- Competitividad. La competitividad se refiere a la habilidad de una industria para crear, producir y distribuir sus productos o servicios en un entorno de comercio internacional, y al mismo tiempo obtener rendimientos mayores a sus recursos²⁴.
- Reversión Industrial. Es la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.²⁵

En cuanto a los cambios institucionales en la operación del Fondo Reversión, se recordará que éste fue originalmente diseñado y operado en 2008 por la Dirección General de Industrias Básicas de la Subsecretaría de Industria y Comercio, y que al año de su gestión se determinó que fuera atendido por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, la cual continúa operando el programa.

²⁴ Scout, B.R. and Lodge, G.C. US Competitiveness in the World Economy, 1985.

²⁵ Jaramillo J., A. ¿Reversión industrial o reversión empresarial?, 1994.

La transferencia de la operación del instrumento de un área a otra, afectó el diseño del Fondo de la siguiente manera:

- No fue posible asimilar el conocimiento adquirido por la DGIB durante el primer año de operación del Fondo. Aceptando las áreas de oportunidad en el diseño del Fondo y en función de la experiencia obtenida, la DGIB había elaborado propuestas de mejora del mismo, las cuales no pudieron ser incorporadas por la transferencia de funciones de una dirección general a otra en distintas subsecretarías.
- La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa tiene gran experiencia en operar fondos, pero no cuenta con la experiencia sectorial, por tanto al retomar la operación del Fondo en 2009, carecía de las herramientas para determinar la idoneidad del instrumento en la reconversión de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.

Todo ello significó la pérdida de información sobre la idea original para la cual fue creado, de documentos relevantes, así como del conocimiento especializado/estratégico sobre las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.

Tanto los errores de análisis, como el aspecto institucional derivaron en la confusión de los objetivos y alcances del Fondo y en la idea de duplicidad entre sus categorías de apoyo y las de otros programas federales como Fondo PyME y ProMéxico.

Si bien el problema o necesidad que se deseaba atender estaba identificado, lo cual justifica la existencia del Fondo Reconversión, del análisis de la información disponible y de las entrevistas sostenidas con funcionarios de las distintas áreas involucradas con el Fondo, se perciben ambigüedades e imprecisiones, en donde se concluye que por su diseño no resulta claro que el Fondo atienda de una manera eficiente a la reestructura de los sectores apoyados para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.

Lo anterior llevó al evaluador a identificar amplias áreas de oportunidad en la mejora del diseño del Fondo Reconversión. Siguiendo la Metodología de Marco Lógico, se llevó a cabo un análisis riguroso de problemas, de soluciones y de alternativas, se determinó que se justifica la intervención gubernamental en las cuatro industrias, pero que a diferencia de lo plasmado en los Lineamientos 2009 y en la MIR del PASH, el diseño propuesto parte de la base de que para que el esfuerzo sea eficiente en la reconversión de los sectores, debe mantener un enfoque *puntual, integral y sectorial*.

Puntual porque dadas las restricciones presupuestarias y los requerimientos del mercado tan específicos que habría que atender, es necesario priorizar y focalizar el apoyo en las actividades que se consideran tendrán un mayor impacto en la reestructura interna de los sectores. Lo anterior no niega que el sector tenga un mayor número y tipo de necesidades a las atendidas por el Fondo, sino que reconoce la oportunidad de atenderlas mediante los componentes de otros programas federales.

Integral porque las nuevas condiciones del entorno económico internacional requieren que las empresas observen procesos sofisticados para cumplir con los requerimientos del mercado. Estos procesos demandan a su vez apoyos de naturaleza diversa, como tecnológicos, desarrollo de

habilidades técnicas y gerenciales, generación de conocimiento, por mencionar algunos, apoyos que deben ser implementados en forma de “paquete”²⁶ y no aislados.

Por otra parte esta misma sofisticación de los procesos y de la demanda, necesita que los apoyos del Fondo Reconversión sean *sectoriales*, ya que se requiere que se integre la cadena de valor de cada una de las cuatro industrias, mediante esfuerzos integrales entre eslabones y al interior de éstos y no a nivel individual (empresa). También por sectorial se hace referencia a que algunas problemáticas de las industrias deben ser atendidas mediante iniciativas que generen economías de escala y/o que homologuen productos o procesos.

Este enfoque llevó a integrar una MIR con un menor número de objetivos, ya que se redujeron los componentes y las actividades, siendo posible la validación de la lógica vertical y horizontal.

Si a nivel de política pública aún continúa el interés por reestructurar internamente a los sectores del vestido, textil, calzado y juguetes para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional, será necesario modificar el diseño del Fondo tanto en su enfoque como en sus categorías de apoyo (Componentes), en cuyo caso la propuesta de Matriz de Indicadores podrá constituir una guía en este esfuerzo.

Adicionalmente, se tiene que mencionar que esta evaluación fue hecha sobre los documentos oficiales disponibles al momento de su realización, es decir la Matriz de Indicadores del PASH 2009 y los Lineamiento de Operación del Fondo Reconversión 2009, y que una vez hecha la entrega del informe preliminar a la SE fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación los Lineamientos de Operación 2010. De esta nueva publicación los principales cambios que se percibieron fueron una nueva definición de la Población Objetivo y la creación de una nueva categoría de apoyo relacionada con la promoción de los productos de los sectores textil, vestido, calzado y juguetes que se hayan visto beneficiados por los apoyos del Fondo. Sin embargo, estas modificaciones no suponen cambios en la MIR evaluada y por tanto no representan aspectos de mejora con respecto a los resultados mostrados en el Capítulo 1.

Sobre la publicación de los LOP 2010, el Anexo I. Características generales del programa, es el único apartado de todo este documento que se modificó debido a que en la pregunta 5.1, se solicita la normatividad vigente que regula el programa y su fecha de publicación más reciente, por lo cual todas las preguntas subsecuentes son respondidas a partir de los LOP 2010.

Sobre la operación institucional del Fondo Reconversión

A petición de la DGPE y la SPYME, conforme a lo acordado en la primera reunión de trabajo con las áreas de operación del programa y de coordinación de la evaluación, se analizó la propuesta incluida en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2011 (PEF 2011) para integrar “Reconversión de sectores productivos” al “Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana

²⁶ Por ejemplo, en la industria el vestido, las tendencias tecnológicas indican el desarrollo de nuevas aplicaciones y desarrollos textiles, así como la presencia de innovaciones y cambios tecnológicos. Las nuevas tecnologías *Computer Assisted Design* (CAD), *Computer Assisted Manufacturing* (CAM) y *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), aplicadas para el diseño, corte y confección de prendas de vestir permiten realizar dichos procesos en forma automatizada, con lo que mejora la eficiencia y calidad de la producción; además, la aplicación de las Tecnologías de Información (TI) en el desarrollo de soluciones *e-business* y sus aplicaciones al comercio electrónico ha dado lugar a la generación de centrales *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), catálogos y pruebas virtuales 3D, producción personalizada de prendas de vestir, escaparatismo virtual, entre otros. CEC ITAM, La industria del vestido en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2008.

Empresa (Fondo PyME)”, en el contexto de compactar estructuras programáticas para mejorar la eficiencia y calidad del gasto público.

Al respecto, y con base en las entrevistas y análisis realizados en el transcurso de la presente evaluación, el consultor estimó la necesidad de estudiar tres escenarios:

- I. El Fondo Reversión se integra al Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME), y por tanto su operación continúa en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME).
- II. El Fondo Reversión se mantiene como un programa separado y su operación continúa a cargo de la SPYME.
- III. El Fondo Reversión se mantiene como un programa separado y su operación se transfiere a la Subsecretaría de Industria y Comercio (SIC).

A continuación se desarrolla un comparativo entre los escenarios mencionados, en el que se busca estudiar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Escenarios	Ventajas	Desventajas
I El Fondo Reversión se integra al Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME), y por tanto su operación continúa en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME)	Se simplificaría y facilitaría la forma en que se ejercen los recursos.	La Unidad Responsable (UR) no sería el área responsable de políticas públicas de las industrias que atiende el Fondo Reversión, por lo que no conocería la problemática del sector, ni tendría la vinculación necesaria con los sectores textil, vestido, calzado y juguetes, lo cual limitaría la eficiencia en la operación y funcionamiento del Fondo, incluso no habría posibilidades de implementar correctamente el Ciclo Presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del gasto público federal) que se requiere en el enfoque del Presupuesto Basado en Resultados (PbR).
	Se aprovecharía la estructura y experiencia del Fondo PyME en el manejo de recursos presupuestales.	El Fondo Reversión maneja un esquema de subsidios, lo cual difiere del esquema de crédito del Fondo PyME.
	Podrían obtener posibles reducciones en costos de operación.	Los objetivos del Fondo Reversión difieren de los objetivos del Fondo PyME, y por tanto deben medirse de forma diferente. Lo anterior podría representar una dificultad para tratar de integrar la información de la MIR del Fondo Reversión en la MIR del Fondo PyME.

Escenarios	Ventajas	Desventajas
		<p>Las categorías de apoyo (componentes) del Fondo Reversión (nueva MIR) son diferentes a las categorías de apoyo (componentes) del Fondo PyME, lo cual demandaría que al interior del Fondo PyME se abriera una clasificación especial de apoyo para las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, a lo cual algunos funcionarios han comentado podría despertar inconformidad de otros sectores. De otra manera difícilmente se podría respetar el enfoque puntual, integral y sectorial que se requiere para una adecuada atención al problema que justificó la creación del Fondo Reversión.</p>
<p>II</p> <p>El Fondo Reversión se mantiene como un programa separado y su operación continúa a cargo de la SPYME</p>	<p>Se aprovecharía la estructura y experiencia del Fondo PyME en el manejo de recursos presupuestales.</p>	<p>La UR no es el área responsable de políticas públicas de las industrias que atiende el Fondo Reversión, por lo que no conoce la problemática del sector, ni tiene la vinculación necesaria con los sectores textil, vestido, calzado y juguetes, lo cual limitaría la eficiencia en la operación y funcionamiento del Fondo, incluso no habría posibilidades de implementar correctamente el Ciclo Presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del gasto público federal) que se requiere en el enfoque de Presupuesto Basado en Resultados (PbR).</p>
	<p>Podrían obtenerse reducciones en costos de operación.</p>	
<p>III</p> <p>El Fondo Reversión se mantiene como un programa separado y su operación se transfiere a la Subsecretaría de Industria y Comercio (SIC)</p>	<p>La UR sería el área responsable de las políticas públicas de las industrias que atiende el Fondo Reversión. El conocimiento de esta área sobre la problemática del sector y la estrecha vinculación que mantiene con los sectores textil, vestido, calzado y juguetes, haría más eficiente la operación y funcionamiento del Fondo, logrando incluso mejoras en la implementación del Ciclo presupuestario (planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del gasto público federal) que se requiere en el enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR). Lo anterior, debido a que la UR dentro de la SIC tendría las herramientas necesarias para calificar y evaluar adecuadamente los proyectos que recibirán apoyo, en función de la idoneidad de los mismos, de evitar duplicidad de esfuerzos y de priorizar correctamente.</p>	<p>Podrían incrementarse los costos de operación del Fondo, debido a la posible necesidad de contratar más personal encargado del manejo de los recursos. Ya que si bien, un Programa Temporal no tiene el mismo peso en términos de política pública que otros programas más amplios (transversales, sectoriales, intersecretariales, entre otros.) sí conlleva cierta carga administrativa derivada de las actividades asociadas a la promoción, operación, monitoreo, seguimiento y en su caso evaluación.</p> <p>Por otra parte, también podrían generarse costos adicionales para la SE, básicamente de tiempo y administrativos, asociados a la transferencia del Fondo Reversión de la SPYME a la SIC. Se trataría de los mismos costos que la propia SE experimentó en el pasado cuando transfirió el Fondo de la SIC a la SPYME.</p>
	<p>Se respetaría el enfoque puntual, integral y sectorial que se requiere para una adecuada atención al problema que justificó la creación del Fondo Reversión.</p>	

Conscientes del compromiso que el Gobierno Federal mantiene para generar ahorros en la reducción de estructuras administrativas, pero también de que este compromiso no resulta de suficiente contrapeso ante la necesidad de mantener la eficiencia en la operación y funcionamiento del Fondo Reversión, el consultor considera que el escenario más recomendable para desarrollar es el número tres.

La problemática que justifica la creación del Fondo Reversión, así como las características de su diseño (nueva MIR), requieren de una atención cuidadosa y especial para que el enfoque “puntual, integral y sectorial” se aplique cabalmente, de lo contrario se correría el riesgo, al encajonarlo entre otros tantos apoyos dentro del Fondo PyME, de perder de vista la naturaleza de los apoyos, comprometiendo por tanto el cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazos.

