



PROSOFT



Reporte Final

Evaluación de Procesos 2015-2016 del Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación.

Noviembre 2016

CONTENIDO

Glosario de Términos.....	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1. Introducción	9
1.1 PROSOFT y el sector de TI	9
1.2 Evaluaciones anteriores relevantes del PROSOFT	10
1.3 Propósito de la evaluación	12
2. Diagnóstico.....	12
1.1. Contexto de las tecnologías de información y la innovación en México.....	13
1.2 Problemática atendida.....	13
1.3 Objetivo general y específico.....	14
1.4 Alineación con otras Políticas y Programas	14
1.5 Población.....	15
1.6 Operación del PROSOFT y la Innovación.....	15
5.1 Procesos.....	16
5.2 Tipos de proyectos apoyados.....	16
5.3 Desempeño programático.....	17
5.4 Diagnóstico preliminar.....	18
5.5 Fuentes de información a utilizar en la evaluación	18
3. Alcance.....	19
4. Metodología	21
3.1 Descripción y análisis de los procesos del programa.....	21
3.2 Hallazgos y resultados.....	22
3.3 Conclusiones y recomendaciones.....	23
5. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa	23
5.1 Introducción.....	23
5.2 Equivalencia de procesos de PROSOFT y la Innovación	24
5.3 Estructura de análisis	24
5.4 Proceso 2 – Autorización para fungir como OP	25
5.1.1 Descripción gráfica del proceso y los actores involucrados	25
5.1.2. Aspectos normativos relevantes.....	26
5.1.3. Descripción y análisis del proceso	27
5.1.4 Análisis de indicadores relevantes.....	29
5.1.5 Atributos del Proceso.....	29
5.1.6 Resumen de la descripción y análisis de procesos.....	30
5.2 Proceso 3 – Autorización de solicitudes de apoyo.....	31
5.2.1 Descripción gráfica del proceso y actores involucrados	31
5.2.2 Aspectos normativos relevantes.....	32
5.2.3 Descripción y análisis del proceso	32
5.2.4 Análisis de indicadores relevantes.....	35
5.2.5 Atributos del proceso.....	35
5.2.6 Resumen de la descripción y análisis de procesos.....	36
5.3 Proceso 4 – Formalización y entrega de apoyos.....	37
5.3.1 Descripción gráfica del proceso y actores involucrados	37
5.3.2 Aspectos normativos relevantes.....	38
5.3.3 Descripción y análisis del proceso	39
5.3.4 Análisis de indicadores relevantes.....	42
5.3.5 Atributos del Proceso.....	43
5.3.6 Resumen de la descripción y análisis de procesos.....	43
5.4 Proceso 5 – Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos	44
5.4.1 Descripción gráfica del proceso y actores involucrados	45
5.4.2 Aspectos normativos relevantes.....	46

5.4.3	Descripción y análisis del proceso	47
5.4.4	Análisis de indicadores relevantes.....	50
5.4.5	Atributos del proceso.....	50
5.4.6	Resumen de la descripción y análisis de procesos.....	51
5.5	Proceso 6 – Análisis de Impacto	52
5.5.1	Descripción gráfica del proceso y actores involucrados	52
5.5.2	Aspectos normativos relevantes.....	54
5.5.3	Descripción y análisis del proceso	54
5.5.4	Análisis de indicadores relevantes.....	55
5.5.5	Atributos del proceso.....	56
5.5.6	Resumen de la descripción y análisis de procesos.....	56
5.6	Proceso de planeación.....	57
5.6.1	Descripción gráfica del proceso y actores involucrados	57
5.6.2	Aspectos Normativos Relevantes	57
5.6.3	Descripción y análisis del proceso	58
5.6.3	Valoración de los indicadores relevantes del proceso.....	59
5.6.4	Atributos del proceso.....	59
6.	Tema II. Hallazgos y resultados.....	60
6.1	Valoración general del programa.....	60
6.2	Hallazgos de la evaluación	61
6.2.1	Autorización para fungir como OP	61
6.2.2	Autorización de Solicitudes de Apoyo.....	62
6.2.3	Formalización y entrega de apoyos.....	64
6.2.4	Seguimiento y Modificaciones	65
6.2.5	Análisis de Impacto	65
6.2.6	Planeación	66
6.3	Consideraciones generales de la evaluación.....	66
7.	Tema III. Recomendaciones y conclusiones	68
8.	Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis	71
8.1	Proceso 2. Autorización para fungir como OP	71
8.2	Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo.....	72
8.2.1	Recepción de la documentación de los beneficiarios.....	72
8.2.2	Evaluación de las solicitudes de apoyo.....	75
8.3	Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos	76
8.4	Proceso 5. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos	77
8.5	Conclusiones sobre el caso.....	78
9.	Bitácora de trabajo y Bases de datos.....	80
9.1	Fase 1: Revisión documental, análisis de gabinete y preparación de estudio de campo.....	80
9.2	Fase 2: Trabajo de campo	81
9.3	Fase 3: Desarrollo del Informe preliminar.....	84
10.	Instrumentos de recolección de información	84
10.1	Guía de entrevista para personal directivo de la IE	85
10.2	Guía de entrevista para personal de las coordinaciones de la IE.....	86
10.3	Guía de entrevista para integrantes del CD.....	89
10.4	Guía de entrevista para integrantes de OP	90
Anexo I:	Propuesta de modificación a la normatividad.....	92
Anexo II:	FODA.....	99
	Fortalezas.....	99
	Oportunidades	100
	Debilidades.....	100
	Amenazas	101
	Formato FODA	103

Anexo III: Recomendaciones	104
Anexo IV: Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	107
Anexo V: Ficha de identificación del programa	109
Anexo VI: Equivalencia del modelo general de procesos de CONEVAL con los procesos de PROSOFT y la innovación	111
Anexo VII: MIR del programa.....	112
Anexo VIII: Flujogramas de los procesos.....	113
Proceso 2. Autorización para fungir como OP	113
Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo.....	114
Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos.....	115
Proceso 5. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación	116
Proceso 6. Análisis de Impacto	118

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AMESOL	Asociación Mexicana Empresarial de Software Libre A.C.
AMITI	Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información A.C.
ASF	Auditoría Superior de la Federación
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CANIETI	Cámara Nacional de la Industria de Electrónica, Telecomunicación y Tecnologías de la Información
CAR	Convenio de Asignación de Recursos
CAR	Convenio de Asignación de Recursos
CATI	Comisión Asesora de Tecnologías de la Información
CII	Comité Intersectorial para la innovación
CD	Consejo Directivo
COECYTJAL	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social
COP	Criterios de Operación
CSE	Criterios de Selección Estatal
CTI	Ciencia, Tecnología e Innovación
DED	Dirección de Economía Digital
DGISCI	Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior
DGPE	Dirección General de Planeación y Evaluación
DGTIC	Dirección general de Tecnologías de la Información y la Comunicación
EF	Entidades Federativas
FINNOVA	Fondo Sectorial de Innovación Secretaría de Economía-CONACYT
GII	Índice Mundial de Innovación
IE	Instancia Ejecutora
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía
MIO	Mecanismo Interno de Operación
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MSD	Modelo Sintético de Información del Desempeño
OAG	Oficina del Abogado General
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OE	Organismos Empresariales
OIC	Órgano Interno de Control
OP	Organismos Promotores
PAE	Programa Anual de Evaluación
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
Pp	Programa Presupuestario
PRODEINN	Programa de Desarrollo Innovador 2013- 2018
PROSOFT y la Innovación	Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación
ROP	Reglas de Operación 2016
SA	Solicitud de Apoyo del programa PROSOFT y la Innovación
SCyT	Secretaría de Ciencia y Tecnología de Jalisco
SE	Secretaría de Economía
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SIS	Subdirección de la Industria del Software
SNCE	Subdirección de Normatividad y Comercio Electrónico
TdR	Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos 2015-2016 del Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación
TESOFE	Tesorería de la Federación
TI	Tecnologías de la Información

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación de Procesos del “Programa para el desarrollo de la industria de software (PROSOFT) y la Innovación” S151 da cumplimiento al Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Es necesario resaltar que, originalmente, el PAE contemplaba la realización de una evaluación de diseño, sin embargo, en vista que el programa no sufrió modificaciones importantes en ese tema, se consideró que una de procesos sería pertinente. De esta forma se evaluarían los procesos tomando en cuenta la fusión con los Fondos para Impulsar la Innovación de 2016. El programa PROSOFT y la Innovación es de modalidad S, “Sujetos a Reglas de Operación”, forma parte del Ramo 10 Economía y la unidad responsable de su operación es la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior de la Secretaría de Economía.

Los objetivos específicos del presente estudio son:

- 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, normativos u operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen a la consecución de los objetivos del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

La evaluación de procesos esta compuesta de tres apartados: 1) Descripción y análisis de los procesos operativos del programa; 2) Hallazgos y resultados; y 3) Recomendaciones y conclusiones. El desarrollo de la evaluación se realiza mediante análisis de gabinete y trabajo de campo. El Análisis de gabinete consiste en un análisis normativo y documental del programa y se consideraron, como mínimo, los siguientes documentos: normatividad aplicable, es decir leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de organización, manuales de procedimientos, entre otros; la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2015 y de ejercicios fiscales anteriores y documentos de trabajo institucionales. Por su parte, el Trabajo de campo, en el cual se realizó el diseño y aplicación de entrevistas semi-estructuradas para el levantamiento de información; éstas entrevistas se aplicaron a los actores que intervienen en la gestión del programa. A partir de esto, se elaboró la Descripción y análisis de los procesos del programa, en el que se analizan y valoran los componentes principales, su temporalidad, límites, actores y relación con otros procesos. Por último, en el apartado de Hallazgos y resultados de la evaluación se señalarán los principales problemas detectados, así como las áreas de oportunidad, buenas prácticas y fortalezas en la operación del programa. Con base en este análisis, se presentarán propuestas a modo de recomendación para mejorar la gestión del programa.

Se analizaron 5 procesos y se incluyó el de planeación aunque no está definido propiamente en la normatividad. A continuación se presentan los procesos y sus componentes principales:

Resumen de los procesos analizados

Proceso	Objetivo	Componentes
Proceso 2. Autorización para fungir como Organismo Promotor del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación	Asegurar que el OP contribuya a fomentar la creación, desarrollo, consolidación, productividad y competitividad de las empresas del sector de tecnologías de información y servicios relacionados al apoyar en la gestión del programa y con la difusión del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la documentación • Validación de la documentación • Autorización de OP
Proceso 3. Autorización de Solicitudes de Apoyo del PROSOFT y la Innovación	Atender las solicitudes de apoyo que presenten los potenciales beneficiarios a través de los OP ante el CD.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y validación de la documentación por el OP • Recepción y validación de la documentación por la Instancia Ejecutora • Autorización de beneficiarios
Proceso 4. Formalización y Entrega de Apoyos del PROSOFT y la Innovación	Formalizar los instrumentos jurídicos con los beneficiarios del PROSOFT con la finalidad de llevar a cabo la entrega de apoyos para los proyectos aprobados.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de instrumentos jurídicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Firma de convenios de coordinación y firma de convenios de colaboración, ○ Firma de convenios de asignación de recursos ○ Registro de convenios. • Entrega de apoyos <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de recursos a los OP ○ Entrega de recursos a los beneficiarios.
Proceso 5. Recepción y validación de los Reportes de Avance y/o Final y Solicitudes de Modificación de Proyectos aprobados del PROSOFT y la Innovación	Recibir y validar los reportes de avance y/o final, así como las solicitudes de modificación de los proyectos para dar seguimiento al avance en el ejercicio de los recursos, cumplimiento de los tiempos, compromisos, lineamientos generales y demás disposiciones legales.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y validación de reportes de avance • Recepción y validación de reportes finales • Solicitud de modificaciones
Proceso 6. Análisis de Impacto del PROSOFT y la Innovación	Analizar la información de las solicitudes de apoyo, reportes finales aprobados y Actas de CD para elaborar informes y/o reportes de impacto y avances a las instancias correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información • Análisis de impacto
Proceso 0. Planeación del PROSOFT y la Innovación	El objetivo de este proceso es establecer los criterios de operación para el año consecutivo y garantizar la obtención de resultados específicos que permitan determinar el avance de las actividades del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del programa • Obtención de apoyos • Adecuación del programa

- Para esta Evaluación de Procesos se dejaron fuera del análisis a los procesos de Difusión del PROSOFT y la Innovación y Reintegros y Enteros de recursos del PROSOFT y la Innovación. El primero no será analizado porque se considera que se atiende a través del proceso de Autorización de OP porque deben presentar una estrategia de difusión como parte del MIO. Por su parte, el proceso de reintegros se deja fuera del estudio porque dada su

naturaleza administrativa no contribuye al cumplimiento de los objetivos del programa en la medida que lo hacen los procesos seleccionados.

El PROSOFT y la Innovación es un programa de gran utilidad para impulsar el crecimiento del sector TI en México cuyos resultados han demostrado que es una herramienta reconocida por el sector. El programa ha permitido que las empresas mexicanas crezcan, que mejore el capital humano y que se certifique la capacidad de las empresas del país. Sin embargo, los procesos del programa tienen importantes áreas de mejora que deben de ser atendidas para mejorar el cumplimiento de sus objetivos. Dentro de las principales recomendaciones para fortalecer el PROSOFT y la Innovación están el simplificar el proceso de Autorización de OP o establecer mecanismos de re-inscripción más sencillos que permitan operar el programa desde inicio de año. Asimismo, es importante homogeneizar el proceso de selección de solicitudes de apoyo, ya que algunos OP cuentan con procesos muy robustos, mientras otros son más laxos y priorizan el cumplimiento de la normatividad al mérito técnico de los proyectos. Por último, es necesario fortalecer el proceso de capacitación de los OP y dotarlos de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo un proceso adecuado de difusión del programa.

Sobre el proceso de Autorización de Solicitudes de Apoyo, actualmente, los criterios son claros para escoger entre todos los proyectos presentados. Sin embargo, durante el trabajo de campo se identificó que el criterio de selección final es “primero en tiempo, primero en derecho”, el cual no se encuentra precisado en la normatividad del programa. Por su parte, la modalidad de proyectos estratégicos debería de fortalecerse con mayores recursos y con un proceso de selección más robusto, ya que son estos proyectos los que podrían tener un verdadero impacto en el sector. Asimismo, se recomienda elaborar manuales didácticos para los OP o establecer estrategias alternas para paliar los efectos que tiene el hecho de que los OP de las entidades federativas cuentan con poco personal y también alta rotación del mismo. También es importante dotar a los posibles beneficiarios de toda la información relevante por lo cual es necesario difundir de manera más adecuada la información referente a los distintos OP, ya que, aunque esto se encuentra disponible no es didáctico ni eficiente. Se recomienda revisar el criterio último de selección para que se premie el mérito.

En cuanto al proceso de Formalización y Entrega de Apoyos, la recomendación se concentra en disminuir los retrasos pues actualmente el proceso tarda mucho tiempo en concluirse. Por esta razón, es necesario integrar herramientas como la firma electrónica para disminuir los retrasos; adicionalmente, se deben establecer mecanismos de seguimiento más específicos, para al menos detectar focos rojos antes de que generen situaciones más complicadas que alarguen o dificulten el proceso.

Para el proceso de Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos, se identificó un fuerte rezago derivado de las solicitudes de modificación que pueden extender la vida de un proyecto hasta en 10 meses y la atención a observaciones que pueden extender en más de 200 días el proceso de seguimiento. Por lo tanto, se recomienda mejorar la coordinación entre OP y la instancia ejecutora para llevar a cabo acciones que reduzcan el rezago y evitar que se vuelva a generar. En este sentido se recomienda hacer campañas de cierre de proyectos en las entidades federativas cada año. Asimismo, es necesario replantear el proceso de seguimiento en términos de los distintos tipos de proyectos atendidos y las necesidades de revisión de los OP.

En cuanto al proceso de Análisis de Impacto, el hallazgo más importante es que a pesar de que se registra mucha información estadística, no se puede hacer un análisis profundo por las características del sistema. Tampoco se identificó un proceso de análisis de los indicadores de gestión del programa que permita identificar focos rojos en la operación. Por lo tanto, la recomendación consiste en fortalecer los procesos de planeación y propiciar la mejora continua de la gestión a través de mecanismos formales de seguimiento por parte de todos los actores involucrados en el programa.

Por último, se identificó que el proceso de Planeación se realiza de manera informal sin responder necesariamente a las necesidades del programa. Es por esto que se recomienda contar con un proceso definido claramente en la normatividad, en el cual se encausen las acciones del programa año con año. Generar canales de comunicación tendrá como consecuencia una mayor accesibilidad a la información sobre el sector de TI en el país, lo que a su vez, será beneficioso para fortalecer los procesos de planeación del programa.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROSOFT Y EL SECTOR DE TI

PROSOFT y la Innovación es un programa presupuestario diseñado y operado por la SE para fomentar el desarrollo del sector de TI en México. En 2002, México no era conocido por ser un polo mundial para el desarrollo del sector de TI, el valor de su producción apenas sobrepasaba los 3.9 mil millones de dólares y sólo se contaba con 226,000 empleos en el sector.¹ En ese año fue creado el programa y se concibió como un esfuerzo de largo plazo-10 años- que requería la coordinación entre el gobierno federal, estatal, instituciones académicas y de investigación, empresas y sus organismos representativos.

Se considera que el sector de TI en México es estratégico ya que aunque es pequeño con respecto a otros en la economía mexicana, su desarrollo podría incrementar hasta 20% la productividad de otras empresas que adopten sus productos y servicios.² Entre 2005 y 2011, las ventas de productos y servicios de TI aumentaron más del 100%, alcanzando un valor de 169 mil millones de pesos. En 2012, México se ubicaba como el tercer país exportador de servicios de TI.³ El programa ha demostrado que puede incidir positivamente en el sector, además de que ha sabido responder a las nuevas necesidades del sector en México. Esto se comprueba a partir de la evolución de las estrategias para el sector de TI y la innovación:

2002-Creación	2008-Rediseño PROSOFT 2.0	2014- Rediseño PROSOFT 3.0
Posicionar al país como líder de la industria en América Latina, por medio de su localización como país oferente de TI a EE.UU, formar ingenieros especializados, mejorar la calidad de las empresas mediante el apoyo directo a las mismas.	Ampliar la visión a 10 años para incluir servicios de TI y BPO, además de software. Este último estaba contemplado en el planteamiento inicial. Para esta versión se plantearon 4 metas específicas, las cuales fueron superadas.	Se incluye el aspecto de la innovación y la promoción de la adopción de los productos y servicios del sector. Se busca incrementar la productividad y capacidad para innovar de otros sectores mediante la consolidación del ecosistema de TI en México.

