



INFORME FINAL

Evaluación de Procesos Programa Estatal “Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos”.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Alcances	8
Estructura del Documento.....	8
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Características del Programa	17
1.2.1 Generalidades	17
1.2.2 Objetivos	18
1.2.3 Normatividad.....	19
1.2.4 Población Potencial y Objetivo	20
1.2.5 Requisitos.....	21
1.2.6 Montos del apoyo.....	22
1.2.7 Mecánica de operación.....	22
1.2.8 Presupuesto.....	26
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO	27
2.1 Diseño metodológico.....	27
2.1.1 Recopilación de información.....	28
2.1.2 Trabajo de campo.....	28
2.1.3 Análisis de gabinete.....	29
2.2 Estrategia del trabajo de campo.....	31
2.2.1 Diseño de la muestra.....	33

2.2.2 Entrevistas semiestructuradas.	34
2.2.3 Entrevistas a profundidad.....	36
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	37
3.1 Descripción General.....	37
3.2 Desarrollo del Proceso.....	42
2.2 Flujograma	47
3.3 Identificación de Procesos	49
3.3.1 Macroproceso.....	50
3.3.1 Procesos Sustantivos.	51
3.3.1 Procesos Administrativos.....	53
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	55
4.1 Hallazgos	55
4.1.1 Personal	55
4.1.2 Formatos.....	57
4.1.3 Sistemas	59
4.2 Resultados	59
4.2.1 Alineación de los procesos actuales con los procesos documentados..	60
4.2.2 Contribución de los procesos a la estrategia actual	61
4.2.3 Medición de atributos de los procesos del Programa	62
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	65
5.1 Conclusiones.....	65
5.1.1 Buenas prácticas y fortalezas en la operación.....	66
5.1.2 Identificación de oportunidades en la operación.....	67
5.2 Recomendaciones	67

6. ANEXOS	69
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	69
Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos. Evaluación de Procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	72
Anexo III. Flujograma del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos	74
Anexo IV: Grado de consolidación operativa del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	76
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos	77
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	78
Anexo VII. Análisis FODA del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos	79
Anexo VIII. Recomendaciones del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos	80
Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	81
Anexo X. Trabajo de campo realizado	83
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.....	84
Guía de entrevista semiestructurada.	84
Carta de consentimiento.	86

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y
el costo de la evaluación89

INTRODUCCIÓN

El programa estatal Q324 de “Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos (FA-PP)”, del Gobierno del estado de Guanajuato, surge en el año 2002 con el objetivo de atender la problemática de la población desempleada en la entidad, que busca en el autoempleo una oportunidad de hacer frente a su situación.

Su objetivo es: “Incentivar la generación y/o conservación de empleos, mediante la creación y fortalecimiento de iniciativas de ocupación por cuenta propia para alcanzar encadenamientos productivos integrales”.

Las acciones del Programa están orientadas a ofrecer a los emprendedores, apoyos en especie que les permitan desarrollar una actividad productiva generadora de ingresos para ellos, sus familias y los empleados que contraten.

El apoyo se otorga por única vez, está sujeto al cumplimiento de condiciones y requisitos establecidos y consiste en la entrega de herramientas, equipo, maquinaria y/o mobiliario, para una persona o un grupo de cinco o más personas (en cuyo caso se topa el monto de acuerdo a sus reglas de operación) con la finalidad de fortalecer la operación de emprendimiento.

El Programa cuenta con un presupuesto formado por recursos federales procedentes del subprograma “Fomento al Autoempleo”, perteneciente al Programa de Apoyo al Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y recursos estatales que amplían de forma estratégica los recursos. Esta complementariedad de apoyos busca multiplicar los esfuerzos y así beneficiar a un mayor número de personas de la población objetivo.

El Programa Q324 tiene como unidad responsable para su operación a la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES) del Gobierno del Estado de Guanajuato.

La SDES, atendiendo a la Ley General de Desarrollo Social, que en sus artículos 72 al 80 establece que, el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente; y considerando los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, que en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación; solicitó que se realizara una “Evaluación de Procesos” al Programa en su ejercicio 2016, con el fin de analizar “mediante trabajo de campo y análisis de gabinete si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”¹.

Los objetivos de la Evaluación de Procesos se describen a continuación.

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las

¹ Términos de Referencia (TDR), 2017. Evaluación de Procesos, CONEVAL.

fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

- Analizar si la articulación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, se buscó identificar fortalezas y debilidades de los procesos, y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora de la gestión del Programa.

La “Evaluación de Procesos” al Programa Q324, se realizó mediante trabajo de campo y análisis de gabinete que permitió conocer el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas, su acervo normativo y la eficiencia de éste en el proceso de operación para la entrega de los apoyos y seguimiento. Asimismo, se identificaron las buenas prácticas en su gestión institucional, organizacional y operativa y los problemas de implementación a los que se enfrentan, todo esto, con el fin de emitir recomendaciones y propuestas que contribuyan al fortalecimiento del Programa.

En términos generales se pudieron contrastar los aspectos normativos con la operación cotidiana y se pudo determinar si los procesos que componen el Programa Q324, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito.

Estructura del Documento.

La evaluación se realizó de conformidad con los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL) 2017.

Los resultados obtenidos de la evaluación se presentan en este documento que se divide en tres apartados:

- I. En el primer apartado se presenta la Descripción del Programa y el Diseño de la metodología y estrategia empleada para el trabajo de campo.
- II. El segundo apartado contiene el Análisis de los procesos del Programa.

Y por último,

- III. El tercer apartado incluye los hallazgos, resultados, recomendaciones y conclusiones.

Posteriormente se presentan los anexos conforme a la estructura de documento sugerida por CONEVAL.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1.1 Antecedentes

La empresa juega un papel muy importante en el desarrollo de un país, sobre todo la de menor tamaño, llamada “microempresa”, que es reconocida por su aportación al crecimiento y desarrollo en un territorio. La definición más generalizada, refiere a las microempresas como todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores.

La razón por la que se centra la atención en la microempresa, es por su “potencial como instrumento de desarrollo, al ser una opción de generación de empleo e ingreso para la población” (Martínez, 2004)². La proliferación de microempresas, se debe en gran parte a las crecientes tasas de desempleo que las economías mundiales han experimentado como resultado de las crisis económicas que se viven desde principios del siglo XXI. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirmó que las crisis financieras han provocado la desaceleración de las economías en todo el mundo, y con ello, ha aumentado el desempleo. La OIT, indicó también, que existe un déficit de puestos laborales desde el año 2007 y estima que de seguir esta tendencia de debilitamiento económico, el desempleo mundial seguirá empeorando hasta calcularse en más de 215 millones de personas en 2018³.

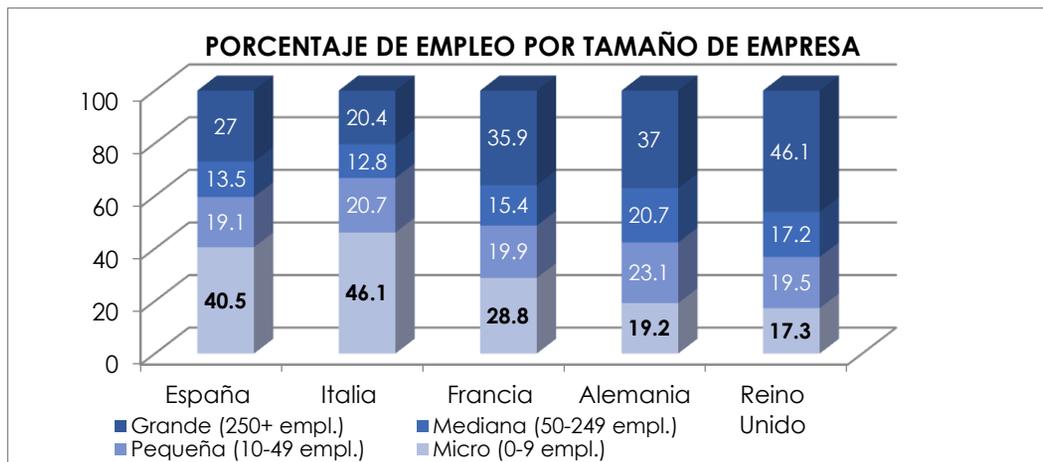
Respecto a los países en vías de desarrollo, la OIT calculó en 2014 que cerca de 1,500 millones de personas se encuentran en situación laboral vulnerable, es decir, tienen empleo por cuenta propia, que les ofrece menos posibilidades de acceder al sistema de protección social, de pensiones y a obtener un ingreso regular⁴.

² Martínez Pellégrini, Sárach Eva, 2004. “Necesidades y prioridades de las microempresas y su potencial como arraigadoras de la población mediante generación de empleo e ingreso en México”; México, USAID

³ Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2014. Global Employment Trends 2014: Risk of a jobless recovery.

⁴ Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2014. World of work report 2014. Developing with jobs.

La solución al acelerado crecimiento del desempleo, ha sido la creación de microempresas. En Europa, por ejemplo, las microempresas en términos de empleo, significan un 30% en promedio, del total de ocupados y son calificadas como el principal motor de creación de empleo neto de la economía⁵.



Fuente: Elaboración propia con datos de empleo de la Comisión Europea, 2015.

En todos los países en vías de desarrollo, las microempresas también tienen un papel fundamental, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico.

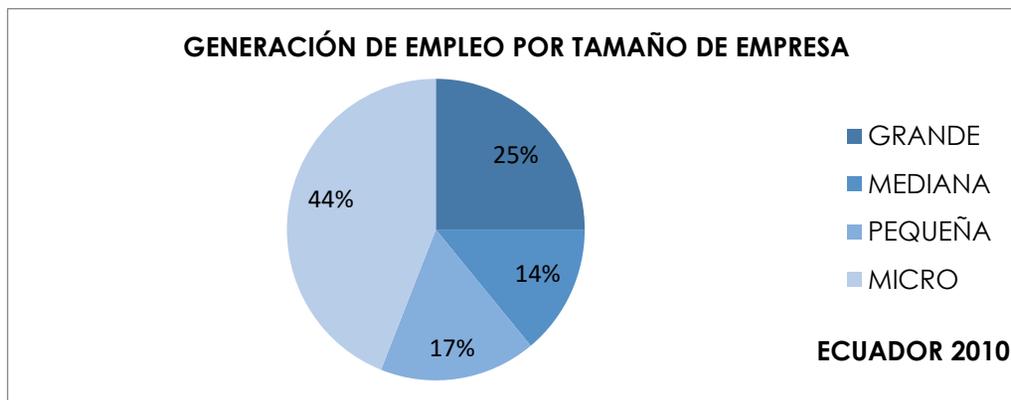
A nivel microeconómico son importantes, porque cubren, aparte de todos los mercados y sectores, nichos que no pueden cubrir las grandes empresas y que tampoco les interesa, como por ejemplo, zonas marginadas en las ciudades o regiones excluidas de los países.

A nivel macroeconómico también son importantes porque promueven más del 50% en promedio del total del empleo generado, mientras que las grandes empresas gestan sólo el 19.47 %⁶.

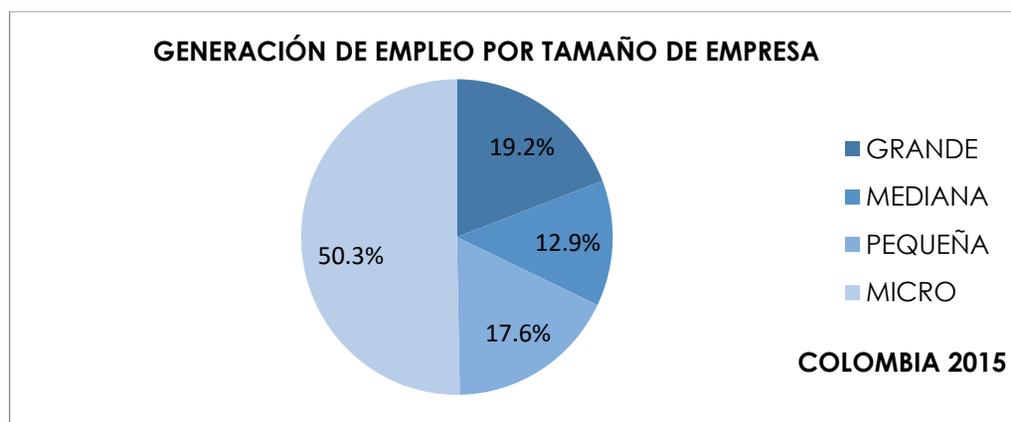
⁵ Comisión Europea, 2015. Datos de empleo.

⁶ Banco Mundial, 2016. Art. "Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos".

Tomamos como referencia los datos de diferentes años, de generación de empleos, por las microempresas en Ecuador, Colombia y México y encontramos los siguientes porcentajes.



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2010, INEC⁷



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE 2015⁸

En la Economía Mexicana, el papel que juega la microempresa es esencial para el desarrollo del país. De acuerdo al Censo 2014 de INEGI⁹, el 94.5 por ciento del total de las

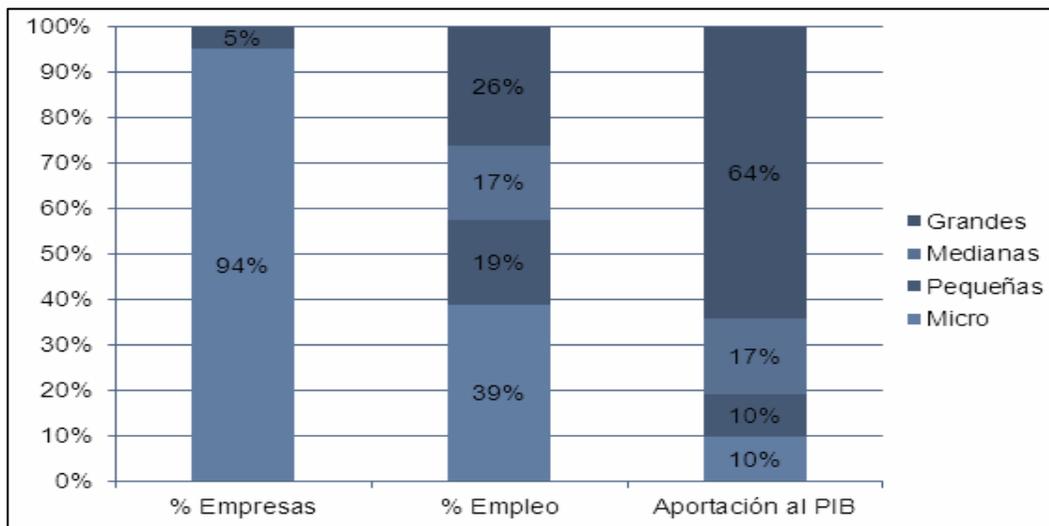
⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ecuador

⁸ Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Colombia

⁹ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

empresas, son de tamaño micro, generan cerca del 40 por ciento del empleo en el país y producen el 10 por ciento del Producto Interno Bruto¹⁰.

Gráfico. Aportaciones de las empresas en México.



Fuente: Secretaría de Economía. Pronafim con base en: INEGI Censo 2014.

De acuerdo con estas cifras mundiales, el estudio de las microempresas es especialmente importante por el proceso que involucra la creación de empleo.