Bibliografía

- Alberto Jaramillo J., 1994, “¿Reconversión industrial o reconversión empresarial?” en *Revista Universidad Eafit*, No. 96, Medellín, Colombia, p. 56.
- CEC ITAM, La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2010.
- CEC ITAM, La industria del vestido en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2008.
- DGIB (SE), Coneval, Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2008 y 2009. Reconversión de los sectores productivos ante la eliminación de cuotas compensatorias de productos chinos.
- ILPES, Metodología de Marco Lógico, Boletín del Instituto 15, 2004.
- Instituto Valenciano de la Exportación, Juguete en México, 2009.
- Instituto Valenciano de la Exportación. Sector Textil (Tejidos) en México (2009).
- Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2008. (DOF, 11/12/08).
- Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2009. (DOF, 30/11/09).
- Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes para el ejercicio fiscal 2010. (DOF, 25/10/10).
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. El mercado de la confección femenina en México 2008.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. El mercado del calzado y marroquinería en México 2009.
- Plan Nacional de Desarrollo de 2007-2012.
- Presidencia, Tercer Informe de Gobierno 2009.
- Propuesta Lineamientos de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2010.
- Secretaría de Economía, Cuarto Informe de Labores 2010.
- Secretaría de Economía, Programa Sectorial de Economía 2007-2012. (DOF, 14/05/08)
- Secretaría de Economía, Tercer Informe de Labores 2009.
- Secretaría de Economía, Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño del Fondo de Reconversión de Sectores Productivos ante la eliminación de cuotas compensatorias de productos chinos (Fondo de Reconversión).
- SHCP, Anexo Dos del Oficio Circular No. 307-A-1593. “Metodología para la elaboración de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios de la APF”.
- SHCP, SFP, Coneval, Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, 2010.
- SHCP, *Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2011*.

Anexo I: Características generales del programa (Formato 1)

El presente formato deberá ser entregado de manera anexa al informe de evaluación de Diseño y/o de Consistencia y Resultados.

IDENTIFICADOR PROGRAMA					
(DEJAR VACÍO)					

I. Datos del coordinador de la Evaluación(responsable del llenado)									
1.1 Nombre: Guillermo Abel Musik									
1.2 Cargo: Director del Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México									
1.3 Institución a la que pertenece: Instituto Tecnológico Autónomo de México									
1.4 Correo electrónico: gamusik@itam.mx									
1.5 Teléfono (con lada):52 55 56284000 ext. 6770	1.6 Fecha de llenado								
(dd.mm.aaaa):	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> </tr> </table>	1	5	1	0	2	0	1	0
1	5	1	0	2	0	1	0		
-	-								

II. Identificación del programa

2.1 Nombre del programa: Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes

2.2 Siglas: Fondo Reconversión

2.3 En caso de que aplique, listar los subprogramas pertenecientes al programa: NA

2.4 En caso de que aplique, nombrar la estrategia o programa concentrador al que pertenece el programa, en caso de pertenecer a más de una. (Ej. Pro-Árbol, Vivir Mejor):

1. NA	4. NA
2. NA	5. NA
3. NA	6. NA

2.5 Dependencia o entidad coordinadora del programa: Secretaría de Economía

2.6 Dependencia(s) y/o entidad(es) que participa(n) en la operación del programa	2.7 Especifique la forma de participación de cada una:
1. Secretaría de Economía	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Aportación de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Entrega de apoyos <input checked="" type="checkbox"/> Selección de beneficiarios <input checked="" type="checkbox"/> Aprobación de proyectos <input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____

2.8 Instancia(s) ejecutora(s) del programa: Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME)

2.9 Dirección de la página de Internet del programa:

Para 2009: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_inco_fondos_reconversion

Para 2010: <http://www.contactopyme.gob.mx/fondoreconversion/>

2.10 ¿En qué año comenzó a operar el programa? (Ej. 1999)

2	0	0	8
---	---	---	---

III. Evaluación del programa

3.1 Tipo de evaluación (seleccione sólo una opción)

- Diseño
 - Consistencia y Resultados

3.2 Periodo evaluado (año(s) de operación del programa que incluye la evaluación): 2009-2010

3.3 Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación: Dirección General de Planeación y Evaluación

3.4 Tipo de contratación:

- Asignación directa a personas morales o físicas
 - Asignación directa a organismo público (Convenio)
 - Invitación a por lo menos tres
 - Licitación pública

3.5 Costo de la evaluación (monto establecido en el convenio o contrato, incluyendo IVA en el caso que aplique en letra y número):

Trescientos treinta y un mil setecientos sesenta pesos 00/100 M.N.

\$

3	3	1	7	6	0
---	---	---	---	---	---

IV. Presupuesto

4.1 Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).

4.1.1 Aprobado: \$

1	3	3	7	0	2	7	2	.	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.1.2 Modificado: \$

1	3	3	7	0	2	7	2	.	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.1.3 Ejercido: \$

0	.	0	0							
---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--

4.2 Clave presupuestaria (programa presupuestario): U001

4.3 ¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento?

- Sí →
- No.....Ir a la pregunta 4.3.1....

4.4 Indique las fuentes de financiamiento del programa (Federal, Estatal, Municipal, etc):

1. Organismos Promotores
2. Estatal

3. Beneficiarios

4. Otras instituciones (sector privado y académico)

5. Aportaciones en especie

4.5 Ramos presupuestales de asignación de recursos (puede poner más de uno cuando sea el caso):

1. 10. Economía

2.

3.

4.6 ¿Cuál es el esquema de ejecución de recursos del programa?

- Descentralizado, las instancias estatales o municipales ejercen los recursos
- χ Nacional, el gobierno federal ejerce los recursos, aunque el programa opera en el ámbito local

V. Normatividad

5.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? Ej. 25/06/07 (puede seleccionar varios)

	d	d	-	m	m	-	a	a	a	a
• Reglas de operación			-			-				
• Ley			-			-				
• Reglamento/norma			-			-				
• Decreto			-			-				
χ Lineamientos	2	5	-	1	0	-	2	0	1	0
• Manual de operación			-			-				
• Memorias o Informes			-			-				
• Otra: (especifique)			-			-				
• Ninguna			-			-				

5.2 Describa el **Propósito** del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.) (en un espacio máximo de 700 caracteres)

El Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes tienen como objetivo general promover la reconversión y el desarrollo de estos sectores mediante el otorgamiento de subsidios de carácter temporal a fin de promover su competitividad y reposicionamiento en los mercados nacional e internacional.

5.3 Tipo de participación social de los beneficiarios²⁷ que contempla el programa:

²⁷Se refiere a las dinámicas de colaboración y autogestión por parte de los beneficiarios.

- En el diseño del programa (la consulta puede considerarse como parte de la planeación)
- En la implementación
- En la evaluación
- Otro (especifique): _____

VI. Vinculación y Objetivos

6.1 Indique el Eje de política pública del PND 2007-2012 en el que se inscribe el programa (tal y como se reporta en la matriz de indicadores, marque sólo uno)

- Estado de derecho y seguridad
- Economía competitiva y generadora de empleos
- Igualdad de oportunidades
- Sustentabilidad ambiental
- Democracia efectiva y política exterior responsable

6.2 ¿A qué objetivo(s) del eje de política pública del PND 2007-2012 se inscribe el programa? (tal y como se reporta en la matriz de indicadores)

Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno, y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas.

6.3 Seleccione el Programa Sectorial al que se inscribe el programa (marque sólo uno)

- Comunicaciones y transporte
- Desarrollo agrario
- Desarrollo agropecuario y pesquero
- Desarrollo social
- Defensa nacional
- Educación
- Energía
- Financiamiento para el desarrollo
- Gobernación
- Marina
- Medio ambiente y recursos naturales

- Procuración e impartición de justicia
- Relaciones exteriores
- Salud
- Trabajo y previsión social
- Turismo
- ✕ Otro (especifique): Programa Sectorial de Economía

6.4 Especifique el Objetivo Estratégico del Programa Sectorial al que se vincula el programa (tal y como se reporta en la matriz de indicadores)

Fortalecer la competitividad de las industrias básicas a través del otorgamiento de apoyos estratégicos para su reconversión

6.5 ¿El Propósito del programa se encuentra vinculado al PND o algún Programa Sectorial del sexenio pasado?

✕ Sí, Especifique: PND:

Objetivo Rector 2. Elevar y extender la competitividad del país. Estrategias:

- a. Promover el desarrollo y la competitividad sectorial
- c. Formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial
- e. Promover una inserción ventajosa del país en el entorno internacional y en la nueva economía.
- f. Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología de la información.
- i. Fortalecer el mercado interno.
- j. Instrumentar una política integral de desarrollo empresarial.

Objetivo Rector 3. Asegurar el desarrollo incluyente. Estrategia:

- a. Apoyar a los microempresarios y los trabajadores por su cuenta para que logren una vinculación productiva con el mercado, mediante la asesoría y la capacitación.

- No

6.6 Describa el Fin del programa señalado en la matriz de indicadores:

Contribuir a fortalecer la competitividad de los sectores productivos de las Industrias Básicas.

6.7 Describa el Propósito del programa señalado en la matriz de indicadores:

Las empresas de las Industrias Básicas ven fortalecida su competitividad.

VII. Derecho básico y área de atención

7.1 Derecho básico (marque sólo dos, los más cercanos al Propósito del programa) y área de atención²⁸ (marque las dos más cercanas a las formas específicas de intervención debajo del cada uno de los derechos que seleccionó. En general, se relacionan con los beneficios que ofrece el programa)

- **Derecho básico a la alimentación**
 - Abasto y comercialización de alimentos
 - Cooperación y desarrollo internacional
 - Producción y distribución de alimentos
 - Otro, especifique
- **Derecho básico a la educación**
 - Programas educativos de los sistemas regular o comunitario
 - Cooperación y desarrollo internacional
 - Deporte
 - Mejorar los espacios para la educación (Infraestructura y equipamiento escolar)
 - Mejorar la calidad de la educación
 - Desarrollo de habilidades y competencias
 - Otro, especifique
- χ **Derecho básico al empleo**
 - Campo y desarrollo rural
 - Cooperación y desarrollo internacional
- χ **Desarrollo empresarial**
- χ **Mejoramiento de la Infraestructura productiva**
 - Turismo
 - Otro, especifique
- **Derecho básico a la igualdad (no discriminación)**
 - Cooperación y desarrollo internacional
 - Comunidades y pueblos indígenas
 - Cultura
 - Democracia y participación ciudadana
 - Derechos humanos
 - Procuración e impartición de justicia
 - Superación de la pobreza
 - Otro, especifique
- **Derecho básico al medio ambiente sano**
 - Cooperación y desarrollo internacional
 - Energía
 - Infraestructura (agua potable, alcantarillado y drenaje)
 - Prevención o control de la contaminación de agua, aire o tierra
 - Recursos naturales (agua, bosques, desiertos, selvas, vida silvestre)
 - Otro, especifique
- **Derecho básico a la vivienda**
 - Desarrollo urbano
 - Desarrollo habitacional (Infraestructura)
 - Servicios
 - Otro, especifique
- **Derecho básico a la salud**
 - Prevención de enfermedades (autocuidado y cuidado de la salud)

²⁸El área de atención corresponde a los temas prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

- Campañas preventivas y de apoyo en situaciones de desastre
- Cooperación y desarrollo internacional
- Infraestructura para la salud
- Prevención y/o combate a las adicciones
- Otro, especifique
- **Derecho básico a la seguridad**
- Prevención y/o combate al crimen organizado
- Protección civil, prevención y atención de desastres
- Seguridad pública
- Otro, especifique
- **Derecho básico a la seguridad social**
- Seguridad social
- Jubilaciones
- Desempleo
- Seguridad laboral
- Otro, especifique

VIII. Cobertura y focalización

8.1 De acuerdo con la normatividad, ¿En qué entidades federativas el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)

En las 31 entidades federativas y en el D.F.



- En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F.
- Sólo en algunas de las entidades federativas, indique cuáles:

- | | | | |
|-----------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| ● Aguascalientes | ● Distrito Federal | ● Morelos | ● Sinaloa |
| ● Baja California | ● Durango | ● Nayarit | ● Sonora |
| ● Baja California Sur | ● Guanajuato | ● Nuevo León | ● Tabasco |
| ● Campeche | ● Guerrero | ● Oaxaca | ● Tamaulipas |
| ● Chiapas | ● Hidalgo | ● Puebla | ● Tlaxcala |
| ● Chihuahua | ● Jalisco | ● Querétaro | ● Veracruz |
| ● Coahuila | ● México | ● Quintana Roo | ● Yucatán |
| ● Colima | ● Michoacán | ● San Luis Potosí | ● Zacatecas |

- No especifica

8.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)

- Estado
- Municipio
- Localidad

8.3 Otras unidades territoriales (sea lo más preciso posible): (marque las que apliquen)

- Distritos de desarrollo rural (DDR)
- Centros de apoyo al desarrollo rural (CADER)
- Localidades indígenas
- Localidades de alta y muy alta marginación
- Microrregiones
- Municipios de atención prioritaria
- Municipios indígenas
- Núcleo agrario (ejido comunidad)
- Predio
- Zonas de atención prioritaria Hábitat
- Otro, especifique: _____

8.4 Especifique en qué municipios de las entidades seleccionadas se ha planeado la operación del programa. De ser posible, adjunte archivos de lista o base de datos (Formato electrónico).

8.5 El programa tiene focalización: (marque sólo una opción)

- Urbana
- Rural
- Ambas
- ✕ No específica

8.6 El programa focaliza sus apoyos en zonas de marginación: (puede seleccionar varias)

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja
- ✕ No específica

8.7 ¿El programa focaliza con algún criterio espacial?

- Sí
Especifique: _____
- ✕ No/No específica

8.8 ¿Existen otros criterios de focalización?

● Sí (especifique): _____

χ No/No especifica

8.9 En caso necesario, especifique las características de focalización (en un espacio máximo de 900 caracteres):

IX. Población objetivo

9.1 Describe la población objetivo del programa (en un espacio máximo de 400 caracteres):

I. Las personas físicas o morales con actividad empresarial de las industrias de textil, vestido, calzado y juguetes, o de consultorías legalmente constituidas.

II. Las personas físicas y morales con actividad empresarial de estos sectores que participen en los proyectos de reconversión para la formalización del empleo.