Fuente: PROSOFT La política pública que ha transformado a una industria, 2013

Hoy en día, el programa se vale de estrategias para subsanar distintas fallas de mercado como la falta de capital humano especializado, las carencias de infraestructura y la falta de acceso al financiamiento. También busca apoyar proyectos que generen productos y servicios de TI, así como empresas con intención de adoptar tecnología y proyectos que tengan impacto en sectores estratégicos de la economía nacional. Como consecuencia del dinamismo propio del sector, el programa ha evolucionado en sus objetivos en función de las necesidades que presenta el sector en México. Asimismo, ha contado con un presupuesto anual de entre 550 y 730 millones de pesos entre 2002 y 2012,⁴ los cuales fueron utilizados en su totalidad como subsidios a proyectos públicos y privados.⁵

El programa ha presentado resultados que reflejan la distribución del sector de TI en México. Por ejemplo, al cuarto trimestre de 2015, se comprometieron recursos para atender a 1,455 unidades económicas (ue) correspondientes a 399 proyectos aprobados. La Ciudad de México fue la entidad con mayor cantidad de empresas atendidas (904), para 104 proyectos. En segundo lugar, se encuentra Jalisco con 243 empresas y 104 proyectos, seguido de Sinaloa con 70 beneficiarios y 20 proyectos aprobados. En contraste, Colima, Guanajuato, Guerrero y Durango solo tuvieron una empresa atendida con un proyecto aprobado en cada una de ellas. Esto demuestra que los polos más importantes de desarrollo del sector siguen estando en el centro, oeste y en algunos estados del norte del país. Lo que implica, que

¹ CANIETI y PROSOFT 2.0, PROSOFT La política pública que ha transformado a una industria, 2013, p. 221.

² *Ibíd.*, 228.

³ C230, Base de conocimiento sobre el PROSOFT 2.0 (con base en estudios previos), p. 2.

⁴ De acuerdo con la IE, el Fondo PROSOFT obtuvo recursos por primera vez en 2014.

⁵ *Ibíd.*

quizá se deben realizar esfuerzos para promover el sector en entidades como Guerrero y potencializar al sector desde las características de cada estado.

El programa ha atendido a 205 ue en 2016 de acuerdo con el informe del segundo trimestre de este año. En la Ciudad de México se aprobaron 32 proyectos relacionados con capital humano especializado en TI, investigación, desarrollo y conocimiento para 184 ue, lo que la hace la EF con más proyectos aprobados a la fecha. En segundo lugar se encuentra Chihuahua con 6 ue atendidas y 6 proyectos para fomentar el conocimiento, eventos y adopción de TI. En tercer, se encuentran Jalisco, Nuevo León y Tabasco con 3 ue atendidas y tres proyectos aprobados que abarcan desde la formación de capital humano especializado hasta eventos de TI.⁶ Se puede observar, que para las dos convocatorias de este año, los proyectos aprobados se categorizaron entre las distintas estrategias sin que exista un mecanismo de selección que los oriente a un sólo propósito. Es decir, la aprobación de proyectos no responde a una distribución de los recursos que organice las estrategias de acuerdo con su importancia para el sector de TI.

1.2 EVALUACIONES ANTERIORES RELEVANTES DEL PROSOFT⁷

El PROSOFT y la Innovación, como todos los programas S y U del PEF, es sometido periódicamente a evaluaciones de diseño, procesos, organización, resultados e impacto. Además, éstas evaluaciones son relevantes para dar seguimiento a diversos elementos relacionados a la operación y a los principales resultados del programa, así como para detectar oportunamente desviaciones y prácticas replicables. Se identificó que en otras evaluaciones del programa se realizaron recomendaciones sobre los procesos necesarios para su implementación. Se debe resaltar la Evaluación Integral del 2008- 2009 en la que se realizó un análisis de sus procesos, además del diseño y el impacto. A continuación, se presenta una tabla sobre las evaluaciones hechas al programa desde 2004 y sus principales recomendaciones a los procesos:

⁶ Segundo informe trimestral del 2016 del PROSOFT y la Innovación.

⁷ Aun cuando el programa es nuevo, las evaluaciones realizadas a las distintas versiones de PROSOFT son relevantes dado que los procesos no se han visto modificados de manera significativa. Los resultados indicados en esta sección son un acercamiento a los procesos del programa y presentan un antecedente sobre el mismo.

Nombre de la evaluación	Año	Recomendaciones sobre procesos
Evaluación Externa del PROSOFT	2004-2006	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los tiempos de calificación, aprobación y asignación de recursos, para no poner en riesgo la ejecución de proyectos. Clarificar y especificar a detalle los mecanismos de evaluación y aprobación de proyectos
Evaluación Externa para el PROSOFT	2005	<ul style="list-style-type: none"> No se hicieron recomendaciones sobre procesos.
Evaluación Externa del PROSOFT	2006	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar manuales de procedimientos. Clarificar la forma de calificar los proyectos, ya que se ha incrementado la demanda.
Evaluación Externa de Consistencia y Resultados para el PROSOFT	2007	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la MIR con los documentos de operación (ROP), de tal forma que sea un reflejo de éstos. Implementar mecanismos para acelerar la ministración de recursos a los beneficiarios. Diseñar una estrategia de planeación dinámica. Instaurar alguna metodología que permita definir metas.
Evaluación Integral del PROSOFT	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar los canales de difusión y mejorar la divulgación del programa. Establecer claramente en las ROP SA y CAR, la información que los solicitantes están obligados a proporcionar información sobre sus variables de desempeño de los cinco años anteriores a la SA y de los tres años posteriores a la terminación del proyecto aprobado. Solicitar específicamente las variables para medir el impacto de los proyectos. Diseñar fichas técnicas específicas para cada tipo de proyecto apoyados que planteen variables según el impacto esperado. Desarrollar un indicador que mida el tiempo de entrega de los recursos a los beneficiarios. Eficientar los procedimientos de revisión de informes de avance, para entregar oportunamente las observaciones para evitar retrasos en los cierres de proyectos. Medir el impacto real en el empleo del sector, a través de un indicador que considere si los trabajos que se reportan son permanentes o temporales.
Evaluación Específica de Desempeño del PROSOFT	2008	<ul style="list-style-type: none"> No se hicieron recomendaciones sobre procesos.
Evaluación Específica de Desempeño del PROSOFT	2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> No se hicieron recomendaciones sobre procesos.
Evaluación Específica de Desempeño del PROSOFT	2010-2011	<ul style="list-style-type: none"> Con base en la recomendación de la evaluación de 2008-2009, desarrollar un indicador de empleo que considere si los trabajos que se reportan son permanentes o no, y otro que mida el tiempo de entrega de los recursos a los beneficiarios. La aplicación del modelo paramétrico para evaluar los proyectos que solicitan apoyo producirá información que servirá para mejorar el desempeño del programa; se recomienda que, tras un año de operación, se evalúe su desempeño para ver si funcionó, y así realizar una mejor selección de empresas y, en su caso, se hagan los ajustes necesarios.
Evaluación de Consistencia y Resultados para el PROSOFT	2011-2012	<ul style="list-style-type: none"> Incluir la verificación y/o auditoría de los proyectos apoyados en los diagramas de flujo del programa, ya que además de que está plasmada en las ROP del programa, sirve para corroborar que los apoyos entregados estén siendo ejercidos de manera adecuada. Establecer mecanismos que fortalezcan las relaciones e interacciones entre todos los actores del programa, de tal forma que se cumpla de manera oportuna con todos los compromisos y obligaciones adquiridos por todas las partes.

Fuente: Evaluación de Impacto del Programa para el Desarrollo en la Industria del Software (PROSOFT) 2012

1.3 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

El año 2016 marcó un hito en la historia del programa ya que se fusionó su partida presupuestal con la partida de los Fondos para impulsar la innovación con el fin de incluir este concepto para el desarrollo del sector de TI. La evaluación de procesos tiene como propósito determinar si éste cumple con lo necesario para el logro de sus objetivos y metas. En este sentido, también se contribuye a dar cumplimiento al PAE para el ejercicio fiscal 2016 de los Programas Federales de la Administración Pública. Es necesario resaltar que originalmente, el PAE contemplaba la realización de una evaluación de diseño, sin embargo, en vista que el programa no sufrió modificaciones importantes en ese tema, se consideró que una de procesos sería pertinente. De esta forma se evaluarían los procesos tomando en cuenta la fusión con los Fondos para Impulsar la Innovación.

El objetivo específico de la evaluación consiste en describir la gestión operativa del programa a partir de lo establecido en la normatividad, las características detectadas en el trabajo de campo y realizar un contraste para detectar áreas de oportunidad y buenas prácticas para mejorar el desempeño. Cabe mencionar que de acuerdo con lo establecido en el Alcance de la evaluación el análisis se concentra únicamente en los procesos de:

1. Proceso 2. Autorización para fungir como OP
2. Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo
3. Proceso 4. Formalización y Entrega de Apoyos
4. Procesos 5. Recepción y Validación de reportes de avance y/final y solicitudes de modificación
5. Proceso 6. Análisis de Impacto
6. Proceso 0. Planeación

La decisión de limitar el alcance de la evaluación a los seis procesos mencionados permite encausar los esfuerzos de investigación en los aspectos más relevantes de la operación.

De acuerdo a los TdR el documento de la evaluación seguirá la siguiente estructura: 1) Diagnóstico del Programa y los alcances de la Evaluación, esto incluye la definición de una metodología que incluya todas las actividades que son necesarias para desarrollarlo; 2) La descripción y análisis de los procesos operativos; 3) Los hallazgos y resultados que son la base de la siguiente sección y que incluye una valoración general del programa; 4) Conclusiones y recomendaciones; y 5) los anexos, que fundamentan la información presentada en las secciones anteriores. Éstos incluyen un: Análisis FODA, modificación a la normatividad, recomendaciones, sistema de monitoreo e indicadores de gestión.

2. DIAGNÓSTICO

El actual programa presupuestario S151-Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación de la Secretaría de Economía (SE) surge de la fusión de los programas S-151 PROSOFT y los Fondos para impulsar la innovación R-003⁸ de la Secretaría de Economía, al ser dos programas con objetivos y procesos similares. De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fundamentó esta decisión argumentando que la integración permitirá compartir la experiencia y aprendizaje de ambos programas que mejorará la atención a subsectores e industrias 4.0.⁹

⁸ El PROSOFT es un programa presupuestario de la SE y los Fondos para Impulsar la Innovación son fideicomisos públicos. Sólo los fideicomisos de FINNOVA, Capital Semilla y Empresarial fueron integrados a la partida del PROSOFT. FINNOVA es un fideicomiso de la SE y el CONACYT al amparo de la Ley de Ciencia y Tecnología.

⁹ Información proporcionada por la DGISCI.

PROSOFT y la Innovación es un programa enfocado a fomentar el desarrollo de la industria de Tecnologías de la Información (TI), por medio de subsidios para promover la innovación y adopción de tecnología en éste y otros sectores estratégicos¹⁰ de la economía. De acuerdo con las Reglas de Operación 2016 (ROP 2016) y otros documentos normativos proporcionados por la SE, este programa es el mecanismo principal de promoción de la innovación en el sector de TI.

1.1. CONTEXTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y LA INNOVACIÓN EN MÉXICO

México ocupa el tercer lugar en América Latina y el Caribe en innovación de acuerdo al Índice Mundial de Innovación (GII)¹¹ y el sexto en la lista de los mejores países para ubicar servicios globales. Sin embargo, solo 25% de las empresas del sector TI en México exporta, y de estas sus exportaciones representan sólo entre 7 y 27% del valor de sus ventas. Asimismo, en el Reporte sobre Competitividad Global del Foro Económico Mundial 2015-2016, México se posicionó en el lugar 57 de 140, cuatro lugares por encima del reporte del año anterior.¹² Por otro lado, el gasto como porcentaje de PIB en Innovación y Desarrollo en los sectores públicos y privados se encontraba por debajo del 0.5%.¹³ lo cual es considerado bajo comparado con otros países miembros con la OCDE. Por último, como se señala en la Agenda Sectorial para el Desarrollo de Tecnologías de la Información en México 2014-2024 emitida por la Secretaría de Economía, en el país sólo 25% de las empresas en el sector de TI innovan y en total 12% de las empresas en el país lo hacen.¹⁴

Los principales retos del sector en México son: la falta de capital humano capacitado para trabajar en las TI y la Innovación, la poca investigación para el sector, el bajo acceso a financiamiento para estas empresas, la inadecuada infraestructura en el país y la falta de difusión de conocimiento en materia de TI e innovación. uno de los principales problemas para promover a México como destino de inversiones en TI es el bajo nivel educativo que tiene su población. Consecuencia de estos se observan en el hecho de que más del 50% de las empresas de TI tiene dificultades al contratar personal calificado y que, en el mercado de financiamiento, únicamente 23% de las empresas de TI que buscaron un crédito lo obtuvieron.¹⁵

En particular, uno de los principales problemas es la heterogeneidad del marco regulatorio entre los estados del país y la falta de regionalización inteligente. La industria de las TI en México se ha desarrollado principalmente en cuatro zonas del país: La zona Metropolitana de la Ciudad de México, Monterrey, la zona metropolitana de Guadalajara y Ciudad Juárez. Además, en tiempos recientes el sector ha comenzado a establecerse en el noreste, noroeste y centro del país, en lugares como Sonora, Tamaulipas y Querétaro.

1.2 PROBLEMÁTICA ATENDIDA

La problemática identificada en las ROP 2016 y que da origen a la creación del PROSOFT y la Innovación es la **escasa generación, adopción y apropiación de productos y servicios de TI y la falta de impulso a proyectos de**

¹⁰ Los sectores estratégicos a los que se hace referencia se encuentran definidos en el Programa de Desarrollo Innovador (2013-2018) los cuales se catalogan en: 1) maduros (metal mecánico, textil-vestido y cuero calzado, maderas y muebles, siderúrgicos y alimentos y bebidas; 2) dinámicos (automotriz y autoparte, aeroespacial, eléctrico, electrónico y químico); y emergentes (biotecnología, farmacéutico, tecnologías de la información, industrias creativas y dispositivos médicos).

¹¹ El índice Mundial de Innovación es difundido principalmente de la Organización Mundial de la propiedad Intelectual (OMPI) y la Universidad de Cornell.

¹² World Economic Forum, "Reporte sobre Competitividad Global", disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global Competitiveness Report 2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global%20Competitiveness%20Report%202015-2016.pdf) (consulta: 8 de septiembre de 2016), pág. xv.

¹³ OCDE, Estudios económicos de la OCDE México, enero de 2015, disponible en: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf> (consulta: 8 de septiembre de 2016) pág. 21.

¹⁴ Secretaría de Economía, Agenda Sectorial para el Desarrollo de Tecnologías de la Información en México 2014-2024, disponible en: <https://prosoft.economia.gob.mx/doc/Agenda%20sectorial%20PROSOFT%203.0.pdf> (consulta: 8 de septiembre de 2016), pág. 4.

¹⁵ *Ibíd.*

innovación en sectores estratégicos. Adicionalmente, se presentan 5 fallas de mercado que limitan la productividad del sector en el país y que se buscan atender por medio de la operación del programa:

- a) Insuficiencia de capital humano especializado en tecnologías de la información y la innovación.
- b) Insuficiente investigación, desarrollo tecnológico e innovación en los procesos productivos.
- c) Insuficiencia de financiamiento para el desarrollo o adopción de tecnología
- d) Ausencia de infraestructura adecuada para desarrollar o adoptar tecnologías de la información
- e) Ineficacia de la información en materia de TI e innovación (falta de información o falta de su difusión).

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.

En las ROP 2016 se establece el objetivo general para el programa de “promover el desarrollo y la adopción de las tecnologías de la información y la innovación en los sectores estratégicos del país que contribuya a incrementar su productividad”. Adicionalmente, para cumplir con este objetivo, la SE estableció 5 estrategias con objetivos específicos.

1. **Formación de capital humano especializado en tecnologías de la información y en innovación en los sectores estratégicos:** Promover el desarrollo de capital humano especializado en TI y en innovación
2. **Generación de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación en los sectores estratégicos:** Impulsar la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la innovación
3. **Financiamiento para las empresas de los sectores estratégicos para el desarrollo y adopción de tecnologías de la información e innovación:** Incrementar las opciones y posibilidades de acceso a recursos financieros en condiciones competitivas para las empresas
4. **Generación de infraestructura para el desarrollo y adopción de las tecnologías de la información y la innovación:** Promover el desarrollo de la infraestructura a través de la habilitación y equipamiento tecnológico y de la innovación
5. **Generación y difusión de conocimiento en materia de TI e innovación a través de estudios y eventos:** Apoyar en la ejecución de estudios para analizar la viabilidad de los proyectos estratégicos que considerará el Consejo Directivo; y la realización de eventos para difundir el conocimiento relacionado con el desarrollo y adopción de TI y la innovación

1.4 ALINEACIÓN CON OTRAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS

A continuación, se presentan de manera condensada la alineación de PROSOFT y la Innovación con otras directrices de política pública nacional.

Programa	Alineación
Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2013-2018): Meta Nacional México Próspero	4.8 Desarrollo de sectores estratégicos en el país 4.8.1.1 Es prioridad nacional el fomento de agendas sectoriales y regionales, el desarrollo de capital humano y el impulso a sectores estratégicos.
PND (2013-2018) Enfoque Transversal: Estrategia Nacional Digital	Adopción de TIC para que el gobierno lleve a México a la Sociedad del Conocimiento
Programa de Desarrollo Innovador (PRODEINN) (2013-2018)	1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado 1.1 Impulsar la productividad de los sectores maduros 1.2 Incrementar la competitividad de los sectores dinámicos 1.3 Atraer y fomentar sectores emergentes 1.4 Incentivar el desarrollo de proveeduría, para integrar y consolidar cadenas de valor 1.5 Promover la innovación en los sectores, con la participación de la

Programa	Alineación
	academia, sector privado y gobierno
PRODEINN (2013-2018)	2. Establecer una política que fomente la innovación en el sector comercio y servicios 2.1 Aprovechar los servicios intensivos en conocimiento como fuente de productividad y diversificación de exportaciones 2.4 Facilitar el desarrollo del ecosistema de economía digital 2.5 Incrementar competencias y habilidades de talento en el sector comercio y servicios. 2.6 Promover la innovación en el sector servicios bajo el esquema de participación academia, sector privado y gobierno
Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018	5.4 Desarrollar la economía digital que impulse el mercado de TIC, el apoyo a las actividades productivas y al capital humano 5.4.1 Impulsar el desarrollo del mercado de bienes y servicios digitales 5.4.2. Promover la innovación en TIC 5.4.3 Promover el comercio electrónico mediante la creación de confianza en un marco legal que impulse nuevos productos y su adopción.

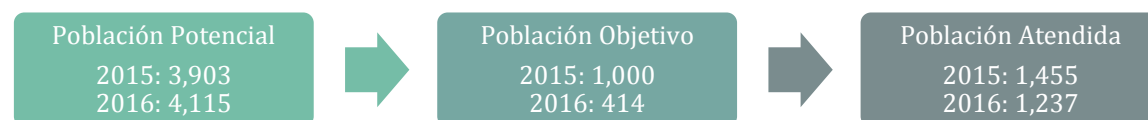
Fuente de la tabla: ROP 2016.

1.5 POBLACIÓN

El PROSOFT y la Innovación identifica de manera clara la población en el ámbito nacional a la que va dirigida este programa y la clasifica de la siguiente manera:

- **Población potencial:** las empresas, instituciones académicas, centros de investigación, organismos especializados, agrupaciones empresariales que están insertos en proyectos de los sectores estratégicos que presentan bajos niveles de desarrollo y adopción de las tecnologías de la información o la innovación, y que contribuyan a incrementar la productividad de los sectores estratégicos del país.
- **Población objetivo:** las empresas, instituciones y demás organismos que forman parte de la población potencial, que cumplen con los criterios de elegibilidad y que se pretende apoyar en función del presupuesto anual disponible del Programa.
- **Población atendida:** el subconjunto de empresas, instituciones y demás organismos considerados en la población objetivo, que son apoyados con el presupuesto anual con el que cuenta el Programa.