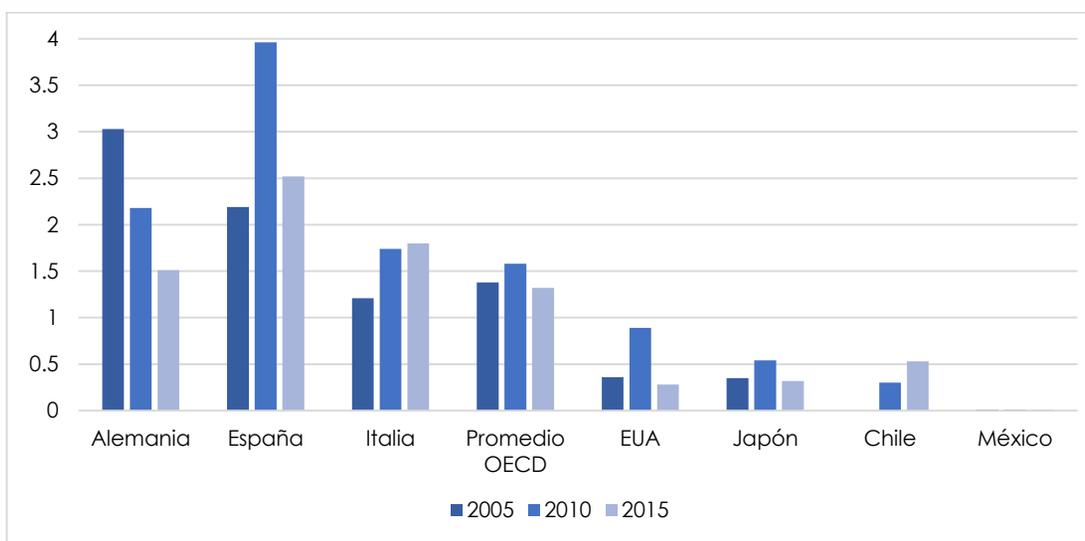
El primer paso en la creación de una microempresa, es la transición del desempleo al autoempleo, posteriormente los autoempleados, no sólo crean su propio puesto de trabajo, sino que también contratan trabajadores en la microempresa creada. Este efecto multiplicador del autoempleo, ha hecho que los gobiernos pongan especial atención en políticas que lo fomentan, buscando la reducción del desempleo.

No obstante esta eficacia comprobada, el gasto histórico en este tipo de políticas es relativamente bajo: la media para la Unión Europea se situó en un 0.033 del PIB en 2005, aproximadamente un 6% del gasto total. En España, uno de los países europeos donde la proporción de gasto es mayor, fue de 0.051% del PIB, equivalente al 8,7% del gasto total

¹⁰ Secretaría de Economía. Doc. México Emprende.

en 2007¹¹. Estados Unidos, con su gasto en 2008 apenas superó el 1.5% del PIB¹² y en el caso de México, ha mantenido un gasto promedio del 0.015% de 2008 a 2017 en políticas de apoyo al empleo¹³.

Gráfico. Gasto público en los programas del mercado de trabajo como porcentaje del PIB, en los años 2005, 2010 y 2015



Fuente: Elaboración propia con base en datos de OECD. Stat.

En México, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) publicó en 2014 un estudio sobre los programas de gobierno que apoyan los emprendimientos y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, donde identifican a 99 programas disponibles en entidades públicas de nivel federal.

Los apoyos son monetarios, de financiamiento, capacitación o en especie, para emprendimientos de cualquier sector económico, indistintamente del lugar donde se desarrolle.

¹¹ European Communities (2007)

¹² OCDE.

¹³ Presupuesto de Egresos de la Federación 2008 - 2017

De este programa se desprende el subprograma “Fomento al Autoempleo (FA)”, que busca apoyar con la entrega de mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta a los buscadores de empleo que desean desarrollar una actividad por cuenta propia¹⁴.

En este marco de apoyos, surge el Programa Estatal Q324 de “Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos (FA-PP)”, que opera en el estado de Guanajuato desde el año 2002. En este Programa, se combinan los recursos federales que recibe del FA como parte del PAE, recursos estatales complementarios al recurso federal denominados 1x1 y recursos netamente estatales denominado “Presupuesto Estratégico”, todos con el mismo fin y metodología de operación, como se describirá en el apartado correspondiente.

La unión de estas tres partidas presupuestales denota el esfuerzo compartido del Gobierno Federal y el Gobierno del estado de Guanajuato por incrementar el apoyo a la población autoempleada de la entidad.

En el documento de Diagnóstico del Programa, realizado en 2016, se señala que: “La población autoempleada de Guanajuato carece de elementos para emprender o fortalecer un negocio propio en la entidad [...] debido al acceso restringido a fuentes de financiamiento, falta de equipo productivo para iniciar una actividad y desconocimiento de la gestión administrativa para crear un negocio o administrarlo”¹⁵

El Programa Q324 es operado por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES) del Gobierno de Guanajuato, que desde el inicio de su operación, se dio a la tarea de atender la principal problemática respecto al desempleo del estado.

¹⁴ Secretaría de Trabajo y Previsión Social

¹⁵ Diagnóstico del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo, 2016.

1.2 Características del Programa

1.2.1 Generalidades

El Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos, surge de la necesidad de enfrentar las exigencias de la dinámica económica que prevalece en la entidad de Guanajuato, la cual conlleva a la generación de acciones encaminadas a brindar atención y apoyo a buscadores de empleo en condiciones de desempleo o subempleo, con el objetivo de formar nuevas ocupaciones. Esto mediante una estrategia de apoyos en especie para maquinaria, equipo, herramienta y/o mobiliario, lo cual les permitirá desarrollar una actividad productiva por cuenta propia con un mínimo de recursos económicos.

De acuerdo con el Diagnóstico del Programa; las principales causas del problema que aqueja a la población objetivo del estado de Guanajuato son: el acceso restringido a financiamiento, resultado de la inelegibilidad para obtener créditos por parte de las personas que conforma a población objetivo, así como por su desconocimiento de opciones de financiamiento y la limitada oferta de las instituciones financieras; la falta de equipo productivo debido a que su adquisición está fuera de su alcance; y el desconocimiento de la gestión administrativa.

Por tanto, la implementación del Programa FA – PP busca prioritariamente, contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población beneficiaria, esto por medio de la implementación de una herramienta activa que permita fortalecer y dar valor agregado a dichos Proyectos Productivos, lo cual dará posibilidad a la consolidación de proyectos competitivos que faciliten la transición a una economía formal, al crecimiento, además de a la generación y conservación de empleos.

1.2.2 Objetivos

Este Programa está alineado, a nivel federal, con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en la siguiente meta y estrategia transversal:

a. Meta Nacional 4: México Próspero

Objetivo 4.3: Promover empleo de calidad.

Estrategia 4.3.3 Promover el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en el trabajo

Línea de acción: Impulsar, de manera focalizada, el autoempleo en la formalidad.

b. Estrategia Transversal I. Democratizar la Productividad.

Línea de acción: Fomentar y ampliar la inclusión laboral, particularmente hacia los jóvenes, las mujeres y los grupos en situación de vulnerabilidad para su productividad.

A nivel estatal el Programa se alinea a los siguientes marcos normativos:

a. Plan Estatal de Desarrollo Visión 2035 del Estado de Guanajuato.

Dimensión 3. Economía.

Componente 3. Empresa y Empleo.

b. Actualización del Programa de Gobierno 2016-2018 del Estado de Guanajuato.

- Estrategia Transversal III. Impulso al Empleo y la Prosperidad.

PE-III.4 Articulación productiva local.

Proyecto específico III.4.1 Desarrollo de proyectos productivos.

- Eje Economía para las Personas.

c. Programa Sectorial de Economía Visión 2018 de la SDES.

- Línea Estratégica 4. Articulación productiva.

Objetivo Particular 4.1. Fomentar la creación de empleos productivos que impulsen el crecimiento en el bienestar de las familias guanajuatenses

- o Estrategia: Impulso a la generación del autoempleo a través de la articulación con las cadenas de valor.
- o Acciones y proyectos: Equipamiento de proyectos productivos que incentiven el autoempleo / Identificar oportunidades de negocio.

A su vez, el Programa de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos trabaja de manera complementaria con las acciones de los siguientes programas:

- PROSPERA, Programa de Inclusión Social.
- PROIGUALDAD, Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres.
- Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre.

Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes.

Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

1.2.3 Normatividad

En lo que respecta a la normatividad de este Programa, está contenida, a nivel federal, en el Acuerdo mediante el cual se establecen las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo y en el Manual de Procedimientos del Subprograma Fomento al Autoempleo.

A nivel estatal, se encuentra en las Reglas de Operación del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo, establecidas por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Gobierno del estado de Guanajuato.

En las Reglas de Operación federales del Programa de Apoyo al Empleo, se establece que el Programa de Fomento al Autoempleo es un subprograma que entrega apoyos en especie, los cuales consisten en mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta a los

Solicitantes de empleo seleccionados que cuentan con las competencias y experiencia laboral, para desarrollar una Iniciativa de Ocupación por Cuenta Propia (IOCP).

En las Reglas de Operación estatales, se establece que el Programa busca generar acciones encaminadas a brindar atención y apoyo a buscadores de empleo, a través de una estrategia de apoyos en especie para maquinaria, equipo, herramienta y/o mobiliario que les permita desarrollar una actividad productiva por cuenta propia.

Con base en estas normas generales, se realizan las acciones del Programa.

1.2.4 Población Potencial y Objetivo

La población potencial es definida como: “las personas mayores de 18 años, económicamente activas, que se encuentran desocupadas o subocupadas y en búsqueda de un empleo en el estado de Guanajuato”.

La Encuesta de Ocupación y Empleo (ENOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que 103,358 personas conforman la población desocupada en búsqueda de empleo durante el segundo trimestre de 2017.

Estratificada la población potencial por grupo de edad, se toma aquella que se encuentra en el rango de 20 años o más, lo cual equivale a 79,100 personas.

Asimismo, la población subocupada es de 8,969 personas. En suma, la población potencial se conforma por la población desocupada y subocupada, correspondiente a 88,069 personas¹⁶.

Luego, la población objetivo se identifica como aquellas personas mayores de edad en calidad de desocupadas o subocupadas, en búsqueda de empleo formal, que cuenta con el perfil y la experiencia mínima de seis meses, para desarrollar un proyecto de autoempleo en alguna actividad productiva que implique el desarrollo de un bien o servicio, producto de un proceso de transformación de materia prima, las cuales

¹⁶ Encuesta de Ocupación y Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2017

carezcan de elementos para emprender o fortalecer dicha actividad como negocio propio.

Cabe mencionar que no se apoyarán las propuestas de IOCP que pretendan dedicarse a la compra-venta y/o renta de bienes, así como expendios de alcohol y bebidas alcohólicas, giros de entretenimiento, billares o aquellas que de alguna manera puedan ligarse a centros de vicio; la combinación de giros en una sola IOCP o que impliquen la saturación del mercado.

Dentro de este subprograma tendrán prioridad los solicitantes de empleo canalizados, que habiendo cumplido los requisitos y documentación solicitada, hayan sido beneficiarios de PROSPERA, y que su entorno económico local permita el desarrollo de proyectos productivos viables y rentables.

1.2.5 Requisitos.

Los requisitos que deben cumplir los aspirantes a recibir apoyo son los siguientes: ser solicitante de empleo; tener 18 años o más; percibir en su núcleo familiar un ingreso menor a seis salarios mínimos mensuales, y tener experiencia, de al menos seis meses, en las actividades inherentes al proceso y/o desarrollo de la IOCP propuesta, lo cual se corroborará en la entrevista que se realice al solicitante de empleo canalizado.

En el caso de las personas con discapacidad, adultos mayores, repatriados y preliberados que no cuenten con el requisito de experiencia, tendrán la opción de participar en algún curso de capacitación del subprograma Bécate, cuya especialidad deberá corresponder con el giro de la IOCP que se propone.

En cuanto a la documentación que debe entregarse, se requiere los siguientes cinco puntos:

- Identificación oficial.
- CURP.
- Comprobante de domicilio.

- Propuesta de IOCP.
- Carta compromiso firmada por todos los integrantes de la IOCP.

Todos los documentos deberán presentarse en original y copia legible; luego de cotejar la información se devolverán los originales, con excepción de la propuesta de IOCP y la carta compromiso.

1.2.6 Montos del apoyo.

Considerando la particularidad presupuestal que tiene el Programa, al contar con recursos de fuentes federales y estatales, se hará una descripción de los montos de acuerdo a cada una y sus condiciones correspondientes.

Con recursos federales, el apoyo puede ser de hasta \$25,000.00 por persona, y hasta \$125,000.00 cuando el número de integrantes de los proyectos productivos sea de cinco o más personas.

El apoyo con recursos estatales, puede ser de hasta \$40,000.00 por persona, y de hasta \$100,000.00 cuando el número de integrantes de los proyectos productivos sea de tres o más personas.

Los recursos federales se otorgan previo cumplimiento de requisitos y condiciones establecidas en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo, para acceder a los montos otorgados con los recursos estatales, se deberán cumplir los requisitos que las Reglas de Operación del Programa Estatal Fomento al Autoempleo.

1.2.7 Mecánica de operación.

Los solicitantes de apoyo, interesados en acceder a los apoyos otorgados por el Programa, deberán entregar la documentación requerida en tiempo y forma en la oficina de SDES más cercana a su domicilio y deberán llenar los formatos correspondientes para la integración de su expediente.

Posteriormente, se llevará a cabo una valuación de las IOCP por el Comité Interno de Evaluación (CIE), que analizará las propuestas de los Solicitantes de empleo canalizados, conforme a los lineamientos que establezca la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo.

Aceptada la asignación de los bienes, se remite al área de compras y adquisiciones para que se realice la compra del bien o bienes y estos se entreguen en custodia a los integrantes de la IOCP, la cual estará sujeta a seguimiento durante doce meses, contados a partir de la fecha en que se inicien operaciones, por parte de personal de la Oficina del Servicio Nacional de Empleo Guanajuato (OSNE).

Se realizarán por lo menos dos visitas para verificar su funcionamiento y la utilización de los bienes otorgados, de acuerdo a lo establecido en la propuesta de la IOCP para que al final de dicho plazo, se proceda a su entrega en propiedad.

Si los integrantes de la IOCP incumplen cualquiera de las obligaciones establecidas y/o se identifique que proporcionó datos o documentos falsos, se procederá a la recuperación de los bienes que les habían sido entregados en custodia para reasignarlos a otros solicitantes.

En caso de que se reasignen bienes recuperados de otra IOCP, el apoyo económico se podrá otorgar por un monto de hasta \$5,000.00 (cinco mil pesos 00/100 M.N.) por cada persona que integre la IOCP; y si los integrantes son cinco o más, con hasta \$25,000.00 (veinticinco mil pesos 00/100 M.N.) Este apoyo deberá destinarse a dos cuestiones: a) mantenimiento y/o reparación de equipo y b) adquisición de mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta complementaria.

Los solicitantes tendrán los siguientes derechos y obligaciones:

Derechos	Obligaciones
<p>1) Recibir información sobre los beneficios, así como de los demás apoyos del PAE.</p>	<p>1) Notificar mediante escrito libre a la OSNE la fecha de inicio de operación de la IOCP, la cual no podrá exceder de 20 días hábiles posteriores a la fecha de entrega de los bienes.</p>

<p>Recibir los apoyos del subprograma una vez cubiertos los requisitos y documentación.</p> <p>2) Recibir asesoría por parte del personal de la OSNE para la integración de la propuesta de proyecto de IOCP.</p> <p>3) Recibir información de la Contraloría Social, así como de los mecanismos para presentar quejas y denuncias, sugerencias y solicitudes.</p> <p>4) Recibir información acerca del esquema de seguridad social al que pueden incorporarse los integrantes de la IOCP.</p>	<p>Usar los bienes entregados de acuerdo a lo establecido en la propuesta de IOCP aprobada.</p> <p>2) Notificar a la OSNE, mediante escrito libre, si la IOCP cambia de domicilio, en un plazo máximo de 5 días hábiles previos a la fecha del cambio.</p> <p>3) Permitir a las instancias de control y supervisión el acceso al local en donde se instalen los bienes entregados a la IOCP.</p> <p>4) Proporcionar la información que solicite el personal de la OSNE y de las instancias de control y supervisión, relacionada con los apoyos entregados.</p> <p>5) Entregar copia simple legible del RFC de la IOCP. En caso de que aún no cuente con este documento, deberá de tramitarlo, y entregarlo en un plazo no mayor a nueve meses, a partir de la fecha de entrega-recepción de los bienes en custodia, ya que es condición necesaria para poder recibir los bienes en propiedad.</p> <p>6) Comprobar mediante factura, el gasto de los recursos económicos entregados para la adquisición de mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta complementaria, o mantenimiento y/o reparación de equipo, en un plazo no mayor de 10 días hábiles.</p> <p>Entregar copia simple legible de los permisos o licencias que autorizan la operación de la IOCP.</p>
--	--

De acuerdo al documento de Diagnóstico del Programa, en el apartado Etapas de la Intervención, se mencionan nueve pasos para la obtención de apoyos desde que un solicitante recibe información hasta que obtiene el apoyo definitivo.