IX. Características de los beneficiarios

En el siguiente cuadro, **con base en la normatividad** deberá responder las preguntas para cada uno de los tipos de beneficiarios identificados por el programa. Podrá tener hasta cinco tipos de beneficiarios identificados en la pregunta 9.1.

¿A quiénes (o a qué) beneficia directamente el programa? (puede escoger varias)	Los beneficiarios directos pertenecen al alguno de los grupos vulnerables (puede seleccionar más de uno):															
9.1.1 Individuo y/u hogar.....01 Empresa/ organización..... 02 Escuela... 03 Unidad de salud..... 04 Territorio...05	9.2 ¿adultos mayores	9.3 ¿mujeres?	9.4 ¿niños?	9.5 ¿jóvenes?	9.6 ¿indígenas?	9.7 ¿personas con discapacidad?	9.8 ¿madres solteras?	9.9 ¿analfabetos?	9.1 ¿migrantes?	9.11 ¿estudiantes?	9.12 ¿desempleados?	9.13 ¿Jornaleros?	9.14 ¿productores agrícolas?	9.15 ¿Niños y adolescentes en riesgo de calle?	9.16 ¿algún otro grupo vulnerable?	
Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Especifique
02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	

Continuación

<p>9.1.1 ¿A quiénes (o a qué) beneficia directamente el programa ? (puede escoger varias)</p> <p>Individuo y/u hogar.....01 Empresa/ organización..... 02 Escuela... 03 Unidad de salud.... 04 Territorio....05</p>	<p>9.17 Los beneficiarios directos ¿deben encontrarse en condiciones de pobreza?</p> <p>Sí.... 01 No.... 02</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <p>↓ Pase a la pregunta 9.21</p> </div>	<p>9.18 ¿en qué tipo de pobreza?</p> <p>Alimentaria. 01 Capacidades.....02 Patrimonial.....03 No especifica.....04</p>	<p>9.19 ¿Los beneficiarios viven en condiciones de marginación?</p> <p>Muy Alta.....01 Alta02 Media.....03 Baja.....04 Muy Baja.....05 No especifica06</p>	<p>9.20 Los beneficiarios directos ¿forman parte de algún otro grupo vulnerable?</p> <p>Sí..... 01 (especifique) No....02</p>	
Código	Código	Código		Código	Especifique
02	02				

9.21 Los beneficiarios directos ¿forman parte de algún grupo de edad?

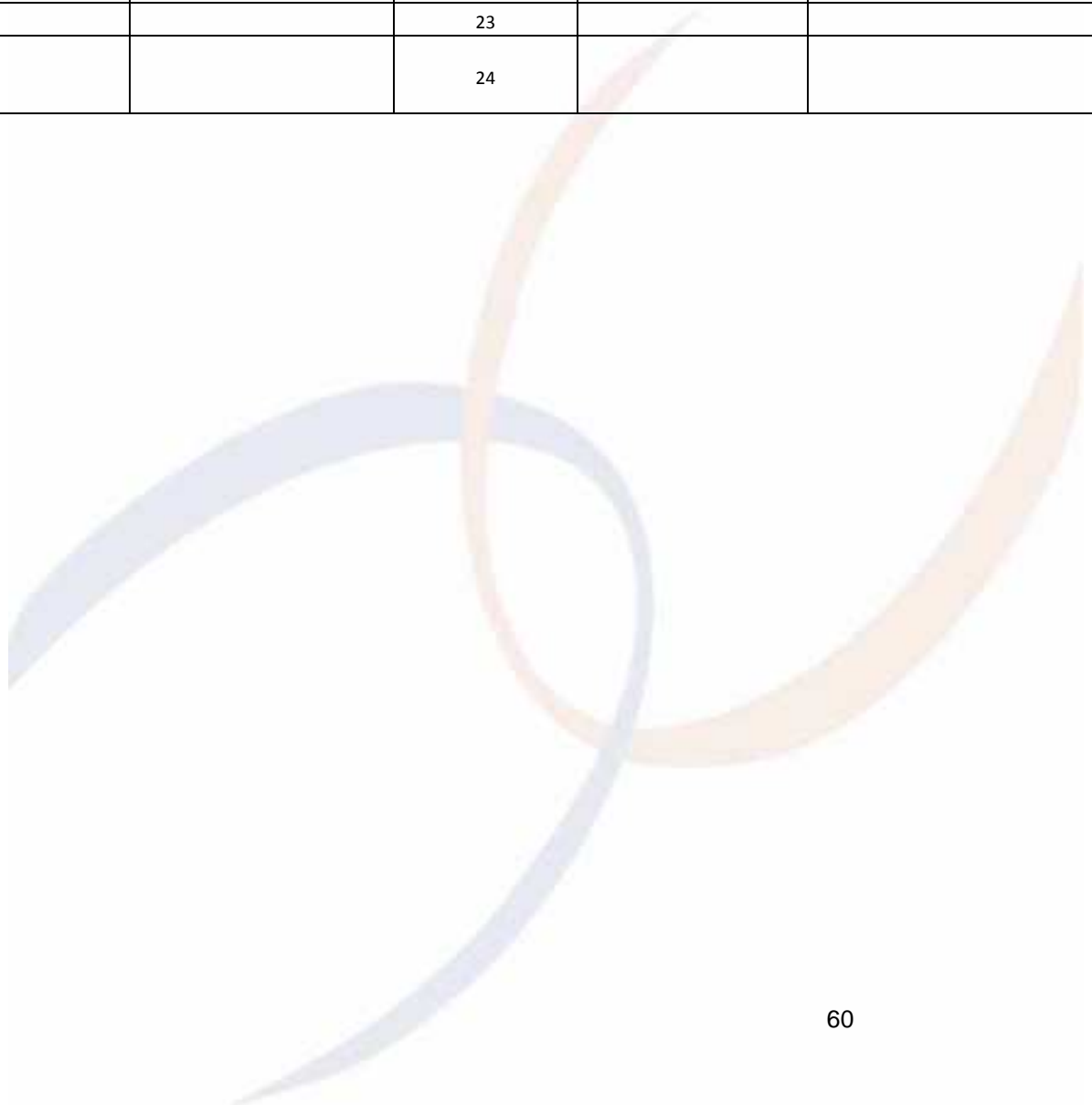
No
 Sí(especifique): _____

En el siguiente cuadro deberá identificar el (los) tipo(s) de apoyo(s) que ofrece el programa para cada tipo de beneficiario señalado en la pregunta 9.1 de la sección anterior. Cabe señalar que un mismo tipo de beneficiario puede recibir más de un tipo de apoyo y, por tanto, ocupar tantos reglones como apoyos entreguen a cada tipo de beneficiario.

X. Apoyos

Código pregunta 9.1.1	10.1 ¿De qué manera se entrega(n) el(los) apoyo(s)?		10.2 ¿Qué apoyo(s) recibe(n) los beneficiarios directos?		10.3 ¿El beneficiario debe pagar monetariamente por el (los) apoyo(s)?		10.5 ¿El beneficiario adquiere alguna corresponsabilidad al recibir el (los) apoyo(s)?	
	Código	Especifique	Código	Especifique	Código	Especifique	Código	Especifique
02	02	05	01	02	01	02	02	Ejecutar el proyecto y proporcionar la información para que el Organismo Promotor elabore los informes trimestrales de avance y el informe de conclusión del proyecto.

		06				Proporcionar información, proyectos, memorias, mejores prácticas para el Sistema de Transparencia Reversión
		10				
		23				
		24				Reintegrar a la TESOFE los recursos no aplicados en el proyecto autorizado.



10.6 Describa las características específicas de los apoyos ofrecidos por el programa, para cada tipo de apoyo:

Albergue	01	
Alimentos	02	
Asesoría jurídica	03	
Beca	04	
Campañas o promoción	05	Apoyos para la promoción, imagen y posicionamiento de proyectos mediante el diseño e instrumentación de planes de promoción, publicidad, marketing, difusión de casos de éxito y organización de foros y eventos para posicionar proyectos de reconversión. Apoyos para la organización de actividades relacionadas con foros, eventos giras y misiones empresariales para posicionar la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional.
Capacitación	06	Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación y actualización para fortalecer los procesos de reconversión y al desarrollo de competencias laborales y empresariales
Compensación garantizada al ingreso	07	
Deducción de impuesto	08	
Fianza	09	
Financiamiento de investigación	10	Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda de mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio
Guarderías	11	
Libros y material didáctico	12	
Microcrédito	13	
Obra pública	14	
Recursos materiales	15	
Regularización de la tenencia de la tierra	16	
Seguro de vida y/o gastos médicos	17	
Seguro de cobertura de patrimonio, bienes y servicios	18	
Pensión	19	
Terapia o consulta médica	20	
Tierra, lote, predio o parcela	21	
Vivienda	22	
Cambio Tecnológico	23	Apoyos destinados a la transferencia, reconversión y adquisición de tecnología
Financiamiento de proyectos productivos	24	Apoyos para el desarrollo de proyectos productivos de impacto directo en la reconversión
Otro (Especifique)	25	

Anexo II: Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información para la Evaluación de Diseño del Fondo de Reconversión utilizados incluyen:

- Entrevistas y sesiones participativas entre el equipo evaluador y las diferentes Direcciones encargadas de la gestión, organización y administración de recursos del Fondo.

Fecha	Lugar	Contenidos	Participantes
14 de septiembre de 2010	SE Condesa	Se realizó la reunión inicial de la Evaluación de Diseño del Fondo Reconversión; fueron presentados los integrantes del equipo evaluador con el personal de la SE relacionado con el diseño, gestión y evaluación del Fondo. Se recibió material por parte de la SE para la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Guillermo Abdel Musik (ITAM) • Ana Valero (ITAM) • Rocío Villafaña (ITAM) • Elodina Guerra (SE-DGPE) • Aleida Salguero (SE-DGPE) • Ana Gabriela Ayala (SE-DGPE) • Paola Guerra (SE-DGPE) • Gildardo Rojo (SE-DGPE) • Jorge Coss (SE- DGDEON) • Álvaro Trejo (SE-DGDEON) • Julio César Flores (SE-DGDEON) • Iván Ornelas (DGOE)
21 de septiembre de 2010	SE Insurgentes Sur	Se realizó una entrevista sobre los apoyos y objetivos del Fondo y se abordó el tema de la transferencia del Fondo de una Dirección a otra.	<ul style="list-style-type: none"> • Guillermo Abdel Musik (ITAM) • Ana Valero (ITAM) • Rocío Villafaña (ITAM) • Jorge Coss (SE- DGDEON)
27 de septiembre de 2010	SE Insurgentes Sur	Se realizó una entrevista sobre las percepciones, los apoyos y objetivos del Fondo y se abordó el tema de la transferencia del Fondo de una Dirección a otra.	<ul style="list-style-type: none"> • Guillermo Abdel Musik (ITAM) • Ana Valero (ITAM) • Rocío Villafaña (ITAM) • Álvaro Trejo (SE-DGDEON) • Iván Ornelas (DGOE) • Oliver Ulises Flores (DGIB)
5 de octubre de 2010	SE Insurgentes Sur	Se realizó el Taller para el análisis de problemas, soluciones y alternativas y el diseño de la nueva MIR del Fondo Reconversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Guillermo Abdel Musik (ITAM) • Ana Valero (ITAM) • Rocío Villafaña (ITAM) • Jorge Coss (SE- DGDEON) • Álvaro Trejo (SE-DGDEON) • Julio César Flores (SE-DGDEON) • Oliver Ulises Flores (SE-DGIB) • Héctor Cortés (SE-DGIB) • Martha Sarmiento (SE-DGIB) • Norma Salazar (SE-DGDEON) • Paola Guerra (SE-DGPE) • Gildardo Rojo (SE-DGPE) • Víctor Hugo Ruiz (SE-DGPE) • Miguel Ángel Sánchez (SE-SPYME)
12 de octubre de 2010	SE Insurgentes Sur	Entrevista con el Director General de Promoción Empresarial, responsable del Fondo Reconversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Guillermo Abdel Musik (ITAM) • Rocío Villafaña (ITAM) • Omar Ibarra (DGPE)

- Análisis de gabinete y revisión documental de la información proporcionada por los gestores y operadores del Fondo.
- Consultas de sitios electrónicos relacionados con: el Fondo Reversión, las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, diversos programas o fondos de la Secretaría de Economía y otras entidades públicas.

Anexo III: Base de datos de gabinete

- Biblioteca Digital del Sistema del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Evaluación Específica de Desempeño del Fondo de Reconversión 2008 y 2009.
- INEGI, La industria textil y del vestido en México 2009.
- Informes trimestrales del Fondo de Reconversión.
- Justificación de la Población Objetivo y Potencial.
- Lineamientos de Operación para el otorgamiento de Apoyos del Fondo de Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para los ejercicios fiscales 2008 y 2009.
- Lineamientos de Operación para el otorgamiento de Apoyos del Fondo de Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes FONDO RECONVERSIÓN 2010.
- Matriz de Indicadores de Resultados del Fondo de Reconversión 2009.
- Posición Institucional del Fondo de Reconversión.
- Propuesta de Lineamientos de Operación para el otorgamiento de Apoyos del Fondo de Reconversión de Sectores Productivos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes (Fondo Reconversión) para el ejercicio fiscal 2010.
- Proyectos aprobados por el Fondo de Reconversión.
- INEGI, Encuesta Industrial Mensual, 2010.