Figura 1.5.1: Población potencial, objetivo y atendida en 2015 y 2016 en unidades económicas¹⁶



1.6 OPERACIÓN DEL PROSOFT Y LA INNOVACIÓN

PROSOFT y la Innovación es un programa que entrega subsidios para el desarrollo e innovación en el sector de TI cuya instancia ejecutora es la **Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior** de la SE. El programa considera cuatro actores para su operación:

- 2 **Consejo Directivo:** El Consejo Directivo (CD) es la máxima instancia normativa del PROSOFT. Los integrantes con voz y voto son representantes de la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior, la Dirección General Adjunta de la DGISCI, el Instituto Nacional Emprendedor, la Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología de la Subsecretaría de Industria y Comercio, CONACYT, PROMEXICO y la Coordinación General de

¹⁶ El dato de 2016 fue proporcionado por la DGISCI en los comentarios al documento.

Delegaciones Federales de la SE. El CD se encarga de dictaminar todas las actividades relacionadas a los procesos operativos de PROSOFT.

- 3 **Organismos Promotores:** El programa funciona a través de Organismos Promotores (OP), los cuales pueden ser entidades federativas (EF) u organismos empresariales (OE) autorizados por el Consejo Directivo (CD), el cual puede delegar al Director General y al Director General Adjunto de la DGISCI, la facultad para autorizar OP bajo ciertos criterios. Una entidad federativa o un organismo empresarial que desee cumplir con esta función deberá contar con una estrategia para incentivar la generación y apropiación de productos y servicios TI, así como mecanismos internos para implementarlos y deben demostrar la capacidad para desarrollar el programa.
- 4 **Instancia Ejecutora(IE):** La IE es la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior (DGISCI) de la Secretaría de Economía, la cual otorga asesoría, aprueba y gestiona las actividades del programa.
- 5 **Beneficiarios:** Son las personas morales -públicas o privadas-, que forman parte de la población objetivo del programa, cumplieron con los criterios de elegibilidad y son apoyados con el presupuesto anual del programa. Los beneficiarios pueden recibir el apoyo si generan bienes o servicios relacionados con el sector de TI dispuestos para la venta al mercado nacional e internacional; o bien, si ellos pertenecen a sectores estratégicos de la economía que quieran adquirir innovaciones del sector de TI.

5.1 PROCESOS¹⁷

A continuación, se describen los 7 procesos a través de los cuales se busca alcanzar los objetivos del programa:

Nombre del Proceso	Descripción	Tipo ¹⁸
1. Difusión del PROSOFT	Difusión de las ROP, COP; así como, de las convocatorias vigentes con los organismos promotores y con los posibles beneficiarios del programa. Organización de cursos de capacitación para los OP.	Apoyo
2. Autorización para fungir como Organismo Promotor del Programa	Todos aquellos procedimientos relacionados con la inscripción y aprobación de los OP; así como de las estrategias de trabajo que implementarán dentro de su ámbito de competencia.	Servicio al Público
3. Autorización de solicitudes de apoyo del PROSOFT	Recepción, evaluación y autorización de solicitudes de apoyo emitidos por posibles beneficiarios u organismos promotores.	Servicio al Público
4. Formalización y entrega de apoyos del PROSOFT	Formalizar los instrumentos jurídicos con los beneficiarios de los proyectos aprobados, y llevar a cabo la entrega de los recursos correspondientes.	Sustantivo de Operación
5. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación de proyectos	Recepción y validación de reportes de avance o finales, así como las solicitudes de modificaciones o cancelación a los proyectos aprobados. Es el principal proceso de seguimiento el cual responde a identificar los impactos de los proyectos aprobados y el avance en la implementación de los mismo.	Servicio al Público
6. Análisis de Impacto del PROSOFT	Revisión, análisis y actualización de la información sobre el desempeño del programa, con base en los reportes finales de los proyectos apoyados.	Apoyo
7. Reintegros y enteros de recursos del PROSOFT	Revisión de los estados de cuenta y procedimiento de reintegro de los recursos sobrantes.	Apoyo

5.2 TIPOS DE PROYECTOS APOYADOS

¹⁷ Derivado a que existen algunas inconsistencias entre las ROP 2016 y el Manual de Procedimientos, este último será el documento a partir del cual se analizarán los procesos del programa.

¹⁸ Esta clasificación fue tomada del Manual de Procedimientos administrativos proporcionado por la DGISCI y sirve para categorizar los proyectos de acuerdo con su papel en la ejecución del programa.

Los proyectos contemplados en la convocatoria y susceptibles a ser apoyados se encuentran categorizados en dos tipos:

- Proyectos de TI - Proyectos vinculados al sector de las tecnologías de la información en México con el fin de impulsar la generación, adopción y apropiación de los componentes establecidos en la Agenda Sectorial PROSOFT 3.0. Se dividen en dos modalidades:
 - Modalidad A – proyectos que generen bienes o servicios relacionados con el sector de TI y que puedan ser puestos a la venta a nivel nacional o internacional.
 - Modalidad B - proyectos vinculados a la demanda de TI que estén enfocadas en la adopción y apropiación de TI de los sectores estratégicos.
- Proyectos estratégicos – proyectos que promuevan la articulación de los actores del sector de la tecnología de la información y que contribuyan a elevar la productividad de los sectores estratégicos del país, así como los habilitadores del Sector de TI y la Innovación.

5.3 DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO

Al ser un programa nuevo aún no cuenta con evaluaciones propias; sin embargo, un aproximado sobre el desempeño programático se puede esbozar a partir de las evaluaciones previas de los programas PROSOFT y los Fondos para impulsar la innovación.

De acuerdo con el Modelo Sintético de Información del Desempeño (MSD) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el cual mide: 1) El nivel de uso de los recursos asignados en el PEF de cada Programa Presupuestario (Pp) en los últimos dos ejercicios fiscales; 2) el diseño de la MIR y su congruencia con la programación y el cumplimiento marco del PAE; 3) los resultados de las últimas evaluaciones externas disponibles realizadas al Pp en el 4) el avance de los aspectos susceptibles a mejora suscritos por los responsables de los Pp; y 5) el grado de avance de los Pp en la atención de las recomendaciones para la mejora del padrón.

Tabla 5.9.1: Desempeño programático PROSOFT y Fondos para Impulsar la Innovación

Rubros evaluados	Fondos para Impulsar la Innovación		PROSOFT	
	2014	2015	2014	2015
Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)	3.17	3.0	3.2	5.0
Matriz de Indicadores para Resultados	n.d.	5.0	5.0	2.5
Evaluación de los Programas presupuestarios	n.d.	n.d.	4.3	4.3
Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)	n.d.	n.d.	5.0	3.0
Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales	n.d.	n.d.	5.0	2.0
Desempeño General Programa presupuestario	5.0	4.4	4.8	3.2
Rango	Alto	Medio Alto	Alto	Medio

Como se puede observar en la tabla anterior, tanto PROSOFT como los Fondos para Impulsar la Innovación tuvieron una caída en su desempeño entre 2014 y 2015, ésta calificación ubica a PROSOFT en el penúltimo lugar de los programas operados por la Secretaría de Economía.

El principal aspecto que impactó el desempeño de Fondos para Impulsar la Innovación fue que no se utilizó adecuadamente el presupuesto asignado. En este sentido, vale la pena recalcar que uno de los Programas que derivan de la partida presupuestal R003, Fondos para Impulsar la innovación, es el Fondo de Coinversión Capital Semilla (Subcuenta del Fideicomiso Capital Emprendedor). El cual, desde 2012, opera por medio de un Convenio de Colaboración con Nacional Financiera (NAFIN), para la administración de los recursos erogados en el Fideicomiso de Capital Emprendedor. En 2015, estos recursos fueron gestionados a través de NAFIN, con una aportación de 50 mdp por parte de la SE en dicha subcuenta. Estos recursos no pudieron ser formalizados debido situaciones administrativas y legales de NAFIN, relacionados con la firma del Convenio de Aportación a dicha subcuenta. Es

importante destacar que en los tres instrumentos de apoyo cuyo patrimonio está cobijado dentro de la partida presupuestal R003, la SE cuenta con dos aliados importantes: NAFIN y CONACYT. Cuyo nivel de responsabilidad y compromiso es el mismo para la correcta erogación de los recursos federales.

Mientras que para PROSOFT, la baja en la calificación fue debido a que la MIR no contaba con los elementos necesarios para cumplir los objetivos del programa, que no se han integrado los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores y que el padrón de beneficiarios no cumple con las características adecuadas para el desarrollo del programa.¹⁹

Por su parte, en el Índice de Desempeño de los Programas Federales de Gestión Social A.C. el PROSOFT y la Innovación de alto desempeño de la Administración Pública Federal. Esto implica que es uno de los que contribuye al desarrollo de México mediante el cumplimiento de su objetivo.²⁰

5.4 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

A partir de la revisión de la información enviada se identificaron los siguientes aspectos relevantes para el desarrollo de la presente evaluación de procesos del programa:

- Existen inconsistencias entre los documentos normativos sobre los que está diseñada la operación del programa, por ejemplo:
 - En la definición de población potencial entre las reglas de operación y el resto de documentos normativos.
 - Los documentos que detallan el cálculo de población potencial, no responden a la definición que se presenta en las ROP vigentes.
 - Se identifican distintos procesos en las ROP, el manual de procedimientos y los Criterios de Operación (COP).
 - Referencia a los municipios como OP en el Manual de Procedimientos.
 - Las causas del problema identificadas en los documentos de diagnóstico no se reflejan en las reglas de operación.
- No están identificados y normados adecuadamente los procesos de planeación del programa.
- Alto grado de consolidación operativa del programa, teniendo en cuenta que:
 - Existen documentos que norman los procesos.
 - Los procesos están estandarizados.
 - Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores.
 - Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.
 - Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
- La fusión programática entre el Fondos para Impulsar la Innovación y el PROSOFT que da origen al programa evaluado no se ve reflejado en la operación actual del programa.
 - Actualmente la fusión de ambos programas se ve reflejada únicamente en las reglas de operación, sin embargo, éstas no se han ajustado de manera adecuada para alcanzar los objetivos planteados.
- Antes de la fusión el programa pasó por una reingeniería de procesos en 2014, por lo que sus avances y resultados serán considerado a lo largo de la evaluación y para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

5.5 FUENTES DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN

Para llevar a cabo la evaluación de procesos se utilizará como mínimo la información que se presenta a continuación:

- Marco Normativo
 - Reglas de operación para el ejercicio fiscal 2016.

¹⁹ Transparencia presupuestaria de la SHCP.

²⁰ Gestión Social A.C., Índice de desempeño de los programas públicos federales.

- Manuales de operación y procedimientos.
- Criterios de Operación
- Padrón de beneficiarios.
- Documentos sobre la asignación de recursos
 - Modelo paramétrico.
 - Metodología para el cálculo de los porcentajes de apoyo.
 - Estrategia de distribución Estatal.
 - Relación de bolsas virtuales prioritarias.
 - Documentos sobre la definición de la población objetivo.
 - Relación de beneficiarios por estrategia, montos asignados y nombre del proyecto.
 - Solicitud para fungir como OP (Anexo G).
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2015 y 2016
- Documentos operativos del sistema de indicadores
 - Fichas técnicas 2015 y 2016.
 - Documentos operativos del sistema de indicadores.
- Documentos sobre los procesos del programa
 - Documentos sobre la definición de los procesos.
 - Estudios previos.
 - Flujogramas.
- Diagnóstico 2015 del programa
- Evaluaciones del programa
- Informes sobre el avance del programa
- Documentos de trabajo de la reingeniería de procesos de 2014

3. ALCANCE

El alcance de la presente evaluación se definió a partir de las siguientes características:

- a) Reciente fusión programático presupuestaria con Fondos para Impulsar la Innovación
- b) Proceso de reingeniería de procesos en 2014
- c) Alto grado de consolidación operativa del programa, teniendo en cuenta que:
 - a. Existen documentos que norman los procesos
 - b. Los procesos están estandarizados
 - c. Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores
 - d. Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión
- d) Es un programa operado por la SE y gestionado por OP²¹

Considerando lo anterior, y que la presente evaluación tiene como objetivo general “realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PROSFOT y la Innovación que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del programa”, se propone usar como eje temático la interacción entre los OP y la IE; ya que, por un lado, los OP son el vínculo con los beneficiarios; mientras que por otro, la IE es la que regula la operación de los OP y vigila la adecuada operación del programa y la consecución de sus objetivos.

En este sentido, la suma de las actividades de los OP y la IE son las que permiten el correcto desarrollo del PROSOFT y la Innovación y permiten alcanzar su objetivo de fomentar la adopción de tecnologías de la información para incrementar la productividad de los sectores estratégicos. Por lo cual, para asegurar que la difusión del programa en sus distintos espacios geográficos sea adecuada, que la selección y aprobación de los beneficiarios responda a los

²¹ De acuerdo a las ROP, un OP se relaciona directamente con el beneficiario, éstos le solicitan apoyos, formalizan la relación con el programa y le entregan reportes de seguimiento, entre otras actividades. Mientras que la DGSCI no establece una relación directa con estos a diferencia de otros programas federales.

objetivos del programa, y que las actividades de seguimiento y reporte de resultados se lleven a cabo de manera que permita la transparencia y la rendición de cuentas, es necesario que se evalúe esta relación y que se identifiquen aquellos aspectos que afectan la operación actual. Es por esta razón que se escogieron aquellos procesos que:

- Inciden en la operación de la IE y los OP
- Consideren las principales actividades y procedimientos en los que interactúa la IE con los OP
- Fortalezcan la capacidad del programa de alcanzar sus objetivos.
- Fortalezcan la relación entre los OP y la IE

A partir de estas características se escogieron 5 de los 7 procesos actualmente descritos en el manual de procedimientos del programa:

1. **Autorización para fungir como organismo promotor.** Al ser los organismos promotores los encargados de vincular las acciones del programa con los beneficiarios, es importante, para mejorar el desempeño del mismo, revisar que la selección de los mismos responda a los objetivos del programa.
2. **Autorización de solicitudes de apoyo del PROSOFT y la Innovación.** La selección adecuada y oportuna de las solicitudes de apoyo es un proceso fundamental de la operación del PROSOFT al ser las solicitudes el medio por el cual se busca obtener los resultados planteados.
3. **Formalización y entrega de apoyos del PROSOFT y la Innovación.** Este es el proceso en el cual se llevan a cabo todas las actividades necesarias para la entrega de los recursos. Es fundamental para la operación del programa que la entrega de los recursos se haga de manera oportuna y con los elementos necesarios para llevar una adecuada rendición de cuentas.
4. **Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación de proyectos.** Es el proceso por medio del cual se le da seguimiento a los beneficiarios y al desarrollo de los proyectos apoyados, el cual es esencial para identificar el uso de los recursos y el impacto generado por los mismos. De la misma manera, este proceso es fundamental para los procesos subsecuentes de Análisis de Impacto y Reintegros.
5. **Análisis de Impacto:** Es el proceso final del programa y es en el cual se revisa, analiza y presenta la información entregada por los beneficiarios directos o la OP, y que permite evaluar el desempeño del programa y la consecución de los objetivos.

De esta manera, quedan fuera del alcance de esta evaluación los procesos:

1. **Difusión del PROSOFT y la Innovación:** Este proceso queda fuera del alcance de la evaluación derivado que: 1) como se encuentra definido actualmente es un proceso principalmente administrativo, 2) los aspectos relativos a la difusión del programa por los OP, se analizará en el proceso de Selección de Organismos Promotores y 3) los aspectos relativos a la capacitación para la correcta interpretación de las ROP y elaboración de SA se analizará en el proceso de Selección de Organismos Promotores.
2. **Reintegros y enteros de recursos:** Es un proceso principalmente administrativo y que no suma a la consecución de los objetivos del programa. Durante la revisión documental se notó que el desarrollo de este proceso responde directamente a la capacidad de los OP y la IE de dar seguimiento puntual y oportuno a los beneficiarios, por lo cual se considera que con los resultados de la evaluación del proceso de Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación de proyectos se podrán identificar los principales aspectos que inciden negativamente en este proceso.

Adicionalmente, se identificó que existe un proceso de Planeación el cual, aunque no definido de manera formal en la normatividad vigente del programa, se compone de las siguientes actividades:

- Definición de modelo paramétrico
- Definición de población potencial y objetivo
- Definición de bolsas estratégicas
- Definición de estrategia de distribución estatal

- Definición de convocatorias de participación

Dada la importancia de los procesos de planeación para la consecución de los objetivos del programa, se definió que la presente evaluación también incluirá este proceso.

El alcance de la evaluación aquí planteado fue aprobado por la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior de la Secretaría de Economía, así como por la Unidad de Evaluación del Sector Economía en la reunión de seguimiento del 26 de agosto de 2016.

4. METODOLOGÍA

De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR), la presente evaluación de procesos del programa PROSOFT y la Innovación consiste en el desarrollo de 3 componentes, los cuales se describen a continuación:

3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

El desarrollo de este componente se realizará en dos fases, una documental y otra de campo.

3.1.1 Fase Documental

En un primer momento, por medio del análisis de la información descrita en la sección 1.9 se identificará la operación como se encuentra establecida en la normatividad y el desempeño del programa en años anteriores. Se identificarán las siguientes características del programa²²:

- Generales
 - Problemática que se pretende atender.
 - Contexto y condiciones en las que opera.
 - Recursos financieros, humanos, infraestructura con los que cuenta el programa para operar.
 - Sistemas de información con los que cuenta el programa.
- Procesos
 - Principales procesos en la normatividad vigente definidos en el alcance.
 - Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes.
 - Secuencia y articulación de los procesos.
 - Recursos requeridos para llevar a cabo el proceso.
 - Instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen.
 - Documentos, criterios y requisitos involucrados en cada proceso.
 - Posibles cuellos de botella o buenas prácticas en la normatividad.
- Resultados anteriores
 - Percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos.
 - Resultados obtenidos por el programa en años anteriores.

Con esta información llevará a cabo una descripción normativa del programa, la cual permitirá construir un bosquejo del modelo general de procesos que se señala en los TdR:

²² En caso de que el análisis permita la identificación de características adicionales a las señaladas en este documento, las mismas serán incluidas en el reporte final de la evaluación.

Figura 3.1.1. Modelo general de procesos



3.1.2 Fase de Campo²³

En esta segunda fase se complementará la información generada en la primera fase con la obtenida por medio del trabajo de campo. A partir del contraste de la operación normativa con la operación real del programa se podrá identificar si los procesos del programa cumplen con las siguientes características:

- Existen límites claros y se articulan correctamente con los procesos subsecuentes
- Cuenta con los suficientes recursos disponibles para el funcionamiento del proceso
- El proceso se desarrolla adecuadamente
- Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente
- Los sistemas de información en las distintas etapas del programa permiten dar seguimiento a los procesos
- La coordinación entre los distintos actores es adecuada para la implementación del proceso
- La pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla
- Qué opinan los principales actores involucrados en el proceso
- Si existen posibles áreas de oportunidades o debilidades detectadas en el proceso

Los resultados de este componente se verán plasmados en los formatos correspondientes señalados en los TdR.

3.2 HALLAZGOS Y RESULTADOS

A partir del levantamiento y sistematización de la información en campo se llevará a cabo una valoración global de la operación del programa, es decir se analizará si los procesos son adecuados para el logro de los objetivos del programa y del propósito definido en la MIR. Asimismo, se identificarán las siguientes características de la operación del programa:

- Principales cuellos de botella y posibles soluciones
- Funcionalidad del arreglo institucional vigente
- Relación entre los distintos actores involucrados

²³ La metodología y características de la selección de la muestra se ven reflejados en la sección 3: Trabajo de Campo de este mismo documento.

- Áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional
- Principales fortalezas y debilidades

Con esta información se elaborará un análisis de fortalezas y debilidades y una síntesis que será presentada en el formato señalado en el Anexo IV de los TdR.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último componente se expondrá una síntesis de los resultados encontrados y se resaltarán los aspectos susceptibles de mejora que se consideren más relevantes para la mejora de la gestión del programa.

También, se realizarán recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del programa. Todas las recomendaciones y conclusiones se formularán con base en los datos contenidos en los estudios de caso. Las recomendaciones contarán con las siguientes características.

- Se derivarán de las actividades y del alcance de este ejercicio de evaluación.
- Se incluirá un proyecto ejecutivo y esquemático de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad/factibilidad de la implementación de acciones específicas.
 - Principales responsables de la implementación de acciones específicas.
 - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- Estarán categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la evaluación, se presentará una propuesta ejecutiva y esquemática para fortalecer o mejorar el sistema de gestión y de indicadores.

5. TEMA I. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

5.1 INTRODUCCIÓN

PROSOFT y la Innovación es un programa presupuestario diseñado y operado por la SE para fomentar el desarrollo del sector de TI y la innovación en México. Para lograr su objetivo, el programa establece en sus ROP las estrategias, población objetivo y procesos que deben de seguir los beneficiarios para participar en el mismo. Actualmente, el programa cuenta con tres documentos normativos en los cuales plasma los procesos observados por el programa: 1) ROP, 2) COP y 3) Manual. Aunque en teoría estos instrumentos deberían de estar alineados, se detectó que existen algunas inconsistencias derivadas del último proceso de revisión de las ROP.

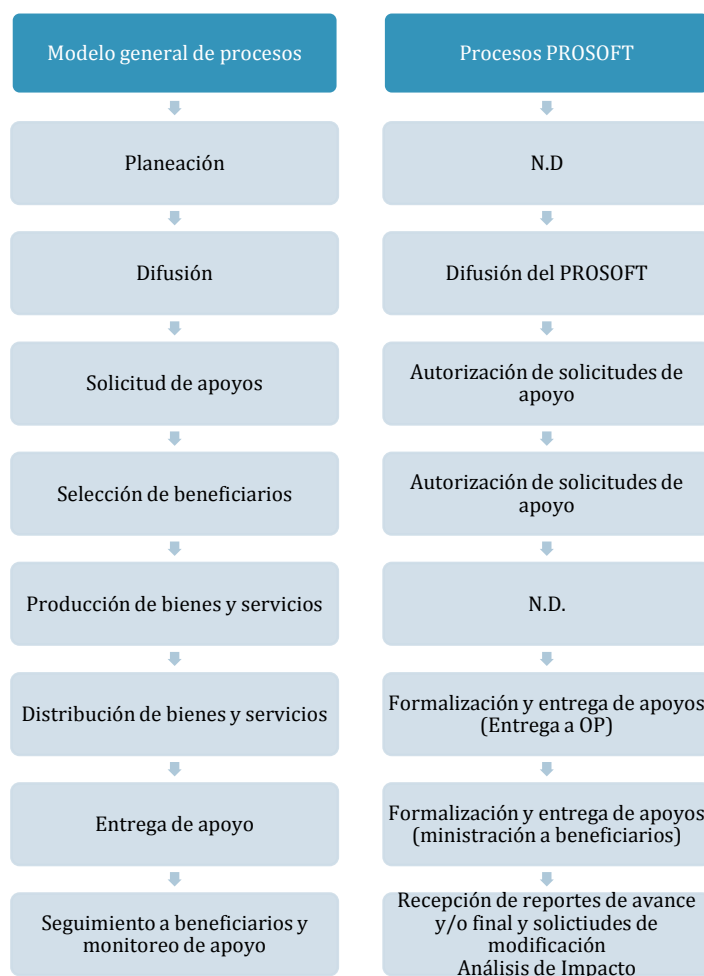
El programa opera por medio de la entrega de subsidios a proyectos del sector de TI y la innovación, que tengan como objetivo mejorar la capacidad del país de insertarse como un actor relevante en el sector de TI. Para lograr lo anterior, se definió la *Agenda PROSOFT 3.0*, instrumento de política pública que establece las metas del país para el año 2024 en términos de TI. El programa aún presenta retos importantes que solventar; sin embargo, ha operado de manera eficaz durante los últimos años.

Como, previamente, se estableció en la sección “Alcance” de este documento, únicamente se analizaron 5 de los 8 procesos del programa, y se adicionó la revisión de las actividades de planeación, las cuales no se encuentran definidas en la normatividad. Para lograr los objetivos planteados, se evaluó en qué medida la operación, los procesos y la normatividad del programa, se encuentran alineados y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

5.2 EQUIVALENCIA DE PROCESOS DE PROSOFT Y LA INNOVACIÓN

Como parte de la evaluación de procesos se presenta a continuación la equivalencia de los procesos que se llevan a cabo en PROSOFT y la Innovación con los señalados en el modelo general de procesos, recomendado por CONEVAL

Figura 5.1 Equivalencia entre el modelo general de procesos y los procesos de PROSOFT y la Innovación



*Elaboración propia a partir de las COP y el modelo general de procesos señalada en los TdR de la presente evaluación.

5.3 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS

A continuación, se presenta la estructura utilizada en el documento para llevar a cabo la presente evaluación de procesos. El análisis se hizo a partir del estudio de la normatividad, la información disponible del programa que fue provista por la SE y los resultados derivados del trabajo de campo realizado. Cada proceso integra en su descripción cinco apartados en los cuales se presentan las principales características del programa, así como el análisis correspondiente realizado por APABE. Los apartados establecidos son: 1) Descripción gráfica del proceso, 2) Aspectos Normativos Relevantes, 3) Descripción y análisis del proceso, 4) Indicadores relevantes y 5) Valoración del proceso.

Para la última sección se hizo una evaluación de cada proceso a partir de la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia del mismo. Para delimitar cada uno de estos rubros se hizo uso de los cuestionamientos siguientes.

Atributo	Descripción
Bosque de Viena 15 Colinas del Bosque 2ª, Corregidora, 76900. Querétaro, C: 044 4423 592610, 044 4424 598693 apabeinfo@gmail.com	

Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del programa?
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los objetivos del programa?
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del programa?

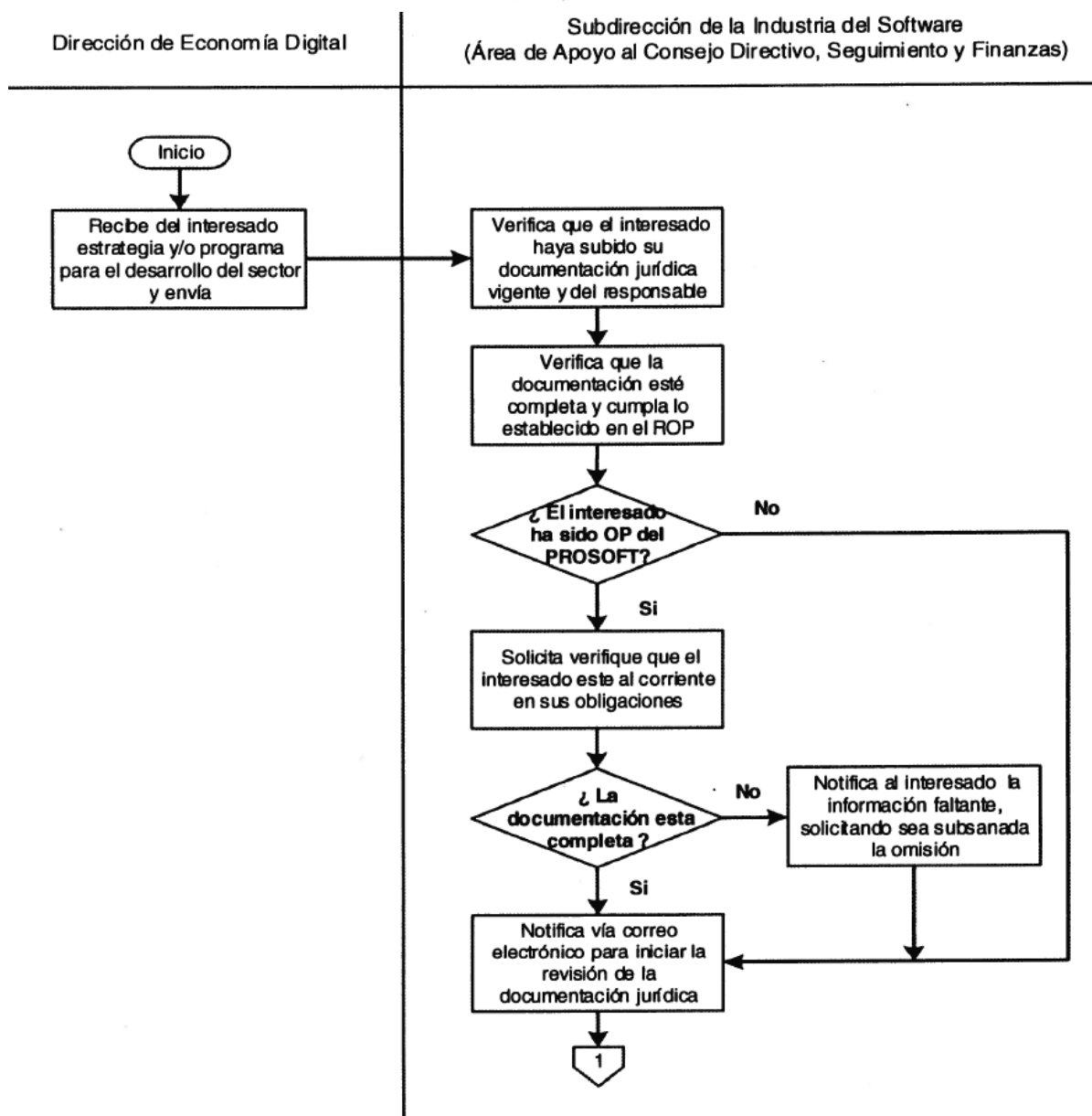
5.4 PROCESO 2 – AUTORIZACIÓN PARA FUNGIR COMO OP

Este proceso agrupa las actividades que deberán observar y realizar los gobiernos de las EF y los OE para obtener la autorización del Consejo Directivo y fungir como OP del PROSOFT y la Innovación. El objetivo del proceso es asegurar que el OP contribuya a fomentar la creación, desarrollo y consolidación de las empresas del sector de tecnologías de información y servicios relacionados al apoyar en la gestión y la difusión del programa. El proceso comienza con el envío de la documentación requerida en las ROP por parte de los OP y finaliza con la autorización del CD para fungir como OP del programa.²⁴ La DGISCI cuenta con recursos humanos suficientes para desarrollar este proceso que es fundamental para el funcionamiento del programa. Lo anterior debido a que los OP son los intermediarios encargados de la relación con los beneficiarios y la IE y todas las actividades que los vinculan.

5.1.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y LOS ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso señalando a los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.

²⁴ El CD puede delegar la facultad de autorizar a EF y OE como OP bajo ciertos criterios.



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

5.1.2. ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

Aunque la normatividad es clara en cuanto a las actividades a realizar por cada actor involucrado en el proceso, se identificaron inconsistencias entre los distintos documentos normativos. Una inconsistencia detectada es que, en el Manual se repite la actividad de “Elaboración de convenios de colaboración y coordinación” en los procesos de “Autorización de OP” y “Formalización y entrega de apoyos”. Asimismo, se identificaron diferencias entre el Manual y los COP, pues en los COP únicamente aparece esta actividad en el proceso de “Formalización y entrega de apoyos”. Por último, en el manual se siguen mencionando a los municipios como posibles OP, lo cual fue modificado en las ROP 2016 y debe ser actualizado en el manual para asegurar la certeza normativa.

5.1.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Recepción de la documentación

El proceso inicia con la recepción -por medio del sistema del programa- de la documentación requerida en las ROP para fungir como OP, dicha solicitud se incluye en el “Anexo G” del mismo documento e incluye los siguientes requisitos:

- Descripción de la estrategia: Documento que integra la estrategia alineada a los objetivos específicos del Programa, cuyo fin sea impulsar el desarrollo y el fortalecimiento de ecosistemas de innovación para los sectores estratégicos en una entidad federativa
- Propuesta de mecanismo interno de operación (MIO): Es el procedimiento a través del cual se operará en caso de ser autorizado por el CD como OP.
- Reporte de Autoevaluación de la operación de OP (Anexo K) (en caso de ser reincidente).
- Documentación jurídica.²⁵ Como ya se mencionó existen dos posibles OP: OE con presencia a nivel nacional o EF. Cabe aclarar que debido a las diferencias entre EF y OE, es necesario solicitar documentos jurídicos distintos, a continuación, se presentan los principales aspectos normativos por cada tipo de OP:

Para entidades federativas	Para organismos empresariales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación en la que se encuentren las facultades de los funcionarios estatales para la suscripción de convenios. ▪ Nombramiento de los funcionarios estatales facultados para la suscripción de convenios. ▪ RFC estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta constitutiva y las modificaciones realizadas a la misma, junto con su inscripción ante el Registro Público. ▪ Comprobante de domicilio vigente. ▪ Escritura notarial. ▪ Identificación oficial del representante legal. ▪ RFC del organismo empresarial interesado.

Como se mencionó previamente, la recepción de la documentación debe hacerse por medio del sistema informático del programa. Durante el trabajo de campo se identificó que el sistema es suficiente para realizar las actividades de este proceso.

Validación de la documentación

Esta actividad es responsabilidad de la SNCE y la SIS, las cuales realizan la validación de la documentación a través de la Coordinación Jurídica y de la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo, respectivamente. En la Coordinación Jurídica se revisa la documentación jurídica entregada por los OP, actividad que toma en promedio un día y, en caso de que se identifique información faltante, se envían observaciones vía correo electrónico al potencial OP para que lo subsane. En los COP se establece que el tiempo de atención a dichas observaciones no debe ser mayor a 15 días hábiles. Sin embargo, en la operación esto no se respeta derivado de que las EF tienen sus propios tiempos de atención y no ha sido posible implementar mecanismos para expedir esta actividad, aunque en ocasiones se llega a enviar un oficio formal para presionar a las EF. Uno de los temas que comúnmente generan atrasos en esta actividad es la heterogeneidad normativa entre los estados, ya que esto implica una revisión a detalle de los documentos que se envían, para identificar los procesos estatales que se deben de seguir para la operación del programa. A pesar de conocer el problema sobre la heterogeneidad normativa, no se tienen indicios que esta información se use para generar estrategias de atención particulares para cada tipo de OP-EF de manera formal. Por otra parte, en las entrevistas con las EF se identificó que el proceso se percibe como extenso y complejo, ya que se han dado casos como

²⁵ En caso de ser Asociación Civil, debe presentar la Clave Única de Inscripción al Registro de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI). En caso de que el interesado ya haya fungido como OP, deberá entregar el “Reporte de Autoevaluación de la operación del OP”, el cual cuenta con un formato de captura que se incluye como el Anexo K en las ROP.

el del Jalisco, en el que la autorización tardó hasta tres meses aún cuando ellos presentaron su solicitud al inicio de la convocatoria.

Por su parte, en la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo se revisa la documentación general presentada por el OP, es decir: 1) la descripción de la estrategia y 2) el MIO. La revisión de las estrategias, consiste en validar que efectivamente, la EF o el OE cuentan entre sus objetivos institucionales o en sus programas de desarrollo el interés por desarrollar el sector de las TI. En este sentido, se identificó que la difusión de las estrategias no es adecuada como algunos de los OP señalaron durante las entrevistas, al recibir proyectos que no van de acuerdo con sus estrategias, lo que genera la percepción de heterogeneidad entre los beneficiarios ya que éstas definen distintos criterios para la evaluación y selección de solicitudes de apoyo.

Por otro lado, el objetivo de los MIO es validar que todo OP cuente con las capacidades administrativas mínimas para operar el programa. Durante las entrevistas se señaló que la documentación enviada es revisada en términos formales pero que no se lleva a cabo ningún proceso real de validación de la misma, ya que uno de los requisitos es la carta compromiso en la que los potenciales OP, se comprometen a decir la verdad, lo cual se considera suficiente por parte de los operadores del programa. En este sentido, se observó a partir de una revisión de los MIO de los OP aprobados en el ejercicio fiscal vigente, que la mayoría de los OP únicamente replican los rubros establecidos en el formato disponible en el sitio web, sin presentar evidencia que demuestre la capacidad para cumplir con sus obligaciones. Esta situación incide en la operación del programa ya que, en el caso de las EF, en ocasiones se hace uso de los mismos recursos humanos y materiales para operar todos los fondos federales en los que participa el estado, lo cual disminuye la atención particular al desarrollo de PROSOFT y la Innovación. Por último, otra situación que afecta el desarrollo de este proceso en las EF, es la constante rotación del personal, lo cual aumenta la necesidad de implementar procesos de capacitación y retrasa todo el proceso de aprobación.

Autorización de OP²⁶

La SNCE es responsable de esta actividad y la lleva a cabo mediante la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo y Jurídica. Durante el trabajo de campo no se identificó el tipo de información que es enviada al CD para decidir qué instituciones podrán fungir como OP ni con cuanto tiempo de anticipación. En los COP se establece que la convocatoria con su información adicional para sesionar se deberá enviar mínimo 5 días hábiles anteriores para ordinarias y hasta máximo tres días hábiles anteriores a la sesión extraordinaria. Durante las entrevistas, se señaló que la ficha junto con la documentación de soporte es enviada con una semana de anticipación a los miembros del Consejo Directivo para su revisión previa a la sesión. Una vez que se emite la autorización de los OP, se notifica a los OP y se solicita a la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación (DGTIC) la actualización del listado de OP en la página de internet de PROSOFT y la Innovación.

Cabe mencionar que existe la facultad para que el Director General de Innovación, Servicios y Comercio Interior y el Director General Adjunto de Innovación, Servicios y Comercio Interior autoricen a una EF u OE como OP, con fundamento en la Regla 11, fracción II de las RO, conforme a lo siguiente: a) El candidato a OP deberá cumplir con todos los requisitos previstos en la Regla 8, fracción I de las RO. b) La recomendación de la IE para autorizar a la EF o al OE como OP sea positiva. c) La autorización deberá constar en un oficio dirigido al Secretariado Técnico del CD. d) El Secretariado Técnico deberá informar al CD sobre las autorizaciones otorgadas, señalando la fecha en la cual se emitieron las mismas. Esto permite agilizar la autorización de OP ya que la carga de trabajo es elevada aún cuando se reúnen trimestralmente y suelen tener sesiones extraordinarias. Esta estrategia ha permitido expedir el proceso de autorización, al no tener que depender que el CD esté próximo a sesionar. El proceso concluye cuando se notifica al OP –mediante oficio a través correo electrónico-la resolución del CD, también se notifica al delegado federal de la SE en la entidad.

²⁶ En el Manual se menciona que la Coordinación de Evaluación participa en este proceso, se recomienda corregir esto para evitar futuras confusiones.

