GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2013 DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DEL ESTADO DE MÉXICO

EVALUACIÓN DE PROCESOS
PROGRAMA 090401 - MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL
PERIODO ENERO – SEPTIEMBRE 2013

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
INFORME FINAL

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Contenido

I. Introducción

II. Descripción del programa y de su operación

III. Descripción de los procesos del programa

IV. Metodología

V. Resultados

VI. Conclusiones

VII. Recomendaciones

VIII. Productos de los Tomos

IX. Anexos

X. Resumen Ejecutivo

I. Introducción

En concordancia con lo que establece el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Gobierno del Estado de México instrumenta acciones orientadas a la consolidación del Presupuesto basado en Resultados (PbR), y el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Entidad, para que los recursos económicos que ejerza, se administren con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, en cumplimiento a los objetivos de los programas a los que estén destinados.

Para ello, el 30 de abril de 2013, se publicó en la Gaceta del Gobierno Número 81, el Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2013 de los Programas Presupuestarios del Estado de México y los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México, donde se establece los tipos de evaluación que se podrán realizar a las dependencias; derivado de ello, se determinó la realización de una evaluación de procesos al **Programa 090401 - Modernización Industrial**, operado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de México.

El informe está fundamentado en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, emitidos por la Secretaría de Finanzas en el mes de mayo de 2013, cuyo objetivo general es llevar a cabo un análisis sistemático, que nos permita mediante trabajo de campo, conocer sobre la operación del programa, así como sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al cumplimiento de la meta a nivel propósito, de igual forma a la detección de problemas operativos a los que se afronta y las buenas prácticas que se realizan, todo ello con la finalidad de emitir recomendaciones que apoyen a optimizar su gestión.

Los objetivos específicos que se consideran, son los siguientes:

- Describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos;
- Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que perturben en alguna medida, el desempeño eficaz del programa;
- Determinar en qué medida los procesos operativos de los programas son eficaces y suficientes;
- Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en las reglas de operación y otros instrumentos normativos de la operación de los programas son adecuados para lograr los objetivos planteados;
- Describir e identificar los problemas que obstaculizan la operación de los programas, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación de los mismos;
- Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación, tanto de las reglas de operación, como de otros instrumentos normativos de la operación del programa y,
- Elaborar recomendaciones específicas para que el programa ponga en operación, o mejore, las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente.

El análisis de la evaluación de procesos considera cinco componentes:

- Descripción de la operación del programa;
- Descripción de los procesos del programa;
- Identificación y clasificación de los procesos;
- Análisis y medición de atributos de los procesos; y
- Análisis global de la operación del programa.

Derivado de los principales resultados de la evaluación, se incluye un proyecto de implementación, el cual considera los siguientes elementos:

- Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación.
- Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del programa, como en el logro de los objetivos del mismo.
- El punto de comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

Para finalizar, se debe destacar que la presente evaluación se trata del primer ejercicio de su tipo que es realizado en la Secretaría de Desarrollo Económico, por lo cual no existe un precedente que permita hacer una comparación.

II. Descripción del programa y de su operación

La Secretaría de Desarrollo Económico tiene la misión de impulsar, fortalecer y promover las actividades productivas en la Entidad, mediante una atención de calidad al sector empresarial, el desarrollo de parques industriales, apoyando la modernización de la industria, el comercio y los servicios, su inserción al mercado global y el fomento de una cultura emprendedora de alto valor agregado.

Su visión es ser una Secretaría líder, moderna con altos niveles de profesionalización y calidad, con servidores públicos comprometidos, que contribuyan a brindar seguridad y desarrollo económico, propiciando condiciones competitivas que impulsen sustancialmente la inversión que se traduzca en nuevos y mejores empleos, manteniendo al Estado de México a la vanguardia.

Para tal efecto, sus objetivos son:

- Mejorar y establecer políticas y programas de fomento a las actividades industriales, mineras, comerciales y de servicios.
- Impulsar la apertura rápida y transparente de empresas, ofreciendo al sector empresarial un instrumento de consultoría y apoyo que asegure y conjugue una atención eficiente a sus gestiones ante el Gobierno, con el cumplimiento de la regulación de la actividad económica.
- Mejorar el programa permanente de asesoría al sector productivo.
- Mejorar el marco regulatorio de la actividad empresarial.
- Impulsar el desarrollo sustentable del sector minero en la Entidad.

- Generar y elaborar indicadores que permitan brindar consultoría y asesoría en materia de desarrollo económico, apoyando a organismos públicos y privados, que así lo requieran.
- Promover en el Estado de México una cultura emprendedora de alto valor agregado como una condición necesaria para el fortalecimiento de la seguridad económica de los mexiquenses.
- Diseñar programas orientados a impulsar el espíritu emprendedor de los mexiquenses y un sistema integral de apoyos para quienes decidan iniciar, desarrollar, consolidar o expandir una empresa, con el propósito de generar riqueza y bienestar para los mexiquenses.

El Programa de Modernización Industrial se encuentra a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico, que a su vez opera con relación a los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, con especial énfasis en el Pilar Estado Progresista; y tiene como objetivo mejorar el proceso de gestión para incrementar la productividad de instituciones, empresas y trabajadores, mejorando la cultura empresarial y la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen.

Para dar cumplimiento al Programa de Modernización Industrial, la Secretaría de Desarrollo Económico cuenta con las siguientes Dependencias, acorde al esquema organizacional planteado para la operación de proyectos adheridos al Programa:

- Dirección General de Industria
- Instituto Mexiquense del Emprendedor
- Subsecretaría de Fomento Industrial
- Dirección General de atención Empresarial

Dirección General de Industria (DGI)

La Dirección General de Industria tiene el objetivo de promover el desarrollo de la industria, el comercio exterior, el financiamiento internacional y la atracción de inversión extranjera en el Estado de México, a través del impulso e implementación de disposiciones jurídicas acordes en materia comercial.

Entre los principales objetivos relacionados con el Programa de Modernización Industrial se encuentra elaborar, integrar y dar seguimiento a los programas industriales, locales, sectoriales y especiales, particularmente en los municipios poco industrializados, en función al potencial de las regiones y de las necesidades de los empresarios del Estado; proponer e implementar acciones necesarias orientadas a la canalización de nuevas inversiones en la industria de la Entidad, de acuerdo a las vocaciones productivas de las regiones y a la definición de los sectores y ramas estratégicas del desarrollo económico estatal; promover y difundir los programas con el propósito de atraer y retener las inversiones nacionales en la Entidad; elaborar diagnósticos de las regiones en la Entidad que tengan potencial para desarrollar proyectos estratégicos en la materia; propiciar la participación de los sectores social y privado de la Entidad, en la formulación y ejecución de programas y proyectos integrales de desarrollo industrial; integrar y promover una cartera de proyectos estratégicos de desarrollo económico, con el propósito de atraer y retener inversiones nacionales y extranjeras en la Entidad e, integrar estadísticas de carácter

macroeconómico nacional y del Estado de México para elaborar documentos analíticos, entre otros.

Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME)

El Instituto Mexiquense del Emprendedor, es un organismo público descentralizado, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, cuya finalidad es promover en el Estado de México una cultura emprendedora como condición necesaria para el fortalecimiento de la seguridad económica de los mexiquenses a través del apoyo a los emprendedores y a las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) de la Entidad.

Los principales objetivos del IME son diseñar programas orientados a impulsar y estimular el espíritu emprendedor de los mexiquenses a través de un sistema integral de apoyos, para quienes decidan iniciar, desarrollar, consolidar o expandir una empresa, con el propósito de generar riqueza y bienestar para los mexiquenses. Así como impulsar la innovación, modernización y optimización al interior de las empresas; formar capital humano a través de la capacitación; desarrollar proyectos productivos con nuevos esquemas de financiamiento y crear una cultura emprendedora.

Subsecretaría de Fomento Industrial (SFI)

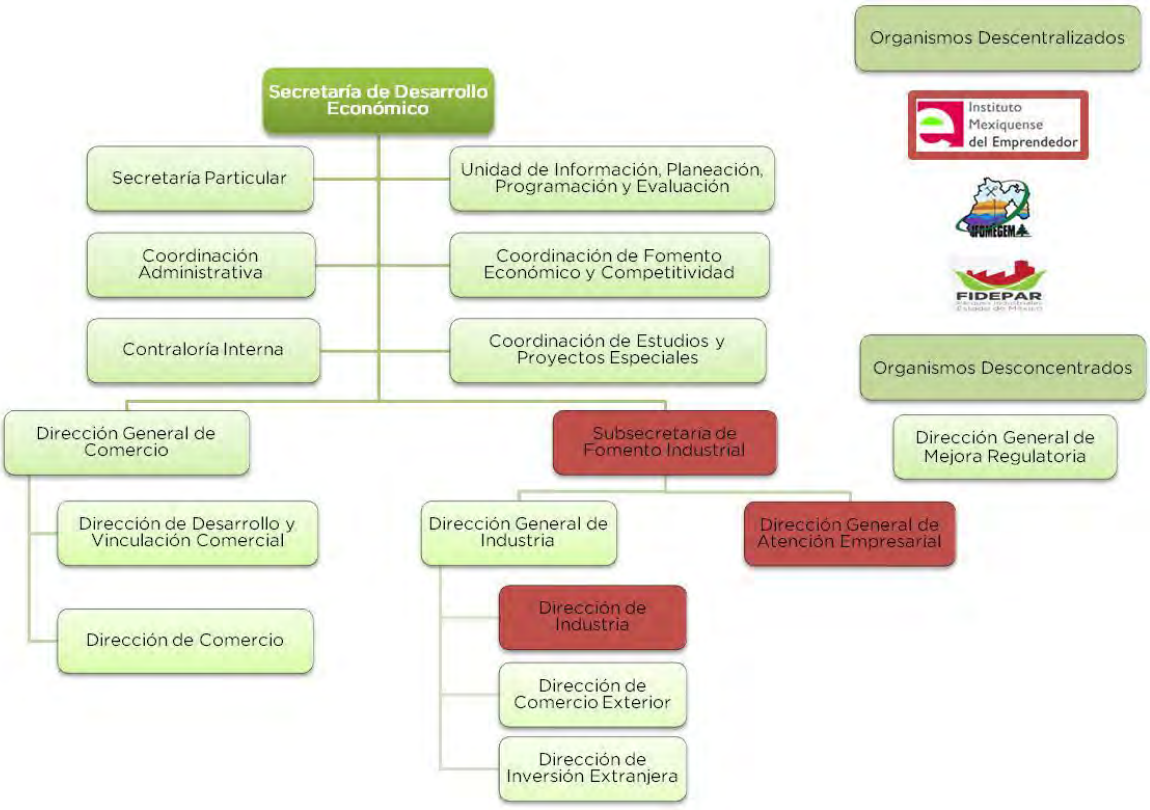
La Subsecretaría de Fomento Industrial tiene la finalidad de planear, dirigir, coordinar, conducir, controlar y evaluar las funciones en materia de industria y atención empresarial, de conformidad con las disposiciones legales en la materia.

Dentro de los objetivos de la Subsecretaría tenemos: planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las funciones que en materia de fomento industrial le sean encomendadas por el Titular de la Secretaría; acordar el despacho de los asuntos a su cargo que requieran de su intervención; proponer al Secretario los proyectos de programas anuales de actividades y los anteproyectos de ingresos y de egresos que le correspondan; formular los dictámenes, estudios, opiniones, informes y demás documentos que le solicite el Secretario, así como aquellos que le correspondan en razón de sus atribuciones; suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquellos que le sean señalados por delegación o los que le correspondan por suplencia; atender las comisiones y funciones que el Secretario le encomiende e informarle respecto de su cumplimiento; proponer, impulsar y realizar el seguimiento a las políticas, programas y proyectos en materia de fomento industrial; someter a la aprobación del Secretario estudios, proyectos y estrategias en materia de fomento industrial; apoyar al Secretario en el desempeño de las funciones que tenga encomendadas como coordinador de sector, respecto de los organismos auxiliares sectorizados a la Secretaría; proponer al Secretario modificaciones jurídicas o administrativas orientadas a mejorar la organización y el funcionamiento de la Secretaría; establecer criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico que rijan el funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo; y someter a la consideración del Secretario el nombramiento, licencia, promoción y remoción de los titulares de las unidades administrativas bajo su adscripción.

Dirección General de Atención Empresarial (DGAE)

La Dirección General de Atención Empresarial tiene el objetivo de establecer los mecanismos de gestión interinstitucional que propicien la apertura rápida y transparente de empresas, a fin de impulsar la generación de empleos y el desarrollo económico del Estado, atendiendo la normatividad federal, estatal y municipal.

Entre sus principales objetivos se encuentra coordinar la operación de la Comisión Estatal de Atención Empresarial y colaborar con los ayuntamientos en la gestión de los trámites municipales para la apertura y operación de empresas; revisar y actualizar permanentemente el marco jurídico-administrativo de la regulación económica estatal y municipal; recibir y analizar las propuestas de mejora de los procedimientos de gestión provenientes del sector empresarial; proponer acciones para consolidar el Sistema de Apertura Rápida de Empresas, así como apoyar al sector empresarial en sus gestiones y relaciones con el Gobierno; establecer la coordinación con los centros municipales de atención empresarial para verificar la correcta operación y funcionamiento de estos; y promover mecanismos de comunicación y coordinación con las dependencias del Gobierno Federal involucradas en la dictaminación de uso de los apoyos gubernamentales; entro otros.



Estructura Orgánica de la Secretaría de Desarrollo Económico (Vigente)
Estructuras Administrativas que operan el Programa de Modernización Industrial

El Programa se compone de 31 procesos agrupados en cuatro proyectos, y que se vinculan directamente con el Programa Operativo Anual (POA) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de Modernización Industrial; en el siguiente cuadro se puede identificar dichos procesos:

Organización del Programa 090401 - Modernización industrial

Proyecto/Unidad Ejecutora	Procedimientos
0904010101 **Promoción industrial y empresarial** Dirección de Industria	Registro de Inversión de Origen Nacional
	Atención a la Industria
	Participación en Ferias y Eventos Nacionales
	Indicadores económicos
	Análisis económico, sectorial y regional
0904010102 **Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa** Instituto Mexiquense del Emprendedor	Brindar Asesoría Especializada y Capacitación a Emprendedores
	Brindar Asesoría y Capacitación a Empresas
	Brindar Consultoría Especializada
	Realización de Foros Mexiquenses PyME
	Otorgar Créditos a Emprendedores (Capital Semilla)
	Otorgar Créditos a Empresarios (Proyectos Productivos)
	Otorgar Microcréditos
	Incubadoras
	Apoyos a Empresarios en su Gestión Crediticia
	Apoyar Financieramente a Emprendedores (Premio a Tu Gran Esfuerzo).
	Auditorías
	Evaluaciones
	Inspecciones y Testificaciones
	Participar en Reuniones de Órganos de Gobierno, Órganos Colegiados, Comités de Control y Evaluación.
	Implementar Proyectos de Modelos Integral de Control Interno (MICI)
	Evaluación de Planes de Negocios.
0904010103 **Fortalecimiento a la competitividad** Subsecretaría de Fomento Industrial	Registro de negocios concretados
	Atención a empresarios
	Fondos de Financiamiento Identificados
0904010105 **Atención integral para la actividad empresarial** Dirección General de Atención Empresarial	Brindar asesoría especializada a empresarios
	Gestión de trámites empresariales
	Coordinar y realizar sesiones plenarias y extraordinarias de la CEAE.
	Implementación del sistema electrónico de la simplificación de trámites empresariales (Portal Tu Empresa en Grande).
	Gestionar proyectos de inversión a través de la comisión estatal de atención empresarial
	Capacitación a los representantes de los centros de atención empresarial.
	Coordinar las visitas colegiadas de supervisión de los predios de los proyectos de inversión gestionados a través de la CEAE.

Los resultados de la operación descritos, se ampliaron y complementaron con el trabajo de campo efectuado en las cuatro Dependencias Estatales encargadas de su operación, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas y de cuestionarios estructurados. De esta manera, se realizó el trabajo de análisis y valoración de los atributos de los procesos identificados, así como los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad.

III. Descripción de los procesos del programa

Al describir la operación de los procesos del Programa de Modernización Industrial, se hará mención del Proyecto, así como del área encargada de su operación:

0904010101 Promoción industrial y empresarial:

El proyecto tiene el objetivo de ampliar el aspecto productivo del Estado de México, mediante la promoción de inversión de capitales nacionales o nuevos sectores, y la promoción de encadenamientos productivos y redes de proveedores a través del acercamiento de los pequeños y medianos empresarios con la planta industrial.

La Dirección General de Industria esta a cargo del proyecto, específicamente la Dirección de Industria; cuyo objetivo es diseñar, integrar y promover programas de desarrollo industrial a nivel local, regional y sectorial, mediante la propuesta de acciones que permitan la atracción y retención de inversiones nacionales en la Entidad; concertar con los sectores productivos de la Entidad el mejoramiento de las condiciones de funcionamiento de la industria estatal; además de proporcionar información estadística y de análisis del entorno económico nacional y estatal.

En cuanto a la planta laboral, tiene una estructura de nueve plazas; un mando superior, tres mandos medios y cinco operativos, atendiendo desde sus oficinas ubicadas en la Ciudad de Toluca, a los empresarios de los 125 municipios que conforman el Estado de México.

A su vez, el proyecto de “Promoción industrial y empresarial” cuenta con siete procesos operados por dos Subdirecciones de la siguiente manera:

Subdirección de Promoción y Competitividad:

La Subdirección opera tres procesos, los cuales observan concordancia con el manual de procedimientos correspondiente:

Registro de inversión nacional. Tiene el objetivo de identificar las nuevas inversiones productivas o, en su caso, reinversiones en la industria manufacturera del Estado de México, mediante la elaboración del registro de inversión nacional de la Entidad.

El proceso inicia cuando la Subdirección realiza un recorrido en la Entidad para identificar empresas, parques y/o zonas industriales donde se llevan a cabo

nuevas inversiones o reinversiones; después elabora una nota informativa de las inversiones detectadas y que entrega de manera económica a la Dirección de Industria, para que posteriormente se verifique que éstas no hayan sido reportadas previamente.