1. *Promoción del programa* – Promoción del Programa para dar a conocer a la población interesada los criterios de elegibilidad y requisitos para acceder a los apoyos.
2. *Solicitud y recepción* – La entidad ejecutora será responsable de la integración de expedientes, revalidación y selección de los proyectos.
Podrá entrevistar a los solicitantes para constatar que están involucrados y que tienen la experiencia en las actividades que desarrollarán a través de su proyecto.
Revisará las propuestas y cotizaciones, realizará una visita de verificación y enviará al comité el soporte documental.
3. *Evaluación y aprobación* - El Comité evaluará y aprobará el otorgamiento del apoyo solicitado.
4. *Notificación* - La Entidad Ejecutora notificará sobre la aprobación o negativa a los beneficiarios.
5. *Adquisición* - La Entidad Ejecutora iniciará y llevará a cabo el procedimiento de adquisiciones del mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta de los proyectos aprobados.
6. *Entrega de apoyos* - La Entidad Ejecutora realizará entrega en custodia a los beneficiarios.
7. *Formalización y garantías* - La Entidad Ejecutora formalizará el apoyo con el beneficiario mediante la firma de un acta de entrega de bienes en custodia.
8. *Seguimiento y Comprobación* - La Entidad Ejecutora realizará visitas de verificación y seguimiento por 12 meses, a partir del inicio de operaciones para comprobar sus actividades. Los beneficiarios entregarán: Evidencia fotográfica de la operación, controles contables y evidencia del empleo generado.

9. *Recuperación y devolución* - En caso de que la Entidad Ejecutora detecte irregularidades podrá notificar a lo) beneficiarios sus faltas, otorgando la oportunidad de realizar alguna aclaración a más tardar 30 días hábiles; de no solventar la irregularidad, el caso se turnará al Comité Interno de Evaluación. La recuperación se formalizará a través del levantamiento del acta respectiva en presencia del beneficiario con testigos, según corresponda.

La recuperación procederá de acuerdo a los siguientes supuestos:

- No inicie operación a más tardar 30 días naturales después de la entrega en custodia o cuando el beneficiario deserte del proyecto.
- Utilice o subutilice los bienes para desarrollar actividades ajenas al proyecto.
- Rentar, empeñar, presta a terceros y /o ya no cuenten con la totalidad de los bienes entregados.

1.2.8 Presupuesto.

El presupuesto del Programa, está sujeto a la aportación de recursos federales y estatales. El número de beneficiarios, se define en función del presupuesto.

El presupuesto para el año 2016, fue el siguiente¹⁷:

- Presupuesto Federal 2016 = \$8,075,547.64
- Presupuesto Estatal 1 x 1 2016 = \$2,666,730.08
- Presupuesto Estatal Estratégico 2016 = \$1,967,562.41
- Presupuesto Total 2016 = \$12,709,840.13

Con este presupuesto, se lograron apoyar el siguiente número de proyectos:

- Proyectos IOCP (con recurso federal) = 325 proyectos
- Proyectos IOCP (con recurso estatal)=186 proyectos
- Total de proyectos 2016 = 511

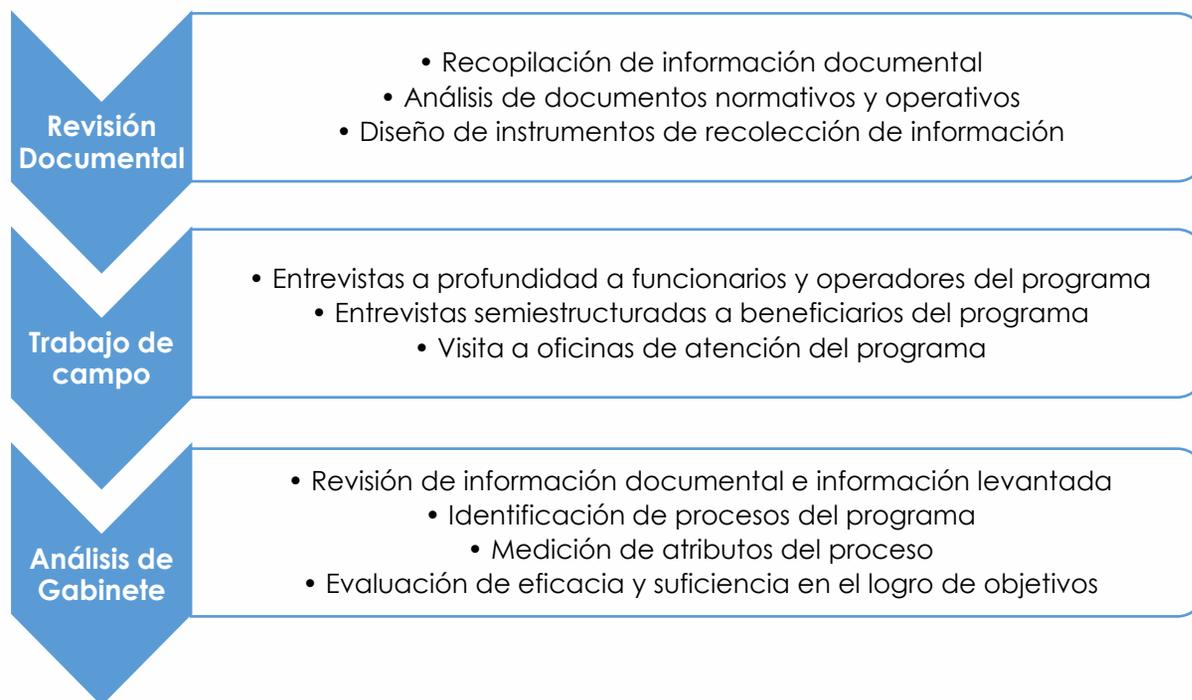
¹⁷ Información proporcionada por la Coordinación del Programa FA - PP

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

2.1 Diseño metodológico

De acuerdo con los Términos de Referencia (TDR) emitidos por CONEVAL, la Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo, que a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar los procesos y procedimientos que determinan las condiciones de éxito y alcance de resultados en la operación del Programa. Su enfoque cualitativo, busca comprender de manera profunda la organización, los procesos, procedimientos, dinámicas, estructuras y su correspondiente relación con los resultados del Programa.

El estudio se organizó en tres etapas que comprenden: la revisión documental, el trabajo de campo y el análisis de gabinete como se podrá ver en el siguiente esquema.



2.1.1 Recopilación de información.

La evaluación inició con la solicitud de documentos, bases de datos y estadísticas para obtener información que permitiera conocer plenamente el Programa y sus objetivos. La Coordinación del Programa, entregó documentación normativa, de operación, base de datos y estadísticas correspondientes al año 2016 para su análisis. Asimismo, proporcionó un diagnóstico y una evaluación de diseño realizada al Programa.

Los documentos proporcionados fueron:

- Reglas de Operación del Programa Apoyo al Empleo 2017.
Reglas de Operación del Programa Estatal Proyectos Productivos 2017
- Manual de Procedimientos del Sub Programa Fomento al Autoempleo 2017.
- Evaluación de Diseño del Programa Estatal Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos, 2016.
- Diagnóstico del Programa Estatal Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos, 2016.
- Documento de convocatoria 2016.
- Formatos y documentación del Programa.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018.

2.1.2 Trabajo de campo.

Con el fin de conocer la realidad operativa y contrastarla con la normatividad, se recabó información mediante entrevistas a profundidad con el personal que participa en la coordinación, operación y seguimiento del Programa. El guión se desarrolló a partir de las recomendaciones de CONEVAL y la información de los documentos proporcionados. Las entrevistas se realizaron directamente en las oficinas de las Coordinaciones Regionales y en la oficina de la Coordinación General del Programa. Se entrevistó al 40% del personal que atiende el Programa

Adicionalmente, se realizó una visita a beneficiarios en el espacio donde se ubica su negocio o emprendimiento apoyado por el Programa, a fin de complementar la información respecto a la operación del Programa y obtener datos que permitan identificar los procesos y definir sus correspondientes indicadores.

En el apartado “Estrategia de Trabajo de Campo” se describen los instrumentos y forma de investigación elegida para el trabajo de campo.

2.1.3 Análisis de gabinete.

A partir de los documentos proporcionados por la Coordinación General del Programa Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos y la información recopilada en el trabajo de campo, se realizó un análisis que contribuyó a conocer plenamente el Programa y a identificar sus principales procesos.



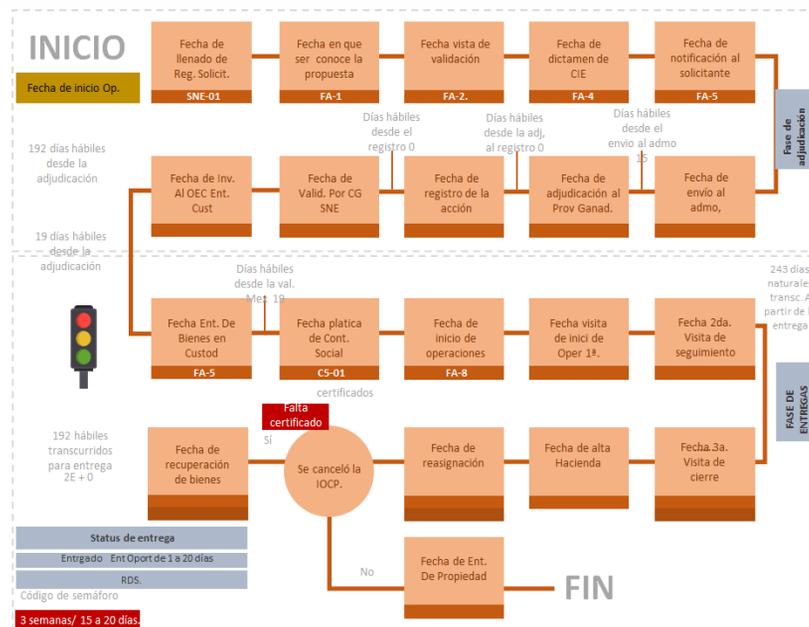
El análisis de gabinete, se realizó con un equipo de consultores cuyos conocimientos y experiencia permitieron identificar el Macroproceso que rige las acciones encaminadas a cumplir con la función proyectada del Programa y distinguir de los procesos aquellos

que son: Procesos Sustantivos, Procesos Administrativos y las correspondientes actividades, que se realizan en la operación del Programa.

Los documentos normativos se revisaron a detalle, encontrando que existen Reglas de Operación correspondientes a cada partida presupuestal, en este caso federal y estatal, donde se describen los objetivos y normas de operación del Programa. Asimismo, se revisaron los procesos y procedimientos documentados en el Manual de Operación del fondo federal, para establecer una base de acción ejecutada día a día en el Programa.

El documento de Diagnóstico permitió conocer los objetivos de la intervención del Programa, la caracterización y cuantificación de su población objetivo, el tipo de intervención y sus etapas. En ese mismo documento, se detallan los criterios de elegibilidad para recibir los beneficios del Programa, y la estimación de proyectos productivos por atender para los años 2016 a 2018.

De ahí mismo, se pudo conocer un flujograma donde se describen las etapas de atención a los beneficiarios.



Fuente: Diagnóstico del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo 2016

Por último, se revisó la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), con el fin de conocer sus indicadores y medios de verificación que emplean para evaluar su desempeño.

Por su parte la Evaluación de Diseño, destaca la complementariedad de los presupuestos que conforman los recursos del Programa, como una particularidad que potencia los apoyos ofrecidos en el estado de Guanajuato.

El análisis demostró que las Reglas de Operación definidas para cada partida presupuestal y el Manual de Procedimientos, muestran algunas diferencias respecto a los procesos que se identificaron en la operación del Programa durante el trabajo de campo, ya que se trata de procedimientos y actividades que se han ajustado con la operación.

Debido a que actualmente el Programa no cuenta con mapas o diagramas de flujo que contenga todos sus procesos y a que tampoco existe un documento que señale la relación entre dichos elementos y la forma en que estos contribuyen a lograr sus objetivos, se realizará un análisis de vinculación de los principales procesos que resultará en un Flujograma General del Programa. Con tal análisis, se buscará resaltar las características de la operación del Programa, sin que intervengan las diferencias entre las condiciones de los presupuestos que se manejan.

2.2 Estrategia del trabajo de campo

La investigación cualitativa, se define como una estrategia de recolección de información, que proporciona profundidad en los datos recopilados. Ofrece técnicas para obtener respuestas de fondo que permiten comprender mejor las actitudes, creencias, motivaciones y comportamientos. Su objetivo va más allá de la definición de la distribución de variables, se enfoca en establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio.

Este enfoque se realiza para contestar a las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo?, mientras que el enfoque cuantitativo, aborda las preguntas ¿Cuántos? y ¿Con qué frecuencia? En otras palabras, el proceso de investigación cualitativa es un proceso de descubrimiento, mientras que el proceso de investigación cuantitativa busca pruebas.

La investigación cualitativa utiliza métodos y técnicas diversas como estrategias para facilitar la reunión de datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, así como para la explicación y la predicción del fenómeno de estudio¹⁸. Por ello, el método cualitativo se utiliza como instrumento cuando el objetivo radica en la comprensión amplia del objeto de análisis, en el cual el investigador es parte del instrumento de recolección, ya que estudia la forma en que los procesos se desenvuelven en su contexto.

Taylor y Bogdan¹⁹ (1986) exponen de manera concreta los criterios que definen los estudios cualitativos de la siguiente forma:

- La investigación cualitativa es inductiva; los investigadores comprenden y desarrollan conceptos a partir de pautas de los datos.
- El contexto y las personas son analizadas desde una perspectiva holística.
- El investigador puede influir a las personas que son el objeto de su estudio.
- El investigador busca comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- Nada se ha de dar por sobrentendido.
- Se busca la comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación.
- Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.

¹⁸ Munariz, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa.

¹⁹ Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona.

- La investigación cualitativa es un arte.

En la presente evaluación, los métodos cualitativos que se emplearon para el levantamiento de información en campo y su análisis, complementan el análisis de gabinete y permiten facilitar la interpretación de los resultados en la entrevista realizada a los operadores y coordinadores del Programa.

Las principales técnicas cualitativas empleadas durante las visitas de campo son las que se exponen más adelante.

2.2.1 Diseño de la muestra.

La selección de la muestra se determinó conforme a la metodología de marco lógico y de acuerdo a los objetivos de la investigación, procurando criterios que garantizaran la participación de los actores más informados para así permitir el mejor conocimiento de los procesos.

La determinación de los participantes, se realizó a partir de la identificación de los actores que son determinantes para la operación del Programa. En este sentido, se distinguieron tres tipos de actores:

- *Actores que dirigen el proceso de operación.*

Es el personal que coordina la operación del Programa, se encarga de dirigir las acciones, vigila el cumplimiento de la planeación y tiene poder de decisión sobre la operación del Programa.

- Actores responsables de los procesos

Son las personas que se responsabilizan de los procesos del Programa (dueños del proceso), quienes ejecutan las actividades indicadas y operan el Programa día a día.