- Sitios electrónicos:
 - Banco de México <http://www.banxico.org.mx/>
 - Bancomext www.bancomext.com/
 - Coneval www.coneval.gob.mx/
 - Fondo Monetario Internacional <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
 - Fondo PyME www.fondopyme.gob.mx/
 - Fondo de Reconversión
 - http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_inco_fondos_reconversion y
 - http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME
 - Euromonitor Internacional
 - <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Magazines/Welcome.aspx>
 - Instituto Español de Comercio Exterior
 - http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html
 - Nacional Financiera www.nafin.com/
 - Plan Nacional de Desarrollo <http://pnd.presidencia.gob.mx/>
 - ProMéxico www.promexico.gob.mx/
 - Secretaría de Economía www.economia.gob.mx/
 - Secretaría de Economía, Sistema de Información Arancelaria Vía Internet, 2010
 - <http://www.economia-snci.gob.mx:8080/siaviant/siaviMain.jsp>
 - SFP www.funcionpublica.gob.mx/
 - SHCP www.shcp.gob.mx/

Anexo IV: Características de los indicadores

Guía de llenado

- a. En la columna 1 (“No. de Indicador”) se deberán numerar cada uno de los indicadores del programa, de acuerdo con su orden de aparición en la MI del programa.
- b. En la columna 2 (“Nombre del indicador”) se deberá enlistar el nombre de los indicadores tal como se establecen en la MI.
- c. En las columnas 3 a 7 (características de los indicadores) se deberán reportar las calificaciones asignadas a cada uno de los indicadores, con base en el análisis realizado por la institución evaluadora. La calificación será binaria (1, 0):
 - o 1, si el indicador cumple con la característica correspondiente, y
 - o 0, en caso contrario.
- d. En la columna 8 (“Calificación del indicador (%)” se deberá reportar el porcentaje de resultados positivos respecto al total de características valoradas por indicador.
- e. En la celda 9 (“Promedio global”) se deberá escribir el promedio de las calificaciones reportadas en la columna 8, en porcentaje.
- f. El promedio global (celda 9) deberá ser utilizado por la institución evaluadora para calificar la pregunta 13, de acuerdo con los criterios establecidos en la misma.

Ejemplo: si el promedio global es 60%, la calificación a la pregunta 13 es “3”, con base en los criterios establecidos en la misma.

(1) No.	(2) Nombre del indicador	(3) Claro	(4) Relevante	(5) Económico	(6) Monitoreable	(7) Adecuado	(8) Calificación del indicador (%)
Fin							
1	Porcentaje de variación del PIB de los sectores de las Industrias Básicas	1	1	1	1	1	100%
Propósito							
2	Porcentaje de variación de la producción de las empresas de las Industrias Básicas atendidas	1	0	1	1	0	60%
Componentes							
3	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores	0	0	0	0	0	0%

(1) No.	(2) Nombre del indicador	(3) Claro	(4) Relevante	(5) Económico	(6) Monitoreable	(7) Adecuado	(8) Calificación del indicador (%)
	de básicos que mejoraron sus procesos productivos						
4	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores de básicos que incorporan herramientas de suministro	1	0	1	1	0	60%
5	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores que incorporan nuevas tecnologías a sus procesos productivos	1	0	1	1	0	60%
6	Número de encuentros de negocios para promover a los sectores de la industria básica en mercados objetivo	1	1	1	1	1	100%
Actividades							
7	Porcentaje de proyectos atendidos	1	0	1	1	0	60%
8	Mapeo de organismos, instancias y actores relacionados con la innovación y flexibilización de procesos productivos	0	0	0	0	0	0%
9	Porcentaje de proyectos	0	0	1	1	0	40%

(1) No.	(2) Nombre del indicador	(3) Claro	(4) Relevante	(5) Económico	(6) Monitoreable	(7) Adecuado	(8) Calificación del indicador (%)
	dictaminados						
10	Porcentaje de proyectos dictaminados	1	0	1	1	0	60%
11	Porcentaje de empresas capacitadas	0	0	1	1	0	40%
12	Porcentaje de empresas beneficiadas	1	0	1	1	0	60%
13	Porcentaje de convenios firmados	0	0	1	1	0	40%
14	Porcentaje de convenios firmados	0	0	1	1	0	40%
15	Recursos otorgados	0	0	1	1	0	40%
16	Número de seminarios realizados	0	0	1	1	0	40%
17	Gestión administrativa para ministración de recursos	0	0	1	1	0	40%
18	Porcentaje de empresas satisfechas	0	0	0	0	0	0%
Promedio global							(9) 47%

Anexo V: Línea base y temporalidad de los indicadores

Guía de llenado

- En la columna 1 (“No. de Indicador”) se deberán numerar cada uno de los indicadores del programa, de acuerdo con su orden de aparición en la MI del programa.
- En la columna 2 (“Nombre del indicador”) se deberá enlistar el nombre de los indicadores tal como se establecen en la MI.
- En las columnas 3 y 4 se deberá reportar la calificación asignada para cada uno de los indicadores, con base en el análisis realizado por la institución evaluadora. La calificación será binaria (1, 0):
 - o 1, si el indicador cumple con la característica correspondiente, y
 - o 0, en caso contrario.
- En la columna 5 (“Calificación del indicador (%)” se deberá reportar el porcentaje de resultados positivos respecto al total de características valoradas por indicador.
- En la celda 6 (Promedio global) se deberá escribir el promedio de las calificaciones reportadas en la columna 5, en porcentaje.
- El promedio global (celda 6) deberá ser utilizado por la institución evaluadora para calificar la pregunta 14, de acuerdo con los criterios establecidos en la misma.

Ejemplo: si el promedio global es 60%, la calificación a la pregunta 14 es “3”, con base en los criterios establecidos en la misma.

(1) No. de indicador	(2) Nombre del indicador	(3) Línea base	(4) Temporalidad	(5) Calificación del indicador (%)
Fin				
1	Porcentaje de variación del PIB de los sectores de las Industrias Básicas	1	0	50%
Propósito				
2	Porcentaje de variación de la producción de las empresas de las Industrias Básicas atendidas	1	1	100%
Componentes				
3	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores de básicos que mejoraron sus procesos productivos	1	1	100%
4	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores de básicos que incorporan herramientas de suministro	1	1	100%
5	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores que incorporan nuevas tecnologías a sus procesos productivos	1	1	100%
6	Número de encuentros de negocios para promover a los sectores de la industria básica en mercados objetivo	1	1	100%
Actividades				
7	Porcentaje de proyectos atendidos	1	1	100%
8	Mapeo de organismos, instancias y actores relacionados con la innovación y flexibilización de procesos productivos	1	1	100%
9	Porcentaje de proyectos dictaminados	1	1	100%

(1) No. de indicador	(2) Nombre del indicador	(3) Línea base	(4) Temporalidad	(5) Calificación del indicador (%)
10	Porcentaje de proyectos dictaminados	1	1	100%
11	Porcentaje de empresas capacitadas	1	1	100%
12	Porcentaje de empresas beneficiadas	1	1	100%
13	Porcentaje de convenios firmados	1	1	100%
14	Porcentaje de convenios firmados	1	1	100%
15	Recursos otorgados	1	1	100%
16	Número de seminarios realizados	1	1	100%
17	Gestión administrativa para ministración de recursos	1	1	100%
18	Porcentaje de empresas satisfechas	1	0	50%
Promedio global				(6) 94%

Anexo VI: Identificación de los medios de verificación

Guía de llenado

- a. En la columna 1 (“No. de Indicador”) se deberán numerar cada uno de los indicadores del programa, de acuerdo con su orden de aparición en la MI del programa.
- b. En la columna 2 (“Nombre del indicador”) se deberá enlistar el nombre de los indicadores tal como se establecen en la MI.
- c. En la columna 3 (“Medios de verificación Identificados”) se deberá reportar la calificación del aspecto evaluado (identificación de medios de verificación) con base en el análisis realizado por la institución evaluadora. La calificación será binaria (1, 0):
 - o 1, si se cumple con la característica correspondiente, y
 - o 0, en caso contrario.
- e. En la celda 4 (Promedio global) se deberá escribir el porcentaje de calificaciones positivas reportadas en la columna 3.
- f. El porcentaje global (celda 4) deberá ser utilizado por la institución evaluadora para calificar la pregunta 15, de acuerdo con los criterios establecidos en la misma.

Ejemplo: si el porcentaje global es 60%, la calificación a la pregunta 15 es “3”, con base en los criterios establecidos en la misma.

(1) No. de indicador	(2) Nombre del indicador	(3) Medios de verificación identificados
Fin		
1	Porcentaje de variación del PIB de los sectores de las Industrias Básicas	0
Propósito		
2	Porcentaje de variación de la producción de las empresas de las Industrias Básicas atendidas	0
Componentes		
3	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores de básicos que mejoraron sus procesos productivos	1
4	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores productores de básicos que incorporan herramientas de suministro	0
5	Porcentaje de empresas atendidas de los sectores que incorporan nuevas tecnologías a sus procesos productivos	0
6	Número de encuentros de negocios para promover a los sectores de la industria básica en mercados objetivo	0
Actividades		
7	Porcentaje de proyectos atendidos	0
8	Mapeo de organismos, instancias y actores relacionados con la innovación y flexibilización de procesos productivos	0
9	Porcentaje de proyectos dictaminados	0
10	Porcentaje de proyectos dictaminados	1
11	Porcentaje de empresas capacitadas	0
12	Porcentaje de empresas beneficiadas	0
13	Porcentaje de convenios firmados	0
14	Porcentaje de convenios firmados	0
15	Recursos otorgados	0

(1) No. de indicador	(2) Nombre del indicador	(3) Medios de verificación identificados
16	Número de seminarios realizados	0
17	Gestión administrativa para ministración de recursos	0
18	Porcentaje de empresas satisfechas	0
Porcentaje global		(4) 11.11%

Anexo VII: Medición de los medios de verificación

No aplica.



Anexo VIII: Propuesta de Matriz de Indicadores

Derivado de la evaluación realizada a la Matriz de Indicadores del Fondo de Reversión disponible en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), se identificaron tanto errores en la evaluación analítica del problema que busca solventar el Fondo, como deficiencias en los diferentes niveles de objetivos planteados en la Matriz de Indicadores así como en su lógica horizontal y vertical.

Las oportunidades de mejora que se detectaron comprenden la redacción del Fin y el Propósito, que como ya se planteó en el Capítulo 1 de esta evaluación, su redacción es redundante y poco clara; la inconsistencia de los medios de verificación de ciertos indicadores y la falta de supuestos para casi la totalidad de los diferentes niveles de objetivos.

Del mismo modo, en la evaluación de diseño del Fondo Reversión se detectaron errores en el análisis de problemas, los cuales se fueron acumulando a lo largo del proceso de análisis de soluciones y de selección de alternativas hasta la integración de la MIR del PASH.

Identificada esta problemática, el evaluador consideró oportuno rediseñar la MIR de tal forma que se adecuara a la atención de la problemática que originalmente se deseaba atender mediante la creación del Fondo Reversión. Para tal efecto, llevó a cabo dos tipos de actividades, primero fue necesario identificar el problema focal, por lo cual se elaboró un diagnóstico de la situación de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, en el que se analizaron sus situaciones actuales en cuanto a producción y comercio exterior, dichos estudios se presentan en el siguiente apartado “Diagnóstico del Problema Focal”.

A partir de este Diagnóstico se contó con la información de base para llevar a cabo la segunda actividad, que fue la realización de un Taller de Marco Lógico, en el que participaron diversos integrantes de la Secretaría de Economía involucrados en diversos aspectos del Fondo, las Direcciones Generales que participaron fueron:

- Planeación y Evaluación, Oficina del C. Secretario.
- Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio, SPYME.
- Oferta Exportable, SPYME.
- Industrias Básicas, SIC.

La participación de dichas instancias fue elemental para realizar el análisis objetivo y ordenado de los problemas que enfrentan las industrias textil, vestido, calzado y juguetes; de esta manera el análisis de soluciones y de alternativas fue realizado de manera congruente a los problemas identificados.

Así pues, fue posible construir una nueva Matriz de Indicadores adecuada y congruente con dichos análisis, y que además respondiera a las especificaciones oficiales determinadas por la SHCP en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2010.

Diagnóstico del Problema Focal

El objetivo de realizar este diagnóstico es dar una idea de la situación actual de los sectores textil, vestido, calzado y juguetes, de manera que sea posible realizar un análisis de problemas que justifique la intervención gubernamental. La situación de estas cuatro industrias es difícil debido a la competencia de otras economías con mejores desempeños y niveles de competitividad. Si bien es difícil cuantificar a la fecha el efecto de la eliminación de las cuotas compensatorias a las importaciones chinas, debido a que éstas fueron eliminadas en 2008 y los registros estadísticos sólo abarcan hasta 2009, sí se puede esperar un efecto negativo, ya que desde el año 2000 las importaciones documentadas de productos chinos han afectado severamente tanto a la producción como a los mercados de las industrias mexicanas de textil, vestido, calzado y juguetes.