En caso de que las inversiones no fueran reportadas, la Dirección de Industria solicita al inversionista a través de un oficio, la información del proyecto de referencia, anexando el formato de "Cuestionario Empresarial" para su llenado con datos sobre los montos de inversión y empleos generados; una vez que es contestado, el inversionista responde mediante oficio o, en su caso, vía correo electrónico a la Dirección para que a su vez la Subdirección agregue la información al documento del "Registro de Inversiones Nacionales".

Finalmente, la Dirección de Industria elabora un oficio dirigido a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación para firma del Director General, que a su vez lo turna a dicha Dependencia, junto con el Registro de Inversiones Nacionales.

Atención a la industria. Busca satisfacer las necesidades de la planta productiva establecida en la Entidad, contribuyendo a crear condiciones óptimas de operación para aumentar su productividad y competitividad, mediante la atención a la industria.

Da inicio el proceso cuando el solicitante formula su petición detallando la problemática y la envía a la Dirección General de Industria a través de una llamada telefónica, oficio y/o correo electrónico; posteriormente se turna a la Dirección de Industria y que a su vez, instruye a la Subdirección de Promoción y Competitividad dar el seguimiento correspondiente.

Por su parte, la Subdirección establece los criterios para dar respuesta, y determina si se requiere una vinculación con una dependencia externa, a quién contacta e informa sobre la problemática del solicitante. Si no requiere vinculación, contacta al solicitante, lo atiende y da respuesta a su petición.

Para concluir el trámite, la Subdirección elabora el oficio con el reporte final de la atención brindada, dirigido a la Dirección General de Industria y lo remite de forma económica a la Dirección de Industria para firma y registro en el Programa de Trabajo.

Participación en ferias y eventos nacionales. Difundir las fortalezas del Estado de México, para promover la atracción de inversiones nacionales y la generación de empleos mediante la participación en ferias y eventos nacionales.

El proceso principia con base en el Programa Operativo Anual (POA), la Subdirección identifica y analiza la participación en una feria y/o evento nacional, elabora una propuesta que entrega de manera económica a la Dirección de Industria; ésta elabora un oficio dirigido a la Subsecretaría de Fomento Industrial con la propuesta de participación y remite a la Dirección General de Industria para su firma, quién a su vez, lo turna a la Subsecretaría para su autorización.

Una vez que la Subsecretaría recibe el oficio, lo analiza, y en caso de que no se considere viable la participación, señala las observaciones y lo hace del conocimiento de la Subdirección, quién archiva el expediente. Por el contrario, en caso de que sea viable la participación, se autoriza a la Subdirección para iniciar los trámites para participar en la feria y/o evento nacional.

Posteriormente, la Subdirección elabora la solicitud de recursos dirigida al Delegado Administrativo y turna previa firma de la Dirección de Industria. La Delegación Administrativa procede a realizar el trámite, espera la liberación de recursos y efectúa la entrega de los mismo a la unidad administrativa solicitante.

Una vez que la Subdirección recibe los recursos, ésta contacta al organizador para confirmar la asistencia a la feria y/o evento nacional; el cual asigna un stand e informa de los detalles de logística de la feria y/o evento.

La Subdirección prepara su participación, asiste al evento a promover las fortalezas del Estado de México para la atracción de inversiones; obtiene memoria fotográfica; elabora el reporte de resultados y lo turna de forma económica a la Dirección de Industria.

Para finalizar, la Dirección de Industria registra la participación en el Programa de Trabajo y remite una copia para la Delegación Administrativa.

Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales

Se encarga de la operación de dos procesos: la elaboración de indicadores económicos que para fines del manual de procedimientos se divide en elaboración de documentos de estadística económica y social programados y no programados; así como la elaboración de documentos de análisis económicos, sectorial y regional, que de la misma forma, se subdividen en programados y no programados en el manual correspondiente.

Elaboración de documentos de estadística económica y social no programados. Se refiere a generar documentos de información estadística económico-social no programados, que contribuyan a la mejor toma de decisiones para atraer inversión estatal, nacional y extranjera, así como promover las ventajas competitivas del Estado de México.

La Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales es la responsable de elaborar y actualizar la información estadística nacional y del Estado de México a nivel macroeconómico, sectorial y regional.

Dependencia Externa deberá:

- Solicitar a través de un oficio o correo electrónico los documentos de estadística económica y social no programados.

El Director General de Industria deberá:

- Turnar a la Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales las solicitudes de las dependencias externas para elaborar documentos de

estadística económica y social no programados, a través de un oficio o correo electrónico para su atención, y establecer criterios para su elaboración mediante correo electrónico, vía telefónica o por oficio.
- Revisar el documento de estadística económica y social.
- Si el documento tiene observaciones, señalar y regresar a la Subdirección para su corrección.
- Aprobar la información estadística, por vía electrónica, a la Subdirección con la indicación de que prepare la información para su envío.
- Firmar el oficio de envío de información estadística y remitir a la Subdirección para su entrega.

El Subdirector de Programas Sectoriales y Regionales deberá:

- Elaborar el documento de estadística económica y social; recopilar información por medios electrónicos; elaborar los cuadros y las gráficas; y lo turna al Director General de Industria para su revisión.
- Realizar las observaciones del Director General sobre el documento revisado, y una vez solventadas, se remite nuevamente a la Dirección General.
- Proceder a elaborar el oficio de respuesta referente a la solicitud del documento sobre la información económica y social, anexando la información en forma impresa y medio magnético, así como remitir el oficio al Director General para su firma. (Si la solicitud fue realizada vía electrónica, se envía la información a la dependencia solicitante por este medio).
- Entregar el documento de información económica y social a la Dependencia solicitante, con acuse de recibo.

Actualización de Documentos de Estadística Económica y Social Programados. Hace referencia a mantener actualizada la información estadística estatal en materia de producción, empleo y salario, inversión nacional y extranjera, y comercio exterior; a fin de contribuir a la mejor toma de decisiones para atraer inversión nacional y extranjera, así como promover las ventajas competitivas del Estado de México.

La Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales es la encargada de elaborar y actualizar la información estadística de México y del Estado de México a nivel macroeconómico, sectorial y regional.

El Subdirector de Programas Sectoriales y Regionales deberá:

- Actualizar el documento de estadística económica y social ya programado; recopilar información por medios electrónicos; elaborar los cuadros y las gráficas para el documento; y turnar al Director General de Industria de manera impresa el documento para su revisión y aprobación.
- Realizar las observaciones del Director General sobre el documento revisado, y una vez solventadas, se remite nuevamente a la Dirección General.
- Proceder a elaborar oficio para enviar a dependencias externas el documento de información económica y social programado, anexando la

información en forma impresa; y remitir el oficio al Director General para su firma.
- Distribuir el documento de información económica y social a dependencias externas, con acuse de recibo.

El Director General deberá:

- Recibir en forma impresa de la Subdirección la estadística económica y social programada para su revisión.
- Si el documento tiene observaciones, señalar y regresar a la Subdirección para su corrección.
- Aprobar, por vía electrónica, a la Subdirección con la indicación de que se prepare la información estadística para su envío a dependencias externas.
- Firmar oficio y remitir a la Subdirección para su envío.

Elaboración de Documentos de Análisis Económico, Sectorial y Regional no Programados. Elaborar documentos en los que se destaquen y promuevan las ventajas comparativas y competitivas del Estado de México, para apoyar la atracción de inversión y promover la competitividad de la industria.

La Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales es la responsable de elaborar y actualizar el análisis de la industria del Estado de México y su comparación a nivel nacional, así como de las principales variables de su economía como empleo, inversiones extranjeras y comercio exterior.

Dependencia Externa deberá:

- Solicitar a través de un oficio o por correo electrónico el documentos de análisis sobre la economía del Estado México, sus sectores y regiones no programados.

El Director General de Industria deberá:

- Turnar a la Subdirección las solicitudes de las dependencias externas para elaborar los documentos de análisis económico, sectorial y regional no programados, a través de un oficio o por correo electrónico para su atención, y establecer criterios para su elaboración mediante correo electrónico, vía telefónica o por oficio.
- Revisar documento de análisis económico, sectorial y regional.
- Si el documento tiene observaciones, señalar y regresar a la Subdirección para su corrección.
- Aprobar el documento de análisis, por vía electrónica, a la Subdirección con la indicación de que se prepare la información para su envío.
- Firmar el oficio de envío del documento de análisis y remitir a la Subdirección para su entrega.

El Subdirector de Programas Sectoriales y Regionales deberá:

- Elaborar un documento de análisis económico, sectorial y regional, recopilar información por medios electrónicos; elaborar cuadros y

gráficas para el documento; y turnar vía electrónica al Director General de Industria para su revisión.

- Realizar las observaciones del Director General sobre el documento revisado, y una vez solventadas, se remite nuevamente a la Dirección General.
- Proceder a elaborar el oficio de respuesta referido a la solicitud de documento sobre el análisis económico, sectorial y regional, anexando la información en forma impresa y medio magnético, así mismo, remitir el oficio al Director General para su firma. (Si la solicitud fue realizada vía electrónica, se envía la información a la dependencia solicitante por este medio).
- Entregar el documento de análisis económico, sectorial y regional a la dependencia solicitante, con acuse de recibo.

Actualización de Documentos de Análisis Económico, Sectorial y Regional Programados. Actualizar los documentos en los que se destaquen y promuevan las ventajas comparativas y competitivas del Estado de México, para apoyar la atracción de inversión y promover la competitividad de la industria.

La Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales es la encargada de elaborar y actualizar el análisis de la industria del Estado de México y su comparación a nivel nacional; así como de las principales variables de su economía como empleo, inversiones extranjeras y comercio exterior.

El Subdirector de Programas Sectoriales y Regionales deberá:

- Actualizar el documento de análisis económico, sectorial y regional programado; recopilar la información por medios electrónicos; elaborar los cuadros y las gráficas; y turnar al Director General de Industria de manera impresa para su revisión y aprobación.
- Realizar las observaciones del Director General sobre el documento revisado, y una vez solventadas, se remite nuevamente a la Dirección General.
- Proceder a elaborar el oficio para enviar a dependencias externas el documento de análisis económico, sectorial y regional programado, anexando la información en forma impresa; y remitir el oficio al Director General para su firma.
- Distribuir el documento de análisis a dependencias externas.

El Director General deberá:

- Recibir en forma impresa de la Subdirección la información del análisis económico, sectorial y regional programado para su revisión.
- Si el documento tiene observaciones, señalar y regresar a la Subdirección para su corrección.
- Aprobar el documento de análisis económico, por vía electrónica, a la Subdirección con la indicación de que prepare la información para su envío a la dependencias externas.
- Firmar el oficio y remitir a la Subdirección para su envío.

0904010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa

El objetivo del proyecto es fomentar la instalación, desarrollo, consolidación y promoción de empresas, mediante la captación y difusión de conocimientos que mejoren los procesos productivos e impulsen la innovación y desarrollo tecnológico dentro del Estado de México; así como el fortalecimiento de las empresas a través de los recursos financieros, los cuales les permitan cubrir sus requerimientos de capital, la consolidación de alianzas estratégicas con instituciones académicas, y organizaciones que impulsen la tecnología.

El Instituto Mexiquense del Emprendedor se encarga de proyecto, que para dar cumplimiento al mismo, cuenta con la Dirección de Innovación y Competitividad y la Dirección de Fondos de Financiamiento; así como con su Contraloría Interna.

En cuanto a la planta laboral, se tiene una estructura de 54 plazas, de las cuales 23 son mandos medios; 6 de enlace y apoyo técnico; y 25 operativos. Dicho personal se distribuye y opera desde tres oficinas ubicadas estratégicamente en municipios de Toluca, Naucalpan y Nezahualcóyotl.

Dirección de Innovación y Competitividad.

Su objetivo general es el de articular programas innovadores de apoyo para emprendedores, así como para las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado de México; mediante la asistencia técnica, capacitación, asesoría especializada, evaluación y seguimiento de planes de negocios y la vinculación estratégica con entidades públicas o privadas del sector educativo y empresarial.

Esta Unidad Ejecutora tiene a su cargo los siguientes procesos:

Brindar Asesoría Especializada y Capacitación a Emprendedores. Tiene como objetivo el de incrementar el número de empresarios y emprendedores en el conocimiento de los principios básicos para el control y manejo de la actividad empresarial mediante la impartición de cursos de capacitación que ofrece el IME.

Su operación está a cargo del Departamento de Asesoría y Capacitación, y se realiza a través de los siguientes pasos:

- Necesidad de fortalecimiento en habilidades empresariales en emprendedores y empresarios.
- Comunicación con emprendedores.
- Impartición de cursos de asesoría y capacitación.
- Comunicación con la Dirección de Innovación y Competitividad.
- Guía de personal experimentado en capacitación al emprendedor.
- Entrega de recurso financiero para el desarrollo del programa.
- Revisión, evaluación y seguimiento de desarrollo del proyecto.
- Entrega de comprobación de desarrollo del proyecto y cierre.

Brindar Asesoría y Capacitación a Empresas. Su objetivo está basado en incrementar el número de empresarios y emprendedores en el conocimiento de los principios básicos, para el control y manejo de la actividad empresarial, mediante la impartición de cursos de capacitación.

El proceso está a cargo del Departamento de Asesoría y Capacitación, realizándose a través de los siguientes pasos:

- Necesidad de fortalecimiento en habilidades empresariales en emprendedores y empresarios.
- Comunicación con el empresario.
- Impartición de cursos de asesoría y capacitación.
- Comunicación con la Dirección de Innovación y Competitividad.
- Guía de personal experimentado en capacitación al empresario.
- Entrega de recurso financiero para el desarrollo del programa.
- Revisión, evaluación y seguimiento de desarrollo del proyecto.
- Entrega de comprobación de desarrollo del proyecto y cierre.

Brindar Consultoría Especializada. Permite apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), para potenciar el crecimiento en sus ventas; generar empleos de alto valor agregado y contribuir a elevar su competitividad, conservación y generación de empleos formales; mejorar e incrementar la ejecución de las funciones directivas, comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas y de recursos humanos de una empresa mediante la realización de consultoría especializada y aceleración a través de estrategias de negocio en un espacio y tiempo determinado.

Su realización está dirigido por el Departamento de Asesoría y Capacitación, y se ejecuta a través de los siguientes pasos:

- Necesidad de fortalecimiento en habilidades empresariales y asesoría especializada en emprendedores y empresarios.
- Comunicación con consultores.
- Impartición de cursos de asesoría y capacitación especializada.
- Comunicación con la Dirección de Innovación y Competitividad.
- Guía de personal experimentado en capacitación especializada.
- Entrega de recurso financiero para el desarrollo del programa de consultoría.
- Revisión, evaluación y seguimiento de desarrollo del proyecto.
- Entrega de comprobación de desarrollo del proyecto y cierre.

Realización de Foros Mexiquenses PyME. Su objetivo es el de desarrollar un programa integral de capacitación y fomento a la cultura emprendedora para impulsar la productividad y competitividad de la micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES); así como, invertir recursos para otorgar financiamiento y capacitación.

El proceso es manejado por el Departamento de Vinculación Estratégica y se opera a través de los siguientes pasos:

- Comunicación con el usuario.
- Necesidades de realizar foros PyMES.
- Solicitud de apoyo a fondo PYME.
- Se invita a emprendedores; micro, pequeñas y medianas empresas, una vez que se aprueba la convocatoria ante el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).
- Realización del foro.
- Seguimiento a beneficiarios.

Fortalecimiento al Sistema Estatal de Incubadoras. Persigue el incremento de la eficiencia y eficacia en la asignación de los recursos utilizados en la Creación y Fortalecimiento de la Red Estatal de Incubadoras del Estado de México, mediante la autorización de recursos económicos.

Su operación está a cargo del Departamento de Clústers y el proceso se realiza a través de los siguientes pasos:

- Emisión de convocatoria.
- Petición de oficio de recursos a las incubadoras.
- Elaboración de presupuesto de recursos económicos.
- Validación del presupuesto de recursos económicos.
- Elaboración de cartas de suficiencia presupuestal a cada incubadora.
- Solicitud de documentación legal a cada incubadora, para la elaboración del convenio de adhesión.
- Elaboración de convenios de adhesión.
- Validación de los convenios de adhesión.
- Firma de los convenios de adhesión.
- Solicitud de factura de los recursos económicos a proporcionar.
- Entrega de recursos económicos a las incubadoras.
- Solicitud de la información comprobatoria del proyecto.
- Revisión de la información de comprobación.
- Cierre de resultados.

Evaluación de Planes de Negocios. Tiene la finalidad de clasificar los planes de negocio en empresas tradicionales, tecnología, intermedia y alta tecnología, basándose en las características plasmadas en las Reglas de Operación del Fondo PyME de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal, las cuales marcan: la evaluación de los proyectos presentados con base en las diferentes convocatorias, se efectuará a través del Sistema Nacional de Evaluadores Especializados. Tratándose de proyectos de carácter estatal, considerados así por contar con aportación de los Gobiernos Estatales, éstos deberán ser calificados por un Comité Estatal, quienes asignarán calificaciones a cada uno de los proyectos de carácter estatal de conformidad con su viabilidad técnica, financiera y de negocios.

La evaluación, consiste en la revisión de dos aspectos fundamentales: el normativo, que establece la cuidadosa revisión de los términos, criterios, requisitos y documentación soporte; y el de viabilidad técnica, financiera y de

negocios que determina los impactos esperados y el costo-beneficio de los mismos.

El promedio de las calificaciones asignadas por los evaluadores de viabilidad técnica, financiera y de negocios, será el que se utilizará para jerarquizar los proyectos participantes en la convocatoria; asi los proyectos que alcancen una calificación promedio superior a 70 puntos de un máximo de 100, pasarán a la evaluación del Consejo Directivo.

Cuando un proyecto reprueba la evaluación normativa, no podrá continuar en el proceso y será descartado, así que corresponde a la Dirección General que haya emitido la Convocatoria informar al solicitante a través del sistema, que su proyecto fue rechazado por incumplimiento de las Reglas de Operación. Por otro lado, en caso de que el proyecto apruebe la evaluación normativa, podrá ser enviado a la evaluación de viabilidad técnica, financiera y de negocios donde recibirá una calificación de cada uno de los evaluadores que revisarán el proyecto.