- Actores vinculantes

Son aquellos que interactúan a partir de actividades de soporte y dentro del proceso se convierten en proveedores de los dueños del proceso.

La elección de los participantes, se basó en un muestreo teórico²⁰, también llamado intencionado, en el que se consideraron tres dimensiones para definir la muestra cualitativa: el tiempo, las personas y el lugar o contexto. Asimismo se consideraron criterios específicos para saber qué personas poseen la información pertinente y relevante para el estudio, su nivel de accesibilidad y su grado de disponibilidad para informar.

Con estas consideraciones, se determinó visitar 5 de las 6 Coordinaciones regionales, que representa el 83% de los espacios donde el Programa opera, aplicar las entrevistas al 40% del personal coordinador y operativo y visitar beneficiarios de cada una de las regiones seleccionadas, cuyo número y ubicación fue determinado por la Coordinación del Programa.

2.2.2 Entrevistas semiestructuradas.

Las entrevistas constituyen una vía para conocer y comprender aspectos de la subjetividad humana. Una entrevista facilita la definición de los problemas y la sustentación de explicaciones teóricas desde los procesos sociales mismos, que dan validez y confiabilidad.

Una de las metodologías empleadas en la investigación científica, sobre algún tema de interés a través de la opinión de las personas, es la metodología de entrevista

²⁰ Art. "The discovery of grounded theory strategies for qualitative research" B. Glasser y A. Strauss ed. Aldine publishing company. 1969.

semiestructurada, la cual permite captar las creencias, opiniones, valores y conocimientos del entrevistado, que mediante otra técnica no es posible conocer.

Esta metodología se basa en el establecimiento de guías de temas y preguntas que el entrevistador tiene como referencia para orientar la opinión del entrevistado, respecto a los temas de la investigación y que se pueden cambiar durante el curso de la entrevista, de acuerdo con el desarrollo de la conversación.

Para este estudio, se diseñaron entrevistas semiestructuradas con preguntas específicas para funcionarios responsables de los distintos procesos identificados en los documentos, de modo que se pudo obtener una descripción más precisa de los componentes y actividades del área operativa y coordinadora. Las entrevistas se realizaron bajo consentimiento de los participantes y con la garantía de mantener el anonimato, conforme lo determinan los TDR de CONEVAL.

Estas entrevistas se realizaron mediante la estrategia denominada “cara a cara”, en 5 de las 6 Coordinaciones Regionales (Irapuato, Celaya, Salamanca, León y Guanajuato) y participó el 40% del personal del Programa, fueron aplicadas a los tres tipos de actores identificados, actores que dirigen los procesos, actores responsables de los procesos y actores vinculantes.

Las guías de temas para la entrevista se realizaron conforme a las sugerencias de los TDR de CONEVAL y tomando en cuenta la información documental proporcionada.

Se incluyen las guías de entrevista correspondientes y el formato de Carta de Consentimiento²¹.

²¹ Se presenta la guía y carta de consentimiento en el Anexo XI.

2.2.3 Entrevistas a profundidad.

Una entrevista a profundidad, es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Es un diálogo preparado, diseñado y organizado por el entrevistador, mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones y orientaciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas que el entrevistador plantea.

La entrevista a profundidad por lo tanto, supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación.

Las entrevistas a profundidad, fueron aplicadas a una muestra de beneficiarios proporcionada y seleccionada por la Coordinación del Programa y se realizaron en el lugar donde se ubica su negocio o emprendimiento en los municipios de Celaya, Irapuato, León y Guanajuato. Participaron actores vinculantes.

Las guías de temas para la entrevista se realizaron conforme a las sugerencias de los TDR de CONEVAL y tomando en cuenta la información documental proporcionada.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

3.1 Descripción General

Un proceso, es un conjunto de actividades planificadas que se enfocan en conseguir un objetivo específico, implican la participación de recursos humanos y materiales para alcanzar el resultado deseado. También se puede decir, que son mecanismos diseñados para mejorar la productividad de algún quehacer, para establecer un orden o para eliminar algún tipo de problema. El procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso, son las actividades o acciones, que se incluyen en un proceso.

La Evaluación de Procesos, debe permitir el contraste de los aspectos normativos y la operación cotidiana, con el fin de determinar si éstos posibilitan su realización y le permiten cumplir los objetivos para los que fue creado²².

A continuación se expone la mecánica desarrollada para realizar la identificación de procesos del Programa FA – PP, su contraste con la normatividad vigente y su equivalencia con el modelo de procesos del CONEVAL.

- Modelo de procesos de CONEVAL

El modelo de CONEVAL, se sustenta en el enfoque de Marco Lógico, su finalidad es coordinar y dirigir las acciones de los programas hacia la consecución de los objetivos y prioridades de la Política Nacional, para ello agrupa las actividades en diez procesos de acuerdo a la lógica de operación de los programas sociales: *planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes o servicios, distribución y entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, monitoreo de apoyo, contraloría social y evaluación.*

²² Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2017.

En base a estos procesos, se realizó el análisis documental y la valoración de actividades del Programa FA – PP.

- Normatividad vigente

El Programa Estatal “Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos” cuenta con la siguiente documentación normativa donde se describe el proceso de operación:

- Dos documentos de Reglas de Operación (federal y estatal), donde se describe la mecánica de operación del programa para la ejecución de los recursos correspondientes.
- Un Manual de Procedimientos federal, donde se detallan los pasos a seguir para la otorgación de apoyos.
- Un Diagnóstico donde se describen las etapas de intervención a partir de la recepción de solicitudes hasta la otorgación del apoyo.
- Un documento descriptivo donde especifica las características del programa y los pasos a seguir para su operación.

A partir de la revisión de todos estos documentos se estableció un proceso documental como se describe a continuación.

Proceso Documental del Programa FA - PP	
Proceso de Planeación	La planeación del Programa se realiza mediante una sesión anual donde participa la Coordinación Estatal y las Coordinaciones Regionales, se presentan propuestas y en conjunto se determina el número de apoyos en base al presupuesto otorgado por las fuentes federales y estatales. El documento se distribuye a las Coordinaciones Regionales.
Proceso de Difusión	La SDES se encarga de promover el Programa para dar a conocer a la población interesada los requisitos y criterios de elegibilidad para acceder a los apoyos. Se publica una convocatoria en los diarios de mayor circulación y se coloca una copia en las presidencias municipales y oficinas de la SDES.

<p>Proceso de Solicitud de Apoyo</p>	<p>Comienza con la recepción de solicitudes y proyectos por parte de los interesados, los cuales deberán cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener 18 años o más - Ser personas desempleadas o subempleadas²³. - Contar con un proyecto de autoempleo - Tener experiencia de por lo menos 6 meses en las actividades inherentes al desarrollo de su proyecto de autoempleo. - Disponer de un espacio físico adecuado y con las condiciones necesarias para la operación del proyecto (no deberán existir negocios cercanos que laboren el mismo producto).
	<p>Presentar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de apoyo bajo el formato establecido debidamente llenado. - Copia simple de una identificación oficial vigente (Credencial para votar, cédula profesional, pasaporte o Cartilla del Servicio Militar Nacional). - Copia simple de la Clave Única de Registro de Población (CURP). - Copia simple de comprobante de domicilio, cuya antigüedad no sea mayor a tres meses. - Perfil del proyecto con información financiera, de mercado, precios de venta, costos, forma de comercialización. - Cotización del equipo, maquinaria o herramienta que se necesite.
	<p>La SDES será responsable de la integración de expedientes, revalidación y selección de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisará las propuestas y cotizaciones presentadas por los solicitantes. Podrá entrevistar al(os) solicitante(s) para constatar que están involucrados y que tienen la experiencia en las actividades que desarrollarán a través de su proyecto. - Realizará una visita de verificación del lugar destinado para el proyecto. Envió al Comité el soporte documental de los beneficiarios.

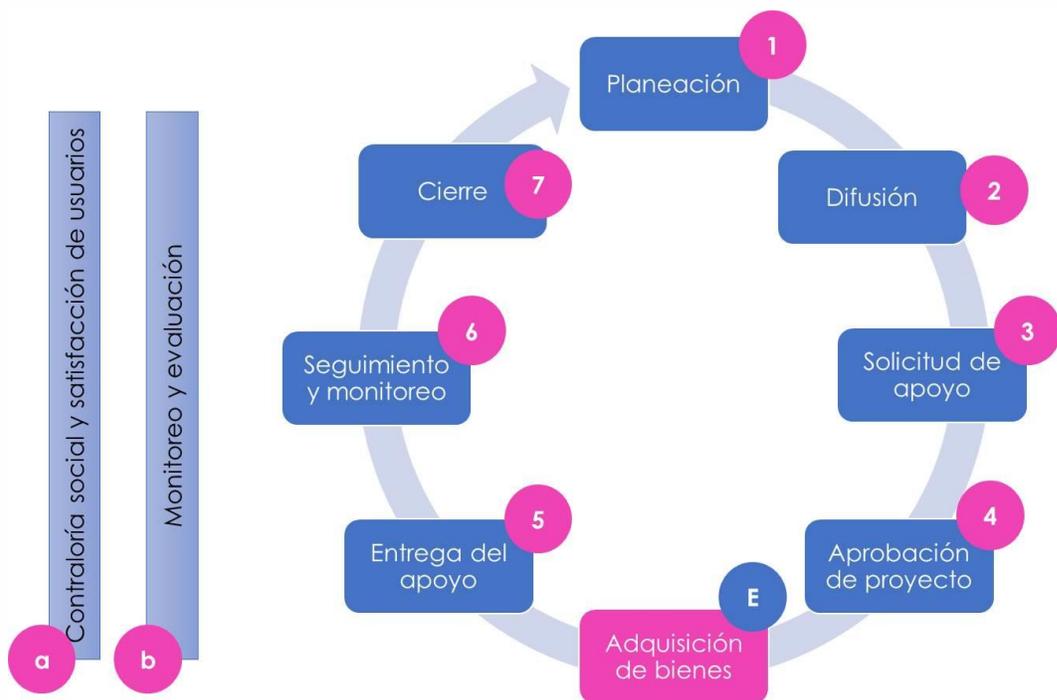
²³ Se considera como subempleada a las personas que no tienen contrato formal con un patrón y las que cuentan con el tiempo mínimo de una jornada laboral para dedicarle al negocio

	<p>Las características que deben cumplir los proyectos de autoempleo presentados son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser viables y rentables, comercial y financieramente - Que se trate de proyectos que impliquen preferentemente procesos de transformación de materia prima en producto terminado y/o servicios que agreguen valor y con impacto en la generación de empleos. - Que el (los) solicitante(s) realicen la aportación de recursos propios para la operación de proyecto de autoempleo de al menos el 15% del valor total del proyecto propuesto, el cual se podrá aplicar para el pago de adaptación de instalaciones
<p>Proceso de selección (aprobación del proyecto)</p>	<p>La selección de los proyectos quedará a cargo del Comité Interno de Evaluación, el cual es un órgano operativo de la SDES encargado de los procesos de revisión, evaluación y aprobación de las propuestas de proyectos de autoempleo, candidatas a obtener el apoyo.</p> <p>Las atribuciones del Comité para la aprobación de propuestas serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar las propuestas y el soporte documental remitido por la Entidad Ejecutora sobre los proyectos de autoempleo presentados. - Evaluar las propuestas de proyectos presentados conforme a los lineamientos establecidos y, resolver en su caso, la aprobación del otorgamiento del apoyo solicitado. <p>El Comité podrá sesionar las veces que resulte necesario para atender las solicitudes de apoyo que reciba para su análisis y atención, al efecto, las convocatorias serán emitidas, cuando menos con 24 horas de anticipación por el Presidente, Secretarios Técnico y/u Operativo.</p> <p>La SDES tiene la atribución de notificar sobre la aprobación o negativa a los beneficiarios.</p>
<p>Proceso de adquisición de bienes.</p>	<p>Es un proceso externo a la unidad ejecutora SDES.</p> <p>Proceso en el que se envían, mediante oficio, las pre-cotizaciones de las iniciativas aprobadas en el Comité Interno de Evaluación al área de compras para iniciar el proceso de adjudicación y compra del mobiliario, equipo, maquinaria o herramientas requeridas.</p> <p>La Coordinación notifica al analista para concertar con el proveedor la fecha de entrega, y captura datos en el sistema.</p>

<p>Proceso de entrega de apoyo</p>	<p>La SDES iniciará y llevará a cabo el procedimiento de adquisición del mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta de los proyectos aprobados.</p> <p>Posteriormente se entregará el mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta de los proyectos en custodia a los beneficiarios.</p> <p>La Entidad Ejecutora formalizará el apoyo con el beneficiario mediante la firma de un acta de entrega de bienes en custodia.</p>
<p>Proceso de seguimiento y monitoreo</p>	<p>Se realizarán visitas de verificación y seguimiento por 12 meses, a partir del inicio de operaciones del proyecto del beneficiario, para comprobar sus actividades.</p> <p>Los beneficiarios entregarán:</p> <p>Evidencia fotográfica de la operación, control contables y evidencia del empleo generado, mediante escrito libre y proporcionado por el representante del Proyecto.</p> <p>En caso de que la Entidad Ejecutora detecte irregularidades podrá notificar al(los) beneficiario(s) sus faltas, otorgando la oportunidad de realizar alguna aclaración a más tardar 30 días hábiles; de no solventar la irregularidad, el caso se turnará al Comité Interno de Evaluación para determinar si procede la recuperación del apoyo.</p> <p>La recuperación se formalizará a través del levantamiento del acta respectiva en presencia del beneficiario con testigos, según corresponda.</p> <p>La recuperación procederá de acuerdo a los siguientes supuestos responsabilidad del(los) beneficiario(s):</p> <ul style="list-style-type: none"> - No inicie operación a más tardar 30 días naturales después de la entrega en custodia o cuando el beneficiario deserte del proyecto. - Utilice o subutilice los bienes para desarrollar actividades ajenas al proyecto. - Rentar, empeñar, prestar a terceros o que ya no cuenten con la totalidad de los bienes entregados.
<p>Proceso de cierre</p>	<p>Si no existen observaciones durante los 12 meses de seguimiento y los beneficiarios cumplieron con la entrega de evidencia fotográfica de la operación, control contable y evidencias de empleo generado, el caso se turnará al Comité Interno de Evaluación para determinar la entrega en propiedad de los bienes otorgados.</p> <p>La entrega en propiedad se formalizará a través del levantamiento del</p>

	acta respectiva en presencia del beneficiario con testigos, según corresponda.
--	--

Al contrastar el modelo de CONEVAL, con el proceso documental y el proceso operativo en marcha, se determinaron para el Programa ocho procesos, de los cuales siete corresponden a la Unidad Ejecutora y uno es externo pero forma parte del proceso general.



3.2 Desarrollo del Proceso

1. El analista de fomento al autoempleo realiza la entrevista con el interesado y se llena el formato SNE-01 Registro de Solicitante, así mismo se llena el cuestionario de Pre-Evaluación Formato FA-02.
2. En analista de fomento al autoempleo analiza la información y le da respuesta al solicitante si es candidato para el Subprograma.

Si es candidato

- El analista de fomento al autoempleo agenda la visita de verificación FA-4, y le solicita la pre-cotización de los bienes requeridos para la iniciativa de ocupación.

No es candidato

- El analista lo canaliza a otro Subprograma del SNE o área de atención.
Fin
- 3. El analista de fomento al autoempleo realiza la visita de campo para verificar criterios de elegibilidad registrando datos en el Formato Visita de Verificación FA-4 y el usuario deberá entregar la pre-cotización de los bienes requeridos para la iniciativa de ocupación.

Si cumple con los requerimientos del proyecto

- El analista de fomento al autoempleo cita al(los) interesado(s) para entrega de documentación necesaria.