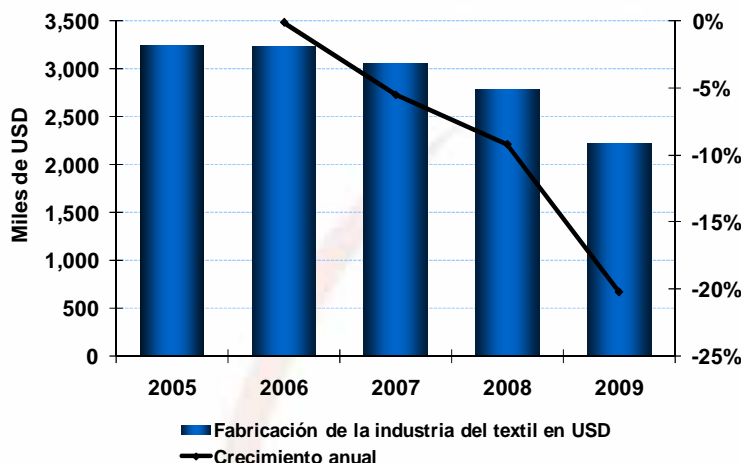
Industria textil

La industria textil mexicana juega un papel importante, tanto en el mercado nacional como en el estadounidense. Su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. En la década de los noventa, la industria textil se favoreció con la apertura comercial y aprovechó las ventajas arancelarias, en especial las del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Desde el año 2000 esta industria afrontó una creciente competencia de países como China. Sin embargo, en los últimos nueve años, la industria textil mexicana ha enfrentado una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad, razón por la cual se consideró importante realizar un estudio ulterior de la industria que nos ocupa. Por tanto, el presente estudio tiene como objetivos: analizar la situación actual de la industria, así como su participación en la economía nacional y en el mercado internacional.

La industria textil mexicana se integra principalmente por micro y pequeñas empresas (85.9%). En 2006, la producción nacional de fibras químicas estuvo centrada en fibras sintéticas (93.1%) más que en fibras artificiales (6.9%). En términos de valor existe mayor énfasis en la fabricación de insumos textiles (69.5%) frente a la confección de productos textiles (30.5%); durante 2003-2006, el segmento que arrojó un mayor crecimiento fue el dedicado a la fabricación de productos textiles (15.5%).²⁹

La industria textil aporta cerca del 1% al PIB nacional y poco más del 5% al PIB manufacturero, sin embargo, el valor de la producción de esta industria ha disminuido considerablemente desde 2005. El 80% de la producción recae en las maquiladoras, las cuales se concentran principalmente en el centro del país, en entidades como el Distrito Federal, Estado de México y Puebla.

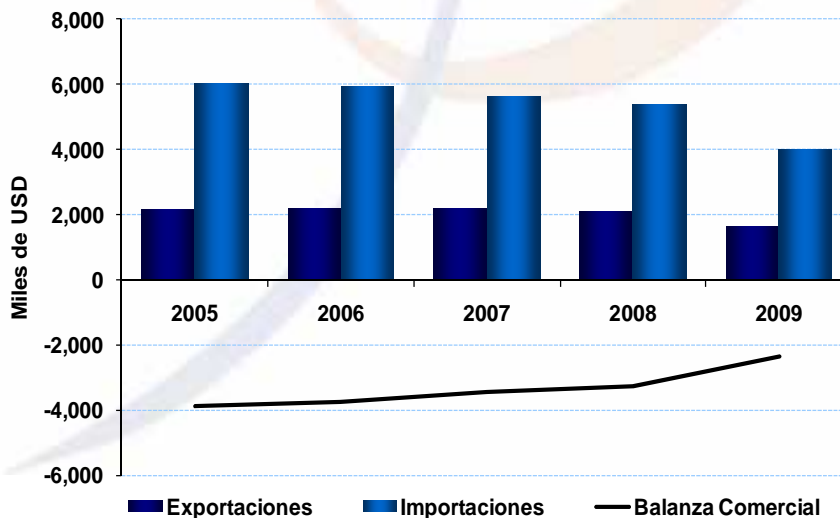
²⁹ CEC ITAM, La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2010.



Gráfica 1 Producción de la industria textil (Valor de la producción en dólares)

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual.

En 2006, el total de exportaciones e importaciones textiles ascendió a 24,610.2 y 73,217.5 millones de pesos, con un déficit en la balanza comercial de 46,607.3 millones de pesos. Los principales productos exportados por la industria textil mexicana son fibras y filamentos sintéticos y artificiales (24.1%). En 2006, México participó con el 1% a las exportaciones mundiales de textiles, en tanto que las importaciones de textiles realizadas por nuestro país representaron el 2.6% del total mundial. El porcentaje de participación de México en las importaciones de textiles de EUA ha caído notablemente a partir del 2000, cuando la participación fue de 10.2%, hasta ubicarse en 2006 en el 7.5%.



Gráfica 2 Balanza comercial de la industria textil (Valor de la producción en dólares)

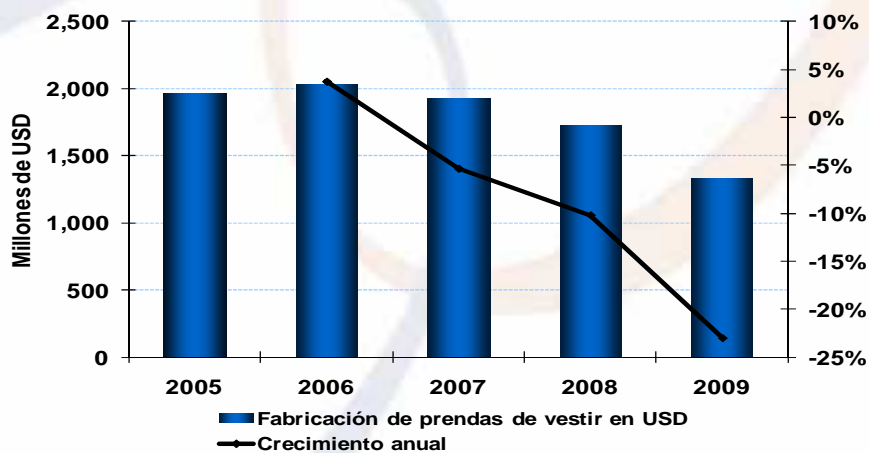
Fuente: Euromonitor, 2010.

Si bien la balanza comercial de México presenta un saldo negativo, en el periodo 2005-2009 ha mostrado una evolución positiva. Las principales fibras de exportación son el algodón, la lana y las fibras químicas y el principal receptor de estas exportaciones es EUA. Por su parte, las importaciones de textiles al país provienen principalmente de EUA y de China.

Industria del vestido

La industria mexicana del vestido tiene una gran tradición; su importancia se aprecia principalmente por su contribución al empleo y a la economía de muchas regiones del país. Con la firma del TLCAN esta industria incrementó las exportaciones de prendas de vestir al mercado estadounidense y el país se ubicó en el primer lugar como proveedor de EUA durante 1997-2000. Sin embargo, el comportamiento de dicha industria a partir del año 2001, presenta un descenso en la producción y las exportaciones como consecuencia de múltiples factores, entre los que destacan la creciente participación de países como China y otros competidores mundiales a través de estrategias basadas en la producción de prendas de vestir a costos bajos, la presencia del mercado ilegal y el creciente mercado informal en el país. Durante 2000-2004 el número de empresas presentó un crecimiento negativo (-18.3%) y durante 2000-2007 se presentaron reducciones en el empleo del 52.2%. Las ventas de esta industria presentan un bajo crecimiento en el periodo 2000-2006 del 4%; por su parte, a partir del año 2000 la inversión extranjera directa (IED) presenta una tendencia decreciente.³⁰

El valor de la producción de esta industria ha disminuido considerablemente desde 2005 a un ritmo promedio de -9.21%, la caída más drástica se registra en 2009, que fue un 23% con respecto al año anterior.



Gráfica 3 Producción de la industria del vestido (Valor de la producción en dólares)
Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual.

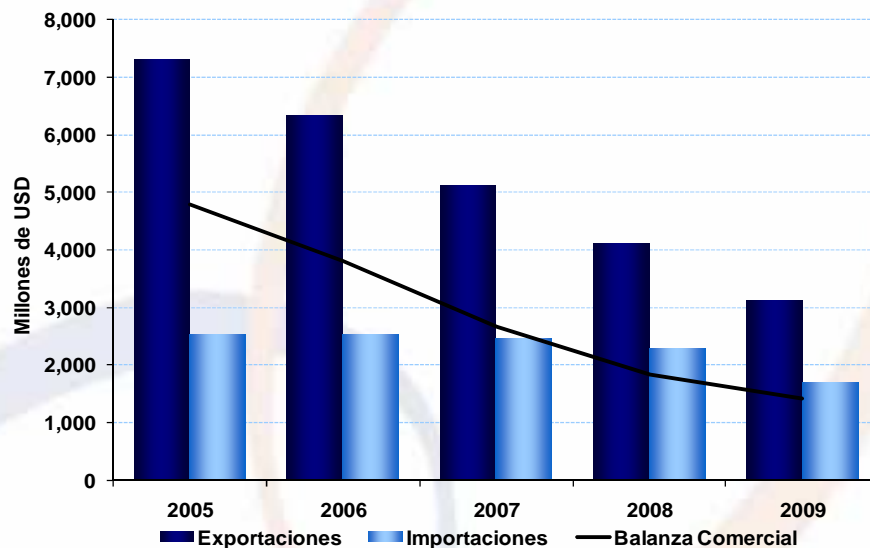
De acuerdo con el Instituto Español de Comercio Exterior, la producción de ropa en México abastece menos del 21% del mercado nacional; la producción del exterior surte el 21% y la mayoría proceden de EUA (22.27%) aunque tal participación se redujo considerablemente de 2003 a 2008 (22.14% promedio anual), seguido de la India, Indonesia, Italia, Hong Kong, Colombia y España, principalmente; el mercado ilegal abarca el 58%.

La producción de prendas de vestir en el país es un caso especial en cuanto al registro de la producción y comercio exterior. Si bien la producción muestra una marcada tendencia decreciente, el nivel de las exportaciones suele ser muy superior al valor registrado de la producción, esto debido a

³⁰ CEC-ITAM, La industria del vestido en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2008.

que una gran parte de la producción de la industria corresponde a la maquila que no se considera oficialmente como producción nacional y que una vez terminado su proceso es exportado.

Es así que la balanza comercial de la industria del vestido en México presenta un saldo positivo, aún cuando el nivel de las exportaciones y el saldo de la balanza comercial han disminuido considerablemente en los últimos años.



Gráfica 4 Balanza comercial de la industria del vestido
(Valor de la producción en dólares)

Fuente: Euromonitor, 2010.

México se encuentra entre los diez primeros exportadores mundiales de prendas de vestir.³¹ El principal destino de las exportaciones mexicanas es EUA, aunque desde 2001 su participación en el mercado americano ha disminuido debido al crecimiento de las importaciones chinas.

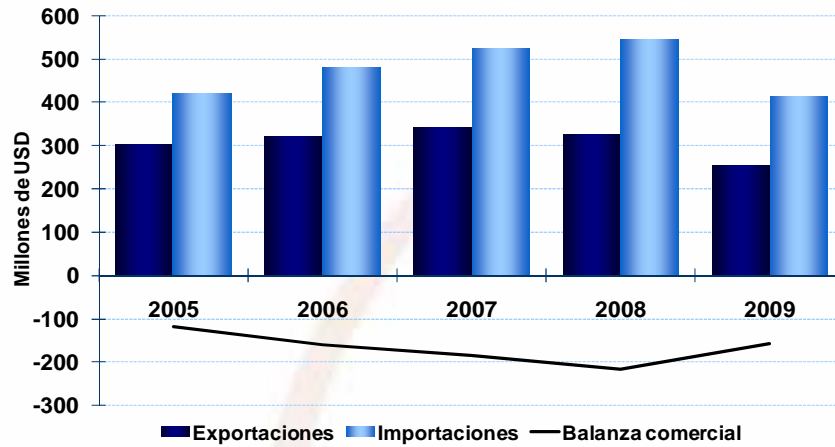
Industria del calzado

Para el caso de esta industria es poca la información estadística disponible, principalmente porque la producción nacional se concentra en dos estados y los patrones de consumo de estos productos en el país suelen responder más a necesidades básicas que de gustos, esto es fácil de observar derivado de que el consumo promedio de zapatos en México es de 2.7 pares al año por persona.³²

Sin embargo, la industria del calzado en México se encuentra entre las diez más importantes del mundo. La mayor parte de la producción nacional se destina al mercado interno, sólo se exporta el 5% de la producción a EUA. La balanza comercial de la industria registra un saldo negativo, acentuado en el periodo 2005-2008, sin embargo se puede observar una leve recuperación de 2008 a 2009.

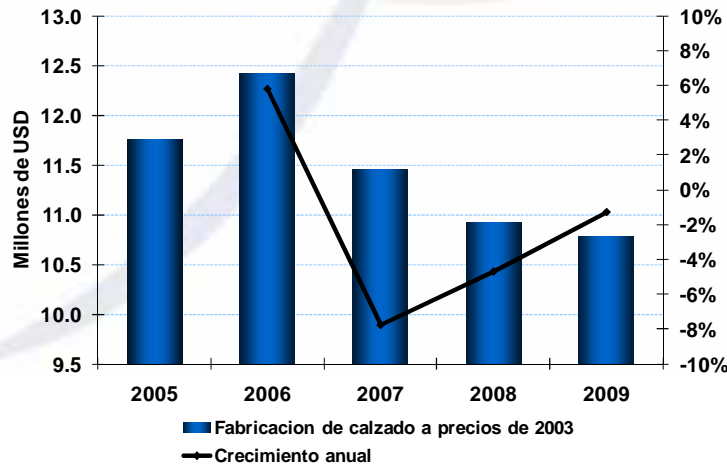
³¹ CEC-ITAM, La industria del vestido en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia, 2010.

³² Cámara Nacional de la Industria del Calzado. Estadísticas del Sector Calzado, 2009.