Asimismo, otra estrategia utilizada este año para fomentar la participación de las EF como OP del programa, fue flexibilizar los montos marco en los convenios de coordinación. De esta manera, se eliminó la necesidad de igualar el monto de apoyo federal con recursos estatales y operar como OE, el cual establece el contrato marco a partir de la suma de los montos de las solicitudes de apoyo aprobadas. Esta estrategia ha resultado conveniente, especialmente para aquellas EF con límites presupuestarios muy marcados o que no suelen otorgar recursos a la industria del software o para la innovación. Como resultado de esta estrategia se pudo observar que de 2015 a 2016, se duplicó el número de OP autorizadas, pasando de 15 a 30.

Aumentar el número de OP autorizados y asegurar la operación en el mayor número de estados posibles es importante ya que, actualmente, el presupuesto del PROSOFT se ha concentrado en pocos estados. De acuerdo con el Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2014-2015 de CONEVAL, en el periodo 2009-2014 el presupuesto del programa fue ejercido principalmente en tres estados: Distrito Federal (50.8%), Jalisco (16.5%) y Nuevo León (10.8%). Si bien es cierto que la población objetivo es proporcionalmente mayor en estos estados, la concentración en la distribución de los recursos revela indirectamente que la AMITI, AMESOL y CANIETI no tienen presencia en todos los estados de la República, lo cual entorpece que beneficiarios potenciales en donde no existen OP-EF, puedan acceder a los apoyos del programa. Por esto, esta estrategia es muy importante para ampliar la presencia del programa en el país, y así atender a la población objetivo en un mayor número de entidades del país, para contribuir a un desarrollo más equilibrado de la industria entre las mismas.

5.1.4 ANÁLISIS DE INDICADORES RELEVANTES

No se identificaron indicadores en la MIR, sin embargo, por las características del proceso sería importante contar con un indicador -categorizado por tipo de OP (OE y EF)-, que muestre el tiempo promedio que toma el proceso de aprobación. La ausencia de un indicador relevante, en este contexto, apunta a su contribución para generar retrasos que afectan la misma ejecución del programa.

5.1.5 ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la normatividad y de la información obtenida en las entrevistas:

Atributo	Justificación
Eficacia	El proceso es eficaz debido a que las actividades mencionadas consiguen el propósito del mismo, es decir, se autorizan tanto las EF como OE interesadas para fungir como OP del PROSOFT. Sin embargo, el proceso podría simplificarse si en lugar de realizar la autorización año con año, se ratificara a los OP que presenten un desempeño adecuado en la operación del programa.
Oportunidad	La normatividad no establece un período para la autorización de OP, y en la práctica no se cumple con un período específico por lo que el proceso no es oportuno en todos los casos. Los principales retrasos ocurren en el caso de las entidades federativas debido a la estructura gubernamental particular de cada estado. En el caso de las organizaciones empresariales se considera que el proceso es más oportuno, debido a que presentan menos complicaciones administrativas que los estados.
Suficiencia	El proceso es suficiente ya que todos los años se consigue emitir en tiempo el dictamen de aquellas EF u OE que buscan participar en el programa. Sin embargo, no se observó que el proceso de revisión de los MIO, permita identificar adecuadamente la heterogeneidad en las capacidades operativas de los OP, para diseñar estrategias particulares de trabajo para cada tipo.
Pertinencia	El proceso es pertinente para el programa dado que los OP son los encargados de la promoción del programa y de dar atención a los beneficiarios, por lo cual es necesario que se valide su capacidad para operar el programa.

5.1.6 RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características analizadas de los procesos.

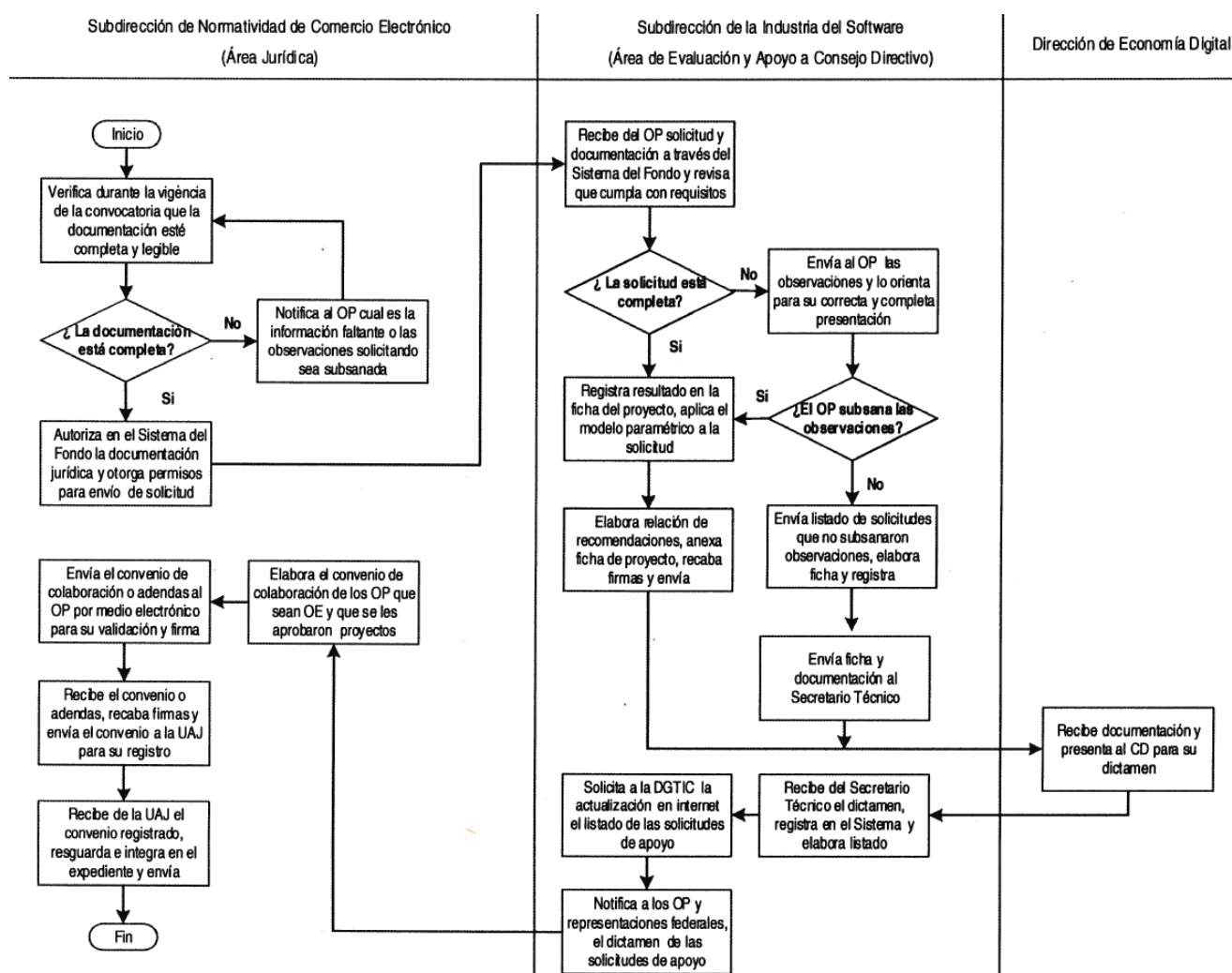
Tema/Proceso	Proceso 2: Autorización para fungir como OP
Actividades y componentes	Recepción de la documentación jurídica y operativa Validación de la documentación jurídica y operativa Autorización de OP
Inicio del proceso	Recepción -por medio del sistema del programa- de la documentación requerida en las ROP para fungir como OP
Final del proceso	Notificación al OP –mediante oficio o correo electrónico-la resolución del CD, también se notifica al delegado federal de la SE en la entidad.
Relación con otros procesos	Es fundamental para comenzar con la ejecución del programa, ya que de estos depende la selección de los beneficiarios y el seguimiento preliminar a los proyectos.
Insumos	Documentación solicitada en las ROP Anexo G
Tiempo ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	El tiempo respeta los plazos establecidos en la convocatoria. Sin embargo, se identificó que no se toma en cuenta los tiempos de los OP, lo cual podría retrasar la planeación del programa.
Personal ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Cuenta con recursos humanos suficientes para desarrollar el proceso
Recursos financieros ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Se cuenta con suficientes recursos para desarrollar el proceso.
Infraestructura ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	En general se tienen computadoras para desarrollar el proceso, además de que en la SE tiene asignado un espacio. Sin embargo, para algunos procesos algunos equipos son insuficientes para ejecutarlos. Durante las entrevistas se mencionó que sólo se tiene un escáner el cual es parte fundamental del desarrollo del proceso.
Productos ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	El oficio de autorización de OP permite que se detonen todos los otros procesos del programa.
Sistemas de información ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	El sistema es suficiente para este proceso pues no se identificaron problemas en su desarrollo
Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?	No se contempla en la normatividad los tiempos de atención de las EF. En el proceso participan distintos actores: el CD, la coordinación de evaluación, de apoyo a CD y jurídica.
Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	El proceso es fundamental para la ejecución del programa ya que el establecimiento de OP disminuye la carga administrativa correspondiente a administrar muchos beneficiarios.
Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	El aspecto más relevante del proceso es la autorización de OP.
Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio	En algunas entrevistas con OP, se identificó que no tiene una buena percepción porque cada año se tiene que cumplir con los mismos requisitos aunque ya hayan fungido anteriormente
La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa	No existen mecanismos formales para que los OP y candidatos puedan realizar algún tipo de retroalimentación. Sin embargo, la naturaleza cercana entre los OP y los encargados del programa hace que se transmita información a través de mecanismos informales.

5.2 PROCESO 3 – AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES DE APOYO

Este proceso consta de las actividades que deben llevar a cabo los beneficiarios potenciales, los OP y la IE para someter, revisar y aprobar las Solicitudes de Apoyo. El proceso comienza con el envío de la Solicitud de Apoyo y la documentación comprobatoria por parte de la población objetivo para obtener apoyos del programa y concluye con la autorización o rechazo de dicha solicitud por el CD y el envío de un oficio. Este proceso también es fundamental para el programa ya que a partir de este se determinan se los beneficiarios del programa; de éste depende la formalización y entrega de apoyo y el seguimiento. Se considera que la SNCE cuenta con recursos humanos suficientes para desarrollar el proceso pues se vale de las coordinaciones de evaluación, jurídica y de apoyo al consejo directivo para ejecutar este proceso.

5.2.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso señalando a los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

5.2.2 ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

La normatividad presenta inconsistencias en la actividad de “Elaboración de convenios”, dicha inconsistencia se explica en la sección 5.1.2 de este documento. Se considera que esta actividad se encuentra mejor ubicada en el proceso de “Formalización y Entrega de Apoyo”, ya que la actividad está más relacionada con el objetivo de este proceso.

Adicionalmente, se identificó una diferencia entre la normatividad y la operación; ya que, aunque la primera señala que el OP aplicará el modelo paramétrico para determinar preliminarmente los montos de apoyos, en realidad esto no ocurre así. Únicamente durante una de las entrevistas con los OP, se indicó que se cumple con esta actividad.

5.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Recepción y validación de la documentación por el OP

La primera actividad de este proceso es la elaboración y envío de la “Solicitud de Apoyo” por el beneficiario a través del sistema del programa. Los OP tienen la obligación de llevar a cabo programas de capacitación a los beneficiarios, los cuales son impartidos tanto por los OP como, en ocasiones, por los operadores del programa para el llenado de la solicitud de apoyo. Una vez que los posibles beneficiarios suben la documentación requerida y la Solicitud de Apoyo al Sistema del Fondo, los OP comienzan el proceso de revisión. En términos normativos el programa cuenta con una serie de requisitos mínimos a solicitar a los posibles beneficiarios. Sin embargo, a partir de la libertad que se le da a los OP de definir sus propios requisitos de revisión en los MIO, en la operación muchos OP cuentan con diferentes requisitos. En este sentido, se puede mencionar a la AMESOL, organización que, adicional a los requisitos solicitados por el programa en sus ROP, agrega registros de ventas e información del buró de crédito; además, de realizar una exposición presencial del proyecto ante su consejo interno. Cabe mencionar que estas diferencias en la selección de solicitudes de apoyo entre los OP generan dudas y una percepción de heterogeneidad por parte de los beneficiarios.

Recepción y validación de la documentación por la Instancia Ejecutora

Esta actividad es responsabilidad de la SNCE, la cual lleva a cabo la validación de la documentación mediante la Coordinación Jurídica. Por su parte, la Coordinación Jurídica revisa la documentación jurídica y envía a los OP observaciones que deben subsanar los beneficiarios. Esta etapa de recepción y validación representa una gran carga de trabajo para la Coordinación Jurídica, en especial durante los picos que se generan al cierre de las convocatorias, por el número de documentos y el detalle que se le tiene que dar a la revisión. A pesar de que los documentos ya pasaron por una revisión en los OP, es normal que en la revisión que lleva a cabo la Coordinación Jurídica y de Evaluación, se presenten muchas observaciones. A partir del trabajo de campo, se identificó que las observaciones más comunes son sobre: 1) el objeto social de la empresa, ya que muchas veces no se encuentra relacionada a la industria de TI; 2) los formatos y contenido de las cotizaciones y 3) la poca legibilidad de los documentos escaneados. Una de las razones detectadas por la cual existen tantas observaciones es la heterogeneidad en las capacidades operativas de los OP.

Por otro lado, la solicitud de apoyo, así como la documentación soporte es revisada por la Coordinación de Evaluación, y se observa el cumplimiento de la normatividad del programa y los impactos esperados del proyecto. Subsecuentemente, se aplica la metodología para el cálculo de porcentajes de apoyo y se aplican ambos a cada solicitud para definir el monto de apoyo y, posteriormente, se elabora una Ficha de proyecto, la cual se presenta al CD para su revisión. Esta ficha consiste en un resumen con los datos más relevantes del beneficiario y del proyecto, así

como la calificación obtenida en el modelo paramétrico. Cabe mencionar que no se cuentan con mecanismos adecuados para validar la información presentada por los beneficiarios, como es el caso de la tasa interna de retorno. Un aspecto que fue señalado, por los OP entrevistados es que perciben que no existen criterios homogéneos para llevar a cabo la revisión de la documentación de soporte y ello depende en gran medida de las personas que operan este proceso, lo cual genera un elevado número de observaciones y que los OP no tengan certeza sobre los criterios del proceso de revisión. Se debe mencionar que existen criterios mínimos de revisión en los COP, los cuales son suficientes para la revisión de las SA y su documentación comprobatoria en la Coordinación de Evaluación. Sin embargo, durante el trabajo de campo se identificó que el criterio de selección final es “primero en tiempo, primero en derecho”, el cual no se encuentra precisado en la normatividad del programa y se considera insuficiente para aprobar proyectos de acuerdo a sus impactos.

Por último, durante las entrevistas se señaló que existe la percepción de que la Coordinación no cuenta con personal suficiente que tenga el conocimiento técnico necesario sobre las tendencias más recientes en el sector de las TI, por lo cual muchos proyectos innovadores y disruptivos no se seleccionan o no se les otorgan los recursos necesarios. Sin embargo, durante el trabajo de campo se identificó que el personal de la Coordinación de apoyo realiza una amplia investigación para realizar sus actividades adecuadamente. Además, en la DGISCI se realizan mesas de trabajo con expertos o se capacita al personal evaluador para que puedan tomar las mejores decisiones sobre los proyectos. La Coordinación cuenta con personal suficiente para realizar sus actividades, aunque existen ciclos de trabajo en el que la carga de trabajo puede resultar excesiva.

Por su parte, evaluar la gran variedad de proyectos que se presentan en el programa con un solo Modelo Paramétrico resulta complejo, ya que existe el riesgo de subvaluar ciertos proyectos, mientras sobrevalua otros, especialmente aquellos provenientes de empresas grandes y consolidadas. Sin embargo, durante el trabajo de campo se identificó que esto en realidad depende de las empresas ya que son éstas las que determinan el monto de su inversión e impactos esperados.

- Los tiempos para la evaluación de las solicitudes no son claros, tomando en cuenta el plazo para la primera ronda de observaciones. Se considera que se deben definir para evitar la carga de trabajo hacia el final de la convocatoria. Los plazos para subsanar las observaciones de la IE, de acuerdo con los COP, es de diez días hábiles a partir de la fecha de envío de las observaciones al OP. Asimismo, los COP indican hasta un máximo de tres ciclos de observaciones por Solicitud de Apoyo por cada convocatoria; sí después de éstos ciclos el solicitante y/o el OP no subsana las observaciones, entonces la solicitud de apoyo se considerará como desistida por el solicitante y no se sujetará a evaluación por parte del CD. El mecanismo formal para subsanar notificar y recibir respuesta de las observaciones es el correo electrónico ya que el sistema durante 2016 no tenía la capacidad para hacerlo.

Autorización de Solicitudes de Apoyo

El CD es el área responsable de este procedimiento, sin embargo, al inicio de esta etapa la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo realiza ciertas actividades. La Coordinación agenda las sesiones y envía a los consejeros la Ficha del proyecto, así como la Solicitud de Apoyo y documentación soporte a través del Sistema del Fondo al CD. En los COP se establece que la convocatoria con su información adicional se deberá enviar mínimo 5 días hábiles antes para sesiones ordinarias y hasta máximo tres días hábiles anteriores a la sesión extraordinaria. A partir del trabajo en campo se identificó que el proceso de autorización se realiza agrupando los proyectos por OP o tipo de proyecto y se aprueban en bloque, y únicamente se cuestionan los proyectos que los miembros del CD hayan detectado previamente.²⁷ Esta estrategia ha agilizado las actividades de presentación de las SA del proceso de aprobación, sin embargo, hace que el proceso de selección no necesariamente sea el adecuado en términos de los impactos generados. Se considera que el tiempo que se le da a los consejeros es insuficiente para llevar a cabo una adecuada revisión de los bloques,

²⁷ Por otro lado, en las correcciones la DGISCI aclaró que aunque los proyectos se presentan en bloque, se aprueban uno por uno ya que se deben aparecer así en los acuerdos de la sesión.

entorpeciendo que se cumpla el objetivo de contar con un consejo especializado de selección. El proceso finaliza cuando se notifica- a través de correo electrónico- al OP y a las Delegaciones y Subdelegaciones federales de la SE el dictamen sobre las solicitudes de apoyo mediante oficio firmado por el Secretario Técnico del CD.

Cuadro 5.1.3.1. Proyectos Estratégicos

Los proyectos estratégicos no se articulan exclusivamente mediante un OP, sino directamente con la IE a través del Sistema del Programa. Éstos proyectos son aquellos que el Consejo Directivo considera necesarios para acelerar el crecimiento y la consolidación del sector TI a través del PROSOFT. Asimismo, la Comisión Asesora de Tecnologías de la Información (CATI), siendo el órgano de análisis de la política pública del sector, se encarga de articular iniciativas y proyectos estratégicos que promuevan alcanzar los objetivos del programa. Además, tanto el Comité Intersectorial para la Innovación (CII), como la IE pueden recomendar proyectos. Uno de los proyectos estratégicos para el ciclo de 2016 fue la creación y fortalecimiento de Alianzas Estratégicas y Redes de Innovación para la competitividad (AERIs) fue una recomendación del CII y de la IE como un proyecto estratégico, como beneficiario CONACYT, como organismo especializado, y a través de una subcuenta del Fondo Sectorial de Innovación Secretaría de Economía – CONACYT; lo anterior en apego a las Reglas de Operación de PROSOFT 2016, numeral 7, III). las ROP incluyen el término AERIs como un instrumento que tiene la finalidad de promover la articulación entre instituciones académicas y de investigación, gobierno y empresas, a través de proyectos estratégicos que contribuyan a elevar la productividad de los sectores estratégicos del país.