No cumple

- El analista de fomento al autoempleo otorga las recomendaciones correspondientes para atender las áreas oportunidad o canaliza a otros programas de apoyo a proyectos productivos. Fin.
- 4. El analista de fomento al autoempleo solicita la entrega de la documentación requerida y realizan el llenado del Formato Propuesta IOCP FA-03 firmándola por parte del(los) beneficiario(s), el analista de FA y del Director/Coordinador Regional de Empleo para su validación por parte del Comité Interno de Evaluación.
- 5. El analista de fomento al autoempleo carga las iniciativas en el Drive del correo oficial de Gobierno del Estado para ser consideradas a presentarse en la Sesión de Comité Interno de Evaluación.

Nota: Se espera a que se lleve a cabo la siguiente Sesión de Comité para presentar las iniciativas para su validación.

6. El Coordinador de Fomento al Autoempleo y los miembros del comité de evaluación de iniciativas proceden a la aprobación y firma de actas de comité y FA-06 Dictamen de CIE.
7. El analista de fomento al autoempleo notifica al beneficiario la resolución del fallo del comité.
8. La Coordinación de Fomento al Autoempleo envía mediante oficio las pre- cotizaciones de las iniciativas aprobadas en comité a la Coordinación de Recursos Federales para el inicio del proceso de adjudicación y compra del mobiliario y equipo requerido.

Nota: El proceso de adjudicación se realiza por parte de la Coordinación de Recursos Federales.

9. La Coordinación de Fomento al Autoempleo, una vez adjudicados los bienes al proveedor ganador, notifica al analista de fomento al autoempleo para concertar con el proveedor la fecha de entrega de los bienes, y captura datos en el SISPAEW para la validación por parte de la Dirección/Coordinación Regional de Empleo, la Coordinación de Fomento al Autoempleo y la Coordinación General del SNE.

Si es validado

- Se envía a la Coordinación General del SNE para siguiente validación

No es validado

- Se regresa al analista de fomento al autoempleo para solventar inconsistencias

Si es validado por el SNE

- La Coordinación General del SNE registra en sistema la validación.

No es validado por el SNE

- Se regresa a la Coordinación de Fomento al Autoempleo para solventar inconsistencias.
 10. El Coordinador de Fomento al Autoempleo envía autorización de aplicación de recursos ARA's y cuadros sinópticos a la Coordinación de Recursos Federales para la autorización de compras del equipo y mobiliario.
 11. El analista de fomento al autoempleo envía con 2 días de anticipación oficio a la Coordinación de Fomento al Autoempleo para informar la fecha en que entregará los bienes en custodia a los beneficiarios.
 12. La Coordinación de Fomento al Autoempleo elabora oficio de notificación al Órgano Estatal de Control 2 días previos a la fecha de entrega-recepción de bienes en custodia.
 13. El analista de fomento al autoempleo conjuntamente con el Director/Coordinador Regional de Empleo hacen la entrega-recepción de bienes en custodia.
 14. El analista de fomento al autoempleo entrega a la Coordinación de Recursos Federales documentación comprobatoria para el trámite de pago a proveedores.
 15. El analista de fomento al autoempleo levanta el cuestionario de inicio de operaciones en un tiempo máximo 20 días posteriores a la entrega-recepción del equipo en custodia.
 16. El analista de fomento al autoempleo realizará 3 visitas de seguimiento en un periodo comprendido de 12 meses posteriores a la entrega-recepción del equipo en custodia.

¿El beneficiario cumple con las obligaciones adquiridas?

Si cumple,

- El analista de fomento al autoempleo envía el expediente a la Coordinación de Fomento al Autoempleo para su análisis y posterior aprobación y autorización del Comité Interno de Evaluación.

No cumple,

- La Dirección/Coordinación Regional de Empleo procede a solicitar al Comité Interno de Evaluación la recuperación de bienes en custodia.

La Dirección/Coordinación Regional de Empleo procede a recuperación de bienes mediante el acta de recuperación de bienes.

La Dirección/Coordinación Regional de Empleo resguarda los bienes recuperados en el lugar más conveniente dentro de las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Fin del Proceso.

Es aprobado.

- Se procede a la entrega de acta de bienes en propiedad por parte de la Dirección/Coordinación Regional de Empleo.

Fin del Proceso.

No es aprobado.

- La Dirección/Coordinación Regional de Empleo procede a recuperación de bienes mediante el acta de recuperación de bienes.

La Dirección/Coordinación Regional de Empleo resguarda los bienes recuperados en el lugar más conveniente dentro de las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Fin del Proceso.

Nota: Todas las iniciativas que se entreguen en el mes de Junio y en Octubre se levanta la encuesta de satisfacción FA-14.

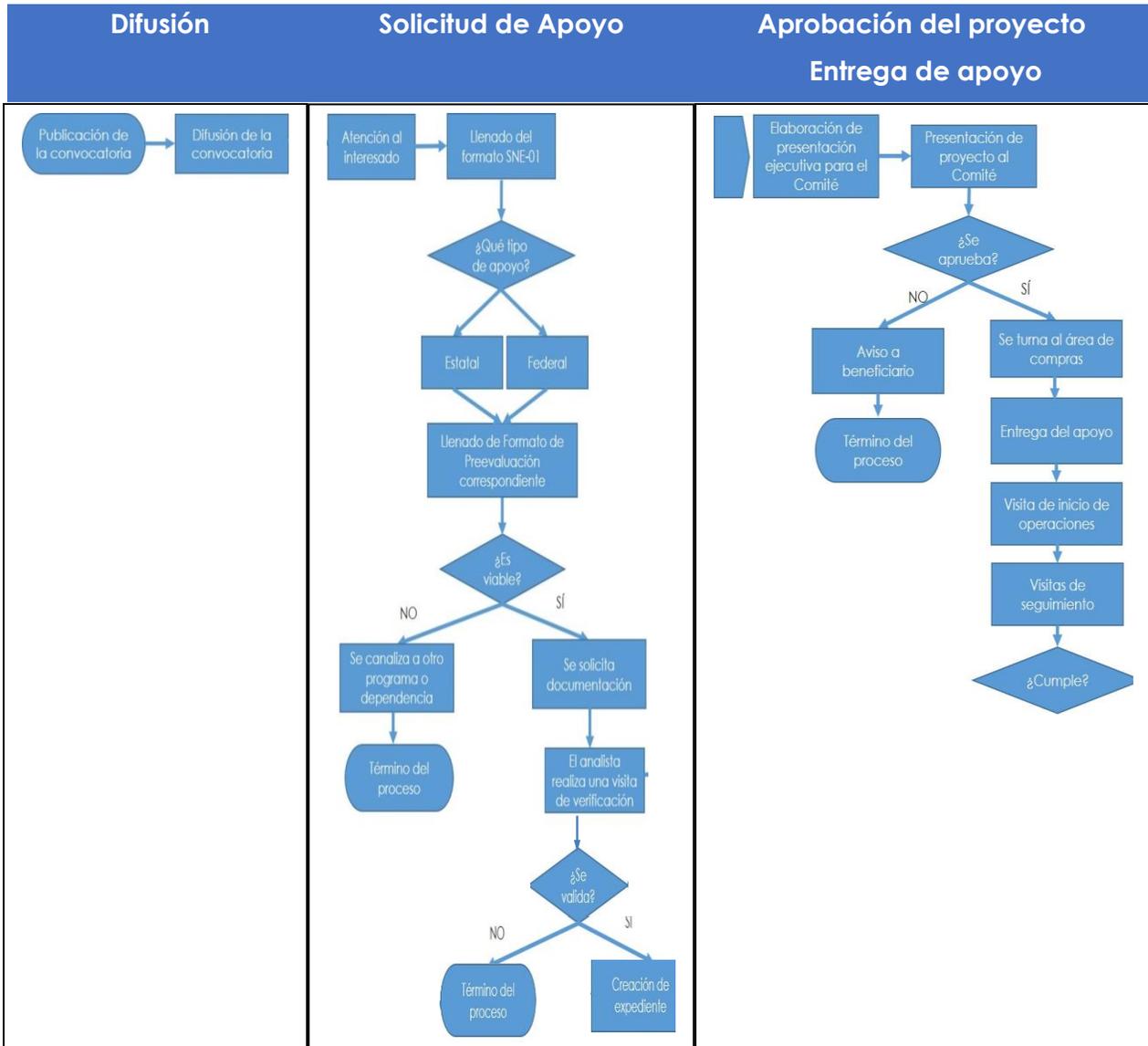
Este proceso descrito corresponde al proceso operativo que se lleva a cabo en el Programa, fue validado mediante entrevistas, visitas de observación a beneficiarios y sesión de Comité.

La redacción de este proceso fue complementada de la existente en la Carta descriptiva del Programa, el Diagnóstico y el Manual de Operación para la ejecución de recursos federales proporcionada por la Coordinación General.

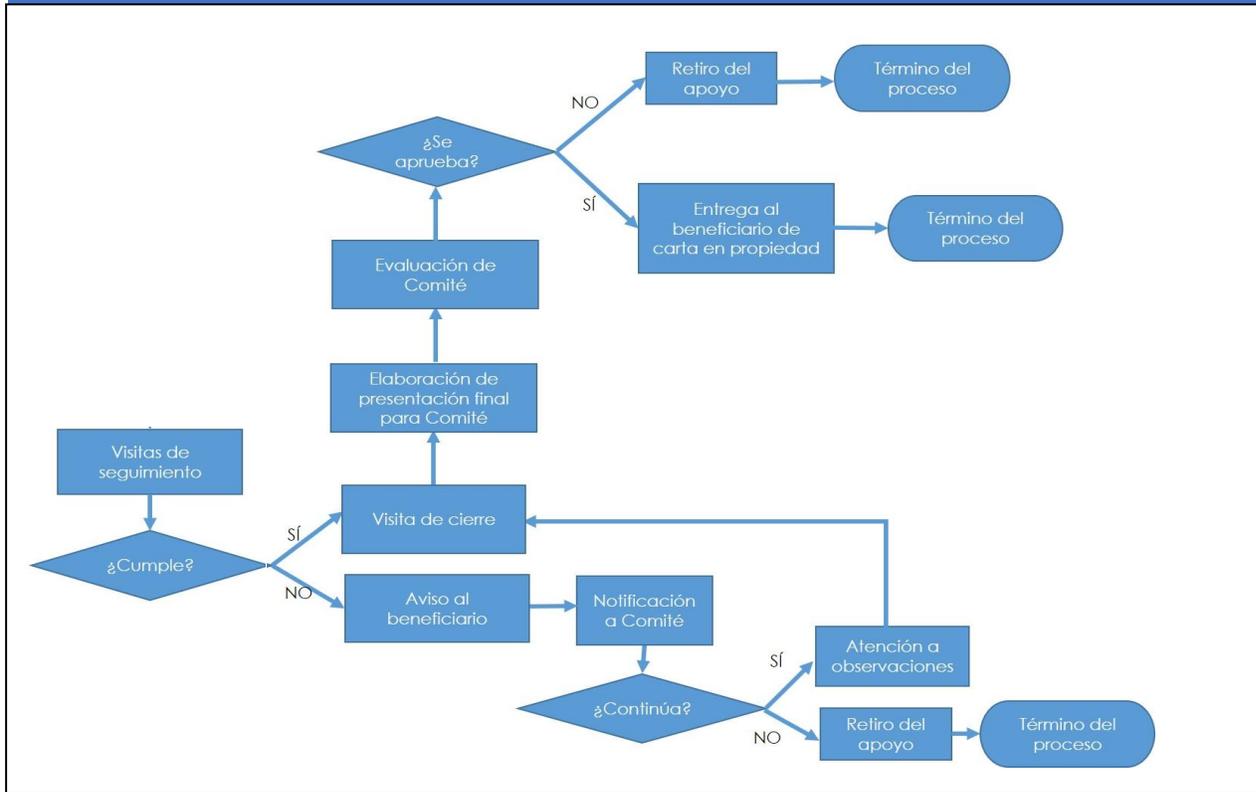
2.2 Flujograma

Un flujograma o diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. El flujograma consiste en representar gráficamente, acciones y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

El Programa cuenta con una propuesta de flujograma, en su documento de Diagnóstico, que ya ha sido expuesta en un apartado anterior, sin embargo dicho esquema no se ajusta por completo al proceso que se lleva a cabo en la operación cotidiana, por ello se procedió a elaborar un Flujograma específico del Programa Estatal FA – PP que se presenta a continuación.



Seguimiento, monitoreo y cierre



El Flujograma completo se presenta en el Anexo III, de acuerdo al formato de los TDR de CONEVAL.

3.3 Identificación de Procesos

Para la identificación de procesos del Programa, se realizó un análisis de la información secundaria, conformada por la normatividad aplicable, así como la información primaria derivada de la observación y entrevistas realizadas a los actores participantes en la operación. De la normatividad se consideró como principal fuente de información la Carta Descriptiva del Programa y el Manual de Procedimientos (federal).

El análisis reflejó que el Programa, tiene documentados sus procesos y procedimientos, pero no cuenta con una clasificación de los mismos, por ello como parte de este trabajo, el equipo evaluador realizó una división de los procesos y procedimientos de acuerdo a su naturaleza.

Para la clasificación de los procesos del Programa, se tomaron las definiciones de:

- Macroproceso. Conjunto de procesos interrelacionados que permite el logro de una misión u objetivo determinado. Constituye el primer nivel de un conjunto de acciones encadenadas que el Programa debe realizar, a fin de cumplir con su función proyectada.
- Proceso Sustantivo. Conjunto de actividades que permiten ejecutar efectivamente los objetivos estratégicos del Programa.
- Proceso Administrativo. Son las actividades administrativas (planeación, organización, dirección y control), desarrolladas para lograr el objetivo del Programa.

En este sentido, se pudo distinguir: 1 Macroproceso, 6 procesos sustantivos y 4 procesos administrativos que complementan el Modelo General de Procesos del Programa FA – PP.

3.3.1 Macroproceso.

Con base en la documentación consultada, donde se describe el objetivo y la razón de existir del programa se definió un Macroproceso General.

“Incentivar la generación y/o conservación de empleos, mediante la creación y fortalecimiento de iniciativas de ocupación por cuenta propia para alcanzar encadenamientos productivos integrales.”

Este Macroproceso, constituye el objetivo central del Programa y todas las actividades o procedimientos deberán estar encaminados a su logro.

3.3.1 Procesos Sustantivos.

Para la definición de los procesos sustantivos, consideramos las funciones atribuidas al Programa que van desde la promoción hasta la otorgación definitiva de los apoyos. En esta clasificación se incluyen los procedimientos sustantivos de estos procesos. Se identificaron:

1. Difusión.
2. Solicitud de apoyo
 - 2.1.S Atención a solicitantes
 - 2.2.S Integración de expediente
 - 2.3.S Elaboración de Proyecto
3. Aprobación de Proyecto
 - 3.1.S Presentación de Proyecto
 - 3.2.S Selección de Proyectos beneficiarios por CIE
4. Entrega del apoyo
5. Seguimiento y Monitoreo
6. Cierre

La ejecución de los procesos sustantivos, permiten que se cumplan los objetivos del Programa y son indispensables para la operación. Su principal recurso es el humano y emplean recursos materiales.

Para cada uno de los procesos sustantivos, se identificaron las actividades, elementos o recursos y ejecutores que se requieren para ser llevados cabo, así mismo se determinaron a los responsables del proceso y el producto final que se deriva de cada uno de ellos, como se muestra la siguiente tabla.