Gráfica 5 Balanza comercial de la industria del calzado (Valor de la producción en dólares)
Fuente: Euromonitor 2010

La industria del calzado en México trabaja a un 60% de su capacidad instalada. Se producen 244 millones de pares de zapatos al año. Los principales estados productores del país son: Guanajuato (prácticamente especializado en el calzado para hombre) que produce el 46.1% del total de la industria y Jalisco (especializado en calzado para mujer) que produce el 11.7% del total de la industria. México es el cuarto productor de calzado en el continente americano (3.3% de la producción total del continente).³³ La producción en la industria del calzado registra una caída del 7.79% en el valor de la producción del año 2006 a 2007. El nivel de crecimiento promedio del valor de la producción en el periodo 2005-2009 fue del -2.12%. De 2006 a 2007 la producción de la industria sufrió una severa caída de la cual a pesar de que la tasa de crecimiento muestra una tendencia positiva, el valor de la producción no se ha recuperado.

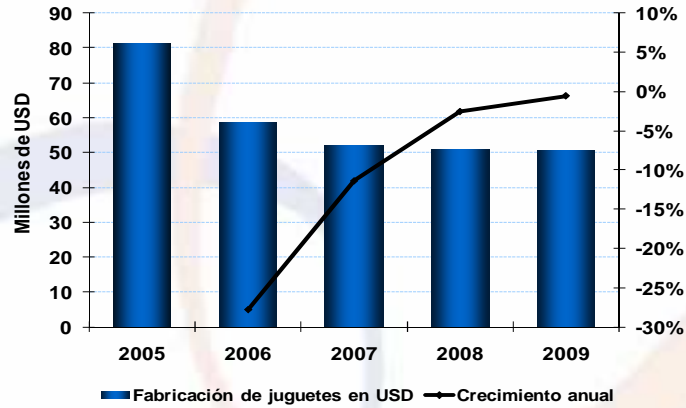


Gráfica 6 Producción de la industria del calzado (Valor de la producción en dólares)
Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual.

³³ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. El mercado del calzado y marroquinería en México 2009.

Industria del juguete

La industria del juguete en México está dominada por el sector externo, cuya participación en el mercado es del 70%, dejando el resto a fabricantes nacionales menores y artesanales. Una parte de la producción de juguetes en México es de maquila (marcas como Mattel y Hasbro); pocas empresas extranjeras tienen plantas de producción en el país (Lego es una de las más importantes cuya producción se destina al mercado del TLCAN);³⁴ el resto de las empresas de juguetes internacionales con oficinas en México son comercializadoras o distribuidoras tanto para América del Norte como para Latinoamérica. El valor de la producción de juguetes en México muestra una tendencia negativa en los últimos años, si bien se registra un ligero crecimiento de 2008 a 2009, la tasa promedio de crecimiento de 2005 a 2009 es de -11.28%.



Gráfica 7 Producción de la industria del juguete (Valor de la producción en dólares)

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual.

México es un país importador de juguetes, como se mencionó al principio de este apartado, las compañías extranjeras abarcan el 70% del mercado nacional. Por tanto, la balanza comercial del juguete muestra un saldo deficitario.



Gráfica 8 Balanza comercial de la industria del juguete (Valor de la producción en dólares)

Fuente: Euromonitor, 2010.

³⁴ Instituto Valenciano de la Exportación, Juguete en México, 2009.

La mayoría de los juguetes que se comercializan en México son de origen chino, tales productos abarcan tres cuartas partes de las importaciones de juguetes en México y se presume que dichas importaciones vayan en aumento; el siguiente importador más importante en el país es EUA que en 2008 abarcaba el 16.8% del mercado; España es el tercer importador de juguetes más importante en el país, aunque su participación es apenas del 2% en el mercado nacional. En cuanto a las exportaciones, el principal destino de éstas es EUA, que reciben poco más del 90% de las exportaciones de juguetes mexicanos, el resto de los consumidores de esta industria son, principalmente, países latinoamericanos.³⁵

El principal problema que se identifica en las cuatro industrias es su pérdida de competitividad. Si definimos competitividad por la “habilidad de una industria para crear, producir, distribuir productos o servicios en un comercio internacional y al mismo tiempo obtener rendimientos altos por sus recursos”,³⁶ es posible afirmar tal situación dado que en las cuatro industrias, se percibe una caída de la producción a partir de 2006, al mismo tiempo que el saldo de la balanza comercial para cada una de las industrias ha sido negativo en los periodos presentados en este estudio. Tal entorno deriva en problemas como: la incapacidad para ofrecer diseños innovadores, los altos costos de producción, baja calidad de productos diferenciados así como la incapacidad para ofrecer soluciones integrales a tiempo a los clientes.

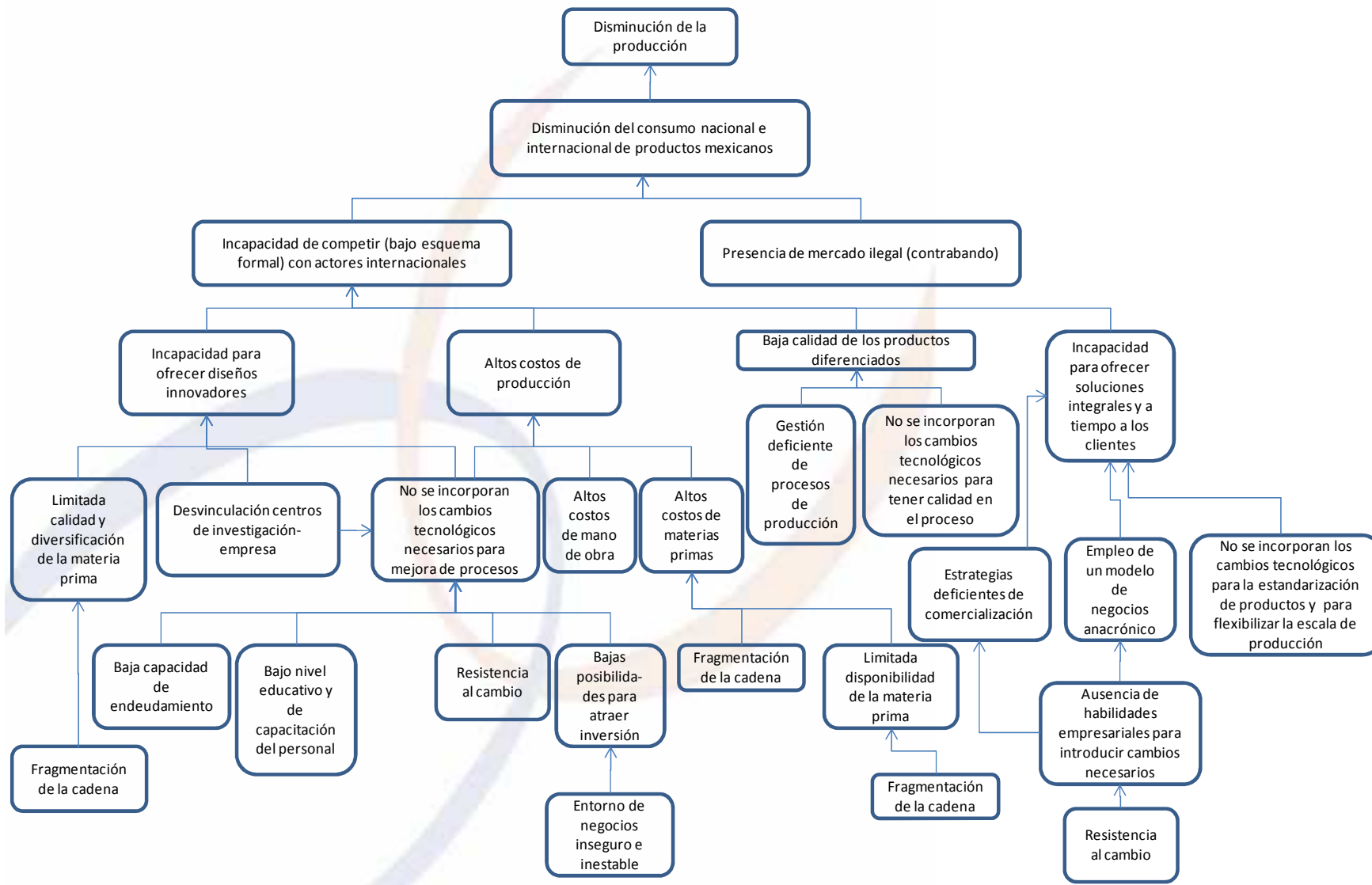
Análisis de problemas y soluciones

Una vez determinado el problema focal se establecieron las diversas causas, efectos y tendencias de cambio de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes. Fue así que se fijó un objetivo que permitió definir la situación futura a la que el Fondo contribuirá a alcanzar, como medio de intervención gubernamental. El análisis de alternativas identificó las combinaciones de acciones a seguir, recursos disponibles para la ejecución del Fondo y las estrategias de acción del Fondo.

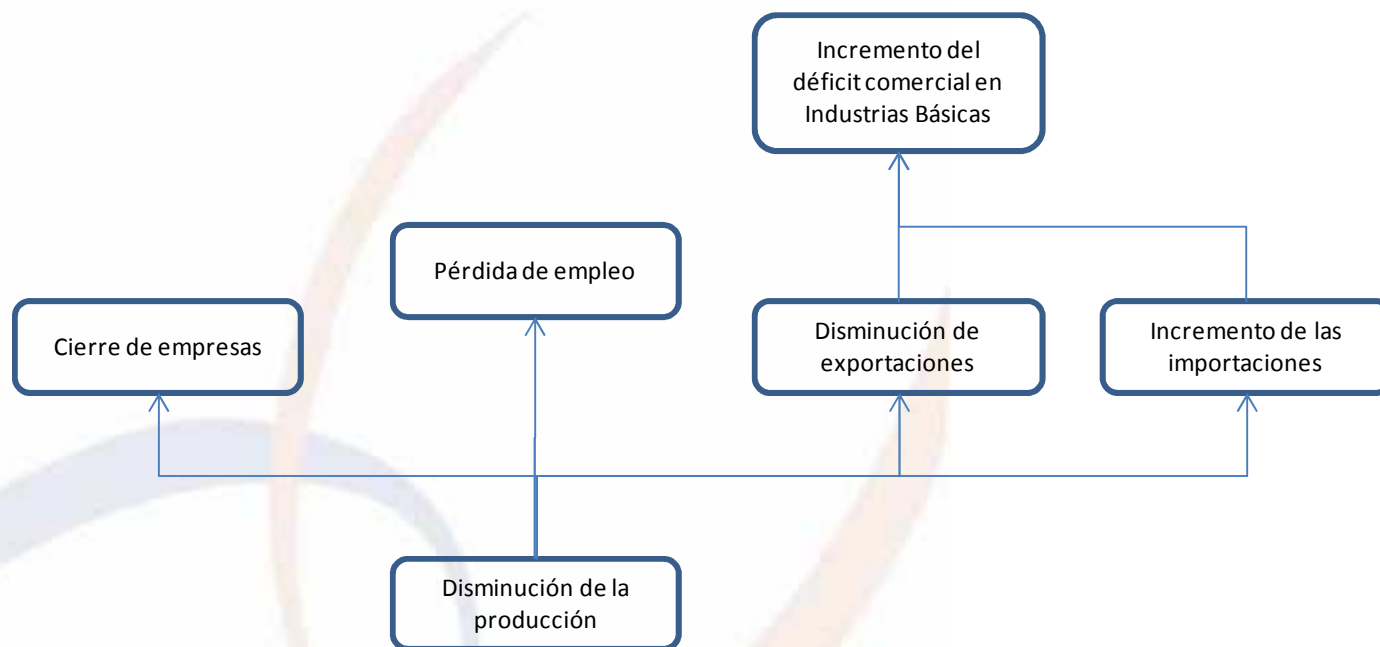
³⁵ Instituto Valenciano de la Exportación, Juguete en México, 2009.

³⁶ Scout, B.R. and Lodge, G.C. US Competitiveness in the World Economy, 1985.