5.2.4 ANÁLISIS DE INDICADORES RELEVANTES

Los resultados de este proceso se ven reflejados en los indicadores que se presentan a continuación:

Indicador	Definición	Meta 2015	Resultado 2015	Meta 2016	Resultado 2016 ²⁸
Días promedio para la evaluación y dictaminación de proyectos estratégicos y de la industria de TI.	Es el número de días promedio que se requiere para evaluar las solicitudes de apoyo en la DGISCI, así como para su dictaminación por parte del CD, una vez que la solicitud se recibe completa en relación a proyectos estratégicos y de la industria de TI.	30	18	25	21

El indicador de la MIR para este proceso es el número de días promedio para la evaluación y dictaminación de proyectos estratégicos y de la industria de TI. Sin embargo, para evaluar realmente la operación de este proceso sería pertinente contar con indicadores adicionales que permitan identificar las actividades que se realizan. En este sentido se propone la inclusión de: 1) tasa de aprobación de proyectos, 2) número de empresas nuevas aprobadas, 3) número de empresas reincidentes y 4) número promedio de observaciones.

5.2.5 ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la normatividad y de la información obtenida en las entrevistas:

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso es eficaz ya que cumple con su objetivo en tiempo, pues se logra la aprobación de las solicitudes de apoyo necesarias para utilizar por completo los recursos presupuestados. Sin embargo, no se asegura el cumplimiento de los objetivos del programa debido a que, la selección de beneficiarios en muchas ocasiones es decidida por la observancia de los aspectos normativos y no por la relevancia del proyecto para desarrollar el sector.
Oportunidad	La recepción de solicitudes de apoyo se concentra en los cierres de la convocatoria y esto dificulta la operación oportuna del proceso. Sin embargo, existen cortes de acuerdo al calendario presupuestal, en los cuales se llevan a cabo sesiones extraordinarias del CD y en las cuales se aprueban las solicitudes de apoyo que se hayan acumulado. Esta estrategia ha sido adecuada para reducir la carga de trabajo al cierre de la convocatoria, pero no ha sido suficiente.
Suficiencia	Las solicitudes de apoyo recibidas al año cumplen son suficientes y cumplen con los formatos requeridos. Sin embargo, es necesario establecer más sesiones extraordinarias del CD para asegurar la presencia del Titular y así asegurar que la aprobación de solicitudes se de en forma.
Pertinencia	El proceso en general es pertinente desde un punto de vista normativo. Sin embargo, podrían llevarse a cabo acciones para fortalecer el proceso de evaluación y seleccionar los proyectos que mayor impacto tengan en el mediano y largo plazo para ayudar a desarrollar el sector.

²⁸ MIR 2016, proporcionado por la IE.

5.2.6 RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características analizadas del proceso.

Tema/Proceso	Proceso 3: Autorización de solicitudes de apoyo
Actividades y componentes	Recepción y validación de la documentación por el OP Recepción y validación de la documentación por la Instancia Ejecutora Autorización de beneficiarios
Inicio del proceso	Envío de la Solicitud de Apoyo y la documentación comprobatoria por parte de la población objetivo para obtener apoyos del programa y concluye con la autorización o rechazo de dicha solicitud por el CD y el envío de un oficio.
Final del proceso	Notificación- a través de correo electrónico- a la OP y a las Delegaciones y Subdelegaciones federales de la SE el dictamen sobre las solicitudes de apoyo
Relación con otros procesos	Este proceso se relaciona, primero con la autorización de OP ya que es necesario que se cuente con organismos para poder comenzar con la selección de beneficiarios. En segundo lugar la autorización detona las actividades para formalizar la relación entre las partes y poder entregar los recursos.
Insumos	Solicitud de apoyo Documentación comprobatoria
Tiempo ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	Los tiempos para la evaluación de las solicitudes no son claros, tomando en cuenta el plazo para la primera ronda de observaciones.
Personal ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Se considera que la SNCE cuenta con recursos humanos suficientes para desarrollar el proceso pues se vale de las coordinaciones de evaluación, jurídica y de apoyo al consejo directivo para ejecutar este proceso.
Recursos financieros ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Se cuenta con suficientes recursos para desarrollar el proceso.
Infraestructura ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	En general se tienen computadoras para desarrollar el proceso, además de que la SE tiene asignado un espacio. Sin embargo, para algunos procesos algunos equipos son insuficientes para ejecutarlos. Esta situación se repite como en el proceso anterior.
Productos ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	Notificación sobre el dictamen de las solicitudes de apoyo. Con esto empieza de forma interna la formalización de la relación entre las partes mediante instrumentos jurídicos.
Sistemas de información ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	Las notificaciones y el intercambio de información se realiza mediante correo electrónico. El sistema es insuficiente para apoyar el desarrollo del proceso.
Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?	La coordinación entre las partes es adecuada como consecuencia de las repetidas interacciones durante las diferentes convocatorias.
Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	El proceso es eficaz, oportuno, suficiente y pertinente. Sin embargo se considera que podrían realizarse acciones para fortalecer el proceso y seleccionar proyectos con mayor impacto.
Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	La autorización de beneficiarios es fundamental para el desarrollo del programa, si este no se desarrolla adecuadamente otros procesos podrían presentar afectaciones.
Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio	Durante las entrevistas se señaló que existe la percepción de que la Coordinación no cuenta con personal suficiente que tenga el conocimiento técnico necesario sobre las tendencias más recientes en el sector de las TI, por lo cual muchos proyectos innovadores y disruptivos no se seleccionan o no se les otorgan los recursos necesarios.

Tema/Proceso	Proceso 3: Autorización de solicitudes de apoyo
La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa	No existen mecanismos formales para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa

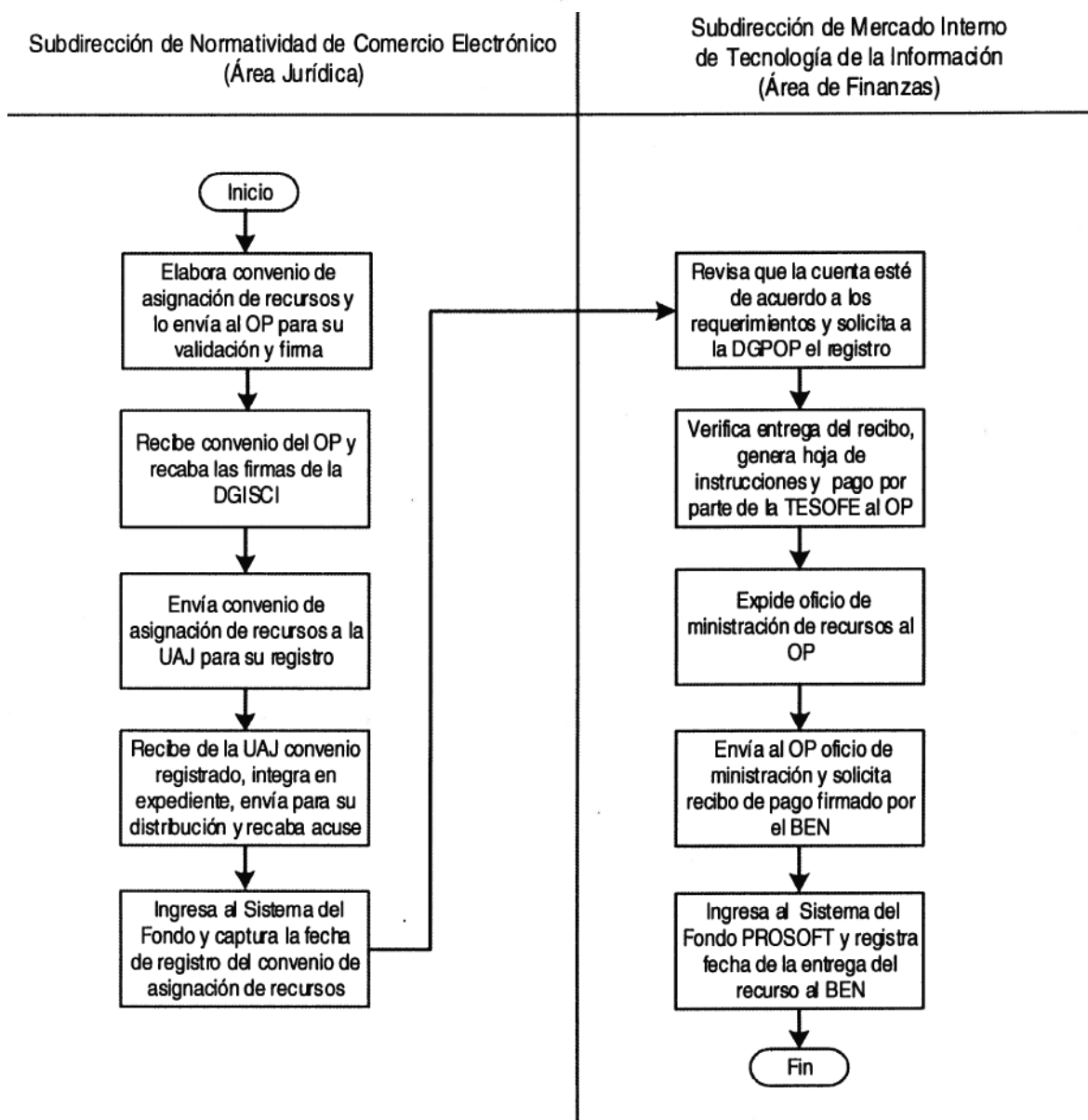
5.3 PROCESO 4 – FORMALIZACIÓN Y ENTREGA DE APOYOS

Este proceso consta de las actividades que deben llevar a cabo la DGSCI, los OP y los beneficiarios para formalizar los instrumentos jurídicos necesarios y hacer entrega a los Beneficiarios de los apoyos correspondientes a los proyectos aprobados por el CD. El proceso comienza una vez que, aprobados los OP, se elaboran los convenios de coordinación y colaboración y concluye con la comprobación del beneficiario sobre la recepción de los recursos. Este proceso es el único referido como sustantivo en la normatividad ya a través de este se ejercen los recursos asignados al programa para el cumplimiento de sus objetivos. Los recursos humanos son suficientes para desarrollar este proceso y los problemas se encuentran en la relación con otras dependencias como la Oficina del Abogado General (OAG)²⁹ o la TESOFE.

5.3.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso, el cual señala las actividades y los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.

²⁹ Anteriormente se llama la Unidad de Asuntos Jurídicos, en septiembre de este año se realizó una reforma en la normatividad y se le llamó Oficina del Abogado General. Se recomienda poner especial atención en este aspecto para actualizar adecuadamente la normatividad.



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

5.3.2 ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

Como se señaló en los procesos anteriores la actividad de “Elaboración de Convenios” se integra en este proceso para su análisis, aunque existen inconsistencias en la normatividad del programa, la misma ya se menciona en otros procesos.

Por otro lado, el Manual aún establece que el procedimiento de entrega de apoyos lo realiza la Subdirección de Mercado Interno de Tecnologías de la Información, la cual ya no existe, en su lugar los procedimientos financieros se realizan desde la Coordinación de Finanzas y es responsabilidad de la SNCE.

Por último, en las ROP se menciona que se integran en los anexos tanto los convenios de coordinación, como los de colaboración y asignación de recursos. Sin embargo, en el documento, únicamente, se identificaron los anexos que se

refieren a los convenios de colaboración (Anexo D) y a los convenios de asignación de recursos (Anexo E y F). No existe un formato de los convenios de coordinación porque se hacen después de una negociación de los estados.³⁰

5.3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Formalización de instrumentos jurídicos

Este proceso vincula a la SNCE mediante la Coordinación Jurídica con los OP a través de la elaboración y firma de los convenios de coordinación que se celebran con las EF o de colaboración con los OE. Asimismo, vincula a la SNCE con los OP y los beneficiarios a través de los CAR para formalizar la entrega de apoyos.

Firma de Convenios de Coordinación

Los Convenios de Coordinación son los instrumentos legales que se suscriben para formalizar la relación entre las EF que serán OP y la IE. En los COP se establece que este tipo de convenios consideran, entre otras cosas, el monto marco de aportación y la capacidad de liberar los recursos federales en caso de que no se presenten solicitudes de apoyo en tiempo y forma. De acuerdo con la normatividad, este proceso debe durar máximo 20 días hábiles desde que la Coordinación Jurídica envía el convenio, hasta que regresa firmado por el OP. Sin embargo, durante el trabajo de campo se mencionó que el mismo puede tardar desde una semana a un mes y medio aproximadamente.

En las entrevistas se identificó que los operadores del programa se han tenido que adaptar a los retrasos en el cumplimiento de los plazos de las EF, porque la mayor parte de las veces son los únicos en el estado que cumplen con los requisitos para ser OP y dar operación al programa. Los principales aspectos identificados que generan retrasos en la firma de convenios son: 1) personal nuevo o poco familiarizado con los procesos del programa en las EF, 2) procedimientos administrativos internos de las EF, 3) alta carga de trabajo en los departamentos jurídicos estatales, 4) recursos humanos insuficientes y 5) problemas derivados de la legislación estatal en materia de responsabilidad de firma del convenio. Aunado a lo anterior, cabe destacar que -derivado de la sensibilidad y naturaleza de los convenios, la etapa de revisión es lenta porque se tiene que revisar a detalle el contenido del mismo en todas las áreas jurídicas de las dependencias estatales involucradas.

Firma de Convenios de Colaboración

Los Convenios de Colaboración son los instrumentos legales que se suscriben para formalizar la relación entre los OE que serán OP y la IE. Estos convenios establecen las responsabilidades de los OE, así como el monto marco, el cual se calcula sumando los montos de todos los proyectos autorizados por el CD. De acuerdo con la normatividad, este procedimiento debe durar cerca de 5 días hábiles desde que el OE recibe el convenio por parte de la Coordinación Jurídica. Desde la perspectiva de los responsables de la SNCE y la Coordinación Jurídica, los OE son el tipo de OP que mejor cumple con sus funciones dado que cumplen con los plazos y cuentan con personal experimentado en la operación del programa. De la misma manera, en entrevista con los OE se observó que consideran fundamental cumplir con los tiempos establecidos en la normatividad, ya que el no cumplir es un riesgo que pone en duda su capacidad para fungir como OP y que podría afectar su capacidad para dar atención a sus agremiados. Los OE tienen capacidades operativas distintas, ya que dedican recursos específicamente para la ejecución del programa, mientras

³⁰ En las entrevistas se mencionó que este tipo de convenios son los que presentan más adendas porque deben adaptarse a las características legales de cada estado, aun así, debería eliminarse la referencia en las ROP o presentar el formato genérico del convenio.

que las EF deben cumplir con otras responsabilidades, aunado al hecho de que los procedimientos internos en los OE son más sencillos que los de las EF.

Firma de Convenios de Asignación de Recursos (CAR)

Los CAR son los mecanismos jurídicos que formalizan la relación y explicitan las responsabilidades de los beneficiarios, los OP y la DGSCI, como instancia ejecutora, respecto a los recursos aprobados. Los CAR que se elaboran en la Coordinación Jurídica pasan por dos filtros de revisión, para asegurar la correcta elaboración de los mismos. Los OP deben enviar los CAR firmados en original a la Coordinación Jurídica dentro de los 15 días hábiles posterior a su recepción. Sin embargo, durante el trabajo de campo se comentó que este proceso resulta en ocasiones lento, cuando el OP o el beneficiario se demoran en la firma y envío de los convenios. Este proceso se realiza a la par de la revisión de las cuentas bancarias de los beneficiarios en la Coordinación de Finanzas.

Un aspecto relevante y que genera complicaciones adicionales al proceso es que los convenios deben de ser procesados en un formato físico al no poder hacerse uso de la firma electrónica, este aspecto incide no sólo en la oportunidad del proceso, sino que también implica un costo adicional para los OP ya que se debe de hacer uso de servicios de mensajería, lo que ocasiona que algunos OP esperen a tener varios convenios firmados antes de enviarlos a la instancia ejecutora, retrasando así la operación del programa. La falta de la firma electrónica es una limitante del programa. En respuesta a esta situación, se ha propuesto el uso de la firma electrónica, pero no se ha logrado implementar debido a cuestiones normativas y a las especificaciones técnicas requeridas por el sistema del programa. Por otro lado, se tiene pensado implementar un nuevo sistema con un módulo que genere automáticamente los convenios con la información capturada por el beneficiario (nombre, folios, notario, fecha), lo cual reduciría significativamente el proceso de elaboración y revisión de todos los convenios.

Registro de convenios

El registro de convenios es la siguiente actividad posterior a la recepción de los convenios. Es necesario contar con el registro para poder generar el oficio de ministración de recursos. En evaluaciones previas se identificó que existía un cuello de botella en el registro de los convenios en la Oficina del Abogado General (OAG), lo cual afectaba el correcto desarrollo del programa. En las entrevistas se comentó que esta situación se debía a que esta área tenía que dar atención a otros programas y unidades de la Secretaría de Economía, en particular la sobrecarga experimentada por el área se derivaba del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el cuál recientemente cuenta con su propia Unidad de Asuntos Jurídicos. Esta situación ha reducido la carga de trabajo de la OAG y ha permitido acelerar el proceso de registro. En entrevista con la encargada de la Coordinación de Asuntos Jurídicos, se comentó que cuando la OAG llega a saturarse, se apoya con personal para agilizar el registro de convenios.

Entrega de apoyos

Consiste en las actividades que vincula a la SNCE -a través de la Coordinación de Finanzas- con los OP y los beneficiarios para la entrega de los recursos de los proyectos aprobados. En general se encontró que la DGSCI ejecuta este procedimiento en tiempo y forma. Se identificó que una situación que incide en el oportuno ejercicio de los recursos por parte de los beneficiarios, son los retrasos en la entrega de los recursos comprometidos por causa de las EF. La entrega de los recursos federales que los OP deben dar a los beneficiarios tiene plazos claramente definidos en la normatividad. Sin embargo, éstos no necesariamente se cumplen, pero por ley las EF deben ejercer el recurso federal antes del 31 de diciembre del año en curso por lo que siempre se pagan en tiempo. Sin embargo, durante el trabajo de campo se detectó que ha habido casos, como en Nuevo León, en donde retrasos con la erogación de recursos estatales generaron un número elevado de prórrogas y solicitudes de modificación. Esta situación se solucionó eventualmente, pero implicó que el gobierno del Nuevo León tuviera que dejar de ser OP durante un año, lo cual es una buena práctica del gobierno.

Para el proceso de entrega de recursos se han establecido diversas actividades de seguimiento desarrolladas por la Coordinación de Finanzas. Estas comprenden distintas actividades desde oficios para los OP para aclarar la situación de los recursos hasta la revisión de los estados de cuenta de los OP en los que se reflejen la salida de estos o el estado de cuenta del beneficiario que refleje la transferencia. Asimismo, para incrementar la eficiencia de este procedimiento, en la Coordinación de Finanzas se han implementado las siguientes estrategias:

1. En las entrevistas se comentó que se han entablado relaciones con las Secretarías de Gobierno de las entidades federativas que llevan el programa y se participa en los programas de capacitación para que este procedimiento se realice en tiempo y forma.
2. Se comienza a hacer el oficio de ministración, que es la autorización para el OP para entregar los recursos a los beneficiarios, cuando los CAR aún están en trámite para evitar retrasos que afecten a los beneficiarios.
3. Quizá la estrategia más importante para cumplir con las metas de este proceso ha sido la división de los recursos de acuerdo a un calendario para el presupuesto y poder ejecutarlo por etapas y no conforme al final de la convocatoria. Ahora, los proyectos que son aprobados al principio de la convocatoria obtendrán los apoyos, mientras que aquellos que sean registrados al final podrían no obtenerlos. Esto se comprueba en la distribución del ejercicio de los recursos en el presupuesto de 2015 ya que cada mes se programaban los apoyos y al tercero se pagaban y así sucesivamente hasta el cierre de la convocatoria. En los meses de agosto a noviembre se pagan los recursos cada mes hasta que se completa su ejercicio.