PROCESOS SUSTANTIVOS				
Difusión	Solicitud de apoyo	Aprobación de proyecto	Entrega del apoyo	Seguimiento y monitoreo
Descripción				
Proceso sistemático e	Conjunto de acciones,	Proceso realizado por los	Conjunto de instrumentos,	Acciones y mecanismos

institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.
Actividades				
- Publicación de la convocatoria. - Promoción del Programa por parte de la SDES.	- Recepción de solicitudes. - Integración de expedientes, revalidación y selección de los proyectos. - Elaboración de Proyecto para presentación a Comité Interno de Evaluación.	- Selección de proyectos por parte del Comité Interno de Evaluación - La SDES notificará sobre la aprobación o negativa a los beneficiarios.	- Realización de procedimiento de adquisición del mobiliario, maquinaria, equipo y/o herramienta de los proyectos aprobados. - Entrega en custodia del apoyo a los beneficiarios. - Firma de un acta de entrega de bienes en custodia. - Entrega en propiedad a través del levantamiento del acta respectiva.	- Visitas de verificación y seguimiento por 12 meses. - Entrega de evidencias por parte de los beneficiarios. - De ser el caso, notificación al(los) beneficiario(s) de sus faltas. - Atención a observaciones.
Producto final				
Información difundida	Formatos llenados	Proyectos seleccionados	Apoyos Entregados	Visitas de seguimiento
Recursos				
- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales	- Humanos - Materiales
Ejecutor				
- Coordinación Regional - Analistas	- Analistas	- Comité Interno de Evaluación - Analistas	- Contraloría Interna - Coordinaciones - Analistas	- Analistas

3.3.1 Procesos Administrativos.

Los procesos administrativos consideran las actividades de gestión que complementan las actividades sustantivas. En esta clasificación se incluyen los procedimientos administrativos. Se identificaron:

1. Planeación.
2. Llenado de formatos y reportes.
3. Elaboración de informes y presentaciones.
4. Adquisición de bienes

Estos procesos, permiten que la operación se lleve a cabo y contribuyen a la operación y transparencia de recursos del Programa. Sus principales recursos son materiales y técnicos, e intervienen los recursos humanos.

Para cada uno de los procesos administrativos, se identificaron las actividades, recursos y ejecutores que requieren para ser llevados cabo, así mismo se determinaron a los responsables del proceso y el producto final que se deriva de cada uno de ellos, como se muestra la siguiente tabla.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Planeación	Llenado de formatos y reportes	Elaboración de informes y presentaciones	Adquisición de Bienes
Descripción			
Proceso en el que se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los	Integración de los formatos SNE-01 Registro de Solicitante y del cuestionario de Pre-Evaluación Formato FA-02 para el análisis de viabilidad del proyecto.	Conjunto de mecanismos y acciones por los cuales se presenta la información al Comité Interno de Evaluación.	Proceso en el que se envían, mediante oficio, las pre-cotizaciones de las iniciativas aprobadas en el Comité Interno de Evaluación al área de compras para iniciar el proceso de adjudicación y compra del mobiliario y equipo requerido.

objetivos del programa.			
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> - Se presentan propuestas. - Se determina el número de apoyos con base en el presupuesto disponible. - Se distribuye el documento a las Coordinaciones Regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llenado del formato SNE-01 Registro de Solicitante. - Llenado del cuestionario de Pre-Evaluación Formato FA-02. - Llenado del Formato Visita de Verificación FA-4. - Llenado del Formato Propuesta IOCP FA-03. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de presentación final para Comité Interno de Evaluación. - Se suben las iniciativas en el Drive del correo oficial de Gobierno del Estado para su consideración en la Sesión de Comité Interno de Ev. 	<p>La Coordinación de Fomento al Autoempleo envía mediante oficio las pre-cotizaciones de las iniciativas aprobadas en comité al área de compras. El área de compras inicia el proceso de adjudicación y compra del mobiliario y equipo requerido. La Coordinación notifica al analista para concertar con el proveedor la fecha de entrega, y captura datos en el SISPAEW.</p>
Producto final			
Planeación anual	Formatos y reportes realizados	Informes y presentaciones realizados	Adjudicaciones.
Recursos			
<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales - Técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Materiales - Técnicos
Ejecutor responsable			
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación Estatal. - Coordinaciones Regionales. - Analistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Analistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Analistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación Estatal. - Coordinaciones Regionales. - Analistas

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

4.1 Hallazgos

La clasificación de los procesos sustantivos y administrativos con sus correspondientes procedimientos, mostró evidencia de la importancia que tienen ciertos elementos en la operación del Programa y permitió identificar las áreas de mejora.

Los elementos o recursos identificados como indispensables en la operación son:

1. Personal
2. Formatos
3. Sistemas

4.1.1 Personal

De acuerdo a la estructura orgánica del Programa, se distinguieron tres niveles en la clasificación del personal:



En esta organización, se pudo distinguir la relevancia de las funciones de cada uno de los puestos, sin embargo por la evidencia que mostró el análisis de procesos, se destacarán los hallazgos respecto a la importancia de los Analistas del Programa.

El personal de este nivel del organigrama, juega un papel clave en la operación del Programa, al ser un elemento que está presente en todos los procesos sustantivos y administrativos, en algunos casos como responsables del proceso y en otros como principales proveedores de información para el proceso.

Su importancia radica en las multifunciones que desempeñan. Se requiere su presencia, ante los beneficiarios (en front office) y en las actividades administrativas (en back office) necesarias para que el Programa funcione, en otras palabras su presencia es indispensable hacia fuera y hacia dentro del Programa.

En el desarrollo de su operación, se pudo observar un pleno conocimiento de los procesos y procedimientos y un correcto manejo de los recursos para ejecutar las acciones y lograr el alcance de objetivos y metas planteadas. Se pueden definir como los elementos de control del proceso de principio a fin.

Con la información recopilada en las entrevistas, se pudo constatar que el Programa cuenta con analistas altamente experimentados en el desarrollo de sus funciones, el tiempo promedio en el puesto fue de 6 años, lo que los convierte en activos importantes por su experiencia.

A pesar de todos estos atributos positivos, no se encontró algún sistema de contrapesos que permita equilibrar las responsabilidades en el logro de resultados y permita restar el impacto negativo que podría tener la ausencia de estos elementos.

En algunas de sus funciones, se percibió una doble responsabilidad que puede poner en riesgo la claridad y transparencia de los procesos, como es el caso de

atención a solicitantes y participación en la autorización de apoyos o para el monitoreo de cumplimiento y la otorgación en propiedad de los apoyos.

Esta importancia clave en el funcionamiento del Programa, podría representar un riesgo si no se monitorean adecuadamente las responsabilidades atribuidas.

Con el fin de realizar un análisis específico de este tema, se realizó una revisión documental de las funciones de los analistas y se pudo comprobar la consideración de funciones sustantivas y administrativas de alta responsabilidad para el proceso. Como sistema de control se observó la existencia de un sistema de indicadores que monitorea el cumplimiento de metas y detecta de manera periódica las causas de incumplimiento con el fin de ajustar las acciones y no obstaculizar el alcance de resultados y cumplimiento de objetivos²⁴.

Respecto al personal de las Coordinaciones Regionales, se encontró un adecuado conocimiento y manejo de los procesos, correcta aplicación de sus funciones y una importante contribución para el logro de resultados del Programa. En ningún caso se detectó riesgo o impacto negativo de su ejecución de funciones al Programa.

La Coordinación General, ejecuta sus funciones de acuerdo a los procesos establecidos y su operación contribuye de manera fundamental en el logro de resultados del Programa. En ningún caso se detectó riesgo o impacto negativo de su ejecución de funciones al Programa.

4.1.2 Formatos

Los formatos son el segundo recurso que se menciona, como elemento relevante de los procesos del Programa. En la revisión documental, se pudieron conocer todos los formatos empleados por los beneficiarios para solicitar apoyo del

²⁴ Reporte de avance y monitoreo de indicadores Programa Estatal de Fomento al Autoempleo

Programa y todos ellos fueron validados en los expedientes revisados durante el trabajo de campo.

Existen tres tipos de formatos: *generales*, *federales* y *estatales*.

Los *generales*, proveen de información general del solicitante al inicio del proceso de solicitud y al final del apoyo. El inicial determina la viabilidad de participación de los aspirantes, determina el tipo de apoyo que requiere y el de cierre define la conclusión satisfactoria del apoyo. Estos formatos, constituyen un filtro importante dentro del proceso.

Los formatos *federales*, son provistos por el Servicio Nacional de Empleo y se requieren para otorgar apoyos con recursos federales, solicitan información abundante y emplean términos técnicos descritos en las Reglas de Operación (que de acuerdo a la experiencia dificultan su llenado por los solicitantes). Este recurso, es plenamente conocido por el personal del Programa y su apoyo para el llenado es indispensable para los solicitantes.

Respecto a los formatos *estatales*, son sencillos y solicitan una cantidad de información moderada (de acuerdo a la experiencia no permiten amplitud de descripción del IOCP). Este recurso, es plenamente conocido por el personal del Programa y su apoyo para el llenado es indispensable para los solicitantes.

A pesar de contar con estos tres tipos de formatos, durante las visitas de observación y entrevistas se pudo constatar que existen dificultades para su llenado, por la abundancia y tecnicismos de la información solicitada (*federales*) o bien porque no permiten reflejar datos importantes para presentar el proyecto (*estatales*).

Por último mencionamos, que en los documentos normativos se señala que los formatos deberán estar a disposición de los solicitantes de apoyo, para ser llenados y entregados por cuenta propia, sin embargo en la operación se realiza otra práctica, debido a la complicación de su interpretación y llenado. El apoyo de los analistas se ha convertido en el elemento esencial para los solicitantes.

4.1.3 Sistemas

El último de los recursos que se destaca como relevante en el proceso de operación, son los sistemas con que cuenta el Programa. Por parte del apoyo federal, se cuentan con sistemas de información²⁵ donde se registran los recursos, proyectos y personas beneficiadas, que deben ser alimentados por los analistas. Este recurso provee de información a las diferentes Coordinaciones Regionales y a la Coordinación General, su utilidad radica en la calidad y actualización de la información. Es un elemento de consulta entre el personal del Programa y de comprobación para las instancias federales que supervisan la ejecución de recursos otorgados.

Otro sistema destacado en el proceso de operación analizado es el desarrollado por la Coordinación General, éste sistema²⁶ concentra la información de la totalidad de apoyos (federales y estatales), su alimentación depende de los analistas y permite valorar el avance en el cumplimiento de metas y ejecución de los recursos. Es accesible a todo el personal del Programa y contribuye a tres de los procesos del Programa: aprobación del proyecto, seguimiento y monitoreo y cierre.

4.2 Resultados

La Evaluación de Procesos del Programa se realizó conforme a los TDR de CONEVAL, se enfocó en analizar los procesos y procedimientos operativos del Programa que se consideran prioritarios para el cumplimiento de sus objetivos y alcance de sus resultados.

Como ya se especificó, el Programa FA – PP busca incentivar la generación y/o conservación de empleos de la población guanajuatense, mediante la creación

²⁵ SISPAEW

²⁶ CYBER

y fortalecimiento de iniciativas de ocupación por cuenta propia. Otorga apoyos en especie a los solicitantes que cumplen con los requisitos y condiciones establecidas.

Como valoración general, se puede decir que el Programa cuenta con procesos y procedimientos operativos claramente definidos en sus documentos normativos, distingue las acciones a desarrollar en función de la procedencia de los recursos con que se apoyen las iniciativas, no obstante están adecuadamente articulados, lo que permite que el Programa tenga un flujo operativo que favorece el alcance de resultados y el cumplimiento de objetivos del Programa. En la operación, se percibe un adecuado desarrollo de los procesos por parte de su personal.

La valoración del tiempo de ejecución de los principales procesos (solicitud de apoyo, aprobación de proyecto y entrega de apoyos) se realiza conforme a lo establecido en sus documentos normativos como pudo constatarse en la revisión de expedientes y entrevistas a beneficiarios.

Existe una excelente orientación a resultados por parte del personal, pues la amplia experiencia con que cuentan en el ejercicio de sus funciones les ha permitido potenciar sus capacidades operativas.

Entre los diferentes niveles del personal se pudo apreciar que existe una constante y eficiente comunicación.

También de manera general, se puede comentar que se encontraron algunas debilidades estratégicas que deben ser atendidas para no mermar la ejecución actual.

4.2.1 Alineación de los procesos actuales con los procesos documentados

En un análisis de correspondencia de los procesos operativos actuales identificados y los procesos documentados, podemos observar lo siguiente:

- Existe una distinción de documentos federales y estatales que definen el proceso de operación, a pesar de existir correspondencia entre ellos, no existe un solo proceso definido para el Programa.
- Los documentos normativos federales tienen definidos un mayor número de procesos que los llevados en la práctica, esto responde a una adaptación que se ha hecho en la operación para alcanzar la eficiencia.
- Los documentos normativos estatales, no contienen la definición a detalle de los procesos, ni presentan flujogramas establecidos, en la revisión documental se pudo construir el proceso a partir de las definiciones de varios documentos de índole informativo y no normativo.
- Los procesos operativos actuales mostraron adaptaciones (informales) respecto a los procesos documentados, para poder en muchos casos agilizar el alcance de resultados.
- Como ejercicio de esta evaluación se clasificaron los procesos, por su naturaleza y contribución a los objetivos del Programa, sin embargo no existe redacción para esta distinción.

En general, podemos concluir que de los procesos documentados encontrados, la mayoría que corresponde a un 80% son implementados en la operación actual, el restante 20%, no aplica para la operación actual, ha sido modificado como estrategia de alcance de resultados, se ha combinado con otro proceso, o se ha transformado en procedimiento.

4.2.2 Contribución de los procesos a la estrategia actual

En el análisis de la información obtenida de manera documental y mediante investigación de campo, se constató que los procesos desempeñados en la operación, sí contribuyen a la estrategia actual de alcance de resultados, la

valoración se hizo en función al cumplimiento de metas y ejecución de presupuesto del año 2016.

En un trabajo comparativo entre entidades ejecutoras del Programa con recursos federales, se pudo comprobar que el estado de Guanajuato se distingue por estar entre los cinco estados con mayor número de proyectos apoyados a través del Programa²⁷.

Las metas establecidas para recursos estatales, también han podido ser alcanzadas con la operación actual, por lo que puede considerarse adecuada la mecánica de operación de procesos.

4.2.3 Medición de atributos de los procesos del Programa

Para la medición o calificación de los procesos del Programa, se consideraron tres atributos: Eficacia, Suficiencia y Pertinencia. Dicha valoración deriva de las entrevistas realizadas a los beneficiarios y al personal coordinador y operador.

La definición de estos atributos es la siguiente:

- *Eficacia*: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.
- *Suficiencia*: un proceso es suficiente cuando produce resultados completos y adecuados para el logro de los objetivos del Programa.
- *Pertinencia*: un proceso es pertinente si sus actividades son adecuadas para lograr las metas y los objetivos del Programa.

A cada uno de los atributos se le asignó una calificación, en base a ciertos criterios mostrados a continuación.

²⁷ Fuente: Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo. Doc. Acciones realizadas con presupuesto federal y estatal, de 2002 al mes de septiembre de 2017, Subprograma de apoyo al empleo: Fomento al Autoempleo.

Calificación	Resultado
3	Funciona correctamente
2	Requiere mejoras
1	Necesita cambios forzosos

PROCESO	EFICIENCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA
Planeación	3	3	3
Difusión	3	2	2
Solicitud de apoyo	3	2	2
Aprobación de proyectos	3	3	3
Entrega de apoyo	3	3	3
Adquisición de bienes (E)	NA	NA	NA
Seguimiento y monitoreo	3	3	2
Cierre	3	3	2

Respecto a la Planeación, se evaluó con la más alta calificación en eficiencia y suficiencia y planeación.

A la difusión, se le calificó con un correcto funcionamiento en eficiencia y se sugieren mejoras para alcanzar la suficiencia y pertinencia, ya que se pudo probar que el documento y medios de difusión no son los adecuados para la promoción del programa.