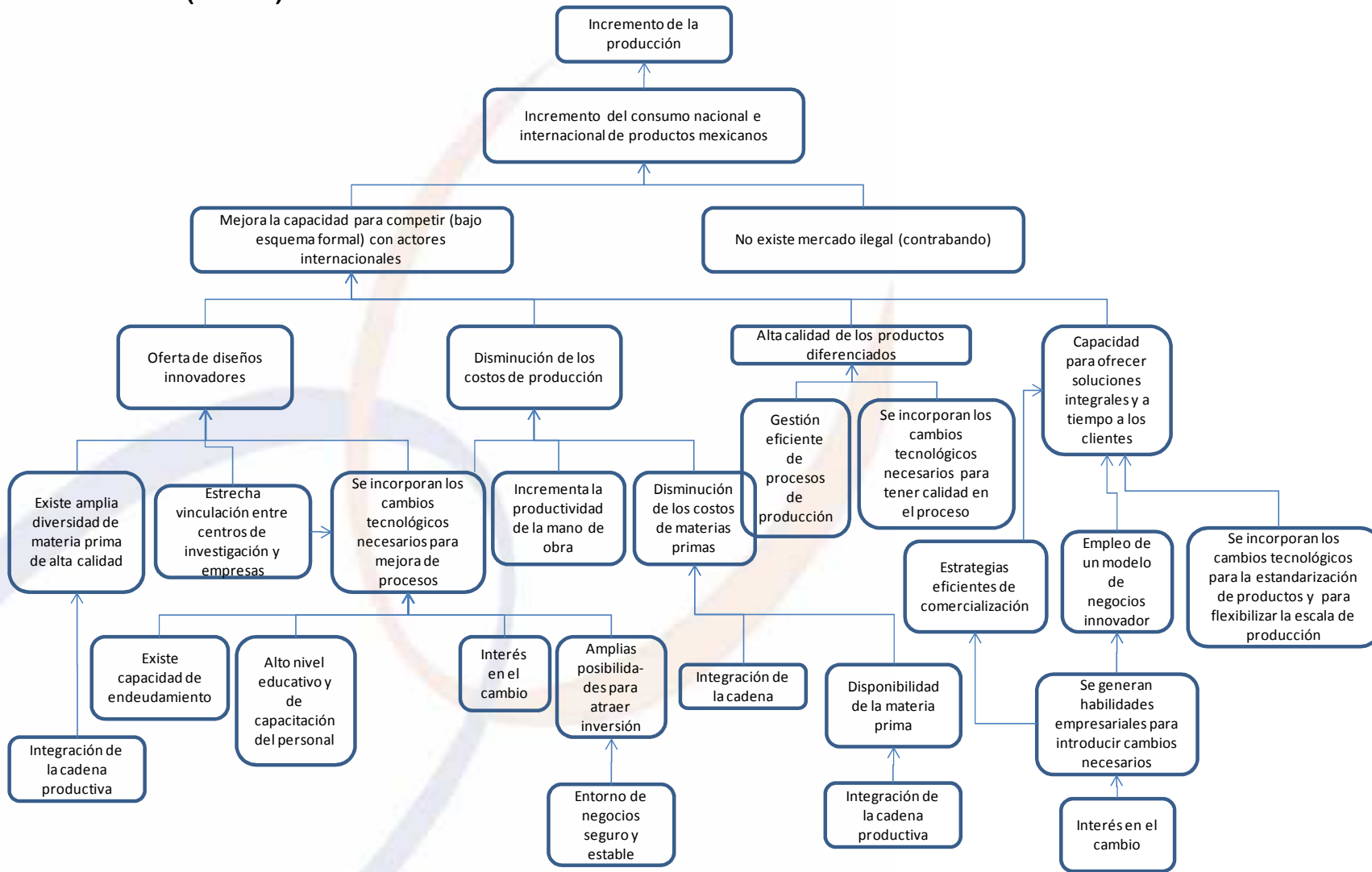
Árbol de Problemas (Causas)



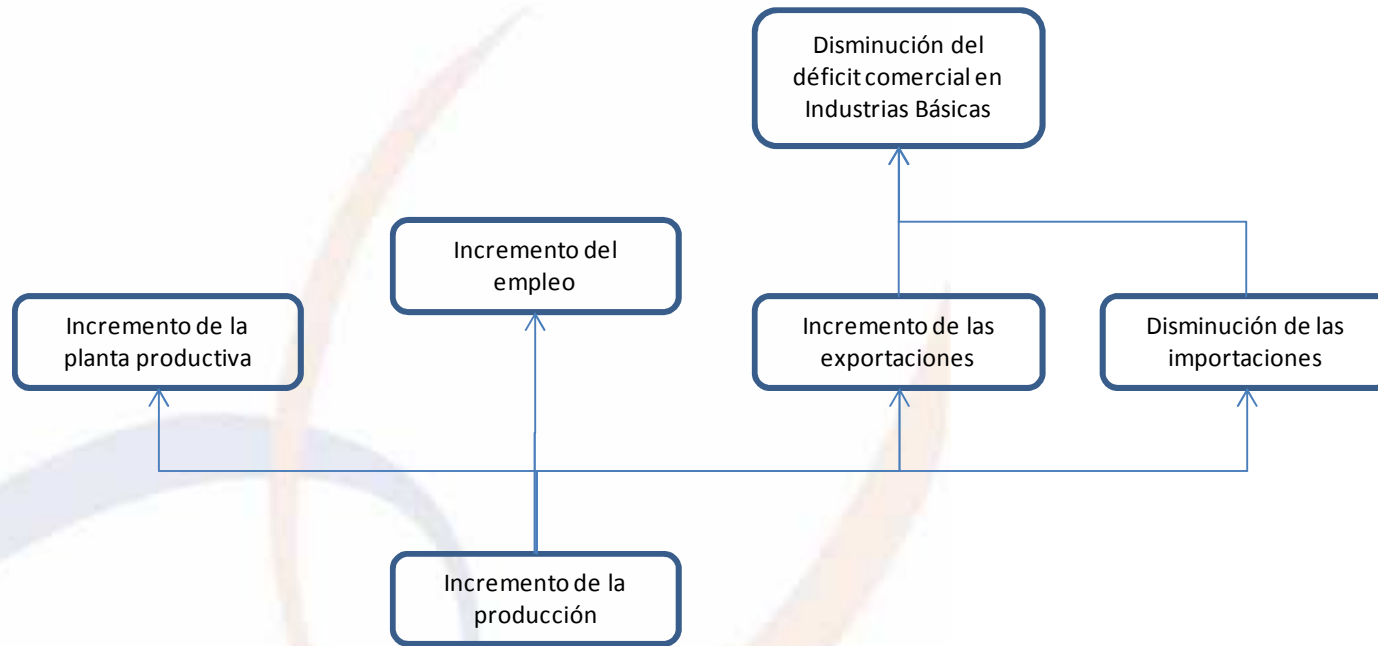
Árbol de Problemas (Efectos)



Árbol de Soluciones (Medios)



Árbol de Soluciones (Fines)



Una vez completado el proceso de análisis de problemas, soluciones y alternativas, se desarrolló una nueva MIR en la que los nuevos objetivos planteados cumplen importantes elementos de enfoque para el Fondo Reversión.

Estos elementos son: puntualidad de los objetivos, en cuanto a la priorización y focalización de los apoyos a las actividades que se espera tengan un mayor impacto en la reestructura interna de los sectores; integración de las empresas de las cuatro industrias a las nuevas condiciones del entorno económico internacional que requiere que las empresas cuenten con una mayor sofisticación de sus procesos que les permitan cumplir con las demandas del mercado, de manera que los apoyos deben ser implementados en forma de “paquete” para los integrantes de la cadena de valor y no de manera individual a las empresas; y finalmente, un enfoque sectorial que garantice la integración de cada eslabón en la cadena de valor además de que la problemática del sector sea abordada con iniciativas que generen economías de escala y que homologuen sus productos.

Llegado este punto se hace referencia a la pregunta 22 del Capítulo 1 de esta evaluación, en donde se mencionó que la definición de Unidades de Atención resulta confusa y poco adecuada toda vez que son distintas a la Población Objetivo. Sin embargo, considerando el elemento de integración de la nueva MIR, y puesto que el objeto es que los apoyos sean otorgados en forma de paquete, precisamente para la integración de los eslabones de la cadena de valor, es adecuado que las Unidades de Atención sean los Organismos Promotores (como las cámaras empresariales) y no la Población Objetivo (empresas).

Esta nueva MIR consta de Fin, Propósito, tres Componentes y cuatro Actividades. El conjunto de las cuatro actividades aplican de la misma manera para la generación de cada uno de los tres componentes.

Puesto que la MIR propuesta fue diseñada en base a los documentos oficiales 2009, la nueva categoría de apoyo que aparece en los LOP 2010, no se incorpora en ninguno de los componentes presentados en la MIR propuesta.

Matriz de Indicadores para el Fondo Reversión

Objetivos		Indicadores							Medios de verificación	Supuestos
Nivel	Resumen narrativo	Nombre	Dimensión	Tipo	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición		
FIN	Contribuir a mejorar la balanza comercial de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes mediante el fortalecimiento de sus cadenas de valor	Cambios en el saldo de la balanza comercial de las industrias apoyadas	Eficacia	Estratégico	Mide en términos absolutos mejoras en el saldo de la balanza comercial de las industrias apoyadas	(Sumatoria del valor del saldo de cada balanza comercial de las industrias apoyadas del año t+5) - (Sumatoria del valor del saldo de cada balanza comercial de las industrias apoyadas del año t)	Valor en pesos	5 años	SICEM / SIAVI	No hay crisis económica, tanto en México, como en los países que consumen los productos de las industrias apoyadas
PROPÓSITO	Las industrias mexicanas de textil, vestido, calzado y juguetes se han reestructurado para ajustarse a las nuevas condiciones del entorno económico internacional	Incremento porcentual de las ventas de las empresas apoyadas	Eficacia	Estratégico	Mide la variación porcentual bianual de las ventas registradas por las empresas apoyadas	$[(\text{Valor de las ventas en el año } t+1 \text{ de las empresas apoyadas en el año } t / \text{Valor de las ventas en el año } t \text{ de las empresas apoyadas en el año } t) - 1] \times 100$	Variación porcentual	2 años	Informes de seguimiento y de cierre	Los países competidores no implementan prácticas desleales en las industrias textil, vestido, calzado y juguetes

Objetivos		Indicadores							Medios de verificación	Supuestos
Nivel	Resumen narrativo	Nombre	Dimensión	Tipo	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición		
COMPONENTE 1	Conocimiento estratégico sobre las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, generado	Estudios publicados sobre las industrias textil, vestido, calzado y juguete	Eficacia	Gestión	Mide el número de estudios apoyados por el Fondo que al ser publicados generaron conocimiento sobre las industrias apoyadas	Número de estudios cuya elaboración fue apoyada por el Fondo y que se encuentran publicados en la página Web de la Secretaría de Economía	Estudios	1 año	Portal de la SE	1) Se mantienen los requerimientos del mercado; 2) Las empresas emplean el conocimiento generado
COMPONENTE 2	Los procesos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, cumplen con los requerimientos del mercado: tiempo de respuesta, flexibilidad, calidad y diversidad de productos	Proyectos de mejora de procesos asesorados	Eficacia	Estratégico	Mide el número de proyectos de mejora de procesos empresariales cuya asesoría fue apoyada por el Fondo	Número de proyectos de mejora de procesos asesorados	Proyectos	1 año	Informes de seguimiento y de cierre	1) Se mantienen los requerimientos del mercado; 2) Las empresas implementan correctamente los procesos aprendidos
COMPONENTE 3	Los diseños de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes, responden a las demandas del mercado	Empresas que recibieron asesoría para mejoras de diseño o para abrir áreas de diseño	Eficacia	Estratégico	Mide el número de empresas cuya asesoría para mejoras en sus áreas de diseño o para apertura de áreas nuevas de diseño, fue apoyada por el Fondo	Número de empresas que implementaron mejoras en sus áreas de diseño + Número de empresas que abrieron áreas de diseño	Empresas	1 año	Informes de seguimiento y de cierre	1) Se mantienen las demandas de los mercados; 2) Las empresas implementan correctamente las mejoras de diseño; 3) Las empresas operan correctamente las áreas de diseño aperturadas

Objetivos		Indicadores							Medios de verificación	Supuestos
Nivel	Resumen narrativo	Nombre	Dimensión	Tipo	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición		
ACTIVIDAD 1	Inscripción y validación del Organismo Promotor	Promotores inscritos y validados	Eficacia	Gestión	Mide el número de organismos que han sido validados como Promotores	Número de organismos promotores validados	Organismo Promotor	Trimestral	Padrón de beneficiarios	1) El beneficiario u Organismo Promotor no cancela el proyecto apoyado 2) Las industrias textil, vestido, calzado y juguetes se interesan en el tipo de proyectos que apoya el Fondo
ACTIVIDAD 2	Recepción, evaluación y dictamen de proyectos	Porcentaje de proyectos dictaminados positivamente con respecto a lo recibidos	Eficacia	Gestión	Mide el porcentaje de proyectos que fueron dictaminados positivamente con respecto al total de proyectos recibidos	$(\text{Número de proyectos dictaminados positivamente} / \text{Número de proyectos recibidos}) \times 100$	Porcentaje	Trimestral	Sistema del Fondo de Reversión	
ACTIVIDAD 3	Firma del convenio entre Secretaría de Economía - Organismo Promotor y entrega de apoyos	Proyectos apoyados	Eficacia	Gestión	Mide el número de proyectos que han sido apoyados	Número de proyectos apoyados	Proyectos	Trimestral	Sistema del Fondo de Reversión	
ACTIVIDAD 4	Seguimiento, cierre de proyectos apoyados y publicación de resultados	Porcentaje de reportes finales entregados con respecto a los apoyos entregados	Eficacia	Gestión	Mide el porcentaje de reportes finales entregados con respecto al total de apoyos entregados	$(\text{Número de reportes finales entregados} / \text{Número de proyectos apoyados}) \times 100$	Porcentaje	Trimestral	Sistema del Fondo de Reversión	

Del diseño de la nueva MIR para el Fondo Reconversión, el evaluador hizo las siguientes observaciones de acuerdo a los diferentes niveles de objetivos listados:

Fin	1. Durante el taller se propuso como medio de verificación el SICEM, pero se optó por incluir el SIAVI debido a que se trata de un sistema oficial, público (vía Internet) y actualizado mensualmente.
Propósito	<p>1. Los proyectos apoyados por este Fondo requieren de un tiempo de maduración, por ello no es posible que la frecuencia de medición sea menor a dos años.</p> <p>2. El medio de verificación de este indicador aún no existe, por lo que se necesita que el área responsable integre en los lineamientos (o en el documento oficial que corresponda) la obligación de que los beneficiarios reporten información sobre sus ventas.</p>
Componente 2	1. Sería deseable que este indicador midiera (en porcentaje) el avance de procesos mejorados vs. el número de proyectos que requieren llevarse a cabo (empresas que necesitan mejorar sus procesos).
Componente 3	1. Sería deseable que este indicador midiera (en porcentaje) el avance en el número de empresas que implementaron mejoras de diseño vs. el número de empresas que requieren llevar a cabo mejoras de diseño.