Entrega de recursos a los OP

Este procedimiento es sencillo ya que sus etapas están claramente definidas en la normatividad. Comienza con la revisión de las cuentas de los OP -así como su registro ante la Tesorería de la Federación (TESOFE), para que puedan recibir los recursos, lo cual tarda en promedio entre 3 y 5 días hábiles. En las entrevistas se comentó que esta actividad no presenta problemas ya que las características de las cuentas bancarias están claramente definidas en la normatividad y la mayoría de los OP ya tienen experiencia previa en la operación de fondos federales. Sin embargo, el registro de las cuentas puede llegar a ocasionar retrasos ya que es gestionado por la Coordinación Administrativa de la SE y ésta tiene que dar atención a otros programas de la SE, muchos de los cuales realizan el registro de cuentas para cada uno de los beneficiarios. Esto aunque no es un problema directo de los actores encargados con el programa, es una situación externa que puede afectar el desarrollo adecuado de este.

Una vez que la cuenta fue registrada, continúa la solicitud de una factura a los OP para que se puedan entregar los recursos. Durante las entrevistas se identificó que existen problemas con la emisión de facturas por parte de las EF como consecuencia de la organización de la administración estatal. Esto se ocasiona porque el programa es ejecutado, generalmente, por la Secretaría de Desarrollo Económico o sus equivalentes, pero cualquier tipo de actividad relacionada con recursos financieros debe ser atendido por la Secretaría de Finanzas o sus equivalentes. Una de las estrategias adoptadas por la Coordinación para tratar de agilizar los tiempos en las EF, es que se solicita la factura desde el momento en que son autorizadas las SA, y así prevenir retrasos en la presentación de la misma.

Entrega de recursos a los beneficiarios

Para llevar a cabo la entrega de los recursos se verifica que no existan problemas con las cuentas de los beneficiarios y esto se da a la par de la firma de los CAR. Una vez que no existen comentarios sobre las cuentas y se cuenta con el registro del CAR ante la OAG, se expide el oficio de ministración de recursos para que el OP pueda entregarlos. En los COP no hay tiempos establecidos para que la IE entregue los recursos a los OP, pero sí para que los OP entreguen los recursos a los beneficiarios una vez recibidos. Es de resaltar que conforme a la Ley Federal de Presupuestos, tanto las IE como las EF deben ejercer los recursos antes del 31 de diciembre. El principal conflicto que enfrentan las instituciones y empresas apoyadas es el largo periodo que deben esperar para recibir los fondos, ya que no se toman en cuenta los tiempos en que deben comenzar los proyectos dificultando conservar cotizaciones o tipo de cambio

(cuando se realizan negociaciones en moneda extranjera) a través del tiempo. Esto influye continuamente en que los beneficiarios se ven obligados a solicitar modificaciones o prórrogas. Además, muchos proyectos inician con recursos propios y llegan a detenerse debido a la demora de entrega de recursos federales y estatales.

Una vez que fueron entregados los recursos, la Coordinación solicita al OP la comprobación de pago al beneficiario. Esto puede ser copia del recibo de pago firmado por el beneficiario, en algunos casos se acepta la captura de pantalla de la cuenta y la información comprobatoria conforme al anexo H y J.³¹

Durante las entrevistas, se identificó que la duración de este proceso -de principio a fin- es de aproximadamente 3 a 4 meses para entregarles los recursos; lo cual fue confirmado por el análisis del presupuesto ejercido de 2015 en el que se encontró que, en promedio, el beneficiario tardaba 111 días hábiles³² en recibir los recursos a los beneficiarios del programa. La diferencia para este procedimiento entre los OP, entidades federativas y organismos empresariales, es de seis días, por lo que no se encontraron diferencias significativas entre los tipos de OP para desarrollar este proceso de forma más eficiente. Este retraso en la ejecución de los recursos puede generar problemas para comenzar el desarrollo de los proyectos en detrimento del cumplimiento del programa.

Cuadro 5.3.3.1 Formalización y entrega de recursos para proyectos estratégicos

Para los proyectos estratégicos, este proceso se lleva a cabo directamente entre la DGISCI y el beneficiario de proyecto estratégico. En primer lugar, la formalización de instrumentos jurídicos consiste en la elaboración y firma de un CAR. Para la entrega de recursos, la Coordinación de Finanzas realiza la revisión de la cuenta bancaria del beneficiario del proyecto estratégico para posteriormente enviar la información y que la TESOFE realice su registro. A éstos se les solicita una factura o recibo de pago y se les ministran los recursos directamente. En consecuencia, el tiempo que toma un beneficiario de proyecto estratégico es considerablemente menor que aquellos que reciben recursos mediante una Solicitud de Apoyo.

5.3.4 ANÁLISIS DE INDICADORES RELEVANTES

Los resultados de este proceso se ven reflejados en los indicadores que se presentan a continuación:

Indicador	Definición	Meta 2015	Resultado 2015	Meta 2016	Resultado a junio 2016 ³³
Cumplimiento en el otorgamiento de los recursos presupuestarios	Recursos otorgados a los proyectos aprobados como porcentaje de los recursos asignados al Fondo	100%	100%	100%	100%
Días promedio para la ministración	Es el número de días promedio en que se realiza la ministración de recursos a los organismos promotores una vez que la IE recibe las facturas o recibos oficiales.	12	10.9	10	8

El indicador de cumplimiento en la entrega es relevante porque se necesitan ejercer todos los recursos para que el programa sea evaluado correctamente. Sin embargo, no ofrece mucha información sobre el desempeño de este proceso. Un indicador que podría dar más claridad sobre las actividades que se realizan en este proceso podría ser construido a partir de la relación de proyectos aprobados y proyectos pagados, lo cual permitirá observar qué tan eficientes son las actividades de formalización y entrega de apoyos.

Por otro lado, aunque el desempeño del indicador de “Días promedio para la ministración” ha sido adecuado, ya que se ha observado una reducción, de 20 días en 2010 a 8 en 2015, éste no permite observar el tiempo real que toma al

³¹ No están incluidos en los anexos de las ROP.

³² Cuarto informe trimestral 2015 subsanado para el programa de subsidios.

³³ Actualizado con datos proporcionados por la IE.

beneficiario para ejercer los recursos a partir de que se aprueba su solicitud de apoyo. Esto se debe a que el indicador sólo toma en cuenta las últimas actividades para la entrega de los recursos, sin considerar el tiempo que toma la formalización.

5.3.5 ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la normatividad y de la información obtenida en las entrevistas:

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso cumple en tiempos con el otorgamiento de los recursos presupuestarios al ingresarse las facturas de pago. Sin embargo, el tiempo que tarda el proceso completo de la ministración de los recursos aún es lento como consecuencia de: 1) las actividades relacionadas a la validación de cuentas bancarias, 2) la entrega de facturas por las entidades federativas y 3) los tiempos que tardan la formalización de los instrumentos jurídicos.
Oportunidad	El proceso no es oportuno porque el retraso en la entrega de recursos, considerando que el inicio del proyecto se marca a partir de la firma de convenio y no de la recepción de los recursos, tiene como consecuencia que se registre un número elevado de solicitudes de prórrogas y/o modificación.
Suficiencia	El proceso no es suficiente porque, aunque permite llevar un adecuado control sobre el gasto que se realiza en el programa, no considera la entrega de todos los recursos de los proyectos derivado del modelo de cooperación con las EF y los OE. Sin embargo, no es posible implementar mejoras para cambiarlo debido a que cae dentro de la competencia de actores fuera de la SE.
Pertinencia	El proceso es pertinente ya que las actividades realizadas son adecuadas para cumplir con las metas. Además, el proceso cuenta con las herramientas para cumplir con las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas necesarias.

5.3.6 RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características analizadas del proceso.

Tema/Proceso	Proceso 4: Formalización y entrega de apoyos
Actividades y componentes	Formalización de instrumentos jurídicos: Firma de convenios de coordinación, firma de convenios de colaboración, firma de convenios de asignación de recursos y registro de convenios. Entrega de apoyos: Entrega de recursos a los OP y entrega de recursos a los beneficiarios.
Inicio del proceso	Elaboración de los convenios de coordinación y colaboración.
Final del proceso	Comprobación del beneficiario sobre la recepción de los recursos
Relación con otros procesos	Este proceso necesita contar con los productos del proceso de Autorización para fungir como OP y evaluación de SA.
Insumos	Autorización para fungir como OP y de SA Convenios de colaboración, coordinación y asignación de recursos Cuenta bancaria Factura/recibo de pago del OP Ministración de recursos
Tiempo ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	La firma de convenios de coordinación o colaboración dura entre 20 y 5 días hábiles respectivamente. La firma del CAR debería durar 15 días hábiles, sin embargo durante el trabajo de campo se comentó que este proceso resulta en ocasiones lento, cuando el OP o el beneficiario se demoran en la firma y envío de los convenios. El tiempo para registrar la cuenta ante la TESOFE es adecuado. La entrega de apoyos a los OP no tiene límites claros en la normatividad, pero se identificó que puede durar hasta 4 meses. Este retraso en la ejecución de los recursos puede generar problemas para comenzar el desarrollo de los proyectos en detrimento del cumplimiento del programa.
Personal ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Los recursos humanos son suficientes para desarrollar este proceso.
Recursos financieros ¿los recursos financieros son suficientes para la	Se cuenta con suficientes recursos para desarrollar el proceso.

Tema/Proceso	Proceso 4: Formalización y entrega de apoyos
operación del proceso?	
Infraestructura ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Se cuenta con infraestructura suficiente para desempeñar este proceso.
Productos ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	Sin los convenios no sería posible entregar los recursos del programa. La entrega de los recursos.
Sistemas de información ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	La capacidad del sistema no es suficiente ya que no se utiliza la firma electrónica lo que hace que haya retrasos en el desarrollo de este proceso.
Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?	Las relaciones entre la instancia ejecutora, los organismos promotores y los beneficiarios es buena. Sin embargo, la relación con la OAG aunque buena genera uno de los principales cuellos de botella y no hay mecanismos para acelerar estos procesos.
Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	El proceso es eficaz y pertinente. Sin embargo no es oportuno porque existen retrasos en la entrega de recursos, ni es suficiente porque no considera la entrega de todos los recursos de los proyectos.
Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	La formalización de la relación entre las partes a través de instrumentos jurídicos garantiza que se respeten los derechos y se definan las obligaciones de cada una de ellas. Por su parte, la entrega de los recursos a los OP para que lo entreguen a los beneficiarios es sustantiva pues de lo contrario no se podrían ejecutar los proyectos.
Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio	En las entrevistas se identificó que este proceso se percibe como lento por los OP ya que hay problemas con la entrega de los recursos que se traducen en prórrogas y modificaciones, por lo que se extienden los proyectos.
La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa	No existen mecanismos formales para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa. Las opiniones se conocen a partir de las repetidas interacciones entre los OP y sus beneficiarios, y se transmiten de los OP a las Coordinaciones a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.

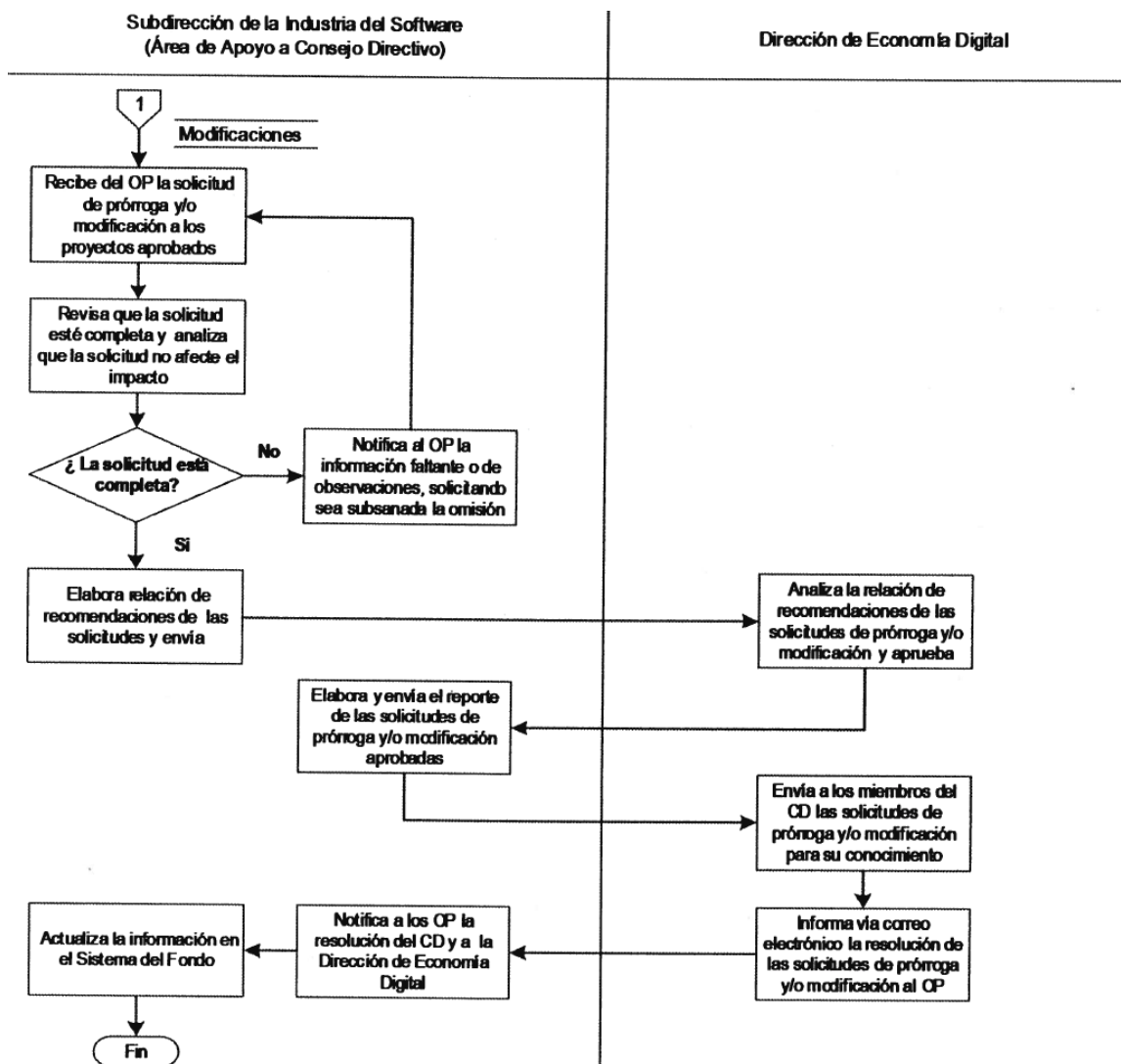
5.4 PROCESO 5 – RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE REPORTES DE AVANCE Y/O FINAL Y SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE PROYECTOS

Este proceso consta de las actividades que llevan a cabo la DGSCI, los OP y los beneficiarios para realizar el seguimiento a los proyectos autorizados. El principal mecanismo de seguimiento es a través de la elaboración, recepción y revisión de reportes de avance y/o final. Asimismo, este proceso incluye las actividades para revisar y dictaminar las solicitudes de prórroga y/o modificación de los proyectos aprobados. El proceso de seguimiento comienza con la recepción de los reportes de avance y/o final en los OP y concluye con la carta de cierre elaborada en la IE para los beneficiarios. Por su parte, el proceso de modificación comienza con la recepción por parte de los OP de la solicitud de modificación y/o prórroga y concluye con la notificación sobre la aceptación o rechazo de la solicitud. Los procesos de seguimiento y de solicitudes de modificación están relacionados con el de formalización y entrega de apoyo ya que sus retrasos detonan este proceso. La Coordinación de seguimiento encargada con este proceso, cuenta con 9 personas para realizar la revisión y se considera que es insuficiente para la carga de trabajo que se ha acumulado a durante los ejercicios.

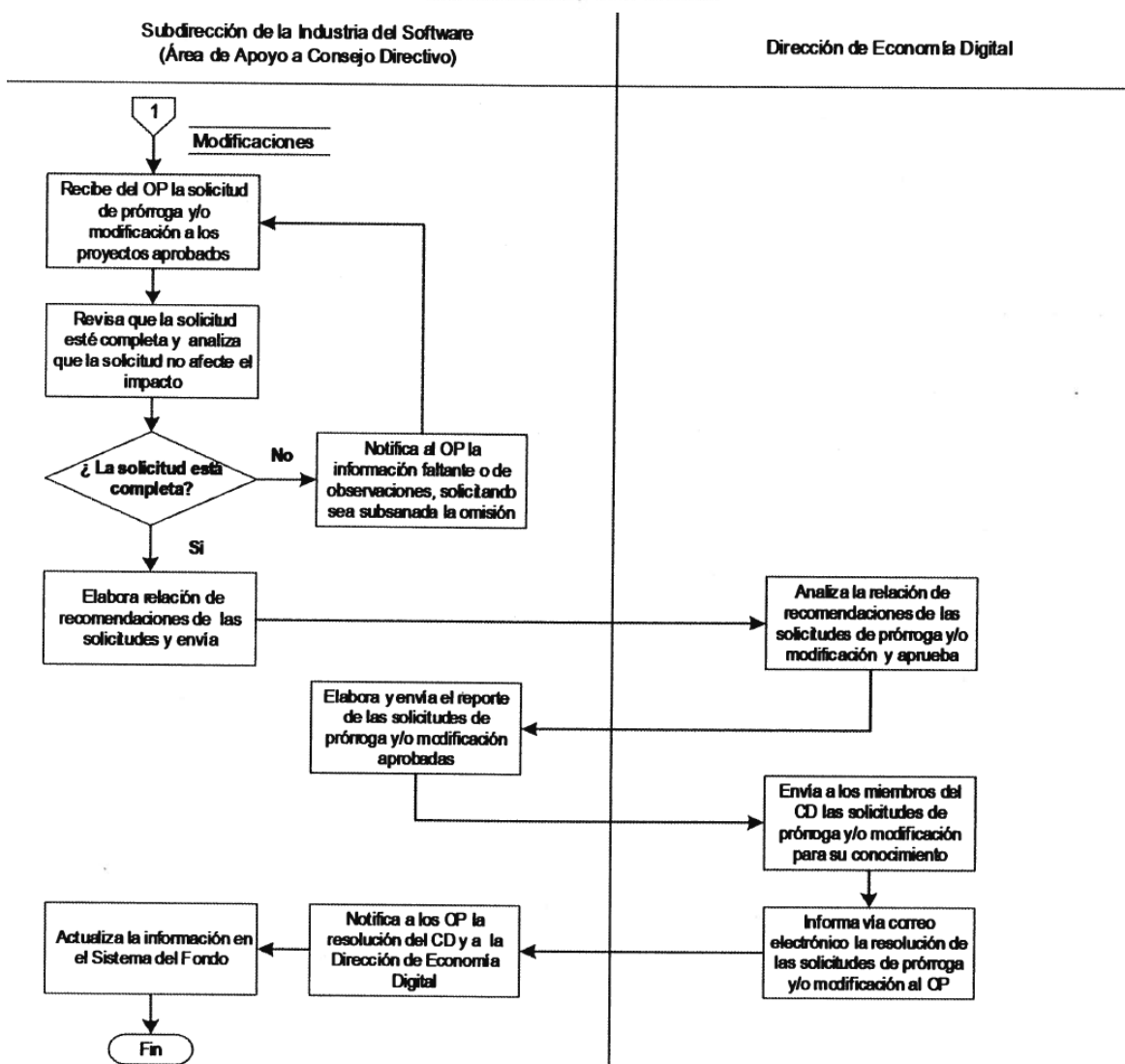
5.4.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso, el cual señala las actividades y los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.