En cuanto a la solicitud de apoyo, la suficiencia y pertinencia se evaluó con 2 puntos debido a que los formatos presentan oportunidades de adecuación y mejora para su llenado por los solicitantes.

La aprobación de apoyos es un proceso con un funcionamiento correcto en cuanto a su operación, transparencia, cumplimiento de tiempos y contribución al alcance de resultados.

Por lo que respecta a la entrega del apoyo, en base a su correcto desempeño se evaluó con la máxima calificación en eficiencia, suficiencia y pertinencia.

El proceso de adquisición de bienes, no corresponde la evaluación por estar asignado a otra área de la dependencia que atiende a sus propios procedimientos.

Para el seguimiento, monitoreo y cierre, se sugieren adecuaciones en cuanto a las funciones del personal, para compensar las responsabilidades.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

La evaluación de procesos es un estudio cualitativo, que valora la realización de un conjunto de acciones llamada proceso, que se sigue para alcanzar los resultados esperados, cumplir metas y atender el objetivo para el que fue creado el programa.

Esta evaluación, permite detectar las fortalezas, debilidades y oportunidades en los procesos establecidos a fin de orientarlos para lograr mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos.

En términos generales, el Programa “Fomento al autoempleo – Proyectos Productivos” muestra grandes fortalezas en sus procesos, derivadas de una amplia experiencia, adecuación de procesos para alcanzar la eficiencia, retroalimentación entre las diferentes áreas involucradas.

El Programa muestra de manera general un conjunto de procesos ágiles, transparentes y oportunos, resultado de una amplia experiencia en su ejecución y una correcta coordinación. Se percibe apertura a la evaluación y actitud cooperativa y propositiva en los coordinadores y operadores del Programa.

Las recomendaciones van enfocadas al fortalecimiento de los procesos establecidos y a la disminución de riesgos en la operación. Los procesos que se sugiere fortalecer son de carácter administrativo y se describen en el apartado correspondiente.

Se pudo comprobar que los responsables del Programa (coordinadores y operadores), han incorporado mejoras a los procesos. Resalta la adecuación de medios de información y atención, el establecimiento y revisión de indicadores de gestión y resultados establecidos de manera interna y la actitud sensible en el ejercicio de sus funciones.

El Programa ha mostrado apertura a la realización de evaluaciones externas que han mostrado gran utilidad para mejorar los procesos, resultados e impacto del mismo, el seguimiento a las recomendaciones emitidas se manifiestan en una mejora del desempeño del Programa.

La valoración general sobre los procesos del Programa es positiva y las perspectivas son favorables por su consolidación operativa y por ser una alternativa de autoempleo a un segmento de la población definido.

5.1.1 Buenas prácticas y fortalezas en la operación

- Los procesos tienen buena articulación (se observa cuando el producto de un proceso es el insumo del proceso siguiente).
- Flujo de procesos operativos adecuado (continuidad de los procesos).
- Experiencia operativa de los responsables de los procesos (permite ajuste de procesos sin salir de la normatividad para hacer frente a eventualidades).
- Personal, multifunciones con amplia experiencia.
- Sistema de indicadores de gestión y resultados monitoreados de manera periódica mensual.
- Ejercicio de planeación anual que resulta en un documento que contiene metas y acciones definidas (correcto cumplimiento de metas).
- Existencia de oficinas regionales de apoyo para recepción de solicitudes y atención a solicitantes.
- Vinculación con otras instancias del gobierno para difusión del Programa.
- Asesoría y acompañamiento a solicitantes en el proceso de solicitud de apoyos.
- Disposición de medios informales para agilizar procesos.
- Existencia de Comité Interno de Evaluación
- Selección de beneficiarios mediante procesos transparentes y participativos.

- Constante monitoreo y seguimiento de los apoyos otorgados y del cumplimiento de condiciones establecidas.
- Condicionamiento de la propiedad de los bienes otorgados como apoyo.
- Correcto proceso de monitoreo y seguimiento que permite información oportuna para la implementación de medidas correctivas.
- Transparencia en sus procesos de selección de beneficiarios y asignación de recursos.
- Apertura a los ejercicios de evaluación externa.

5.1.2 Identificación de oportunidades en la operación

- Contar con Flujograma General.
- Duplicidad de documentación de procesos (federal y estatal).
- Duplicidad de procesos administrativos por tipo de recurso que genera mayor carga de actividades administrativas que pueden restar atención a actividades sustantivas.
- Sistema de difusión no adecuado para la comprensión del Programa
- Diseño de Formatos estatales.
- Definición de funciones de los analistas.
- Inexistencia de sistema de contrapesos que equilibre las funciones y responsabilidades de los analistas.
- Riesgo operativo por la multifuncionalidad de los analistas.

5.2 Recomendaciones

- Realizar un ejercicio de planeación participativo con visión de mediano y largo plazo.
- Fortalecer el proceso de difusión, mediante una estrategia de capacitación de personal de las instancias vinculadas y búsqueda de medios actuales de provisión de información.

- Revisar el contenido de información que incluye la convocatoria con el fin de ofrecer la mayor cantidad de información sobre el Programa, de una manera clara.
- Revisión de la descripción de funciones de los analistas y número de analistas por Coordinación regional.
- Realizar sistema de contrapesos que equilibre las funciones y responsabilidades de los analistas.
- Oficializar el mapeo general de procesos del Programa.
- Valoración y rediseño de formatos estatales.
- Clasificación de procesos y asignación de importancia respecto a los administrativos y sustantivos.
- Continuar con sistema de monitoreo periódico de indicadores de gestión y resultados del Programa y de desempeño de los analistas.
- Realizar una evaluación de impacto al Programa.

6. ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 14
	Institución	STPS
	Entidad	Guanajuato
	Unidad Responsable	Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	Programa Estatal de Fomento al Autoempleo- Proyectos Productivos
	Año de Inicio	2002
	Responsable titular del Programa	Ing. Marco Antonio Morales García
	Teléfono de contacto	462.6269226
	Correo electrónico de contacto	mamorales@guanajuato.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población beneficiaria a través de la implementación de una herramienta activa que permita fortalecer y dar valor agregado a dichos proyectos productivos que permitan la consolidación de proyectos competitivos que faciliten la transición a la economía formal, el crecimiento, así como la generación y conservación de empleos.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo para el ejercicio 2016.
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 4: México Próspero.

	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 4.3: Promover empleo de calidad.
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 4.3.3 Promover el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en el trabajo.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Economía Visión 2018 de la Secretaría de Desarrollo Económico.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo Particular 4.1. Fomentar la creación de empleos productivos que impulsen el crecimiento en el bienestar de las familias guanajuatenses.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Equipamiento de proyectos productivos que incentiven el autoempleo / Identificar oportunidades de negocio.
	Propósito del programa	“Personas buscadoras de empleo con experiencia mínima de 6 meses que cuenten con elementos para emprender o fortalecer un negocio propio”.
Población potencial	Definición	Son las personas mayores de 18 años económicamente activas que se encuentran desocupadas o subocupadas y en búsqueda de un empleo en el estado de Guanajuato.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	88,069 personas.
Población objetivo	Definición	Personas de 18 años en adelante, dando preferencia en la medida de lo posible a aquellas que habiten en las Zonas de Atención prioritaria, con el perfil y experiencia para desarrollar un proyecto productivo, con los requisitos y características establecidas en las Reglas de Operación.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	Se definió la atención de un total de 2,000 proyectos productivos para el

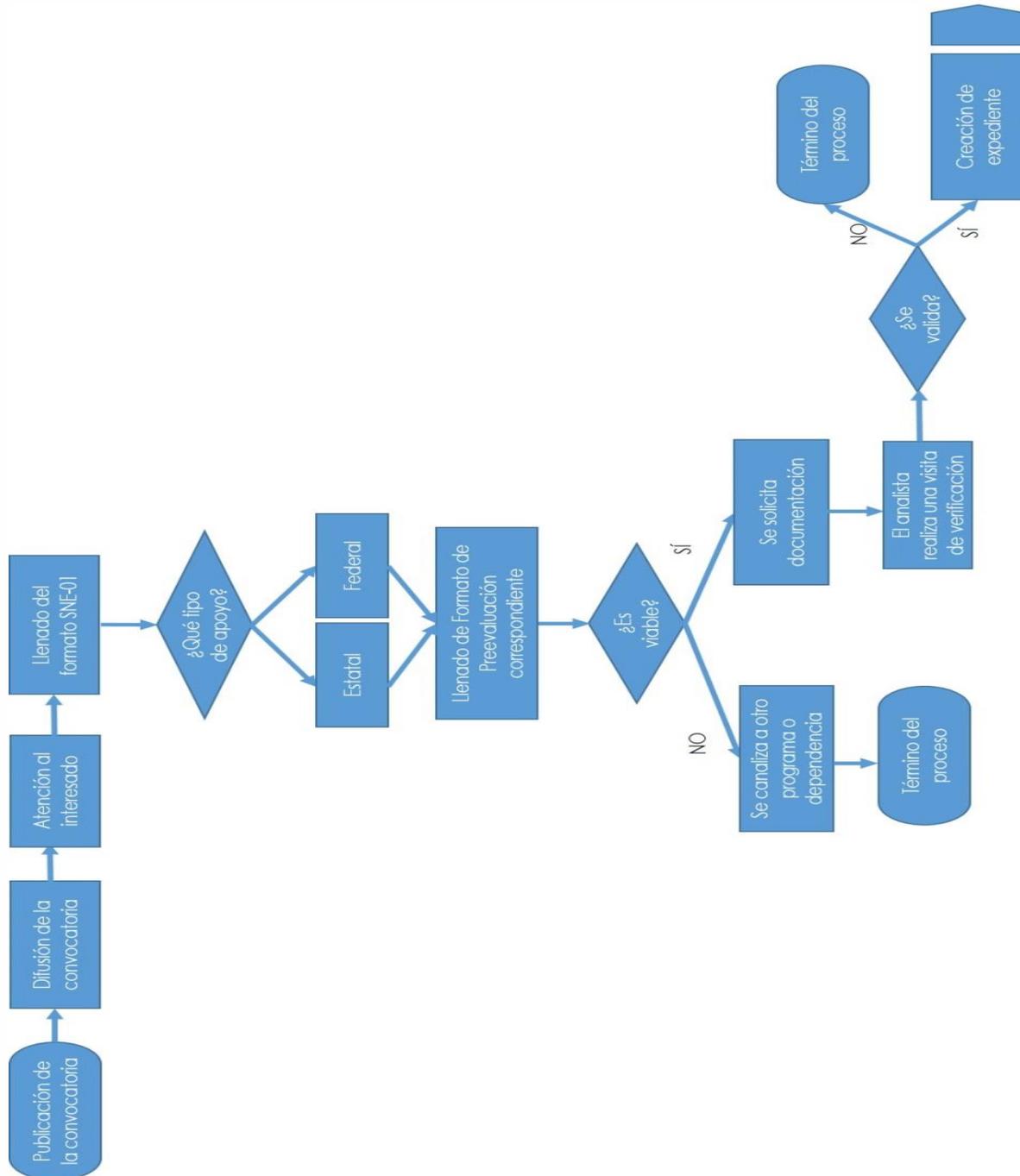
		periodo de 2016-2018.
Población atendida	Definición	Proyectos y Personas atendidas
	Unidad de medida	Proyectos / Personas
	Cuantificación	525 / 648
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$12,709,870.13
	Presupuesto modificado (MDP)	\$12,709,870.13
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$12,709,870.13
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Guanajuato
Focalización	Unidad territorial del programa	Guanajuato

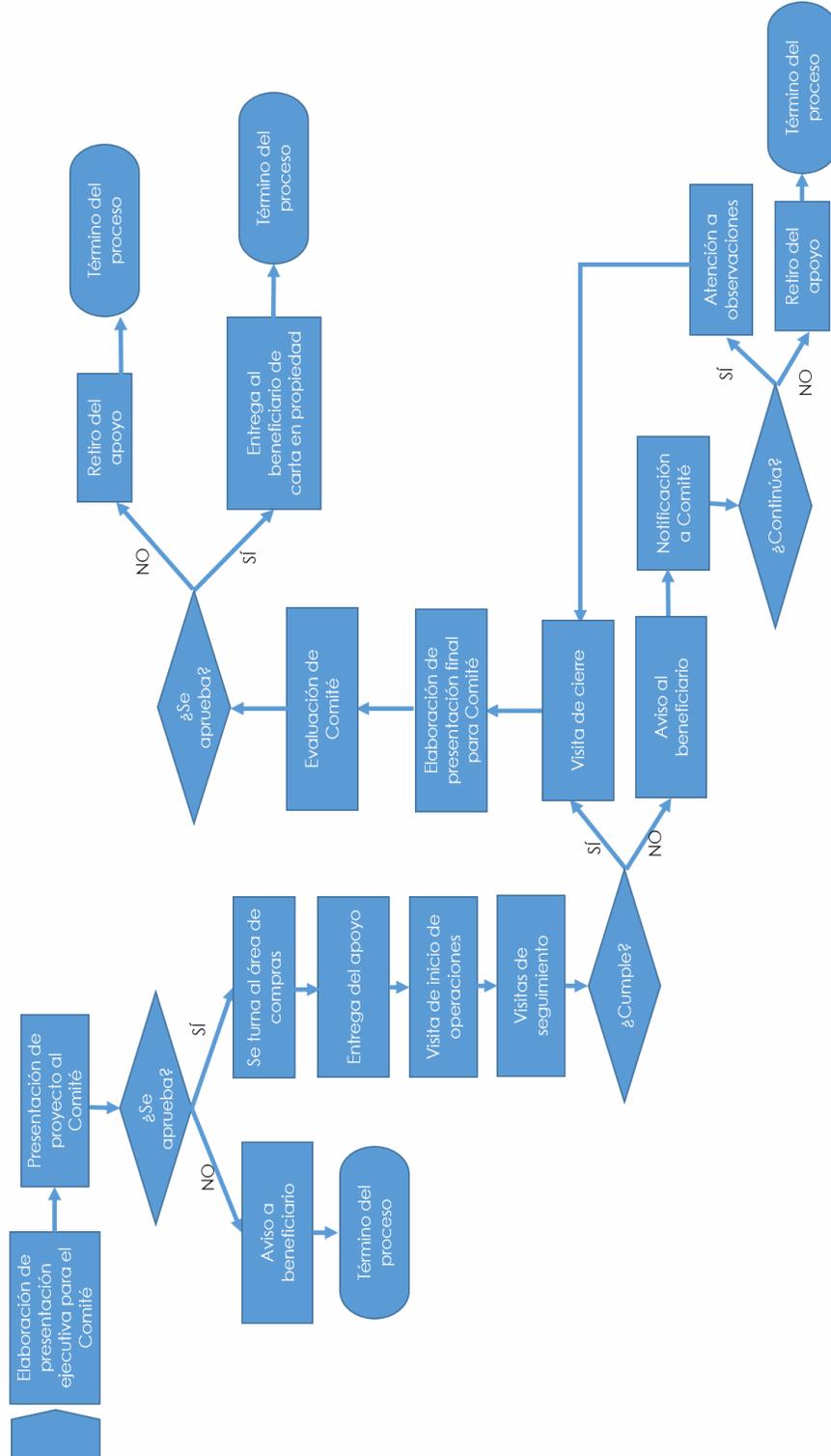
Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos. Evaluación de Procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa por el evaluador.
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación
	1	Presupuestación
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Difusión
	2	Promoción
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	Atención a interesados
	3	Recepción de solicitudes
	3	Entrega de documentación
	3	Integración de Expediente
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Presentación a Comité Interno de Evaluación
	4	Selección de proyectos beneficiarios
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los	5	Adjudicación de proveedor conforme a proceso del área de compras y adquisiciones

beneficiarios del programa.	5	Compra de las herramientas, equipo, maquinaria y/o mobiliario
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	NA	NA
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	6	Entrega de apoyos
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	7	Visitas de monitoreo y seguimiento
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	NA	NA
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	7	Valoración de avance de cumplimiento de metas. Sistema de indicadores de cumplimiento y productividad
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Cierre: Entrega de bienes en propiedad.	8	Entrega de bienes en propiedad, previo cumplimiento de condiciones