El promedio de las calificaciones asignadas será el que se utilizará para jerarquizar los proyectos participantes en la convocatoria. Los proyectos participantes en la convocatoria serán jerarquizados de acuerdo al promedio de las calificaciones asignadas, donde los que alcancen una calificación promedio superior a 70 puntos de un máximo de 100, pasarán a la evaluación del Consejo Directivo. Aquellos que se encuentren por debajo de dicha calificación promedio serán rechazados y el Director General que haya emitido la convocatoria correspondiente se los hará saber a través del Sistema Emprendedor. La calificación final estará determinada en un 50% por la puntuación emitida por los evaluadores y el otro 50% será asignado por los miembros del Consejo.

Se solicitará a cada beneficiario la documentación necesaria para acreditar su personalidad jurídica en aquellos proyectos con una calificación superior a 70 puntos, debiendo exhibirla en un término de cuatro días hábiles contados a partir de la notificación, que se le hará llegar a través del Sistema Emprendedor, para su entrega vía electrónica. En caso de no entregar la documentación en tiempo y forma, no será turnada para la evaluación del Consejo Directivo y por lo tanto el proyecto no será considerado para su calificación. Sin embargo, la solicitud de documentos jurídicos no implica necesariamente la aprobación del proyecto por parte del Consejo.

Los miembros de dicho Consejo emitirán su voto sobre cada uno de los proyectos sometidos a su consideración, donde se les podrá asignar hasta un máximo de calificación de 100 puntos.

Los puntajes emitidos por el Consejo y los evaluadores especializados se promediarán en el sistema para obtener una sola calificación.

Los proyectos con calificación superior a 75 puntos de un máximo de 100 podrán ser aprobados por el Consejo Directivo. El otorgamiento de los apoyos se dará en razón de la calificación obtenida hasta agotar el presupuesto asignado.

En caso de empate en las calificaciones, se asignará el apoyo bajo la modalidad de "primero en tiempo, primero en derecho". Una vez aprobados los proyectos por el Consejo Directivo, los beneficiarios u organismos intermedios serán notificados a través del Sistema Emprendedor, para la suscripción del instrumento jurídico que corresponda.

Tratándose de proyectos de carácter estatal, los miembros del Comité Estatal asignarán calificaciones a cada uno de los proyectos conforme a su viabilidad técnica, financiera y de negocios. El promedio de las calificaciones asignadas por los miembros del Comité, serán utilizadas para jerarquizar los proyectos, dicha evaluación tendrá un valor del 30% del total, donde la máxima calificación promedio que podrá obtener en esta fase, será de 100 puntos; así los que obtengan un promedio de 70 puntos serán turnados con los evaluadores del Sistema Nacional de Evaluadores Especializados, representando dicha revisión el 30% de la calificación total del proyecto, donde, en esta fase la máxima calificación promedio que podrá tener éste, será de 100 puntos.

Cuando el promedio de las calificaciones otorgadas al proyecto por el Comité Estatal y los evaluadores, sea superior a 75 puntos de un máximo de 100, el proyecto pasará a consideración del Consejo Directivo, quienes emitirán una calificación sobre cada uno de los proyectos de carácter sometidos a su consideración. Las calificaciones emitidas por el Consejo se promediarán y, si éste es superior a 70 puntos de un máximo de 100, contarán como un 40% para la calificación final.

Dirección de Fondos de Financiamiento

El objetivo general es promover y administrar los apoyos de financiamiento para el desarrollo de proyectos productivos que generen y conserven empleos en el Estado de México, así como proponer fuentes de financiamiento que amplien el monto de los recursos con los que cuenta el Instituto.

Se hace cargo de los siguientes procesos:

Otorgar Créditos a Emprendedores (Capital Semilla). Actividad cuya operación es de ámbito estatal, y que se ejecuta con financiamiento de origen federal. Su objetivo es otorgar microfinanciamiento formal e implica el proceso de "Desarrollo e Impulso de Financiamiento a Microempresarios", el cual tiene dos procedimientos:

- **Autorización de créditos del Programa Capital Semilla**. Cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de los proyectos emprendedores que han finalizado la etapa de incubación y que cuentan con un proceso viable, a través de la autorización de proyectos con recursos provenientes del Fondo PYME y del Gobierno Estatal.

El procedimiento inicia por medio de una solicitud de información sobre el Programa de Capital Semilla a la Subdirección de Promoción; la Subdirección recibe y atiende al solicitante; después, se le canaliza al Departamento de Financiamiento del Emprendedor, donde se le informa sobre los requisitos para participar dentro del programa; los cuales consisten en tener un plan de

negocios o un negocio ya establecido con un año de operación; así como su asentamiento dentro del Estado de México.

El solicitante reúne los requisitos y los presenta al Departamento de Financiamiento del Emprendedor, para que sean analizados y determinar si cumple lo requerido para dicho apoyo; en su defecto, se analiza y de ser posible, se le remite para recibir otro tipo de apoyo emitido por el Instituto.

En caso de que el solicitante cumpla los requisitos estipulados, se le informa sobre las incubadoras con las que se tiene convenio para el desarrollo de planes de negocios y en donde debe presentar su programa de negocio para su operación. Posteriormente, ya con el plan desarrollado, se analiza y determina su viabilidad; de ser negativa, se le extienden los motivos al interesado para que pueda ser modificado y volver a presentarlo para su análisis. De ser viable dicho plan, se le indica al interesado ingresar su documentación al Portal de Capital Semilla (www.capitalsemilla.com). Por este medio, se requisita la documentación indicada, de no cumplirse se emite una decisión de rechazo notificándole al solicitante.

Los proyectos que cumplan con lo establecido, son preautorizados a través del portal, se integra el expediente para que sea evaluado por el Comité de Aprobación Estatal, si los expedientes no cumplen con los lineamientos, se rechazan, siendo el solicitante informado vía Internet.

Si los proyectos cumplen con los lineamientos, se le informa al Departamento de Financiamiento al Emprendedor.

Finalmente, se entera y se registra el proyecto autorizado, y así informar al solicitante sobre la gestión para obtener la ministración de los recursos aprobados, y se conecta con el procedimiento “Entrega de Recursos de Financiamiento del Programa Capital Semilla”.

- **Entrega de recursos de financiamiento del Programa Capital Semilla**: Su objetivo esta basado en fomentar el desarrollo de los proyectos emprendidos que han finalizado el proceso de incubación y tengan la característica de proyecto viable; a través de la entrega de recursos de financiamiento a los proyectos autorizados con fondos provenientes del Fondo PYME y del Gobierno Federal. Los insumos necesarios son los proyectos aprobados por el Comité de Aprobación Estatal de Capital Semilla.

Una vez que se informa al solicitante que fue autorizado el crédito del Programa Capital Semilla, es recibido en el Departamento de Financiamiento al Emprendedor y se le da a conocer la forma de recepción del recurso. En donde es instruido a que acuda a la institución bancaria a realizar el depósito de comisión por apertura de crédito, por lo que recibirá un comprobante (recibo de pago) que debe entregar al Departamento de Vinculación Financiera. En consecuencia, se entera e informa al Departamento de Financiamiento al Emprendedor y a la Subdirección de Promoción.

Derivado de ello, se instruye al Departamento de Vinculación Financiera para que solicite al Fiduciario la elaboración del cheque, y al Departamento Jurídico la elaboración de contrato de Crédito Simple entre el beneficiario y el Instituto Mexiquense del Emprendedor. Dicho contrato se archiva temporalmente.

Posteriormente, el Departamento de Vinculación Financiera se entera, elabora el oficio de solicitud y lo turna a la Dirección General para su firma. La Dirección General después de su firma lo remite al Departamento de Vinculación Financiera, quién se queda con copia y la envía al fiduciario. Es entonces cuando el fiduciario, después de recibir el oficio original, esta en posibilidad de elaborar los cheques solicitados y los turna al Departamento de Vinculación Financiera. Dicho Departamento los manda al Departamento de Financiamiento de Emprendedor, después de recibir los cheques y en coordinación con el Área Jurídica, integra los expedientes de crédito conformado por el contrato, pagaré y cheque, para turnarlo a la Dirección de Fondos de Financiamiento; la que revisa el expediente y determina si existen errores en su integración, lo devuelve al Departamento de Financiamiento del Emprendedor señalando las inconsistencias. El Departamento, recibe el expediente y toma acciones para atender las observaciones indicadas y lo turna a la Dirección de Fondos de Financiamiento, la que nuevamente revisa y analiza el expediente; y si cumple con lo indicado, avala a la Dirección General para la entrega del recurso por medio de cheque. De ello, se le informa al Departamento de Financiamiento al Emprendedor sobre la fecha de entrega de los recursos, quién por vía telefónica informa al solicitante para la firma de los documentos que integran el expediente de crédito y entrega del recurso del financiamiento.

Finalmente, el Departamento de Financiamiento al Emprendedor, en la fecha indicada y por medio de un acto oficial proporciona el contrato y el pagaré al beneficiario para su firma. Una vez firmados los documentos, se integran al expediente y se turnan a la Dirección General. Para concluir la Dirección General, con previa firma de la póliza, entrega el cheque al beneficiario, quién después de recibirlo se retira.

Otorgar Créditos a Empresarios (Proyectos Productivos). El objetivo del programa es mejorar la competitividad en las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMEs) en el Estado de México; generando un impacto directo en la productividad, en la conservación y generación de empleos, mediante la autorización de un crédito para proyectos productivos. Teniendo como insumo la solicitud de información y como resultado la autorización de los proyectos, cheque y expediente de crédito.

El procedimiento inicia con la petición de información sobre el Programa de Proyectos Productivos a la Subdirección de Promoción, quién atiende y canaliza al Departamento de Financiamiento al Emprendedor (DFE), de igual forma, dicho Departamento recibe y atiende al solicitante por medio de una entrevista sobre los requisitos para ser sujeto del apoyo del programa; dentro de esa misma entrevista, si el solicitante cumple con los requisitos, se le informa sobre los documentos que tienen que presentar, y por medio de un *check-list* se integra su expediente, que se entrega al Jefe de Departamento de Financiamiento al Emprendedor para su cotejo, en caso de existir una documentación incompleta, se informa al solicitante y se le entrega para que

solvente las observaciones, y se dirige nuevamente al Departamento de Financiamiento del Emprendedor. El Departamento evalúa y analiza la documentación, de ser correcta se captura en el sistema establecido por el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR); se integra una carpeta por cada integrante del Grupo de Trabajo, tanto en medio magnético, como físico, se elaboran y rubrican los oficios para citar al Grupo y los envía a la Dirección de Fondos de Financiamiento junto con los expedientes (carpetas); la Dirección rúbrica y las manda a la Dirección General, la cual revisa y ante firma, y las turna a la Dirección de Fondos de Financiamiento. De igual forma, dicha Dirección rúbrica los oficios y los remite al Departamento de Financiamiento al Emprendedor, que a su vez, los turna a cada miembro del Grupo de Trabajo. Los integrantes del Grupo reciben y entregan el acuse de recibo. El Departamento informa al solicitante sobre el día y la hora en la que tiene que presentarse a la sesión; así como los puntos a comunicar sobre su proyecto ante el Grupo de Trabajo, y en sesión previamente programada, se atiende la exposición del solicitante, y con base en ella, se hacen las recomendaciones (por medio de acta firmada) sobre los proyectos presentados al Comité Técnico del Fondo de Mexiquense del Emprendedor.

El Departamento de Financiamiento al Emprendedor, recibe el acta firmada e integra los proyectos en carpetas (en físico y magnético) para cada integrante del Comité Técnico del Fondo Mexiquense del Emprendedor; la Dirección de Fondos de Financiamiento rúbrica y turna a la Dirección General, la misma que remite a la Dirección de Fondos de Financiamiento y que a su vez, envía al Departamento de Financiamiento al Emprendedor para que, después de quedarse con una copia, las haga llegar a los miembros del Comité Técnico del Fondo Mexiquense del Emprendedor.

El Comité Técnico recibe las carpetas y los oficios en original y copia; se enteran, rúbrican, y turnan los acuses al Departamento de Financiamiento al Emprendedor, el cual prepara lo necesario para la sesión del Comité Técnico del Fondo Mexiquense del Emprendedor; dentro de la sesión se ratifican los proyectos recomendados por el Grupo y/o emiten opinión sobre los mismos, después de ello, se firma el acta y se entrega al Departamento de Financiamiento al Emprendedor, quién elabora los oficios para informar a los solicitantes sobre los resultados obtenidos.

Con los resultados emitidos, la Dirección de Fondos de Financiamiento recibe, revisa y remite los oficios a la Dirección General, quién a su vez, los firma y los turna nuevamente, a la Dirección de Fondos de Financiamiento, y posteriormente, los hace llegar al Departamento de Financiamiento al Emprendedor para que los envíe a los solicitantes.

El solicitante se entera si su proyecto fue aprobado o no, por medio de un oficio. En caso de que sea rechazado, entrega el acuse de recibido y se retira. Por otra parte, si el proyecto es aprobado, se entera sobre la fecha en la cual deberá acudir a la firma de los documentos que integran su expediente de crédito, firma de recibido y entrega al Departamento de Financiamiento al Emprendedor.

Seguido a ello, la Subdirección de Promoción instruye al Departamento de Vinculación Financiera para realizar el oficio en donde se le solicita al Fiduciario

la elaboración de los cheques. Posterior, se turnan los oficios a la Dirección de Fondos de Financiamiento quién revisa, rúbrica y remite a la Dirección General, mismos que revisa, firma y retorna a la Dirección de Fondos de Financiamiento y ella su vez, manda al Departamento de Vinculación Financiera para que se envíe al Fiduciario.

El Fiduciario, recibe los oficios y se dispone a elaborar los cheques, los cuales por medio de un oficio, hace llegar al Departamento de Financiamiento al Emprendedor; y en conjunto con el Departamento Jurídico y el Departamento de Vinculación Financiera, elaboran y turnan los cheques, así como los expedientes de crédito a la Dirección de Fondos de Financiamiento.

La Dirección de Fondos de Financiamiento, después de su revisión los turna al Departamento de Financiamiento del Emprendedor, y vía electrónica cita al solicitante cuyo proyecto fue aprobado para la firma de la documentación que integran los expedientes de crédito.

El solicitante es informado y recibido en el Departamento de Financiamiento del Emprendedor, donde se le informa el monto por la comisión de apertura de cuenta que debe hacer, así como el banco y número de cuenta en la que tiene que efectuar el depósito. El solicitante recibe y firma el expediente de crédito, lo entrega al Departamento de Financiamiento al Emprendedor, se entera y acude al banco a realizar el depósito.

El solicitante, ya con la ficha de depósito, entrega en original al Departamento de Vinculación Financiera, que a su vez, informa al Departamento de Financiamiento al Emprendedor sobre los solicitantes que han realizado su depósito correspondiente. El Departamento de Financiamiento al Emprendedor, se entera de los depósitos: informa, rúbrica y turna a la Dirección General, además, de solicitar la fecha de entrega de los apoyos. La Dirección General ya con los expedientes, en conjunto con la Secretaría de Desarrollo Económico y la Delegación de la Secretaría de Economía del Estado de México, fijan la fecha de entrega del recurso y se lo comunican a la Dirección de Fondos de Financiamiento, que hace lo propio con el Departamento de Financiamiento al Emprendedor, quién informa a los solicitantes, extrae los cheques y se los hace llegar a la Dirección General, que es la encargada de entregarlos a los solicitantes, siendo así el fin del proceso.

Otorgar Microcréditos. El programa otorgar microcréditos cuyo ámbito de operación es estatal, tiene como objetivo apoyar a los mexiquenses y, en especial a mujeres que cuentan con una actividad productiva (pequeño negocio) y que requieren de financiamiento para hacerlo crecer.

El programa otorga microcréditos que oscilan entre $2,500.00 y $20,000.00, cuyo pago es de forma semanal, a una tasa de interés del uno por ciento mensual sobre saldos insolutos; aunado a ello, el crédito puede ser renovado, dependiendo del cumplimiento y capacidad de pago del prestatario.

Las personas sujetas de recibir dicho apoyo, son personas físicas, principalmente mujeres entre 18 y 59 años once meses que realicen una actividad productiva o cuenten con una microempresa dentro de los 125 municipios del Estado de

México. El empleo de los recursos en los que los beneficiados los podrán usar para eficientar su producción (i.e. compra de maquinaria), remodelar o ampliar su negocio, adquirir insumos para producto o servicio (materia prima) y pago de nómina (sueldos).

Los apoyos se dan en dos modalidades: grupos solidarios e individuales, en donde, para ambos se necesitan tres requisitos básicos y obligatorios:

- Solicitud de apoyo debidamente requisitada
- Asistencia al curso de inducción y finanzas otorgado por el personal del Instituto Mexiquense del Emprendedor
- No tener otro(s) crédito(s) vigentes otorgados por el Gobierno del Estado.

Apoyos a Empresarios en su Gestión Crediticia. Este programa tiene por objetivo gestionar de manera gratuita a través de Extensionistas Financieros o Consultores Financieros, créditos de la banca comercial a favor de las PyMEs, mediante el análisis de su capacidad crediticia y el apoyo en la elaboración del plan de negocios.

Aunado a ello, apoya a los empresarios y PyMEs en la integración del expediente de crédito y la gestión ante las instituciones financieras para la obtención de un financiamiento; todo en busca de fomentar la cultura empresarial en el sector, mediante la gestión y autorización de créditos a través del Programa Consultores Financieros.

El programa requiere como insumo, el expediente de crédito y su resultado es la gestión del financiamiento y la elaboración de la cédula de gestión.

El proceso da inicio a petición de parte, el Consultor Financiero (CF) solicita al interesado la información necesaria para integrar el expediente de crédito que se entregará a la institución financiera, emisora del producto PyME (i.e. crédito), la cual es elegida por el solicitante y el asesor, según las condiciones.

El solicitante entrega la documentación requerida al consultor, que después de cotejar y aprobar; integra el expediente de crédito para solicitar el financiamiento y turna en original a la institución financiera, misma que después de una revisión, y en caso de existir faltantes, informa para su complementación. De lo contrario, acepta y aprueba la documentación, informándole al consultor si la solicitud de financiamiento es aceptada.

Dependiendo de la condición de la solicitud (aceptada o no), se entera tanto al solicitante, como al Departamento de Financiamiento del Emprendedor el resultado y las razones de la aprobación o no emitidas por la institución financiera.