Anexo IX: Complementariedad, similitud y sinergias entre programas federales

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
Secretaría de Economía SE	FondoPyME	Financiamiento	Financiamiento	Programa de financiamiento para PyMEs de reciente creación para el fortalecimiento de empresas o negocios ya existentes.	Duplicidad	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología; y b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas.
		Exportación	Centros PyMExporta	Operan con una metodología propia de registro, acompañamiento y gestión de apoyos institucionales de acuerdo con los requerimientos de los empresarios, la atención se proporciona de acuerdo a tres niveles: identificación del potencial de la empresa, determinación de la viabilidad de exportación, y estrategia comercial, donde se identifican las demandas para el producto y se apoya y asesora al empresario desde la firma de un contrato de compra-venta internacional hasta la concreción de la venta.	Duplicidad	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Programa de impulsoras de la oferta exportable en el extranjero	Son organismos de comercio exterior cuyo objetivo es identificar la demanda de productos mexicanos en mercados específicos para facilitar el acceso de los productos de las MiPyMEs en el mercado internacional, se apoya en acciones para conformar la oferta de productos para que empresas que no vendan en el extranjero inicien su actividad exportadora, y las que ya exportan se consoliden en el mercado internacional y/o diversifiquen sus productos o su mercado.	Duplicidad	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio; y b. Apoyos para la promoción, imagen y posicionamiento de la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional objetivo.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Programa Integral de Apoyo a la PyME México-Unión Europea (PIAPyME) (Este programa operó hasta diciembre de 2009)	Es un fondo de 12 millones de euros que busca incrementar la competitividad y la capacidad exportadora de las PyMEs mexicanas a través de asistencia técnica local y europea, capacitación y transferencia de tecnología.	Complementariedad / Sinergia	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología; y b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas. Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio. Categoría IV. Formación y desarrollo de capital humano. Subcategorías: a. Apoyos destinados al desarrollo de competencias laborales o empresariales especializadas; y b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Sistema Nacional de Orientación al Exportador	Orientación y asesoría gratuita sobre el proceso de exportación, información sobre los diversos servicios que los sectores público y privado ofrecen en materia de comercio exterior. A través de Módulos de Orientación al Exportador se proporcionan servicios de: asesoría personalizada, orientación para determinar si los productos son susceptibles a exportar, información sobre servicios y apoyos públicos y privados, canalización con organismos e instituciones expertos en temas de comercio exterior, vinculación de proyectos viables detectados con Centros PyMExporta.	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.
			Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex)	Es una comisión auxiliar cuyo objetivo es analizar, evaluar, proponer y concretar acciones entre los sectores público y privado en materia de exportaciones de bienes y servicios. Presta servicios de gestión empresarial para atender problemáticas y consultas de la comunidad empresarial en materia de exportaciones,	Duplicidad	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
				promueve la agilización de trámites empresariales, facilita el acceso a programas de apoyo, brinda asesoría sobre la actividad empresarial.		de comercio.
		Consultoría	Autodiagnóstico	Es un sistema de autodiagnóstico vía Internet para evaluar la operación interna de las empresas en todas las áreas funcionales, el sistema permite contactar al empresario con otros instrumentos de información y consultoría especializados.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategoría a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad (<i>Benchmarking</i>)	Este sistema permite evaluar la posición competitiva de las empresas respecto a las mejores prácticas de empresas similares nacionales e internacionales.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización. Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología; y b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Tendencias de Mercado	Proporciona información relevante y oportuna para la toma de decisiones en el ámbito de negocios, el sistema cuenta con información sobre: investigación de mercados, información estadística de tipo demográfico y económico, tendencias de mercados específicos y fuentes de información complementarias.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización. Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
		Asistencia técnica	Desarrollo de Proveedores	Es una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad las PyMEs con el fin de que se integren en las cadenas de valor impulsadas por Empresas Tractoras.	Complementariedad / Sinergia	<p>Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.</p> <p>Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología. Categoría IV. Formación y desarrollo de capital humano. Subcategorías: a. Apoyos destinados al desarrollo de competencias laborales o empresariales especializadas; y b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación.</p>

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Programa para establecer un Sistema de Calidad con base en la Normativa ISO 9000	El objetivo es apoyar a las MiPyMEs a incrementar su productividad y competitividad, así como implementar un Sistema de Calidad; ofrece los servicios de Diagnóstico, Consultoría, Revisión de Avance y Capacitación a costos accesibles y por debajo del mercado.	Duplicidad	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategoría a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad.
			Programa de Desarrollo Sectorial	El objetivo es desarrollar y ejecutar un programa de impacto en una región o sector para fortalecer las cadenas de valor con proyectos integrales de bajo costo y de alta repercusión en la generación de empleos, con una importante derrama económica para las MiPyMEs.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategoría b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Tecnologías de Producción	Sistema en Internet con información de los principales factores y materias primas que intervienen en el proceso productivo de 113 giros para 15 sectores industriales, comerciales y de servicios, contiene información de proveedores y de tendencia tecnológica.	Complementariedad / Sinergia	<p>Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.</p> <p>Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología. Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio; y b. Apoyos para la promoción, imagen y</p>

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
						<p>posicionamiento de la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional objetivo.</p>

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Talleres Familiares	Buscan promover el desarrollo humano, social y económico de los miembros de empresas o talleres familiares, con base en ocupaciones cada vez más productivas y participación creciente en los mercados formales para que puedan disponer de protección y certeza jurídica en sus actividades y activos.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización. Categoría IV. Formación y desarrollo de capital humano. Subcategorías: a. Apoyos destinados al desarrollo de competencias laborales o empresariales especializadas; y b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación. Categoría V. Formalización del empleo. Subcategoría a. Diseño y aplicación de estrategias de formalización para reconvertir sectores que se encuentran en la economía informal.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
	ProMéxico	Exportación	Agenda de Negocios	Es un servicio que consiste en programas y entrevistas para uno o más beneficiarios con importadores o compradores en países donde ProMéxico cuenta con Oficinas de Representación en el Exterior, el servicio incluye identificación de prospectos, concertación de citas, seguimiento de resultados y confirmación de la agenda	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio; y b. Apoyos para la promoción, imagen y posicionamiento de la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional objetivo.
			Ferias con Pabellón Nacional	Consiste en la participación de un beneficiario en una feria internacional en la que ProMéxico pone <i>stands</i> para la exhibición de productos o servicios, el apoyo incluye: renta de espacio, envío de muestras, gastos de operación, gastos de instalación y decoración del <i>stand</i> .	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Promoción de Oferta Exportable	Consiste en promocionar en el extranjero a través de las Oficinas de Representación en el Exterior los productos y/o servicios de beneficiarios, la promoción se realiza mediante el envío a las Oficinas de Representación de muestrarios, catálogos, listas de precios y especificaciones técnicas.	Complementa / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.
			Semanas de México	Consiste en promocionar los productos y/o servicios del beneficiario en eventos comerciales organizados por ProMéxico.	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
Nacional Financiera NAFINSA	Empresas		Programa Crédito PyME	Es un crédito que representa una opción de financiamiento viable y de fácil acceso para PyMEs que puede ser utilizado para capital de trabajo o para adquirir activos fijos.	Complementariedad / Sinergia	<p>Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.</p> <p>Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología. Categoría IV. Formación y desarrollo de capital humano. Subcategorías: a. Apoyos destinados al desarrollo de competencias laborales o empresariales especializadas; y b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación.</p>

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Programa Cadenas Productivas	Es un programa integral para el desarrollo de proveedores de grandes empresas, dependencias o entidades del gobierno federal, estatales y municipales, a través del cual obtienen liquidez sobre sus cuentas por cobrar, al contar con la posibilidad de operarlos en factoraje sin necesidad de esperar a la fecha de vencimiento de los mismos para la operación de negocios, además tienen acceso a herramientas que les permiten incrementar su competitividad a través de cursos de capacitación y asistencia técnica.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategoría b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización.
			Red de Negocios	Red de negocios de Nafinsa con toda la oferta comercial de las empresas registradas	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría: a. Apoyos destinados a la elaboración de estudios de demanda del mercado, definición de estrategias y planes de negocio para aprovechar las oportunidades detectadas, así como para la detección y combate de prácticas desleales de comercio.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Programa de Financiamiento Sector Cuero y Calzado	Para las empresas del sector cuero y calzado y su cadena productiva del estado de Guanajuato, ofrece financiamientos para capital de trabajo y activos fijos.	Duplicidad	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología. Categoría IV. Formación y desarrollo de capital humano. Subcategoría y b. Apoyos destinados a la implantación de programas de capacitación.
			Asesoría Especializada	Línea de negocio que apoya la realización de estudios financieros integrales y la estructuración y coordinación de proyectos y servicios que permitan el crecimiento y capacidad de ejecución de las PyMEs.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategoría a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad.
Banco Nacional de Comercio Exterior BANCOMEXT	Exportadores	Créditos	Cartas de crédito	Dirigido a empresas mexicanas exportadoras, es un instrumento de pago que recibe un exportador/ vendedor/ beneficiario por medio de un banco confirmador/notificador con el compromiso de honrar el pago a su favor, contra la presentación conforme de documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios, los cuales deben de cumplir	Complementariedad / Sinergia	Categoría III. Fortalecimiento de estrategias para acceder a mercados de interés. Subcategoría b. Apoyos para la promoción, imagen y posicionamiento de la industria mexicana, productos y marcas en el mercado nacional e internacional objetivo.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
				<p>estrictamente los términos y condiciones estipulados en la Carta de Crédito emitida por un banco emisor que actúa por cuenta y orden de un importador/ comprador/ ordenante.</p>		
			<p>Créditos para capital de trabajo</p>	<p>Son créditos destinados a apoyar las necesidades financieras de las empresas para llevar a cabo sus actividades productivas relacionadas con las exportaciones mexicanas. Estos apoyos financieros pueden canalizarse a: producción, compra de materias primas nacionales o importadas, acopio o mantenimiento de inventarios, ventas de exportación directas o construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento.</p>	<p>Complementariedad / Sinergia</p>	<p>Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología.</p>

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
			Equipamiento	Mediante los créditos para equipamiento se apoya la adquisición de maquinaria y equipo nuevo o usado de origen nacional o internacional para el crecimiento y la modernización de la planta productiva.	Complementariedad / Sinergia	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología.
			Proyectos de Inversión	Créditos mayores a 3 millones de dólares destinados a apoyar proyectos de inversión para la implantación, adecuación, ampliación o modernización de instalaciones productivas y bodegas de almacenamiento, incluyendo la adquisición de maquinaria y equipo.	Complementariedad / Sinergia	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología.
			Arrendamiento de locales y naves industriales a largo plazo	Financiamiento anticipado de flujos provenientes de las rentas de contratos de arrendamiento celebrados con empresas maquiladoras y/o exportadores viables.	Complementariedad / Sinergia	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología.

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
	Sectores Estratégicos		Programa de apoyo a maquiladoras	Este programa permite coadyuvar al desarrollo de valor agregado, crecimiento del empleo y generación de divisas de forma eficiente y competitiva en el sector de maquila de exportación, se otorgan créditos directos a empresas del sector maquilador y su cadena de proveeduría, incluidos los desarrolladores de infraestructura industrial, con requerimientos de financiamiento superiores a los 3 millones de dólares.	Complementariedad / Sinergia	Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategoría a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología.
Conacyt	Fondo de Innovación Tecnológica Secretaría de Economía-Conacyt	<p>Áreas de Conocimiento</p> <p>Áreas de Demanda Específica</p>	<p>Diseño y manufactura avanzada</p> <p>Cuero, calzado y curtiduría; Textil y de la confección</p>	Dirigido a MiPyMEs y a personas físicas con actividad empresarial. Líneas de apoyo: Nuevos y/o mejores productos, procesos, servicios o materiales con un contenido significativo de innovación. Creación y consolidación de grupos y/o centros de ingeniería, diseño, investigación y desarrollo tecnológico, así como de la infraestructura física para el desarrollo tecnológico de empresas. Creación de nuevos negocios de alto valor agregado, capaces de	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización. Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategorías a. Apoyos

Entidad encargada	Nombre del programa o proyecto	Categorías / Segmentos	Programas / Proyectos	Descripción	Similitudes, complementariedades y/o sinergias	Categorías de los LOP 2009 con las que existen similitudes, complementariedades y/o sinergias
				generar una ventaja competitiva sostenible, a través de la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico.		destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología; y b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas.
	Fondos Mixtos de Fomento a la Investigación científica y tecnológica con los gobiernos estatales			Financiamientos dirigidos a empresas o personas físicas con actividad empresarial orientadas al desarrollo o mejora de productos y procesos con un evidente contenido de innovación y que representen oportunidades de negocios o que fortalezcan la competitividad de las empresas.	Complementariedad / Sinergia	Categoría I. Mejora de sistemas de gestión de la proveeduría y comercialización. Subcategorías: a. Apoyos destinados a la implantación y/o certificación de modelos y normas para los procesos de las empresas con el fin de mejorar su productividad y competitividad; y b. Apoyos destinados al desarrollo de proveedores mediante la transferencia de metodologías y modelos de procesos, entre otros o para mejorar los sistemas y prácticas de comercialización. Categoría II. Innovación y desarrollo tecnológico. Subcategorías a. Apoyos destinados a la transferencia, explotación y adquisición de tecnología; y b. Apoyos destinados a la investigación, diseño, moda, desarrollo de productos y marcas.

Anexo X: Otros anexos pertinentes

No aplica.