Anexo III. Flujoograma del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos





Anexo IV: Grado de consolidación operativa del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				Por las aportaciones presupuestales cuentan con doble normatividad
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				Existe una adecuada distribución documental, revisión de documentos normativos y manual de operación (federal).
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	X				Si existe homogeneidad en la aplicación de procesos y procedimientos en todas las Coordinaciones del Programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			El programa cuenta con un proceso de monitoreo, seguimiento y un sistema de indicadores de gestión y de resultados. e
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			Cuenta con procesos de revisión mensual de cumplimiento metas que le permite ajustar la operación para alcanzar los resultados esperados.
Grado de consolidación operativa	ALTO				

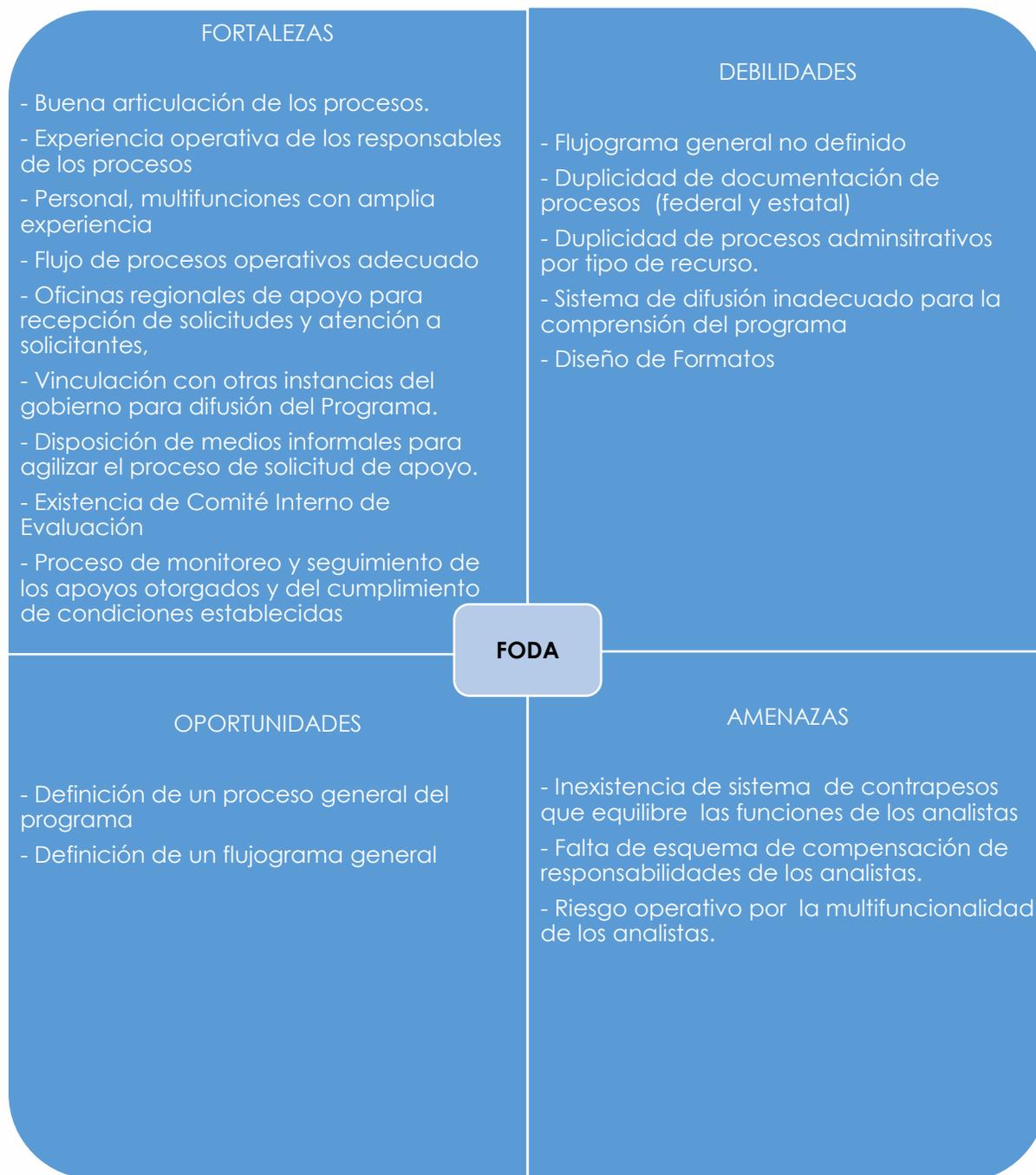
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Entrega de apoyos en propiedad
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, presentan buena articulación
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Federales y estatales (sistema local)
	Tipo de información recolectada	Sobre metas, beneficiarios y expedientes
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí sirve
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Pertinente

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
No se emiten propuestas de modificación a la Normatividad Vigente para el año 2016 (Federal)					

Anexo VII. Análisis FODA del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos



Anexo VIII. Recomendaciones del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

En este anexo se valora si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Administrativos y Sustantivos	General	Clasificar los procesos actuales en Sustantivos y Administrativos para atender de acuerdo a su importancia.	Coordinación y Operación del Programa	Revisión de procesos operativos definidos	Viable debido a la buena articulación, continuidad y eficiencia de los procesos definidos actuales.	Atención por importancia del proceso	Indicadores actual (cumplimiento de metas y objetivos del programa)	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

El Programa cuenta con un sistema de reporte donde se registra el avance y status de las actividades y un sistema de monitoreo de indicadores.

REPORTE DIARIO DE IOCP						
ETAPA	ETAPA DE APROBACION					
	IOCP	MONTO ESTIMADO	INVERSION REAL (adjudicada)			
STATUS	ETAPA DE ADJUDICACION					
	PENDIENTES			ADJUDICADO		
	IOCP	MONTO ESTIMADO	IOCP	INVERSION REAL (adjudicada)		
AVANCE DE ADJUDICACION						
DIRECCION REGIONAL	IOCP	FEDERAL	IOCP	ESTATAL	IOCP	ESTRATEGICO
CELAYA						
GUANAJUATO						
IRAPUATO						
LEON						
SALAMANCA						
SAN JOSE ITURBIDE						
TOTAL						

RESULTADOS DE ANALISIS Y REVISIÓN DE DOCUMENTOS						
	A	B	C	D	E	ANALISTA
	NUMERO DE EXPEDIENTES	NUM. TOTAL DE HALLAZGOS	PROM. DE HALLAZGOS POR EXPEDIENTE	NUMERO DE EXPEDIENTES CON HALLAZGOS	PORCENTAJE DE EXPEDIENTES CON HALLAZGOS	
CELAYA						
GUANAJUATO						
IRAPUATO						
LEON						
SALAMANCA						
SAN JOSE ITURBIDE						
TOTAL						

ENTREGADAS EN PROPIEDAD EN TIEMPO		ENTREGADAS EN PROPIEDAD FUERA DE TIEMPO	
DIR REGIONAL	NUM DE IOCP	DIR REGIONAL	NUM DE IOCP
CELAYA		CELAYA	
GTO		GTO	
IRAPUATO		IRAPUATO	
LEON		LEON	
SALAMANCA		SALAMANCA	
SAN JOSE I		SAN JOSE I	
TOTAL		TOTAL	

TOTAL DE ENTREGADAS	#
PORCENTAJE EN TIEMPO	%
PORCENTAJE FUERA DE TIEMPO	%

IOCP APROBADAS POR CIE Y PENDIENTES DE CAPTURAR										
DIR REG	FECHA									
CELAYA										
GUANAJUATO										
IRAPUATO										
LEON										
SALAMANCA										
SAN JOSE										
ITURBIDE										
TOTAL										

APROBADAS POR CIE Y PENDIENTES DE ENTREGA EN PROPIEDAD										
DIR REG	FECHA									
CELAYA										
GUANAJUATO										
IRAPUATO										
LEON										
SALAMANCA										
SAN JOSE ITURBIDE										
TOTAL										

CAUSAS DE LA ENTREGA FUERA DE TIEMPO										
DIR REG	CAUSAS									
CELAYA										
GUANAJUATO										
IRAPUATO										
LEON										
SALAMANCA										
SAN JOSE I										
TOTAL										

CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE CAPTURA*										
DIR REG	VISITA	DICTAMEN	NOTIFICACIÓN	ADJUDICACIÓN	ENTREGA	OTRAS				
CELAYA										
GUANAJUATO										
IRAPUATO										
LEON										
SALAMANCA										
SAN JOSE I										
TOTAL										

Fuente: Doc. Resultados de avance Programa estatal Fomento al Autoempleo.

Anexo X. Trabajo de campo realizado

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
SDES	Oficina Regional de Salamanca	23/10/17	Leticia Hernández	Analista de proyectos de empleo	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
SDES	Oficina Regional de Irapuato	23/10/17	Leticia Hernández	Analista de proyectos de empleo	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
SDES	Oficina Regional de Guanajuato	27/10/17	Leticia Hernández	Analista de proyectos de empleo	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
SDES	Oficina Regional de León	27/10/17	Leticia Hernández	Analista de proyectos de empleo	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	
SDES	Oficina Regional de Celaya	28/10/17	Leticia Hernández	Analista de proyectos de empleo	Entrevista semi-estructurada	45 minutos	

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa Estatal de Fomento al Autoempleo – Proyectos Productivos

Guía de entrevista semiestructurada.



DATOS GENERALES

Nombre

Puesto

Coordinación

Dependencia

Tiempo en el puesto

Recursos empleados en el programa

Selección del recurso

Municipios atendidos

¿Muestra documentos?

PROCESO

Podría describir el proceso que se sigue para otorgar apoyo del programa

Sabe cuál fue el número de apoyos otorgados en 2016 y 2017

Sabe si se cumplió la meta establecida para esos años.

PLANEACIÓN

Existe algún documento de planeación del programa? Le es entregado a usted?

El documento de planeación es claro, difundido y accesible

El doc. de planeación, ¿contiene información de metas para el año?

En su opinión, ¿las metas son alcanzables?

En la planeación, ¿se considera el tiempo para reportes, informes administrativos y alimentación de sistemas?

DIFUSIÓN

¿Existe una estrategia de difusión del programa para llegar a la población objetivo?

¿Qué medios ocupan para la difusión?

Considera que los medios utilizados, ¿son adecuados y suficientes?

¿Existen publicaciones en algún dialecto?

SOLICITUD DE APOYO

Los formatos empleados para solicitar el apoyo, ¿son claros, adecuados y explícitos para los beneficiarios?

Los puntos de recepción de solicitudes, ¿son accesibles y suficientes?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada?

¿Se brinda asesoría para la presentación de proyectos?

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

¿Existe una metodología para la selección de beneficiarios?

Los criterios y proceso de selección, ¿son claros, transparentes, estandarizados y sistematizados?

¿El resultado de la selección es público?

¿Existe un padrón de beneficiarios?

¿Quién tiene acceso al padrón?

El padrón, ¿ayuda a verificar si alguien ya fue beneficiario anteriormente?

¿El padrón se actualiza? ¿Cada que tiempo?

De las personas atendidas, ¿qué porcentaje recibe apoyo?

Distribución de apoyo

¿Los apoyos llegan completos y a tiempo para el programa?

La entrega de apoyos a beneficiarios, ¿se realiza a tiempo?

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

¿Existen mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan verificar que los apoyos son utilizados de acuerdo a lo establecido?

¿Es adecuado el mecanismo de seguimiento establecido?

¿Existe supervisión por parte de alguna otra instancia?

¿Existen mecanismos para identificar si se cumple el propósito?

SATISFACCIÓN DEL USUARIO

¿Existe alguna encuesta de satisfacción de beneficiarios?

¿Cada qué tiempo se realiza?

¿Los resultados se reportan?

¿Se da seguimiento a quejas y recomendaciones?

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

¿Existen manuales de procedimientos del programa?

Los manuales, ¿son útiles y completos?

¿Existe algún otro documento que de pauta de la operación?

¿Considera que los manuales y reglas, sirven para conocer a fondo el proceso?

COMENTARIOS

¿Cree que exista alguna dificultad en la coordinación entre las áreas para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

¿Cuál cree que es el principal problema operativo del programa?

¿Cómo cree que se pudiera mejorar el proceso?

¿Qué sugiere para mejorar la operación del programa?

Carta de consentimiento.

Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Consultoría

**Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos
del Programa Estatal “Apoyo al empleo – Proyectos Productivos” Q0324**

Título del Proyecto: “Evaluación de Procesos”

Estimado/a: Nombre del participante.

Introducción y objetivo

Evaluare, Expertos en Políticas Públicas está realizando la **Evaluación de Procesos al Programa Estatal “Apoyo al Empleo – Proyectos Productivos” Q0324**, contratada por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de Guanajuato. El objetivo de la evaluación es: “Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Se buscará identificar fortalezas y oportunidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa”.

La evaluación se está realizando directamente en las oficinas en donde el programa se ejecuta y se ha considerado el levantamiento de información en campo como indispensable para obtener información sobre la operación del mismo. La oficina donde usted labora (comunidad y municipio), fue seleccionada y es por ello que estamos solicitando su participación en una entrevista.

Procedimiento

En la entrevista de evaluación, le haremos algunas preguntas acerca del proceso de operación del programa como por ejemplo, forma de promoción del programa y cuestiones generales acerca de la recepción de solicitudes, entrega de apoyos, etc. La entrevista, tendrá una duración aproximada de 20 minutos.

Evaluare Puebla
Blvd. Esteban de
Antuñano no. 2702
Ciudad de Puebla 72160
☎ (222) 2.11.13.42

Evaluare D. F.
Avenida Insurgentes Sur no. 1698
Álvaro Obregón, Florida
Ciudad de México 01030
☎ 01 55 91.71.10.32

Línea Nacional sin costo
☎ 01 800 837 0260



Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. En los resultados de la evaluación usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ni ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con la Coordinadora de la Evaluación: Leticia Hernández León, al teléfono 22221247739 o la siguiente dirección de correo electrónico leticiahernandez@hotmial.com.

Una vez que usted acepte participar en la entrevista, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Estatal “Apoyo al empleo – Proyectos Productivos” Q0324

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en la evaluación

Nombre del Participante	Fecha	Firma
_____	_____	_____

Nombre del Entrevistador	Fecha	Firma
_____	_____	_____

<p>Evaluare Puebla Blvd. Esteban de Antuñano no. 2702 Ciudad de Puebla 72180 ☎ (222) 2.11.13.42</p>	<p>Evaluare D. F. Avenida Insurgentes Sur no. 1699 Álvaro Obregón, Florida Ciudad de México 01030 ☎ 01 55 91.71.10.32</p>	<p>Lada Nacional sin costo ☎ 01 800 837 0260</p>
--	--	---

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

- Nombre de la instancia evaluadora: Evaluare, Expertos en Política Pública S.A. de C.V.
- Nombre del coordinador de la evaluación: Leticia Hernández León
- Nombres de los principales colaboradores:
 - Aleida Martínez Muñoz.
 - Karen Italia Ruiz López.
 - Arturo Tecpanecatl Ruisanchez.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Ing. Marco Antonio Morales García
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: Contrato de Prestación de Servicios Profesionales.
- Costo total de la evaluación: \$765, 808.80 IVA incluido.
- Fuente de financiamiento: Proyecto estratégico 10.1015.Q0324.03.01.02 de la partida presupuestal denominada 3390 Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos integrales.