Si es que la solicitud es aprobada, se le informa al peticionario las condiciones y términos de aprobación del crédito, tales como: el monto, la tasa de interés, y el plazo, entre otros. Si el solicitante esta de acuerdo, se propician las condiciones necesarias para que junto con el consultor asistan a la institución financiera a la firma del contrato de crédito. En caso de que el solicitante no acepte las

condiciones planteadas por la institución, se retira y existe la opción de que busque una nueva alternativa en otra institución financiera.

Posterior a la firma del contrato de crédito, recibe los recursos. Por lo que, el consultor completa la cédula de gestión, la cual incluye las condiciones del contrato de crédito y tiene que ser firmada por el solicitante; a continuación se elabora una carta de aprobación de crédito que funge como soporte de la gestión y que es entregada para su firma a la institución financiera.

La institución regresa la carta firmada, por medio del consultor financiero al Departamento de Financiamiento del Emprendedor, así como el expediente que integra la cédula de gestión y la factura o recibo de honorarios; y previa incorporación al sistema de seguimiento en línea del programa de la Secretaría de Economía.

El Departamento de Financiamiento al Emprendedor, de ser correctos los documentos que integran el expediente, firma de acuse de recibo al consultor, con el que acude a la Unidad de Apoyo Administrativo para recibir sus honorarios de gestión denominada Consultores Financieros; con lo que finaliza el procedimiento.

Apoyar Financieramente a Emprendedores (Premio a Tu Gran Esfuerzo). Programa con ámbito de operación estatal, cuyo objetivo general es fomentar el crecimiento de la actividad productiva en la población del Estado de México, por medio del apoyo a las emprendedoras que realizan una actividad económica y que cuenten con una línea de crédito por parte de una institución microfinanciera que tenga convenio de aportación con el Instituto; mediante un esquema de premiación por el buen cumplimiento del pago (semanalidad), y donde el Gobierno del Estado de México apoya con una o dos semanalidades de dicho crédito hasta en dos ocasiones al año, mismo que se refleja en la disminución del Costo Anual Total (CAT).

El pago del apoyo se da por parte del Gobierno del Estado de México, a través del Instituto Mexiquense del Emprendedor, a favor de emprendedoras que muestren un comportamiento crediticio puntual. Para ello existen tres esquemas: A, B y C.

El “Esquema A”, dentro del ciclo inaugural donde la “Institución Microfinanciera”, en sus líneas de crédito, siempre que el monto de las amortizaciones semanales con intereses más IVA no excedan el monto total de $1,200.00 (mil doscientos pesos 00/100 M.N.). El “Instituto” cubrirá la totalidad de las dos amortizaciones restantes, hasta por un monto total de $ 1,200.00 (mil doscientos pesos 00/100 M.N.).

Respecto al esquema “B”. En cualquiera de sus etapas subsecuentes al ciclo inaugural de las líneas de crédito, siempre que el monto de las amortizaciones con intereses más IVA no sea superior al monto total $ 1,200.00 (mil doscientos pesos 00/100 M.N.).

El esquema “C”. En donde cualesquiera de los ciclos en los que se encuentren las emprendedoras, ya sea el inaugural o los subsecuentes, siempre que el

monto de las amortizaciones no exceda de $ 1,200.00 (mil doscientos pesos 00/100 M.N.) con intereses más IVA.

Para dicho programa, existen diversas solicitudes y ampliaciones de recursos, para las cuales tienen diferentes condiciones de información; entre las que encontramos:

Solicitud de Recursos A (SRA): información básica y general de las emprendedoras que por naturaleza de su crédito y comportamiento crediticio puntual, son elegibles a recibir el pago o cobertura en el ciclo actual y a la semana convenida con la institución microfinanciera en atención al esquema crediticio que cada una maneje.

Ampliación de Recursos A (ARA): información básica y general de las emprendedoras que por naturaleza de su crédito y comportamiento crediticio puntual, son acreedoras del pago o cobertura otorgado por el instituto en atención al esquema crediticio que cada una maneje.

Solicitud de Recursos B (SRB); información básica y general de las emprendedoras que por su naturaleza de crédito y comportamiento crediticio puntual, son elegibles a recibir el pago o cobertura por el instituto.

Ampliación de Recursos Esquema C (ARC): información básica y general de las emprendedoras que por naturaleza de su crédito y comportamiento crediticio puntual, son acreedoras del pago o cobertura otorgado por el instituto.

Contraloría Interna

Su objetivo es el de verificar que las funciones que se realizan en el Instituto cumplan con las disposiciones jurídico administrativas que las regulan, establecer acciones de control interno y evaluación, así como inspeccionar el ejercicio del gasto y su congruencia con el presupuesto asignado, con el propósito de proteger el patrimonio del Instituto y prevenir posibles desviaciones e irregularidades en la actuación de los servidores públicos, aplicando en todo caso, lo dispuesto en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios.

Es la encargada de llevar a cabo los siguientes cinco procesos:

Auditorías. El ámbito de este proceso es de control interno y su objetivo principal es verificar que las unidades administrativas del Instituto cumplan con las normas y disposiciones en materia de registro de contabilidad; contratación y pago de personal; contratación de servicios; adquisiciones; arrendamientos; conservación, uso, destino y afectación; enajenación y baja de bienes; y demás activos y recursos materiales de la administración pública estatal, como lo marca el Manual General de Organización y el Reglamento Interno del Instituto.

Los principales involucrados en este proceso son las personas encargadas de la ejecución del programa o meta a ser evaluada y los auditores.

La Contraloría Interna informa a través de un oficio a la unidad administrativa, sobre el inicio de la auditoría, requiriéndole la documentación correspondiente al periodo que será auditado; para posteriormente, realizar el análisis de la información proporcionada por el ente auditado, para la ejecución de la auditoría que depende del rubro al aspecto auditado (administrativo, financiero, evaluación de desempeño) y a la postre, se generan cédulas de observaciones e implementación de acciones de mejora, en caso de que sea necesaria su aplicación, serán ejecutadas por la Dependencia; finalmente, se da un proceso de seguimiento a la implementación para verificar la aplicación de dichas acciones.

Evaluaciones. Su objetivo principal es evaluar que las unidades administrativas lleven a cabo las medidas de simplificación que adopte el Instituto y proponer, en su caso, aquellas otras que se consideren convenientes; verificar el cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, patrimonio, fondos, financiamiento, inversión, deuda y valores que sean propiedad o estén al cuidado del Instituto.

Los principales involucrados en este proceso son las personas encargadas de la ejecución del programa o meta a ser evaluada y los auditores.

Inspecciones y Testificaciones. Este proceso es de control interno y sus objetivos principales son el de vigilar que los acuerdos de coordinación que se realicen con dependencias federales en el ámbito de competencia, se lleven a cabo dentro del marco del convenio respectivo; así como, intervenir para efectos de verificación, en los actos de entrega-recepción de las unidades administrativas del Organismo, en términos de la normatividad aplicable.

Los principales involucrados en este proceso son las personas encargadas de la ejecución del programa o meta a ser evaluada y los auditores.

Participar en Reuniones de Órganos de Gobierno y Colegiados. En las reuniones puede ser integrante o invitado, y vigila el cumplimiento de las disposiciones juridicas y administrativas de éstos.

Implementar Proyectos de Modelo Integral de Control Interno (MICI). El objetivo de este proceso es promover la implantación de controles internos que coadyuven a la protección de recursos, y a la obtención de información oportuna y confiable, así como informar a la Secretaría de la Contraloría el resultado de sus acciones y sugerir al titular del Organismo, la instrumentación de normas complementarias en materia de control.

0904010103 Fortalecimiento a la competitividad

El proyecto tiene el objetivo de fortalecer la competitividad de la industria mexiquense con la ejecución de acciones que promuevan oportunidades de negocio en la Entidad para empresas nacionales y extranjeras, otorgando facilidades administrativas y/o de servicios que les permitan su instalación y operación, así como fomentar los encadenamientos productivos, el incremento de la inversión de origen nacional y la atracción de inversión extranjera, propiciando la inserción de empresas en los mercados globales.

El proyecto de Fortalecimiento a la Competitividad es operado directamente por la Subsecretaría de Fomento Industrial y cuenta con tres procesos:

Registro de Negocios Concretados. Se realiza a través de la vinculación de gestiones, en conjunto con las Dependencias de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como también con organismos descentralizados.

El proceso que se desarrolla a nivel Estatal, se desprende del cumplimiento al proyecto Fortalecimiento a la Competitividad e inicia cuando el peticionario solicita audiencia con el Titular de la Subsecretaría de Fomento Industrial de manera personal, ya sea vía telefónica o por escrito, a través de su Secretario Particular con la finalidad de dar a conocer su intención de llevar a cabo un proyecto de inversión en el Estado de México.

De esta manera, el Secretario Particular del Subsecretario, somete a consideración la audiencia y éste instruye agendar la reunión con el inversionista. Una vez que se lleva a cabo la audiencia, el peticionario proporciona información complementaria que estima conveniente para reforzar su planteamiento ante el Subsecretario, quien determina si el asunto puede resolverse directamente, o en su caso, si requiere la intervención de una dependencia externa, se le contacta e informa sobre la problemática del peticionario con la finalidad de agilizar la solución; una vez que es resuelto, se hace del conocimiento del peticionario.

Finalmente, el Secretario Particular elabora el oficio para que lo firme el Subsecretario en el que se informa a la Oficina de la Secretaría de Desarrollo Económico los detalles del negocio concretado. Se envía, se obtiene el acuse de recibo y se registra en el programa de trabajo.

Atención a Empresarios. Esta actividad se efectúa con la atención directa a los inversionistas, a través de reuniones de trabajo, resaltando las ventajas competitivas en el Estado de México, así como la vinculación con empresas y dependencias de los diferentes niveles de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal con el propósito de apoyar el buen funcionamiento de las empresas en territorio mexiquense.

El proceso que se desenvuelve a nivel estatal, se desprende del cumplimiento al proyecto Fortalecimiento a la Competitividad e inicia cuando el peticionario solicita audiencia con el Subsecretario de manera personal, vía telefónica o por escrito, para tratar la problemática a la que se enfrenta. El Secretario Particular del Subsecretario determina, si el asunto puede ser atendido por alguna unidad administrativa de la Secretaría de Desarrollo Económico, se turna el mismo, en caso de que requiera de la intervención del Subsecretario, lo hace de su conocimiento y programa audiencia.

Una vez que se lleva a cabo la audiencia, el peticionario proporciona información complementaria que estima conveniente para reforzar su planteamiento ante el Subsecretario, quien determina si el tema requiere la intervención de una dependencia externa para poder ser resuelto,

contactándola e informándole sobre la problemática para que pueda dar la solución correspondiente al peticionario.

En caso de que el Subsecretario pueda dar solución directamente a la problemática, informa al peticionario sobre la solución a su planteamiento y se retira.

Finalmente, el Secretario Particular elabora el oficio para la firma del Subsecretario en el que se informa sobre la atención brindada, dirigido a la oficina de la Secretaría de Desarrollo Económico. Se envía, obtiene el acuse de recibo y se registra en el programa de trabajo.

Fondos de Financiamiento Identificados. Esta identificación de proyectos es con el fin de impulsar la competitividad del sector empresarial en el Estado de México, en búsqueda de inversiones de capital, tanto nacional como extranjero.

El proceso que se desarrolla a nivel estatal, se desprende del cumplimiento al proyecto Fortalecimiento a la Competitividad e inicia cuando el asesor de la Subsecretaría realiza una investigación sobre los fondos de financiamiento existentes en el mercado, contacta a la institución que administra el fondo y posteriormente, solicita al Secretario Particular se pueda agendar una reunión de trabajo con el Subsecretario, una vez confirmada, se informa a la institución la fecha en que se llevará a cabo la reunión.

En caso de que se lleve a cabo la reunión, la institución que administra el fondo proporciona al Subsecretario información sobre las características del Fondo de Financiamiento, así como los requisitos para que sea otorgado y se acuerda si la información se distribuirá de manera electrónica o si es viable realizar un evento para promoverlo entre los empresarios interesados; en cuyo caso se programa la reunión, se convoca a empresarios y se proporciona la información correspondiente.

Finalmente, el Secretario Particular elabora el oficio para la firma del Subsecretario en el que se informa sobre el Fondo de Financiamiento identificado, dirigido a la Oficina de la Secretaría de Desarrollo Económico; se envía, se obtiene el acuse de recibo y se registra en el programa de trabajo.

0904010105 Atención integral para la actividad empresarial

El objetivo del proyecto es incrementar el número de empresas en el Estado a través de sistemas y acciones de asesoría y acompañamiento; actualización y mejora del marco regulatorio y simplificación de trámites y gestiones; a fin de facilitar la instalación y operación de industrias y empresas en la Entidad.

En cuanto a la planta laboral, tiene una estructura de 26 plazas, de las cuales uno es mando superior, dos mandos medios; 19 de enlace y apoyo técnico; y cuatro operativos. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Ciudad de Toluca, en tanto que cuenta con oficinas ubicadas estratégicamente en los municipios de Atlacomulco, Toluca, Lerma, Metepec, Ecatepec, Tultitlán, Zinacantepec, Naucalpan, Huixquilucan, Cuautitlán Izcalli, Atizapán de Zaragoza,

Tlalnepantla, Ixtapaluca y Nicolás Romero con la finalidad de abarcar las diferentes regiones de la Entidad.

El proyecto lo opera la Dirección General de Atención Empresarial a través de las Subdirecciones del Valle de Toluca y del Valle de México, quienes son las encargadas de dar cumplimiento a los objetivos de los procesos que los componen:

Brindar asesoría especializada a empresarios. El objetivo principal es brindar a la clase empresarial toda la asesoría especializada que le permita tener la certeza e información sobres los trámites que se requieren para la instalación, apertura, regularización o ampliación de sus proyectos de inversión.

Gestión de trámites empresariales. El objeto es ofrecer al sector empresarial una Ventanilla Única a través de la Comisión Estatal de Atención Empresarial (CEAE), a fin de que pueda obtener los resolutivos necesarios para que su negocio pueda operar adecuadamente, incluyendo el dictamen de impacto regional; haciendo más transparente, ágil y por una sola vía dicho proceso.

Coordinar y realizar sesiones plenarias y extraordinarias de la Comisión Estatal de Atención Empresarial (CEAE). Tienen la finalidad de dar seguimiento a los trámites empresariales y proyectos de inversión ingresados a través de la CEAE, permitiendo agilizar los tiempos de respuesta de los dictamenes que se solicitan.

Gestionar proyectos de inversión a través de la Comisión Estatal de Atención Empresarial. El objetivo es ofrecer a la clase empresarial una Ventanilla Única para que de manera ágil y gratuita, gestione los trámites empresariales necesarios para la apertura, instalación, regularización y/o ampliación de empresas de alto impacto.

Coordinar las visitas colegiadas de supervisión de los predios de los proyectos de inversión gestionados a través de la CEAE. El propósito es coordinar a las Dependencias Estatales que integran la CEAE (Salud, Medio Ambiente, Protección Civil, Vialidad y Desarrollo Urbano), a fin de que visiten en una ocasión de manera colegiada el predio, si así lo consideran pertinente para la inspección y observación que ayude a la dictaminación de los proyectos de inversión.

La Dirección General de Atención Empresarial de la Secretaria de Desarrollo Económico es la Unidad Administrativa responsable de coordinar las acciones de las dependencias y organismos auxiliares de la administración pública estatal, que intervienen en el Sistema Único de Gestión Empresarial (SUGE).

La Comisión Estatal de Atención Empresarial, a través de las Dependencias y ORganismos Auxiliares de la Administración Pública Estatal deberá:

- Recibir los expedientes técnicos debidamente integrados.
- Asistir a las visitas colegiadas que se deriven de los proyectos gestionados cuando lo requieran.

- Emitir las factibilidades, dictámenes, licencias, permisos y autorizaciones relativos a la instalación, apertura, operación, ampliación y regularización de empresas en el Estado de México.

El personal de la Dirección General de Atención Empresarial a través de las Subdirecciones del Valle de Toluca y Valle de México, y/o responsables de los Centros de Atención Empresarial deberá:

- Informar al empresario o promotor sobre el funcionamiento del Sistema Único de Gestión Empresarial (SUGE) y de la Comisión Estatal de Atención Empresarial.
- Asesorar al empresario o promotor de acuerdo a las características de su proyecto.
- Dar trámite a las solicitudes presentadas por el empresario o promotor.
- Verificar la correcta integración de los expedientes técnicos.
- Informar al empresario sobre las deficiencias de los expedientes técnicos.
- Requisitar y elaborar la documentación correspondiente al control interno del área.
- Entregar a las dependencias y organismos auxiliares los expedientes técnicos debidamente integrados.
- Enviar el Itinerario de Visita Colegiada a las dependencias y organismos auxiliares integrantes de la Comisión Estatal de Atención Empresarial.
- Asistir a la visita colegiada cuando le sea indicado.
- Mantener contacto con las dependencias y organismos auxiliares integrantes de la Comisión Estatal de Atención Empresarial, a fin de dar puntual seguimiento a cada proyecto ingresado.
- Informar a la Unidad de Control y Seguimiento de la Dirección General de Atención Empresarial, sobre los avances de cada proyecto.
- Entregar las resoluciones emitidas por la Comisión Estatal de Atención Empresarial a los empresarios o promotores.

Los Subdirectores del Valle de Toluca y Valle de México deberán:

- Autorizar el Formato Itinerario de Visitas Colegiadas.

La Unidad de Control y Seguimiento deberá:

- Asignar el número de folio a los proyectos ingresados a la Comisión Estatal de Atención Empresarial.
- Dar seguimiento a los proyectos ingresados durante su gestión.
- Verificar el cumplimiento de los plazos establecidos por el SUGE.

Las Dependencias y Organismos Auxiliares integrantes de la Comisión deberán:

- Recibir los expedientes técnicos, verificar la información y en caso de que la información no este completa, hacer la observación correspondiente.
- Determinar si se requiere realizar visita colegiada.
- Emitir las resoluciones correspondientes a los dictámenes definitivos, según sus atribuciones, de acuerdo a los plazos que marca la ley.

El Empresario o promotor deberá:

- Acudir a la Dirección General de Atención Empresarial a solicitar información.
- Integrar los expedientes técnicos.
- Complementar o corregir la información.
- Mantener contacto con el personal de la Dirección General de Atención Empresarial hasta la conclusión de su trámite.
- Solicitar la intervención de la Comisión Estatal de Atención Empresarial para la gestión de los trámites empresariales.

Capacitación a los representantes de los Centros de Atención Empresarial. El objetivo fundamental, es mantener al personal a cargo de las Ventanillas Únicas actualizados en el marco jurídico y procedimientos, a fin de que ofrezcan una asesoría especializada y de calidad a la clase empresarial.

Implementación del sistema electrónico de la simplificación de trámites empresariales (Portal Tu Empresa en Grande). Tiene el objetivo de implementar la sistematización del Portal Tu Empresa en Grande en las seis Dependencias Estatales que conforman la CEAE. Es un instrumento moderno de apoyo al sector productivo, basado en la coordinación interinstitucional de las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública del Estado de México que intervienen en los procesos para la instalación, apertura, ampliación y regularización de empresas; cuyos objetivos son: crear un expediente electrónico, registro de una firma electrónica, reducir costos de traslado, realizar desde cualquier computadora sin importar el horario, la consulta de uso de suelo y evitar el contacto directo del empresario con dictaminadores, lo que reduce las posibilidades de actos de corrupción.

IV. Metodología

La metodología para la Evaluación del Programa 090401 Modernización Industrial, toma como eje el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, el cual fue emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, así como los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno en el Estado de México, publicados en la Gaceta del Gobierno el 30 de abril de 2013.

Una complicación importante para la realización de este procedimiento fue el requerimiento de utilizar los formatos y fichas diseñados para esta evaluación; ya que fueron planteados para programas de naturaleza radicalmente diferente a los que opera el Programa de Modernización Industrial de la Secretaría de Desarrollo Económico, por lo que fue necesario adecuarlos a los procesos que se llevan a cabo en el programa.

Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de los puntos de entrega.

La evaluación de procesos, se realizó con base en la metodología propuesta en los Términos de Referencia, en donde se hace mención de la necesidad de

contar con información primaria y secundaria del programa, que responda a los objetivos específicos planteados y que permita profundizar en el análisis de los procesos, lineamientos y operatividad del programa evaluado, contemplando la mayor representatividad posible de todos los ámbitos de acción.

La metodología incluye tres etapas:

1) Planeación e identificación de fuentes de información;
2) Visitas, aplicación de entrevistas y cuestionarios; y
3) Análisis de información, emisión de resultados y recomendaciones.

Dichas etapas, a su vez, contemplaron actividades propias de la organización, del equipo de trabajo, y entregas programadas sobre los avances de la evaluación.

El siguiente diagrama presenta la metodología de evaluación:

Recolección de la información

Para el trabajo de campo, la estrategia se fundamentó en base a la información de gabinete que fue proporcionada por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) de la Secretaría de Desarrollo Económico; así como de las dependencias evaluadas, además de la que el equipo evaluador recopiló por distintas fuentes, como se ve en el siguiente cuadro:

Tipo de información	Medios de obtención	Fuentes de información	Proceso básico de la información
Estadística	Entrevistas a profundidad	Servidores Públicos de las áreas evaluadas.	Identificación de los proyectos y procesos que integran el programa.
	Entrevistas semi-estructuradas	Servidores Públicos de las áreas evaluadas.	Verificación de los proyectos y procesos que integran el programa.
Documental	Leyes, Reglamentos, Reglas de Operación, Manuales de Procedimientos, Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP), Sitios del Gobierno del Estado de México y de la Secretaría de Desarrollo Económico, así como Micrositios de las Dependencias Evaluadas	Gobierno del Estado de México (GEM), Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) y Delegaciones Administrativas	Fundamentación y verificación de los proyectos y procesos que integran el programa

El trabajo de gabinete para la evaluación de procesos de la Secretaría de Desarrollo Económico, consistió en el análisis de información secundaria correspondiente a su normatividad como son leyes, reglamentos, reglas de operación, manuales de procedimientos, matriz de indicadores, informe de avance estrátegico, programa de trabajo mensual, entre otros documentos.

Respecto a la información primaria, se planteó la necesidad de contar con un informe relativo a los operadores involucrados en el Programa de Modernización Industrial, con la finalidad de conocer de primera mano el desarrollo de los procesos de éste.

Para la evaluación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas que permitieron obtener información detallada de cómo se llevan a cabo los procesos que integran el Programa de Modernización Industrial, las cuales fueron aplicadas a personas involucradas en cada una de las actividades evaluadas, con preguntas encaminadas a conocer la planeación, difusión, insumos de operación, cumplimiento de metas, aplicación de la normatividad, controles y seguimiento

de actividades; así como su apreciación general, lo cual permitirá conocer fortalezas y debilidades de los procesos del programa.

De acuerdo a la complejidad de los procesos que lleva a cabo cada dependencia, se estructuraron cuestionarios que permitieron recabar la información necesaria para el análisis e interpretación de las diferentes actividades que forman parte de los proyectos del Programa de Modernización Industrial; este fue el caso del Instituto Mexiquense del Emprendedor, en el que debido a la entrega de apoyos financieros fue necesario detallar con mayor precisión la información recabada.

Análisis de la información

En virtud de que los servidores públicos encargados de operar los diferentes procesos son pocos, no resultaría representativo graficar los resultados de las encuestas, por lo que se optó entrevistar al total de los involucrados; además de que en el proceso de evaluación se incluyeron preguntas abiertas, tanto cualitativas, como de percepción que estos tienen sobre la operación de los procesos, con la finalidad de conocer opiniones más claras y similares de los involucrados.

Evaluación de Procesos del Programa Modernización Industrial	
Dependencia Evaluada	**Cuestionarios Aplicados**
Dirección General de Industria	2
Instituto Mexiquense del Emprendedor	6
Subsecretaría de Fomento Industrial	3
Dirección General de Atención Empresarial	11

Como se puede ver en el cuadro, 22 cuestionarios fueron aplicados a cuatro dependencias, siendo estas la Dirección General de Industria, el Instituto Mexiquense del Emprendedor, la Subsecretaría de Fomento Industrial y la Dirección General de Atención Empresarial, que son las áreas encargadas de operar los procesos que componen el Programa de Modernización Industrial.

De esta manera, tenemos que los cuestionarios permitieron obtener información compleja, confidencial y precisa, acerca de la percepción de los servidores públicos sobre los procesos que tienen a su cargo y que fueron motivo de la evaluación. De igual forma, las entrevistas nos permitieron profundizar en el conocimiento de las limitaciones y expectativas de mejora que se relacionan con la operación del programa, es decir, conocer percepciones acerca de las necesidades que reportan para el desarrollo óptimo, considerando sus recursos humanos y económicos. Además, el análisis de la información dio lugar a identificar mecanismos enfocados a mejorar la calidad y, por ende, lograr un mayor beneficio derivado del programa.

Para finalizar, se realizó una comparación de la información documental recopilada, de las entrevistas y de los cuestionarios, con la finalidad de conocer la operatividad y fortalecer las actividades de los diferentes procesos que integran el programa.

V. Resultados

Análisis global de la operación del programa

Normatividad

Acorde a la política de Mejora Regulatoria que impulsa el Gobierno del Estado de México, donde es obligatorio para las dependencias del Estado y sus municipios, así como organismos descentralizados, implementar de manera permanente, continua y coordinada sus normas, actos, procedimientos y resoluciones, ajustándose a las disposiciones que establece la ley reglamentaria a fin de promover el desarrollo económico del Estado de México; la Secretaría de Desarrollo Económico, cuenta con una agenda cuya finalidad es la de actualizar su marco legal general y que actualmente se encuentra en revisión debido a que el Manual General de Organización de la Secretaría data de enero del 2007, periodo desde el cual, tanto la estructura, como la operación ha sufrido modificaciones que hacen necesaria la actualización.

Adicionalmente, los procesos que implican un servicio a la población y que están enmarcados dentro del Programa de Modernización Industrial, se han ingresado al Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS).

Insumos

En el cuadro que a continuación se presenta, describimos la plantilla de personal que opera por proyecto:

Proyecto/Unidad Ejecutora	Mandos Superiores	Mandos Medios	Enlace y Apoyo Técnico	Operativos	Total
0904010101 **Promoción industrial y empresarial** Dirección de Industria	1	3	0	5	**9**
0904010102 **Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa** Instituto Mexiquense del Emprendedor	1	22	6	25	**54**
0904010103 **Fortalecimiento a la competitividad** Subsecretaría de Fomento Industrial	1	3	0	5	**9**
0904010105 **Atención integral para la actividad empresarial** Dirección General de Atención Empresarial	1	2	19	4	**26**
Total	**4**	**30**	**25**	**39**	**98**

Derivado de lo anterior, podemos decir que se cuenta con una estructura laboral de cuatro mandos superiores, 30 mandos medios, 25 de enlace y apoyo técnico, y 39 operativos; teniendo un total de 98 servidores públicos asignados para dar cumpliento a los cuatro proyectos evaluados dentro de este Programa.

Asimismo, en el siguiente cuadro mostramos el avance presupuestal en el Ejercicio de Enero-Septiembre de 2013.

Proyecto/Unidad Ejecutora	Autorizado	Modificado	Ejercido	Por ejercer	Avance %
0904010101 **Promoción industrial y empresarial** Dirección de Industria	3,612,162.17	3,612,162.17	2,600,789.64	1,011,372.53	72
0904010102 **Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa** Instituto Mexiquense del Emprendedor	25,464,377.00	42,485,182.35	32,908,472.11	9,576,710.24	77
0904010103 **Fortalecimiento a la competitividad** Subsecretaría de Fomento Industrial	10,466,497.98	10,468,497.98	6,919,246.43	3,549,251.55	66
0904010105 **Atención integral para la actividad empresarial** Dirección General de Atención Empresarial	12,765,265.69	12,728,265.69	8,583,694.20	4,144,571.49	67
Total	**52,308,302.84**	**69,294,108.19**	**51,012,202.38**	**18,281,905.81**	**70**

Eficacia y suficiencia del proceso

Derivado de que los indicadores forman un elemento esencial en la gestión de los programas, correspondiendo su accionar hacia el cumplimiento de metas y de resultados claramente establecidos.

En el siguiente cuadro, se muestra el proyecto, el nombre del indicador, la fórmula, así como la meta establecida, el avance de la meta al tercer trimestre del 2013 y el porcentaje de cumplimiento respecto a la meta, del programa en cuestión.

Indicadores por Proyecto

Proyecto	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Meta Anual	Avance al Tercer trimestre	% de Cumplimiento
Promoción Industrial y Empresarial	Registro de Inversión Nacional	((Registro de inversión nacional del período actual / Registro de inversión nacional en el perdiodo anterior) – 1) *100	Millones de Pesos	2,000	2,891.72	145
	Variación en el número de asesorias a los inversionistas establecidos	(Asesorias brindadas en el período actual / Asesorías brindadas en el período	Asesoría	300	246	82

Proyecto	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Meta Anual	Avance al Tercer trimestre	% de Cumplimiento
	en el Estado de México	anterior) *100				
	Porcentaje de participación en ferias y eventos nacionales	(Asistencia a eventos nacionales / Eventos nacionales programados) *100	Evento	4	3	75
Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa	Indice de eficiencia de fortalecimiento de incubadoras de empresas por año.	((Número de incubadoras apoyadas en el año actual – Número de incubadoras apoyadas en el año anterior) / (Número de incubadoras apoyadas en el año anterior))*100	Incubadora empresarial	35	30	86
	Promedio de participantes en foros de difusión de la cultura emprendedora	(Sumatoria de participantes en foros / Número de foros)*100	Persona	1,500	0	0
	Eficiencia en el financiamiento para la creación y expansión de MiPyMEs	((Sumatoria de créditos otorgados en el periodo t / Sumatoria de créditos otorgados en el periodo t-1)-1)*100	Crédito	133.33	0	0
	Eficiencia en asesoría y capacitación	((Sumatoria de empresas y emprendedores capacitados beneficiados / Sumatoria de empresas y emprendedores capacitados programados)-1)*100	Persona	3,190	2,468	77
Atención integral para la actividad empresarial	Avance porcentual en el número de asesorías realizadas a través de la Dirección General de Atención Empresarial	(Asesorías brindadas / Asesorías programadas)*100	Asesoría	5,250	4,489	85
	Avance porcentual de los trámites gestionados ante las dependencias integrantes de la Comisión Estatal de Atención Empresarial	(Trámites gestionados / Trámites programados)*100	Sociedad	1,575	1,210	77

Proyecto	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Meta Anual	Avance al Tercer trimestre	% de Cumplimiento
	Avance en el número de visitas realizadas a través de la Dirección General de Atención Empresarial	(Visitas realizadas / Visitas programadas)*100	Visita	300	218	73
	Avance en el número de sesiones realizadas a través de la Dirección General de Atención Empresarial	(Sesiones realiazadas / Sesiones programadas)*100	Sesión	22	18	82
	Avance en el número de sesiones de capacitación a los repretesentantes de los Centros de Atención Empresarial	(Sesiones de capacitación realizadas / Sesiones de capacitación programadas)*100	Sesión	4	3	75
	Avance en el número de proyectos ingresados a través de la Dirección General de Atención Empresarial	(Proyecto ingresado / Proyecto programado)*100	Proyecto	280	154	55
	Avance en el número de dependencia estatal implementada a través de la Dirección General de Atención Empresarial	(Dependencias estatales implementadas / dependencias programadas)*100	Dependencia	6	5	83
	Indice de eficiencia de los proyectos ingresados	(Número de proyectos gestionados año N+1)/(Número de proyectos gestionados año N-1)	Proyecto	280	231	82

Una vez determinado el grado de avance de los procesos de cada proyecto, podemos decir que el Programa de Modernización Industrial, se considera eficiente, considerando el hecho de que los indicadores al tercer trimestre del 2013 presentaron valores superiores a las metas establecidas.

Por otro lado, se considera que la operación del Programa de Modernización Industrial es suficiente, en virtud de que cumple con los elementos mínimos para su ejecución; aunque es importante señalar, que debido a la naturaleza de los procesos que lleva a cabo, a excepción de la entrega de apoyos económicos, tales como, Otorgar créditos a emprendedores (Capital Semilla), Otorgar créditos a empresarios (Proyectos productivos), Otorgar Microcréditos y Apoyar financieramente a emprendedores (Premio a Tu Gran Esfuerzo), en las cuales se realiza una selección de beneficiarios; mientras que para el resto de las actividades que no implica la producción, compra y/o entrega de apoyos, se tiene como política, atender todas las solicitudes recibidas, de acuerdo a la naturaleza de las mismas.

Para ello, en el siguiente cuadro se muestran los elementos mínimos que deben considerarse en la operación de los procesos del programa:

Verificación de la existencia de elementos mínimos					
Proceso	**Elementos Mínimos**	**Existe = 1, No existe = 0**			
		0904010101	**0904010102**	**0904010103**	**0904010105**
Planeación	Anteproyecto, Cuantificación y Calendarización (SPP)	1	1	1	1
Difusión	Sitio de la SEDECO Reunión con empresarios y/o Asociaciones	1	1	1	1
Solicitud de apoyos	Mecanismos para la recepción de solicitudes	1	1	1	1
Selección de Beneficiados	Mecanismos para seleccionar beneficiarios Comité Técnico del Fondo Mexiquense del Emprendedor (Solo apoyos económicos del IME)	1	1	1	1
Producción o compra de apoyos	Gestionar la asignación de recursos (Solo apoyos económicos del IME)	0	0	0	1
Distribución de apoyos	(Solo apoyos económicos del IME)	0	0	0	1
Entrega de apoyos	Entrega de apoyos económicos	0	0	0	1
Seguimiento de Beneficiarios	Directorio de Beneficiarios Expediente de beneficiario (Solo apoyos económicos del IME)	1	1	1	1
Contraloría Social	Sistema de Protesta Ciudadana por Obstrucción a la Inversión y a Trámites y Servicios	1	1	1	1
Supervisión y monitoreo	Programa de Trabajo, Avance Estratégico y Tablero de Control (Mensual) Reportes Trimestrales (SPP) Cuenta Pública (Anual)	1	1	1	1

09040101 Promoción industrial y empresarial

Apego a la normatividad

En general, se percibe que no existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica.

Insumos

En materia de recursos humanos, la Dirección de Industria cuenta con una reducida plantilla de personal, en virtud de que forma parte de la Dirección General de Industria, contando de manera formal con tres mandos medios y cinco puestos operativos; en tanto que sus oficinas se encuentran ubicadas en la Ciudad de Toluca, a partir de donde se atiende a los empresarios e inversionistas de todo el Estado de México.

Cabe destacar que el titular de la Subdirección de Promoción y Competitividad se encuentra comisionado en la Subsecretaría de Fomento Industrial, para fortalecer las actividades que realiza, por lo que las funciones y la operatividad de la Subdirección son ejecutadas directamente por el Director de Industria que es el jefe inmediato superior.

En cuanto a recursos materiales, la Dirección de Industria no cuenta con vehículos asignados directamente para su operación, debido a que en la Dirección General sólo existen tres vehículos operativos para las tres direcciones de área y se hace la referencia que se encuentran en mal estado, lo cual tiende a limitar la atención que se brinda a las empresas que solicitan atención. En cuanto al equipo de cómputo e impresión con los que operan actualmente, se manifiesta que se encuentran en mal estado, y en algunos casos, utilizan equipo personal, de manera que quienes ejecutan los programas, comentaron que es necesario que se asigne presupuesto para la adquisición y actualización de la infraestructura informática.

Por otra parte, no obstante que se tiene un presupuesto para la adquisición de materiales bibliográficos y hemerográficos, desde hace dos años no se permite el uso del mismo, dada la política de contención del gasto; además, se requieren bases de datos para efectuar el análisis prospectivo, pero no se cuenta con recurso asignado; y propiamente necesario para reforzar los análisis económicos que se realizan con información de primera mano y actualizada, para dar cumplimiento a las necesidades de la propia Secretaría de Desarrollo Económico.

Obstáculos y cuellos de botella identificados en el proceso

El Registro de Inversión Nacional y Atención a la Industria que se enmarca en las estrategias estatales para conseguir un Estado Progresista, dependen de las condiciones económicas que influyen en las decisiones de inversión privada; de esta manera, el entorno económico y el de seguridad a la inversión, inciden en los resultados, por lo que es prioritario proyectar una adecuada imagen que muestre certidumbre a los empresarios y dentro de lo cual, incluye contar con los aditamentos mínimos necesarios como vehículos en buen estado, equipo de

cómputo actualizado, material bibliográfico y fuentes electrónicas especializadas, así como capacitación y asistencia a foros especializados que permitan proporcionar una mejor atención.

Buenas prácticas

Como buenas prácticas, se cuenta con la comunicación permanente entre la dependencia y los empresarios y/o asociaciones, con la finalidad de dar puntual seguimiento a los proyectos que emprenden, lo que permite la gestión y vinculación oportuna con las diferentes dependencias que intervienen, ya sea, para la creación de un nuevo negocio o bien, para proporcionar un adecuado ambiente de negocios a las que ya se encuentran establecidas en la Entidad.

Eficacia y suficiencia del proceso

Considerando el logro de las metas en los tiempos establecidos, se concibe que los procesos plasmados en el Programa Operativo Anual (POA) son eficientes; ya que, como se muestra en el siguiente cuadro, el registro de inversiones nacionales, los indicadores económicos, así como los análisis económicos, sectorial y regional, ya superaron tanto la meta anual, como la meta trimestral.

En cuanto a la Atención a la Industria y Participación en Eventos Nacionales, podemos ver que el avance acumulado al tercer trimestre está cumpliendo con la meta programada para dicho periodo, con lo cual, se espera que se cumpla puntualmente la meta anual en el plazo establecido.

Proyecto	Acción	Unidad de Medida	Meta		Avance Acumulado		
			Anual	3er Trimestre	3er Trimestre	% Meta Anual	% al 3er Trimestre
Promoción Industrial y Empresarial	Registro de Inversión Nacional	Millones de Pesos	2,000.00	1,550.00	2,891.72	144.59	186.56
	Atención a la Industria	Asesoría	300.00	230.00	230.00	76.67	100.00
	Indicadores Económicos	Documento	74.00	56.00	193.00	260.81	344.64
	Análisis económicos, sectorial y regional	Documento	48.00	38.00	65.00	135.42	171.05
	Participación en ferias y eventos nacionales	Documento	4.00	3.00	3.00	75.00	100.00

De igual forma, se consideran eficientes los procesos, ya que, se cuenta con los elementos necesarios para su operación, están considerados dentro de los manuales de procedimientos de la Subdirección de Promoción y Competitividad y de la Subdirección de Programas Sectoriales y Regionales; además de que al compararlos con el soporte de las acciones realizadas, se identificaron los elementos mínimos para el funcionamiento de los procesos que conforman el Proyecto Promoción Industrial y Empresarial; sin embargo, se debe reforzar la evidencia que se genera de la atención a la industria.

0904010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa

Apego a la normatividad

No existen grandes diferencias entre la normatividad y lo llevado a la práctica en la operación de los procesos, pese a que existe un estado de desactualización de parte de los manuales de operación con los programas federales, debido al desfase entre el inicio de las nuevas administraciones tanto federal, como estatal; y la liberación de recursos en tiempo y forma. Igualmente, las diferencias más radicales se muestran en los nombres de los procesos; sin embargo, la mayoría se ejecutan sin contratiempos.

Por otra parte, los programas y en consecuencia sus procesos, basan y dependen su operación de las reglas emitidas por el Fondo PyME del Gobierno Federal, por lo que, como ya hemos citado anteriormente, el desfase entre la administración Federal y Estatal reorganizan los programas, y en consecuencia su forma de operación. A lo cual, se tiene que adaptar el Instituto Mexiquense del Emprendedor.

Insumos

En cuanto a la planta laboral, el Instituto Mexiquense del Emprendedor, cuenta con una estructura de 54 plazas. De las cuales 1 es mando superior, 22 son mandos medios; 6 de enlace y apoyo técnico; y, 25 operativos. Dicho personal se distribuye y opera desde tres oficinas ubicadas estratégicamente en los municipios de Toluca, Naucalpan y Nezahualcóyotl. Aunado a lo anterior, el Instituto cuenta con un parque vehicular de 12 unidades: seis de ellas se encuentra en buen estado; tres en regular; y, tres en malo.

Obstáculos y cuellos de botella identificados en el proceso

El principal obstáculo para la correcta operación de los procesos del programa, es la espera para la publicación de las convocatorias del Fondo PyME, así como, la asignación de estos recursos por parte de la Federación. Esta situación ha llegado a ocasionar molestias e inconformidad por parte de los posibles beneficiarios, por lo cual, se debe realizar una labor de convencimiento que permita matizar las molestia, mientras que los recursos son liberados. De igual forma, el desfase de la asignación de recursos y en consecuencia la operación de los programas, ocasiona que las diferentes metas programadas no se cumplan en el periodo establecido.

Igualmente, la falta de automóviles se considera como limitante en la operación de los procesos para llevar los servicios a la población.

Buenas prácticas

Entre las buenas prácticas que lleva a cabo el IME en sus diferentes procesos es: contar con registros de asistentes y beneficiados; la fácil interacción entre el peticionario y el Instituto, por vía correo electrónico y/o telefónica; la forma de recepción y revisión de expedientes; en algunos casos, se premia el cumplimiento de los beneficiarios, con la reexpedición de financiamiento; el

condicionamiento de capacitación para acceder a ciertos apoyos, como el de financiamiento; evaluación de los proyectos sujetos a recibir apoyo económico por parte del Instituto; seguimiento a los beneficiarios en los diferentes procesos; así como, la adaptación de los procesos para la operación del programa.

Eficacia y suficiencia del proceso

Respecto al cumplimiento de metas en los tiempos establecidos, se concibe que los procesos definidos en el Programa Operativo Anual (POA) son eficientes, ya que, como se muestra en el siguiente cuadro, las acciones tales como las de Brindar asesoría, capacitación a emprendedores; Brindar asesoría y capacitación a empresas; Brindar consultoría especializada; Realización de Foros Mexiquense PyME; Incubadoras, Apoyo a empresarios en su gestión crediticia; Realizar Auditorias; Realizar Evaluaciones; Realizar inspecciones y testificaciones; Participación en reuniones de Órganos Colegiados, Comités de Información y Comités de Control y Evaluación; Implementar proyectos de Modelo Integral de Control Interno (MICI), y Evaluación de planes de negocios; podemor observar que en el avance acumulado al tercer trimestre se cumplen conforme a lo planeado; exceptuado las actividades en donde se entregan apoyos económicos, como son, Otorgar créditos a emprendedores (Capital semilla), Otorgar créditos a empresarios (Proyectos productivos), Otorgar Microcréditos y Apoyar financieramente a emprendedores (Premio a Tu Gran Esfuerzo), debido a que no se liberan los recursos en tiempo y forma. Dependiento de ello, se espera cumplir con la meta programada en el periodo.

Proyecto	Acción	Unidad de Medida	Meta		Avance Acumulado		
			Anual	3er Trimestre	3er Trimestre	% Meta Anual	% al 3er Trimestre
Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa	Brindar Asesoría y Capacitación a Emprendedores	Persona	2,750.00	900.00	2,297.00	83.53	255.22
	Brindar Asesoría y Capacitación a Empresas	Empresa	440.00	0.00	671.00	152.50	0.00
	Brindar Consultoría Especializada	Empresa	250.00	150.00	200.00	80.00	133.33
	Realización de Foros Mexiquense PyME	Foro	2.00	0.00	1.00	50.00	0.00
	Otorgar créditos a emprendedores (Capital semilla)	Crédito	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Otorgar créditos a empresarios (Proyectos productivos)	Crédito	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Otorgar microcréditos	Crédito	825.00	200.00	0.00	0.00	0.00
	Incubadoras	Incubadora Empresarial	35.00	0.0	30.00	85.71	0.00

Proyecto	Acción	Unidad de Medida	Meta		Avance Acumulado		
			Anual	3er Trimestre	3er Trimestre	% Meta Anual	% al 3er Trimestre
	Apoyo a empresarios en su gestión crediticia	Asesoría	700.00	200.00	139.00	19.86	69.50
	Apoyar financieramente a emprendedores (Premio a Tu Gran Esfuerzo)	Beneficiario	50,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00
	Realizar Auditorias	Auditoría	7.00	4.00	4.00	57.14	100.00
	Realizar Evaluaciones	Evaluación	1.00	1.00	1.00	100.00	100.00
	Realizar Inspecciones y Testificaciones	Inspección	47.00	36.00	75.00	159.57	208.33
	Participación en Reuniones de Órganos de Gobierno, Órganos Colegiados, Comités de Información y Comités de Control y Evaluación	Reunión	15.00	12.00	16.00	106.67	133.33
	Implementar proyectos de Modelo Integral de Control Interno (MICI)	Acción	1.00	1.00	1.00	100.00	100.00
	Evaluación de planes de negocios	Documento	260.00	185.00	142.00	54.62	76.75

De igual forma, se consideran eficientes los procesos, ya que, además de que cuenta con los elementos necesarios para su operación, están considerados dentro de los manuales de procedimientos del Instituto Mexiquense del Emprendedor; además de que al compararlos con el soporte de las actividades realizadas, se identificaron los elementos mínimos para el funcionamiento de las actividades que conforman el proyecto.

En general, si bien existen procesos bien definidos, el cumplimiento de las metas no depende directamente de las personas involucradas. Sumado a ello, el entorno de la economía y sobre todo las reglas de operación de recursos federales, han provocado que las actividades no se desarrollen plenamente en tiempo y forma, por lo que, es necesario analizar alternativas para actualizarlos y que los objetivos atiendan de mejor manera a la población objetivo.

Otro factor que interviene, es la propia naturaleza de los procesos que opera el IME, ya que al otorgar apoyos económicos, generalmente la demanda es mayor a la oferta del producto disponible; sin embargo, los recursos asignados se distribuyen adecuadamente con la finalidad de llegar al mayor número de

beneficiados posible y cumplir con los objetivos del programa y del mismo Instituto.

0904010103 Fortalecimiento a la competitividad

Apego a la normatividad

A pesar de que no hay diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo que ocurre en la práctica, cabe destacar que el Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico fue publicado en el mes de enero de 2007, por lo que actualmente, la Subsecretaría de Fomento Industrial sólo se encuentra considerada en el Reglamento Interior de dicha Secretaría, lo cual, no impide que pueda operar adecuadamente el proyecto de Fortalecimiento a la Competitividad que tiene a su cargo. En este sentido, cabe puntualizar que actualmente se realizan trabajos para la actualización de la normatividad de la Secretaría de Desarrollo Económico, donde ya se está considerando la integración de los objetivos y funciones de la Subsecretaría.

En virtud de que la Subsecretaría de Fomento Industrial inició operaciones en el 2009, aún no cuenta con Manual de Procedimientos, lo que representa un impedimento para que los servidores públicos de nuevo ingreso conozcan como llevar a cabo sus funciones y que puedan cumplir con las metas de los procesos.

Insumos

En materia de recursos humanos, la plantilla de personal cuenta con un Subsecretario, Secretario Particular, dos analistas especializados encargados de dar cumplimiento a las metas del Proyecto, así como cinco operativos, encargados de las actividades administrativas de la Subsecretaría. Al respecto, durante la encuesta se mencionó que a pesar de que se está cumpliendo con las metas de los procesos, es necesario contar con recursos humanos adicionales, principalmente en áreas de personal de mando medio para la atención de los empresarios e inversionistas, lo cual contribuiría a generar mayor confianza para la consolidación de proyectos.

Referente a recursos materiales, el servicio se ofrece a los inversionistas y empresarios en una oficina ubicada en la Zona Industrial de Toluca; además, se cuenta con dos automóviles para la atención de los empresarios; mientras que el equipo de cómputo con que se cuenta es escaso, por lo que se tiene que hacer uso de equipo personal para poder cumplir con las actividades en tiempo y forma.

Obstáculos y cuellos de botella identificados en el proceso

El principal obstáculo para el cumplimiento de las metas de los procesos tiene que ver con las restricciones de los insumos, especialmente en gasolina y viáticos para el pago de casetas, ya que el primer caso se encuentra restringido por normatividad, por lo que obliga a establecer estrategias para la administración de la dotación que se recibe.

Buenas prácticas

El ejercicio de planeación que se lleva a cabo a través del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP) que incluye el establecimiento y calendarización anual de metas; así como la supervisión constante a través de los reportes de avance trimestral y otros medios de monitoreo como lo son el programa de trabajo y el tablero de control, que han permitido llevar un adecuado seguimiento sobre el avance en las metas de los procesos.

En este sentido, para el caso de la Atención a Empresarios se han identificado áreas de oportunidad respecto al número de empresarios, inversionistas y/o asociaciones recibidas; situación que se verá reflejado en las metas del 2014.

Eficacia y suficiencia del proceso

Tomando en cuenta que las metas reflejadas en el Programa Operativo Anual (POA) de los tres procesos que opera el programa, fueron rebasadas al tercer trimestre, e incluso ya ha sido superada la meta anual en el caso de Atención a Empresarios y de Fondos de Financiamiento Identificados, se considera que dichos procesos son eficaces.

Proyecto	Acción	Unidad de Medida	Meta		Avance Acumulado		
			Anual	3er Trimestre	3er Trimestre	% Meta Anual	% al 3er Trimestre
Fortalecimiento a la competitividad	Registro de Negocios Concretados	Empresa	5.00	3.00	4.00	80.00	133.33
	Atención a Empresarios	Entrevista	60.00	45.00	152.00	253.33	337.78
	Fondos de Financiamiento Identificados	Acción	3.00	3.00	4.00	133.33	133.33

De igual forma, se considera que estos procesos son eficaces, en virtud de que cuenta con los elementos mínimos para que operen adecuadamente; a pesar de que al ser una dependencia de reciente creación, aún se está trabajando en adecuar el marco normativo, lo cual deberá de incluir los manuales de procedimiento correspondientes.

0904010105 Atención integral para la actividad empresarial

Apego a la normatividad

En términos generales, se observa que la normatividad es congruente con las acciones que se llevan a cabo para el cumplimiento del proyecto de Atención Integral para la Actividad Empresarial.

La diferencia en la operación del proceso entre entidades gubernamentales es el tiempo de respuesta, y aunque en la Ley de Fomento Económico marca cinco días, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

- Vialidad: 25 a 30 días

- Medio Ambiente: 30 a 35 días
- Protección Civil: 5 días
- Instituto de Salud: 5 días.
- Desarrollo Urbano: 20 a 30 días.

Insumos

En cuestión de recursos humanos, se considera que en oficinas centrales se cuenta con el personal suficiente para la atención de los empresarios; percepción que cambia en las Ventanillas Únicas, donde se considera que hace falta personal para una adecuada atención.

Referente a los recursos materiales, se cuenta con una oficina central ubicada en el municipio de Toluca y 14 Ventanillas Únicas de Gestión Empresarial ubicadas estrátegicamente en la Entidad; donde se hace mención sobre la falta de elementos para la correcta equipación de las Ventanillas Únicas para su buen funcionamiento. En cuanto a vehículos, se tiene una camioneta y un Tsuru, lo que resulta insuficiente para cumplir con las visitas para la atención de los empresarios e inversionistas.

Obstáculos y cuellos de botella identificados en el proceso

La Dirección de Atención Empresarial, tarda en recibir por parte de las áreas involucradas, la documentación relacionada con la emisión de los dictámenes y otros permisos; por lo que en algunos casos se sobrepasa el tiempo de respuesta marcado en la Ley que es de cinco días hábiles, razón por la cual, se requiere la concientización de las Secretarías del Gobierno Estatal involucradas en el proceso.

Por otra parte, el contexto sobre la asignación de viáticos para el pago de casetas y estacionamiento representa un cuello de botella, debido a los tiempos que se tardan en recuperar el gasto que emiten los servidores públicos encargados de realizar las visitas colegiadas o atenciones a los empresarios fuera de la oficina, además de que la normatividad para la dotación de gasolina generalmente no es suficiente, por lo que tienen que reprogramar visitas o destinar recursos personales para cumplir con sus funciones.

De igual manera, la falta de recursos para la difusión de sus servicios, ocasiona que los empresarios e inversionistas desconozcan las funciones que ofrece la Ventanilla Única en donde pueden realizar todos sus trámites, situación que causa que visiten cada dependencia por separado, y les requiera además de recursos, un mayor tiempo para poner en regla la operación de su establecimiento o negocio.

Buenas prácticas

Referente a las sesiones de la Comisión Estatal de Atención Empresarial (CEAE), la meta para el periodo 2013 fue de 2 sesiones plenarias que se realizaban regularmente y 20 extraordinarias a fin de dar seguimiento a los trámites empresariales y proyectos de inversión ingresados a través de la misma, y es de resaltarse que las sesiones extraordinarias han sido una actividad de mejora ya

que con la frecuente observación en plazos y seguimiento oportuno que se maneja de los trámites al seno de dichas sesiones, se han agilizado los tiempos de respuesta de los dictámenes que se solicitan a las diferentes dependencias que integran la propia Comisión.

Eficacia y suficiencia del proceso

Los procedimientos de la Dirección General de Atención Empresarial muestran ser eficaces, ya que cumplen con las metas en el tiempo establecido.

Proyecto	Acción	Unidad de Medida	Meta		Avance Acumulado		
			Anual	3er Trimestre	3er Trimestre	% Meta Anual	% al 3er Trimestre
Atención Integral para la Actividad Empresarial	Brindar asesoría especializada a empresarios.	Asesoría	5,250.00	3,945.00	4,489.00	85.50	113.79
	Gestionar proyectos de inversión a través de la Comisión Estatal de Atención Empresarial (C.E.A.E.).	Proyecto	280.00	208.00	231.00	82.50	111.06
	Gestión de Trámites Empresariales.	Trámite	1,575.00	1,199.00	1,227.00	77.90	102.34
	Coordinar las visitas colegiadas de supervisión de los predios de los proyectos de inversión gestionados a través de la C.E.A.E.	Visita	300.00	228.00	218.00	72.67	95.61
	Coordinar y realizar Sesiones Plenarias y Extraordinarias de la C.E.A.E.	Sesión	22.00	17.00	18.00	81.82	105.88
	Capacitación a los representantes de los Centros de Atención Empresarial.	Sesión	4.00	3.00	3.00	75.00	100.00
	Implementación del Sistema Electrónico para la Simplificación de Trámites Empresariales (Portal Tu Empresa en Grande).	Municipio	6.00	5.00	5.00	83.33	100.00

Del total de procesos del proyecto que tiene a cargo la Dirección General de Atención Empresarial, los primeros cinco se encuentran englobados en el Manual de Procedimientos de Atención de Solicitudes para la Instalación, Apertura, Operación, Ampliación y Regularización de Empresas, a través del Sistema Único de Gestión Empresarial (SUGE), publicado en la Gaceta del Gobierno en el mes de marzo de 2009; el cual cuenta con los elementos necesarios para su operación; mientras que el correspondiente a Capacitación a

los Representantes de los Centros de Atención Empresarial, aún no se consideran dentro de un manual de procedimientos, por ser de reciente implementación, como resultado de propuestas realizadas a través de auditorías previas. En el mismo sentido, no se cuenta con una manual para la operación del Portal Tu Empresa en Grande, dado que la dependencia continua analizando la efectividad de la implementación de esta herramienta.

VI. Conclusiones

Normatividad

A pesar de que no hay diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo que ocurre en la práctica, cabe destacar que el Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico fue publicado en el mes de enero de 2007, por lo que actualmente, la Subsecretaría de Fomento Industrial sólo se encuentra considerada en el Reglamento Interior de dicha Secretaría.

Como resultado del analisis, se observó que no se encuentran actualizados los manuales de procedimientos del proyecto Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa, especificamente con los programas federales; debido tanto al desfase entre el inicio de las nuevas administraciones federal y estatal; como a la liberación de los recursos en tiempo y forma.

En los proyectos Promoción Industrial y Empresarial; Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa; y Atención Integral para la Actividad Empresarial, los manuales de procedimientos se encuentran desactualizados, situación que genera inconsistencias en la operación del Programa Modernización Industrial; por lo que se hace necesaria, la revisión exhaustiva de los mismos, con el fin de adecuarlos conforme al contexto existente dentro de las dependencias y así, poder obtener el mejor desempeño de dichas actividades.

Por otro lado, se hace evidente la falta de manuales de procedimientos en las actividades que conforman el proyecto Fortalecimiento a la Competitividad, por lo que su elaboración resulta fundamental a fin de que el programa cuente con referencias para la ejecución de los procesos.

Es notoria la diferencia en la operación del proceso entre entidades gubernamentales referente al tiempo de respuesta, y aunque en la Ley de Fomento Económico marca cinco días, en la encuesta aplicada al proyecto denominado Atención Integral para la Actividad Empresarial, se identificaron los siguientes resultados:

- Vialidad: 25 a 30 días
- Medio Ambiente: 30 a 35 días
- Protección Civil: 5 días
- Instituto de Salud: 5 días.
- Desarrollo Urbano: 20 a 30 días.

Programación y planeación

Derivado del análisis, se detectaron deficiencias en la planeación de metas, debido a que en muchos casos no se toma en cuenta el contexto general bajo las condiciones externas o internas que afectan su operación, provocando altas fluctuaciones positivas y negativas que no necesariamente reflejan la realidad del entorno.

Asimismo, a pesar de que la Secretaría de Desarrollo Económico ha establecido la Metodología del Marco Lógico (MML) desde hace algunos años, se detectó que los indicadores no se encuentran apegados con base a ésta; lo cual provoca inconsistencia en la formulación de éstos; propiciando una mala interpretación de los resultados; sin embargo, se encuentran trabajando en la correcta implementación de la metodología para el año 2014.

Para finalizar, es importante que los encargados de operar los procesos enmarcados dentro del Programa de Modernización Industrial, estén conscientes de la realización de este tipo de evaluación de procesos y otras auditorías, con la finalidad de que conozcan los términos de referencia de las mismas que les serán realizadas; y den seguimiento a los indicadores que permitirán soportar dicha evaluación, con lo cual se podrá disminuir la resistencia a proporcionar información y en general se podrán mejorar las actividades de una manera proactiva, más que reactiva.

Insumos

Se detecto que se da cumplimiento a las metas de los diferentes procesos con el personal asignado al cumplimiento de éstos, sin embargo, debido a necesidades de operación, existen servidores públicos comisionados a realizar actividades en áreas distintas a las de su adscripción.

Se identificó que al personal de nuevo ingreso, no se le proporciona un curso de inducción con el consecuente desconocimiento de la normatividad y funcionamiento de los programas, lo cual limita el buen desempeño de su trabajo en el corto plazo.

Por otro lado, se hace notar la insuficiente asignación del parque vehicular, lo cual limita la atención a los requerimientos de las actividades que desarrollan; además, los vehículos con que se cuenta se encuentran en malas condiciones mecánicas derivado del propio uso y un deficiente programa de mantenimiento.

Se determinó que no se cuenta con un programa de renovación y mantenimiento de mobiliario y equipo de cómputo, que limita la operación del programa.

Se observaron también, necesidades de información económica especializada en línea, para la realización de estudios, proyectos y/o análisis sectoriales y regionales que permitan conocer la realidad económica nacional y estatal, que incentiven la proyección y el establecimiento de políticas para una adecuada toma de decisiones; al respecto, se detectó que en algunos casos, las bases de datos representa un costo para la dependencia, limitando el acceso a estas por

falta de presupuesto, determinado en algunos casos por la política de contención al gasto.

Difusión

En términos generales de la observancia por parte del equipo evaluador, se puede deducir que dentro de los diferentes procesos, no se tiene contemplada en ningun documento la difusión del programa; a pesar de ser una actividad primordial en la operación cotidiana para dar a conocer los diferentes servicios a la población objetivo.

Limitante para el desarrollo de la evaluación

Pese a que se informo a los titulares de las áreas en las que se llevaría a cabo la evaluación presupuestaria de los proyectos que conforman el Programa Modernización Industrial, la Contraloría Interna del Instituto Mexiquense del Emprendedor no proporcionó información de sus actividades enmarcadas en el proyecto Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa.

VII. Recomendaciones

Normatividad

Se sugiere realizar la actualización y publicación a corto plazo del Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, en el que se considere la integración de los objetivos y funciones de la Subsecretaría.

Asimismo, se recomienda la elaboración de los Manuales de Procedimientos del Proyecto Fortaleciemiento a la Competitividad, a fin de que las actividades se efectúen conforme a los lineamientos establecidos.

Revisar y analizar los Manuales de Procedimientos existentes, con la finalidad de actualizarlos, de manera que puedan responder a las necesidades existentes en la operatividad con el propósito de que prevalezca una mejora continua en las actividades que se desarrollan.

En favor del correcto cumplimiento en las acciones del Proyecto Atención Integral para la Actividad Empresarial, se plantea o se orienta a la concientización del personal involucrado para regirse bajo los lineamientos establecidos sobre los tiempos de respuesta, programados para los trámites encaminados a la obtención de elementos necesarios en la apertura rápida y transparente de empresas, de manera que se pueda evitar la extensión de los plazos.

Programación y planeación

Realizar un análisis histórico de la programación y cumplimiento de metas de los proyectos implicados en el Programa Modernización Industrial, considerando el entorno político, social, económico y cultural, que permita el replanteamiento adecuado de los elementos a cumplirse, con el objetivo de evitar

desproporciones elevadas tanto negativas como positivas, en la valoración previamente establecida.

Los indicadores forman un elemento esencial en la gestión de los programas, correspondiendo su accionar hacia el cumplimiento de metas y de resultados claramente establecidos. Razón por la que se exhorta a implementar la capacitación de manera obligatoria de los cursos que la Secretaría de Finanzas otorga en materia de planeación y presupuesto, para la elaboración de indicadores, a través de la Metodología del Marco Lógico (MML), dirigido a los servidores públicos involucrados en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Insumos

Es necesario que la Coordinación o Delegaciones Administrativas elaboren y difundan un Manual de Inducción para los servidores públicos de nuevo ingreso, con el objetivo de que al integrarse a sus respectivas actividades, identifiquen las acciones que deben desarrollarse, asi como la estructura organizacional del área en que han sido adscritos, incluyendo las pautas por las que ha de regirse dicha dependencia.

Realizar un análisis a la plantilla laboral con la finalidad de que se formalice la asignación de personal a los proyectos correspondientes.

Concientizar al personal para que hagan un buen uso del parque vehicular, además, resulta conveniente revisar el programa de mantenimiento y limpieza del mismo para conservarlo en buenas condiciones en medida de lo posible.

Con apoyo de la Unidad de Informática de la Secretaría de Desarrollo Económico, se hace necesario implementar un programa de mantenimiento y renovación de equipo de cómputo, que permita la optimización de los recursos para el correcto desempeño de las actividades.

Elaborar un análisis que reúna el tipo de información económica especializada en línea que se requiere, con la finalidad de estudiar las diversas fuentes con que se cuenta, haciendo énfasis en aquellos que no representen costo para la Dependencia.

Elaborar una base de datos que reúnan la información, usuarios y claves de acceso, de todas las fuentes de información que contengan referencias susceptibles de ser consultadas por la Secretaría de Desarrollo Económico, y que de igual manera sea compartida entre todas la dependencias que requieran su uso.

En medida que la política de contención al gasto lo permita, las dependencias que tengan asignado recurso para la contratación de bases de datos sobre información económica para análisis prospectivo y compra de material bibliográfico, deberán ejercer el presupuesto para lo que fue programado, evitando desviar el recurso a otros requerimientos.

Difusión

Fomentar la difusión de los servicios que ofrece la Ventanilla Única a través de información impresa, sitios web, micrositios, entre otros; con el fin de que los empresarios acudan a ella para realizar sus trámites.

Limitante para el desarrollo de la evaluación

Es importante que los encargados de operar los proyectos enmarcados dentro de los programas a evaluar, se encuentren informados y con la disponibilidad de participar en este tipo de encomiendas.

VIII. Productos de los Tomos (anexos I a X, a excepción del anexo IV y VIII

Se entregan en un CD anexo.

IX. Anexos

Se entregan en un CD anexo.

X. Resumen ejecutivo

Introducción

A partir de las directrices establecidas dentro del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Gobierno del Estado de México realiza operaciones bajo las disposiciones del Presupuesto basado en Resultados (PbR), y el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Entidad, en razón de que los recursos económicos asignados a cada programa para el cumplimiento de sus respectivos objetivos, sean ejercidos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

Es por ello que fue publicado el 30 de abril de 2013, en la Gaceta del Gobierno Número 81, el Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2013 que reúne a los Programas Presupuestarios del Estado de México y los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México.

En este marco, se establece la realización de una evaluación de los procesos correspondientes al Programa 090401 Modernización Industrial, mismo que es ejecutado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de México.

Dicha valoración se encuentra sustentada en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, los cuáles fueron instaurados por la Secretaría de Finanzas en el mes de mayo de 2013, y cuya finalidad radica en llevar a cabo un análisis sistemático, donde a través de trabajo de campo, se permita conocer sobre la operación del programa; la manera en que sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al cumplimiento de la meta a nivel propósito; además de identificar problemas operativos a los que se afronta y las buenas

prácticas que se realizan, de manera tal, que se puedan emitir recomendaciones que optimicen el desarrollo de dichos procesos.

Es entonces que, para operar el Programa de Modernización Industrial y ejecutar todos los procesos determinados por el mismo, la Secretaría de Desarrollo Económico se apoya con las siguientes Dependencias, de acuerdo a la estructura organizacional, en medida de los proyectos que coadyuvan al cumplimiento efectivo del Programa:

- Dirección General de Industria
- Instituto Mexiquense del Emprendedor
- Subsecretaría de Fomento Industrial
- Dirección General de atención Empresarial

Dicha evaluación se deriva de la ejecución del Programa durante el periodo de enero a septiembre del 2013, en donde se incluyen cinco componentes

- Descripción de la operación del programa;
- Descripción de los procesos del programa;
- Identificación y clasificación de los procesos;
- Análisis y medición de atributos de los procesos; y
- Análisis global de la operación del programa

Por lo que en referencia a los elementos evaluados, los proyectos pertenecientes al Programa son los siguientes:

- 0904010101 Promoción industrial y empresarial.
- 0904010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa.
- 0904010103 Fortalecimiento a la competitividad.
- 0904010105 Atención integral para la actividad empresarial.

Metodología

La metodología utilizada para la valoración del Programa Modernización Industrial, se conduce bajo el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, mismo que fue establecido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, aunado a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno en el Estado de México, siendo publicados en la Gaceta del Gobierno el 30 de abril de 2013.

Fue así, como se incluyeron tres etapas para la evaluación:

1. Planeación e identificación de fuentes de información;
2. Visitas, aplicación de entrevistas y cuestionarios;
3. Análisis de información, emisión de resultados y recomendaciones.

La estrategia para el trabajo de campo, se basó en la información que fue facilitada por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) de la Secretaría de Desarrollo Económico; así como de las

dependencias evaluadas, incluyendo la que el equipo evaluador recopiló por distintas fuentes.

De igual modo, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas que permitieron obtener información puntual de cómo se realizan los procesos que constituyen el Programa de Modernización Industrial, las que se aplicaron a las personas involucradas en cada uno de los proyectos evaluados, con preguntas orientadas a conocer la planeación, difusión, insumos de operación, cumplimiento de metas, aplicación de la normatividad, controles y seguimiento de actividades; así como su apreciación general, lo que permitió conocer las fortalezas y debilidades de los procesos del programa.

Asimismo, se realizaron cuestionarios que permitieron recabar la información necesaria para el análisis e interpretación de las diferentes actividades que forman parte de los proyectos del Programa de Modernización Industrial.

Resultados

Respecto a la normatividad, al regirse bajo la política de Mejora Regulatoria impulsada por el Gobierno del Estado de México, misma que obliga a las dependencias del Estado y sus municipios, así como a sus organismos descentralizados, a implementar de manera permanente, continua y coordinada sus normas, actos, procedimientos y resoluciones, a manera de ajustarse a las disposiciones que establece la ley reglamentaria y así promover el desarrollo económico del Estado de México; la Secretaría de Desarrollo Económico cuenta con una agenda que pretende actualizar su marco legal general y que actualmente se encuentra en revisión, ya que el Manual General de Organización de la Secretaría fue establecido en enero del 2007 y necesita actualizarse debido a que se han dejado fuera las modificaciones acaecidas desde ese periodo, en tanto a la estructura como a la operación.

De igual manera, se hace evidente que los procesos que implican un servicio a la población y que están enmarcados dentro del Programa de Modernización Industrial, ya se han ingresado al Registro Estatal de Trámites y Servicios (RETyS).

En cuestiones referentes a los insumos, se obtiene que el Programa Modernización Industrial cuenta con una estructura laboral de cuatro mandos superiores, 30 mandos medios, 25 de enlace y apoyo técnico, y 39 operativos; teniendo un total de 98 servidores públicos asignados para dar cumplimiento a los cuatro proyectos evaluados dentro de este Programa.

Asimismo, en lo que refiere al avance presupuestal en el Ejercicio de Enero-Septiembre de 2013, se obtiene el siguiente diagnóstico del presupuesto ejercido por proyecto:

Proyecto/Unidad Ejecutora	Presupuesto ejercido %
0904010101 **Promoción industrial y empresarial** Dirección de Industria	72
0904010102 **Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa** Instituto Mexiquense del Emprendedor	77
0904010103 **Fortalecimiento a la competitividad** Subsecretaría de Fomento Industrial	66
0904010105 **Atención integral para la actividad empresarial** Dirección General de Atención Empresarial	67
Total	70

En cuanto a eficiencia y suficiencia del proceso, se resalta la importancia del establecimiento de indicadores para la gestión de los programas, que corresponden al establecimiento de metas y resultados obtenidos.

Por lo que determinado el grado de avance de los procesos de cada proyecto, se deduce que el Programa de Modernización Industrial, se considera eficiente, debido a que los indicadores correspondientes al tercer trimestre del 2013 muestran que las metas establecidas para dicho periodo han sido superdas.

De igual modo, se estima como suficiente, la operación del Programa de Modernización Industrial, puesto que cumple con los requerimientos mínimos para su ejecución; se tiene como política, atender todas las solicitudes recibidas, de acuerdo a la tendencia de las mismas; a excepción de los referidos a la entrega de apoyos económicos, que requieren una lista de beneficiarios, debido a que implican la producción, compra y/o entrega de apoyos.

Para el caso particular del **Proyecto de Promoción Industrial y Empresarial**, operado por la Dirección de Industria; se percibe que no existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo que se desarrolla en la práctica.

Igualmente, en relación a los insumos, se identificó que la plantilla laboral de la Dirección de Industria es reducida ya que ésta se encuentra adherida a la Dirección General de Industria, por lo que en términos generales sólo se cuenta con tres mandos medios y cinco puestos operativos, que operan en oficinas ubicadas en el municipio de Toluca y desde donde se atienden a empresarios e inversionistas de todo el Estado de México.

Es posible identificar también que el titular de la Subdirección de Promoción y Competitividad se encuentra comisionado en la Subsecretaría de Fomento Industrial, en favor de fortalecer las acciones que realiza, por lo tanto, las funciones y la operatividad de la Subdirección son dirigidas por el Director de Industria, siendo el jefe inmediato superior.

En relación a los recursos materiales, la Dirección de Industria no cuenta con automóviles propiamente asignados, ya que dentro de la Dirección General sólo se cuenta con tres vehículos exclusivos de las tres direcciones de área, que además se encuentran en malas condiciones técnicas; es entonces que la atención solicitada por los empresarios se ve limitada. Además, debido al mal estado en que permanece el equipo de cómputo e impresión, debe presentarse la asignación de recursos para solventar esta limitante.

Por otra parte, pese a que se contempla la adquisición de materiales bibliográficos y hemerográficos dentro del marco presupuestal, éste no se ha ejercido desde hace dos años debido a la politica de contención del gasto; de igual manera, se limitan los análisis económicos necesarios para la Secretaría de Desarrollo Económico, al no contar con una base de datos actualizada.

En este sentido, se debe proyectar una buena imagen del entorno económico y de la certidumbre a la inversión, para que los empresarios e inversionistas registren actividad dentro del Estado de México y así poder conseguir un Estado Progresista basado en las estrategias dependientes del Registro de Inversión Nacional y Atención a la Industria.

Como buenas prácticas, se presenta la permanente comunicación entre dependencias y empresarios, a fin de darle seguimiento a los proyectos, y que de esta manera exista una oportuna vinculación entre dependencias involucradas, lo que permite la creación de una nueva empresa o bien, proporcionar un adecuado ambiente de negocios a las que ya se encuentran establecidas en la Entidad.

De acuerdo con el logro de las metas en los tiempos establecidos, se considera que los procesos plasmados en el Programa Operativo Anual (POA) son eficientes; en virtud de en casos particulares ya se ha superado tanto la meta anual, como la meta trimestral; mientras que en otras vertientes observadas en referencia del avance acumulado al tercer trimestre, ya se está cumpliendo con la meta programada para dicho periodo, con lo cual, se espera que se alcance puntualmente la meta anual en el plazo establecido.

De igual forma, se consideran eficientes los procesos, ya que cuentan con los respectivos manuales de procedimientos, sin embargo, debe ponerse atención en el manejo de evidencias que acreediten la atención a la industria.

En el caso concreto del **Proyecto Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa**, ejecutado por el Instituto Mexiquense del Emprendedor, no prevalecen discrepancias significativas entre la normatividad y lo que es llevado a cabo en la práctica, a pesar del estado de desactualización de los manuales de operación con los programas federales, causado por el desfase entre el inicio de las nuevas administraciones tanto federal como estatal; de la inoportuna

liberación de recursos en tiempo y forma; y de las diferencias en la denominación de los procesos.

En referencia a la planta laboral, se cuenta con una estructura de 54 plazas; de las cuales uno es mando superior, 22 son mandos medios; 6 de enlace y apoyo técnico; y, 25 operativos. Dicho personal se distribuye y opera en tres oficinas ubicadas en los municipios de Toluca, Naucalpan y Nezahualcóyotl. Por otra parte, referente a recurso materiales, el Instituto cuenta con un parque vehicular de 12 unidades: donde seis de ellas operan en buen estado; tres en regular; y, tres en malo.

En otra prespectiva, se identifican como obstáculos para la correcta operación del Proyecto, la demora para la publicación de las convocatorias del Fondo PyME, ahora llamado "Fondo Emprendedor", así como, la extemporánea asignación de estos recursos por parte de la Federación, situación que genera molestias entre los posibles beneficiarios; de manera que se plantea una ardua labor de convencimiento a manera de mitigar las problemáticas ocasionadas. De igual forma, el desfase de la asignación de recursos para la operación de los programas, deriva en que las metas programadas no se cumplan en el periodo establecido.

Las buenas prácticas identificadas y realizadas por el IME, son: contar con registros de asistentes y beneficiados; la fácil interacción que existe entre el peticionario y el Instituto, ya sea, por vía correo electrónico y/o telefónica; la forma de recepción y revisión de expedientes; en ocasiones, la premiación al cumplimiento de los beneficiarios, con la reexpedición de financiamiento; la vía condicional de capacitación para acceder a ciertos apoyos, como el de financiamiento; evaluación de los proyectos sujetos a recibir apoyo económico por parte del Instituto; seguimiento a los beneficiarios en los diferentes procesos; además de la adaptación de los procesos para la operación del programa.

Se reconoce que los procesos definidos en el Programa Operativo Anual (POA) son eficientes, debido al correcto cumplimiento de metas en los tiempos establecidos, exceptuando a los procedimientos encaminados a la entrega de apoyos económicos, al no cumplirse el avance acumulado al tercer trimestre de acuerdo a lo planeado.

De igual forma, se consideran eficientes los procesos, ya que, además de que cuenta con los elementos necesarios para su operación, se encuentran considerados en los manuales de procedimientos.

Es importante señalar que, el cumplimiento de las metas establecidas no propiamente dependen de los involucrados en su operación, sino que además, derivado del contexto económico y de del marco operativo y regulatorio de los recursos federales, pueden surgir situaciones donde los objetivos y metas no se cumplen en tiempo y forma.

Dentro del **Proyecto Fortalecimiento a la Competitividad**, que opera bajo la dirección de la Subsecretaría de Fomento Industrial; no se registran diferencias entre la normatividad y lo que se desarrolla en la práctica; sin embargo, dicha

Subsecretaría no cuenta con un Manual de Procedimientos puesto que sólo se contempla en el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Económico, debido a que su Manual General de Organización fue publicado en enero de 2007; de manera que el personal de nuevo ingreso no identifica a fondo sus funciones para el logro de objetivos. No obstante, ya se realizan trabajos para la actualización de la normatividad de la misma Secretaría.

En relación a los insumos, la plantilla laboral cuenta con 9 plazas: 2 de mando superior, 2 analistas y 5 operativos; quiénes laboran desde las oficinas ubicadas en la Zona Industrial de Toluca. Aunque las metas establecidas en los procesos se están cumpliendo en tiempo y forma, se suscita la necesidad de contar con mayor número de recursos humanos, especialmente en áreas de mando medio para proporcionar una mejor atención de empresarios e inversionistas.

Por parte de recursos materiales, se identifica que el parque vehicular cuenta con dos automóviles para la atención de empresarios; mientras que el equipo de cómputo es escaso, y por tanto, se hace uso de equipo personal para solventar la operación de los procesos.

Asimismo, en relación a los obstáculos que impiden el efectivo cumplimiento de metas, prevalecen las restricciones de los insumos, especialmente para la dotación de gasolina, puesto que dicha situación está regulada por el marco normativo; del mismo modo, la nula asignación de viáticos para el pago de casetas, tambíen representan una limitante para la consecución de metas.

En relación a las buenas prácticas, se observan el empleo de esquemas de planeación realizada a través del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP) que reúne elementos como el establecimiento y calendarización anual de metas; la supervisión continua por medio de los reportes de avance trimestral y otras medidas de monitoreo como el programa de trabajo y el tablero de control, lo que ha permitido dar seguimiento sobre el avance en las metas de los procesos.

En otra perspectiva, es evidente que los procesos del Proyecto se consideran eficaces, puesto que ha rebasado las metas del trimestre; y en ciertos casos, ya se ha superado la meta anual.

De igual forma, estos procesos son eficaces, debido a que se cuenta con los elementos mínimos para su correcta operación; independientemente de que al ser una dependencia de reciente creación, todavía se está tratando de adecuar el marco normativo.

En el marco del **Proyecto Atención Integral para la Actividad Empresarial**, operado por la Dirección General de Atención Empresarial; se observan factores de compatibilidad entre la normatividad y lo que se realiza en la práctica. Sin embargo, cabe destacar que se difiere frente al tiempo de respuesta entre el cumplimiento de procesos por parte de las dependencias gubernamentales; puesto que pese a que la Ley de Fomento Económico marca como máximo un periodo de 5 días, se presenta que en el caso de Vialidad se extiende de 25 a 30 diías; en Medio Ambiente ocurre de 30 a 35 días; mientras que para Desarrollo Urbano sucede entre 20 a 30 días.

En lo que se refiere a insumos, se recalca la suficiencia de personal en la oficina central situada en el municipio de Toluca; caso contrario a las 14 Ventanillas Únicas de Gestión Empresarial, ubicadas estratégicamente en toda la Entidad. Así que en relación a recurso materiales, se obtiene que los elementos en dichas Ventanillas son muy pocos para una adecuada atención; además de que el parque vehicular sólo cuenta con una camioneta y un Tsuru, por lo que las visitas de atención empresarial se ven limitadas.

Un obstáculo para el efectivo cumplimiento del Proyecto, reside en que la Dirección de Atención Empresarial tarda en recibir los dictámenes y otros permisos por parte de las dependencias involucradas, y por ende, se sobrepasan los limites de respuesta marcados en la normatividad; razón por la cúal se plantea la concientización del personal de las Secretarías de Gobierno partícipes en dicho proceso.

En otra instancia, se presenta la tardía recuperación de gasto personal por parte del servidor público referente a los pagos de viáticos y estacionamiento, ocasionados por las visitas de atención empresarial. Del mismo modo, se presenta la insuficiente dotación de gasolina, lo que genera una reprogramación de visitas o incluso destinar rescursos personales para el cumplimiento de sus funciones.

Igualmente, se reconoce la poca difusión de los servicios que ofrece la Ventanilla Única por falta de recursos asignados, lo que impide el conocimiento de los empresarios al realizar los trámites.

Mientras que para el esquema de buenas prácticas, es posible identificar que, la Comisión Estatal de Atención Empresarial (CEAE) estableció una meta anual para 2013, de 2 sesiones plenarias ordinarias y 20 extraordinarias; cuyo objetivo se fija en dar seguimiento a los trámites empresariales y proyectos de inversión. Derivado de ello, es importante señalar que las sesiones extraordinarias han permitido el constante monitoreo en plazos y seguimiento de trámites, razón por la cuál se han agilizado los tiempos de respuesta de los dictámenes reuqeridos por los empresarios.

Por otra parte, se observa que los procedimientos de la Dirección General de Atención Empresarial muestran ser eficaces, debido a que cumplen con las metas en el tiempo establecido; además de que se cuenta con el mínimo de elementos para su operación. No obstante, se destaca que ciertos procesos no están considerados dentro de un manual de procedimientos por causa de su reciente creación.

Conclusiones

En lo referente a la normatividad, no se detectaron diferencias atenuantes entre los preceptos de ésta y lo que es llevado a la práctica; sin embargo, se observó que debido a la publicación en el mes de enero de 2007 del Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, la Subsecretaría de Fomento Industrial, sólo esta contemplada en el Reglamento Interior de dicha Secretaría.

Por otro lado, se hizó evidente la desactualización en los manuales de procedimientos de los proyectos Promoción Industrial y Empresarial; Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa; y Atención Integral para la Actividad Empresarial; situación que provoca declives en la correcta operación del Programa.

Asi mismo, dentro del proyecto Fortalecimiento a la Competitividad se identificó la ausencia de un manual de procedimientos, por lo que los procesos derivados no se encuentran auspiciados por un marco en general.

También, es notorio que dentro del proyecto Atención Integral para la Actividad Empresarial, los tiempos de respuesta para la realización de trámites se extienden demás de lo previsto y por tanto, no responden a lo estipulado por la Ley de Fomento Económico

En cuanto a la programación y planeación, son evidentes las deficiencias en el establecimiento de metas, puesto que se plantean fuera del contexto que puede incidir en su operación, y por ello, los resultados tanto negativos como positivos son exacerbados.

Por otra parte, pese a que la Secretaría de Desarrollo Económico ha establecido la Metodología del Marco Lógico (MML) para la elaboración de los indicadores, estós no se habían venido apegando a la misma, de manera que las inconsistencias generadas en su formulación, propician una mala interpretación de resultados; no obstante se plantea la correcta implementación de la metodología para el 2014.

Asimismo, se manifiesta la necesidad de que los involucrados en la operación de los proyectos, permanezcan conscientes sobre la realización de las evaluaciones de procesos u otras auditorías, y así puedan identificar el Modelo de Términos de Referencia, necesario para la realización de dichas valoraciones e incluso para el seguimiento de los indicadores de respaldo a la evaluación; de manera que se pueda disminuir la resistencia de brindar información por parte del personal implicado.

En el caso de insumos, se observa el cumplimiento a las metas de los diferentes procesos con el personal asignado para ello, sin embargo, debido a necesidades de operación, algunos servidores públicos son comisionados a realizar actividades en áreas distintas a las de su adscripción.

En este marco, también figura el hecho de que al personal de nuevo ingreso no se le brinda un curso de inducción a fin de que pueda conocer todos los elementos tanto de la normatividad como de la operación de los procesos.

De igual manera, se identifica tanto la insuficiencia de la asignación del parque vehicular como el deficiente programa de mantenimiento y renovación del equipo de cómputo, situación que limita el buen desempeño del personal en la atención a las actividades requeridas.

Por otro lado, al presentarse la necesidad de contar con información especializada en materia financiera, para el desarrollo de proyectos o análisis

que permitan conocer el entorno económico nacional y estatal, y así poder ejecutar una congruente toma de desiciones; se detectó que en algunos casos, las bases de datos representa un costo para la dependencia, limitando el acceso a estas por falta de presupuesto, determinado en algunos casos por la política de contención al gasto.

Fue observable también, que no existe algún marco que contemple la disfusión del Programa, a pesar de que debe reconocerse como una pauta de atención primordial para ampliar los servicios que se ofrecen a la población objetivo.

Finalmente, surgió una limitante al proceso de evaluación, donde pese a que se les informó a los titulares sobre la valoración presupuestaria del Programa Modernización Industrial, la Contraloría Interna del Instituto Mexiquense del Emprendedor, no proporciono ningún tipo de información referente a las actividades enmarcadas en el proyecto Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa.

Recomendaciones

En términos de la normatividad, se hace hincapié en la revisión y publicación a corto plazo del Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico, en el que debe considerarse la integración de los objetivos y funciones de la Subsecretaría de Fomento Industrial.

De igual modo, se requiere una actualización para los manuales de procedimientos existentes a fin de que estén adecuados al contexto de la dependencia en relación a la operación de sus respectivos proyectos. En el caso del proyecto Fortaleciemiento a la Competitividad, se sugiere la elaboración de su correspondiente manual de procedimientos para efectuar correctamente sus actividades.

En lo que se refiere al cumplimiento en las acciones del Proyecto Atención Integral para la Actividad Empresarial, se hace necesaria la concientización del personal involucrado para actuar bajo los lineamientos establecidos sobre los tiempos de respuesta, que son programados para la realización de trámites relativos a la apertura rápida y transparente de empresas.

A efectos de programación y planeación, se recomienda el replanteamiento de elementos para la fijación de metas, de acuerdo a un previo análisis histórico del establecimiento de objetivos, así como del entorno político, social, económico y cultural, en favor de evitar variaciones significativas tanto negativas como positivas en los resultados.

Igualmente, los indicadores como herramienta de seguimiento, que nos permite conocer la situación del avance y logros de los objetivos planteados, requieren una capacitación obligatoria, por lo que se sugiere asistir a los cursos que la Secretaría de Finanzas otorga en materia de planeación y presupuesto, para la elaboración de indicadores, a través de la Metodología del Marco Lógico (MML), dirigido a los servidores públicos involucrados en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

En lo refente a los insumos, es fundamental la elaboración de un análisis a la plantilla laboral con la finalidad de que se formalice la asignación de personal a los proyectos correspondientes.

Se sugiere de igual manera, que la Coordinación o Delegaciones Administrativas elaboren y difundan un Manual de Inducción para los servidores públicos de nuevo ingreso, con la finalidad de que identifiquen los elementos de la estructura organizacional, de la operación de procesos, e incluso de la respectiva normatividad.

Por otra parte, se hace necesaria la concientización de los servidores públicos sobre el buen uso y continuo mantenimiento del parque vehicular, para su preservación en las mejores condiciones. De igual manera, se recomienda la implementación de un programa de mantenimiento y renovación del equipo de cómputo, en coordinación con la Unidad de Informática.

Igualmente, se plantea la elaboración de un análisis que reúna el tipo de información económica especializada en línea requerida, resaltando a aquellos que no generen costo para la Dependencia; y que además pueda elaborarse una base de datos que concentre la información, usuarios y claves de acceso, de todas las fuentes que contengan referencias susceptibles de ser consultadas por la Secretaría de Desarrollo Económico, para ser compartida con otras dependencias que requieran su uso.

En medida de que la política de contención al gasto lo permita, las dependencias que tengan asignado recurso para la contratación de bases de datos sobre información económica necesaria para análisis ó incluso, para compra de material bibliográfico, deberán ejercer dicho presupuesto para lo que fue programado, evitando desviar el recurso a otros sectores.

También, debe contemplarse la amplia difusión para dar a conocer los servicios que ofrece la Ventanilla Única a través de información impresa, sitios web, micrositios, entre otros.

Por otra parte, para evitar limitantes a la evaluación de procesos respecto a brindar información por parte de los involucrados, es importante que el personal encargado de operar los procedimientos, permanezcan informados y conscientes sobre la realización de dichas valoraciones, en favor de que puedan apoyar la encomienda con la mayor disponibilidad.

Equipo Evaluador

La Secretaría de Desarrollo Económico, para realizar la evaluación presupuestaria, selecciono dentro de su planta laboral a un grupo de trabajo multidisciplinario.

Coordinador

Justino Antonio Mondragón, Licenciado en Derecho, con una experiencia en el sector público a partir de 1980, desde septiembre de 2011 se desempeña en la Secretaría como Jefe de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

Analistas

Gonzalo Urquieta Yépez, Maestro en Desarrollo Regional, su ingreso al Gobierno del Estado de México fue a partir de 2004, se incorporó en el año de 2013 a la Secretaría como Coordinador de Estudios y Proyectos Especiales.

Adrián Sánchez Archundia, pasante de la Maestría en Administración de Gestión Organizacional, quien ingreso al Gobierno del Estado de México en el año 2006, y que a partir del año de 2012 se desempeña como Subdirector de Promoción y Competitividad en la Dirección de Industria de la Dirección General de Industria; actualmente se encuentra comisionado a la Subsecretaría de Fomento Industrial.

Oscar Alcocer García, Maestro en Geografía, se incorporo al sector público en el año 2013, desde entonces ocupa el puesto de Líder A de Proyecto adscripto a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

Verónica Pérez Soto, Licenciada en Administración Financiera, su incorporación al sector público data del año 1994, desde el año 2001 se desempeña como Jefe de Área y a partir del 2012 se integra a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

Marcelino Hernández Velázquez, Licenciado en Economía, ingreso al Gobierno del Estado de México en el año de 1991 y a partir de 2003 ocupa el puesto de Líder B de Proyecto en la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

María de la Luz Colín Carrillo, pasante de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, con experiencia en el sector público desde 1993, y a partir de 1997 se desempeña como Auditor en la Contraloría Interna de la Secretaría.

Aurelia Alejandra Díaz Alcántara, Contador Privado con bachillerato, ingreso al Gobierno del Estado de México en el año 2000 y desde 2009 ocupa el puesto de Analista “D” en la Delegación Administrativa de la Dirección General de Comercio.

Adrián Colindres Jardón, Maestro en Relaciones Interinstitucionales, se integro al sector público en el año de 1990, y desde el 2013 se incorporó como Analista en la Coordinación de Estudios y Proyectos Especiales.