Seguimiento y solicitudes de modificación



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

5.4.2 ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

Reportes de avance

En la normatividad las visitas de supervisión son parte de las actividades de seguimiento las cuales se hacen de acuerdo a la Ley Federal de Procedimientos Administrativos. Sin embargo, ni en los COP ni en el Manual se establecen mecanismos formales para realizar las mismas. Es decir, se establece que es posible realizarlas, pero no está definido qué las activa o, qué deben hacer la DGSCI o los OP en relación a éstas. Esto genera que no haya mecanismos de coordinación formales y de detección sistematizada para no duplicar los esfuerzos de supervisión de los OP y la DGSCI.

- No se encontraron aspectos contradictorios en la normatividad que rige las solicitudes de modificación y/o prórroga.

5.4.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Recepción y validación de reportes de avance

En la normatividad se establecen dos mecanismos para realizar el seguimiento a los proyectos: 1) los reportes de avance y 2) las visitas de supervisión. Para llevar a cabo el primero y, de acuerdo con las entrevistas, la Coordinación de Seguimiento cuenta con un tablero de control que contiene los principales datos de los proyectos aprobados con sus respectivas fechas de entrega de reportes de avance y/o final y el OP responsable del seguimiento. Este tablero se utiliza para llevar un adecuado control del proceso de seguimiento y avisar, oportunamente, a los OP cuando las fechas de entrega de los reportes está próxima a vencerse. En las entrevistas se comentó que los OP se encargan de la mayor parte del seguimiento del desarrollo del proyecto, mientras que la Coordinación de Seguimiento se encarga, principalmente, de las actividades relacionadas al cierre de proyectos. Las cuales incluyen revisión de la documentación acumulada del desarrollo del proyecto y el reporte final.

Para realizar el proceso de seguimiento se cuenta con un formato y con una relación de la documentación comprobatoria necesaria. El formato se presenta como anexo “L” en las ROP y se utiliza tanto para los reportes de avance como final. El formato incluye los datos de identificación del proyecto, información sobre los entregables, indicadores de impacto, comprobante de egresos (líquidos), total de inversión por aportante y resumen de avances. La documentación comprobatoria incluye memoria fotográfica, facturas de compra, números de serie de equipo de cómputo, entre otros aspectos. La documentación soporte presentada por los beneficiarios, únicamente es revisada por la Coordinación de Seguimiento cuando se presenta el reporte final, para los reportes de avances sólo se toma nota de su entrega como requisito formal del programa; sin embargo, éstos son revisados a detalle por los OP. Existe la percepción entre los OP de que esta forma de revisión es problemática, por que no considera que se sigan los criterios en la normatividad y . en ocasiones, las observaciones no son fáciles de subsanar. Sin embargo, durante el trabajo de campo y en el análisis de gabinete se identificó que en la normatividad se establecen criterios para que los evaluadores de la Coordinación de Seguimiento puedan realizar la revisión. En este sentido se debe considerar que el área encargada del seguimiento presenta un rezago de varios años fiscales y que el proceso de revisión y cierre de proyectos se puede extender incluso hasta 2 o más años después de la conclusión del mismo, lo que genera molestias tanto a los OP, como a los beneficiarios.

Los reportes de avance permiten a los OP realizar un seguimiento ordenado de sus proyectos y detectar focos rojos para realizar visitas. Todos los OP entrevistados cuentan con un tablero de control que cuenta con un registro de los proyectos y sus características como: 1) nombre entregable, 2) reportes de avance, 3) fecha de entrega del reporte de avance o final, entre otros. Uno de los focos rojos que se detecta en el seguimiento es cuando se presentan varias solicitudes de modificación o prórroga por parte de los beneficiarios. Otros criterios que puede activar la visita de supervisión física están relacionados con el hecho de que se haya presentado algún atraso en la presentación de los reportes de avance o si ha pasado mucho tiempo y no se ha logrado llevar a cabo el cierre de proyecto. La Coordinación de Seguimiento también cuenta con un tablero de seguimiento para los proyectos, a partir del cual se detectan incumplimientos en los proyectos y permite programar visitas, las cuales pueden realizarse por medio de las delegaciones federales de la SE. Durante el trabajo de campo se identificó que la Coordinación de Seguimiento comparte el calendario de visitas que se diseña en la IE para supervisar los proyectos de los beneficiarios. Por lo tanto, es posible que tanto la DGISCI como los OP pueden coordinar las visitas de supervisión, apoyados en la relación directa que se ha desarrollado entre estos actores.

Uno de los principales problemas detectados es que existe heterogeneidad en las necesidades de seguimiento de los distintos OP. Por un lado, CANIETI, OP que registra un elevado número de proyectos preferiría mecanismos más frecuentes para dar seguimiento adecuado a todos los proyectos. Por otro lado, AMITI que opera menos proyectos y atiende a una comunidad más pequeña, considera que el seguimiento podría ser más laxo. Adicional a esto, el proceso de seguimiento no considera que algunos proyectos presentan características que no les permiten adaptarse a la periodicidad definida para los reportes solicitados, como es el caso de las consultorías.

Recepción y validación de reportes finales

La revisión del reporte final de los proyectos es responsabilidad de la SIS y se ejecuta a través de la Coordinación de Seguimiento y los Organismos Promotores. El procedimiento inicia con la recepción validación y envío por parte de los OP de los reportes finales de los beneficiarios junto con la documentación comprobatoria requerida a la IE por medio del sistema del programa. La documentación comprobatoria incluye evidencia conforme a los compromisos establecidos en la Solicitud de Apoyo y los determinados en los COP. A partir de esto continúa su revisión y validación en el área y se emiten observaciones a subsanar, las cuales son canalizadas por el OP hacia los beneficiarios. Durante las entrevistas realizadas se señaló que por lo general se cumplen los tres ciclos de observaciones que la normatividad señala como máximo con esto se asegura que el cierre se lleve adecuadamente. En el caso en el que los beneficiarios no subsanan las observaciones, entonces se presenta el caso al CD para que tome una decisión respecto al particular. Por último, se mencionó que los criterios para priorizar la revisión de los reportes son: 1) fechas de cierre de los proyectos y 2) el tablero de control. La revisión final puede activar visitas de supervisión y, puede dar pie al proceso de reintegros y enteros.

Como se mencionó, se pueden llegar a realizar hasta tres ciclos de observaciones por proyecto. Cada ciclo de observaciones puede durar hasta 73 días, por lo que, si se llevan a cabo los tres, el proceso de revisión duraría 219 días, lo cual es problemático debido a que, muchos de los proyectos llegan a cumplir las tres rondas de observaciones, y ello genera retrasos en el proceso de “Análisis de Impacto”. Por último, la actividad final de este proceso de revisión es la presentación de los reportes finales validados al Secretario Técnico para que pueda firmar las cartas de cierre.³⁴ El proceso termina cuando se entrega esta carta de cierre, sin embargo, en la práctica este proceso puede aplazarse hasta un año, después del final del proyecto. Esto resulta poco eficiente porque se incrementa la carga de trabajo y se disminuye la capacidad de ejecución del proceso.

Durante el trabajo de campo, se pudo constatar que se tiene un rezago en este proceso que va desde 2013 y que suma proyectos que se encuentran, actualmente, en revisión o, que a causa de las prórrogas siguen en ejecución. Derivado de esta situación, la carga de trabajo en la Coordinación de Seguimiento, es elevada y homogénea a lo largo del año, y se señaló que se revisan entre dos y tres proyectos en promedio por día. Asimismo, se compartió qué, para atender el rezago de ejercicios pasados se han realizado visitas a los OP, en las que también se cita a los beneficiarios que no han podido cerrar su proyecto, para llevar a cabo talleres de trabajo personalizados con el objeto de subsanar las deficiencias en los reportes o documentación soporte. De esta manera, se plantea cerrar este año con el rezago observado hasta el año 2013 y avanzar en el de 2014.

En las entrevistas se encontró que, si bien el programa, en general, cuenta con una buena percepción por parte de los beneficiarios, el procedimiento de revisión final se ve como ineficiente porque no es oportuno para cerrar los proyectos, a causa de las múltiples observaciones que se realizan a los reportes. En relación a esto, los OP señalan que muchos de los problemas se generan por la falta de criterios homogéneos para revisar la documentación comprobatoria. Es cierto que en la normatividad no hay criterios claros para la revisión de la documentación comprobatoria ya que los que existen aún dejan lugar a comentarios de parte del evaluador. En ese sentido se observó

³⁴ De acuerdo con el flujograma del Manual de Procedimiento, el CD participa en el cierre de los proyectos cuando se tiene observaciones a los reportes.

que la Coordinación de Seguimiento ha implementado la estrategia de especializar al personal por OP, lo cual, en principio, permitiría disminuir esta problemática. La falta de criterios homogéneos repercute a largo plazo en la capacidad para cerrar proyectos adecuadamente. Aunque los OP y los beneficiarios deben conservar la documentación comprobatoria por cinco años, si se solicitan cambios un año después de ejercidos los recursos, puede ser muy difícil subsanarlos. Por ejemplo, se señaló que esto pasa con las facturas de los proveedores, ya que muchas veces no cumplen con los requisitos de los revisores y se solicita subsanarlos, lo cual para los beneficiarios llega a ser muy complicado. Una de las consecuencias de no corregir las observaciones es que los proyectos no se pueden cerrar e incluso se puede llegar a que intervenga la PGR. Para los OP la falta de las cartas de cierre de proyectos influye en su posibilidad de continuar ejecutando el programa. Asimismo, existe la percepción de que no se respeta la no retroactividad de la normatividad, ya que se usan criterios nuevos para validar proyectos de ejercicios pasados. Sin embargo, durante las entrevistas con los operadores del programa se aseguró que para la revisión de los proyectos sólo se utiliza la normatividad del año en el cual se aprobó el proyecto, por lo cual no se puede identificar las razones detrás de este problema de percepción de los OP. Otro de los problemas se da cuando se suben las solicitudes al sistema del programa, ya que por la elevada carga, en muchas ocasiones se congela o aparecen los datos de otros beneficiarios.

Solicitud de modificaciones

El procedimiento comienza cuando los OP reciben las solicitudes de modificación o prórroga por el beneficiario. El OP debe revisar que esté de acuerdo con la normatividad y el formato esté debidamente llenado. El formato de captura de información se integra como el anexo "I" en las ROP, y se debe llenar con los datos generales del proyecto, la fecha original del proyecto, la fecha propuesta para cierre, la relación de prórrogas recibidas y la justificación. El formato también incluye una sección sobre la modificación de entregables, cambio de proveedor u otras solicitudes. Por último, hay una sección para que los OP hagan observaciones y dictaminen sobre la solicitud. Se identificó que las modificaciones se solicitan por razones como: 1) retrasos con los proveedores y 2) por el dictamen contable ya que se puede llenar mal el formato o no se cuenta con un contador certificado.

En la normatividad se establece que la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo es la principal encargada de ejecutar las actividades de este proceso. En la práctica, la Coordinación de Seguimiento controla las actividades relacionadas a las solicitudes de modificación hasta que todas las observaciones queden subsanadas y se entrega a la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo. Ésta sólo es la encargada de elaborar una lista de las solicitudes de modificación para su presentación ante el Secretariado Técnico y este al CD. Esta relación presentó varios problemas en la reingeniería de procesos de 2014: 1) se detectó que no se presentaban a tiempo ante Consejo Directivo y 2) La información no se presentaba de forma correcta. Durante el trabajo de campo no se identificaron problemas relacionados con este procedimiento, se encontró que la Coordinación de Apoyo a Consejo Directivo recibe información de la Coordinación de Seguimiento para elaborar una relación que se envía a al Secretariado Técnico y este al CD. El CD debe decidir si se aprueban o no, se identificó durante el trabajo de campo que las solicitudes se agrupan en un solo paquete, pero se votan de forma individual. El paquete contiene fichas sobre los proyectos y una recomendación de la IE. También, se detectó que se hacen precisiones cuando a los integrantes del CD cuestionan la solicitud que se está votando. Cuando el CD no está en sesión, las solicitudes se aprueban por el Secretariado Técnico.

Las solicitudes de prórroga y/o modificación han contribuido a generar retraso en los cierres de proyectos, lo cual llega a entorpecer las actividades del proceso de "Análisis de Impacto". Como ya se mencionó la tardanza en la entrega de los recursos repercute en el inicio de los proyectos por lo que se señaló que la mayoría de los beneficiarios se ven obligados a solicitar al menos una extensión durante el desarrollo de su proyecto. En este sentido, hasta que no se establezcan plazos y mecanismos adecuados, para asegurar el correcto ejercicio de recursos y hacer más oportunos los procesos de evaluación de proyectos, no se podrán reducir las prórrogas o modificaciones, para que únicamente se soliciten aquellas que son realmente necesarias.

Cuadro 5.4.3.1 Recepción y validación de reportes de avance y/o final y modificaciones para Proyectos Estratégicos

En la normatividad se dice que tienen que presentar reportes de avance (cuando aplique de acuerdo con las ROP y los COP) y finales. Como este tipo de beneficiarios no necesariamente cuentan con un OP, el proceso se realiza directamente con el Secretariado Técnico, lo mismo es válido para las solicitudes de prórroga y modificación.

5.4.4 ANÁLISIS DE INDICADORES RELEVANTES

Los resultados de este proceso se ven reflejados en los indicadores que se presentan a continuación:

Indicador	Definición	Observaciones
Porcentaje de cumplimiento en la entrega del reporte de resultados de los organismos promotores.	Mide el porcentaje de cumplimiento de los OP o Beneficiarios en la entrega de los Reportes de Avances y/o Finales comprometidos en el periodo. El Reporte de avance y/o final da cuenta del avance del proyecto y de los resultados obtenidos al término de las etapas establecidas.	Este indicador se estableció en 2016 por lo que es el año base. Hay muchas actividades en el proceso que no están evaluadas con este indicador lo que no permite identificar áreas de oportunidad. Por ejemplo: modificaciones, revisión de la IE y observaciones.

El indicador mide la entrega de reportes por parte de los beneficiarios, por lo que si permite medir si se cumple o no con la entrega de los reportes. Éste podría verse severamente afectado si los beneficiarios presentan solicitudes de modificación y/o prórroga, en lugar del reporte de avance. Para mejorar el seguimiento del programa se recomiendan indicadores adicionales ya que este indicador no es suficiente para medir el procedimiento de seguimiento dado que no abarca todas las actividades que se realizan durante el proceso. Por ejemplo, se podría añadir un indicador que permita identificar la tasa de cierre de proyectos, el cual sería el resultado último del proceso de seguimiento. Asimismo, un indicador que permita observar el número promedio de observaciones a los proyectos, podría ayudar a detectar necesidades de capacitación tanto para los OP, como los beneficiarios.

Por último, no se cuenta con indicadores que muestren los resultados de las actividades de solicitud de modificaciones. En este sentido un indicador relevante, podría ser la duración promedio de los proyectos o el número promedio de solicitudes de modificación que realizan los beneficiarios. De esta manera, se favorecería el generar estrategias -como aumentar los procesos de capacitación-, y así disminuir el rezago en el cierre de los proyectos para optimizar los procesos de seguimiento y modificación.

5.4.5 ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la normatividad y de la información obtenida en las entrevistas.

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso de seguimiento no es eficaz en tiempos, muestra de esto es el rezago que se tiene desde 2013. En particular se tiene problemas derivado de la aprobación de modificaciones a los proyectos y al número y duración de los ciclos de observaciones. Sin embargo, ha resultado adecuado para dar seguimiento a los beneficiarios, lo cual se observa en el reducido número de casos irregulares detectados por organismos fiscalizadores.
Oportunidad	El proceso no es oportuno incluso cuando tiene tiempos claramente definidos para desarrollarse. Los proyectos no se cierran en forma, por lo que no se puede integrar la información a la MIR y esto refleja un mal desempeño del programa en el corto plazo.
Suficiencia	El proceso es suficiente para cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas y transparencia por lo que, en general, no se han tenido observaciones por parte de la ASF.
Pertinencia	El proceso no es pertinente porque las actividades de seguimiento no permiten adaptarse a las necesidades de seguimiento de los proyectos, lo que hace que para algunos sea más difícil obtener la carta de cierre.

5.4.6 RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características analizadas del proceso.

Tema/Proceso	Proceso 5: Recepción y validación de los reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación
Actividades y componentes	Recepción y validación de reportes de avance Recepción y validación de reportes finales Solicitud de modificaciones
Inicio del proceso	Recepción de los reportes de avance y/o final en los OP Recepción por parte de los OP de la solicitud de modificación y/o prórroga
Final del proceso	Elaboración de la carta de cierre Notificación sobre la aceptación o negación de la solicitud
Relación con otros procesos	El proceso de solicitud de modificación y/o prórroga se relaciona con el de formalización y entrega de apoyos ya que cualquier retraso en la entrega de los recursos podría causar la presentación de este tipo de solicitudes. El proceso de recepción y validación de reportes de avance y/o final se relaciona con los proceso para comenzar un proyecto ya que permite justificar su desarrollo.
Insumos	Reportes de avance y/o final Solicitudes de modificación y/o prórroga
Tiempo ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	El proceso de revisión cuando se realizan los tres ciclos de observación dura hasta 219 días. Esto no se considera adecuado porque incrementa la carga laboral. La temporalidad que se definió para las prórrogas es adecuada ya que evita la extensión excesiva de los proyectos.
Personal ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Cuenta con 9 personas para realizar la revisión y se considera que es insuficiente para la carga de trabajo que se ha acumulado a durante los ejercicios.
Recursos financieros ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Se cuenta con suficientes recursos para desarrollar el proceso.
Infraestructura ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Se cuenta con la infraestructura suficiente para desarrollar este proceso.
Productos ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	Carta de cierre de proyecto Aprobación de la modificación o prórroga
Sistemas de información ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	El sistema es insuficiente ya que se tiene problemas al momento de enviar los reportes a través de este. Se identificó en el trabajo de campo que éste no es capaz de soportar la carga de información de todos los proyectos.
Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?	Existe una buena coordinación entre los actores ya que las observaciones se pueden desarrollar de forma sencilla.
Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	El proceso de seguimiento no es eficaz, oportuno, suficiente o pertinente ya que se presenta un atraso en el cierre de proyectos lo que impacta de forma negativa en los resultados del programa.
Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	La validación de los reportes finales es fundamental para detectar desviaciones en la ejecución de los programas. Por su parte, las solicitudes de modificación permiten a los beneficiarios actualizar su proyecto en caso de presentarse atrasos con el desarrollo de otros procesos.

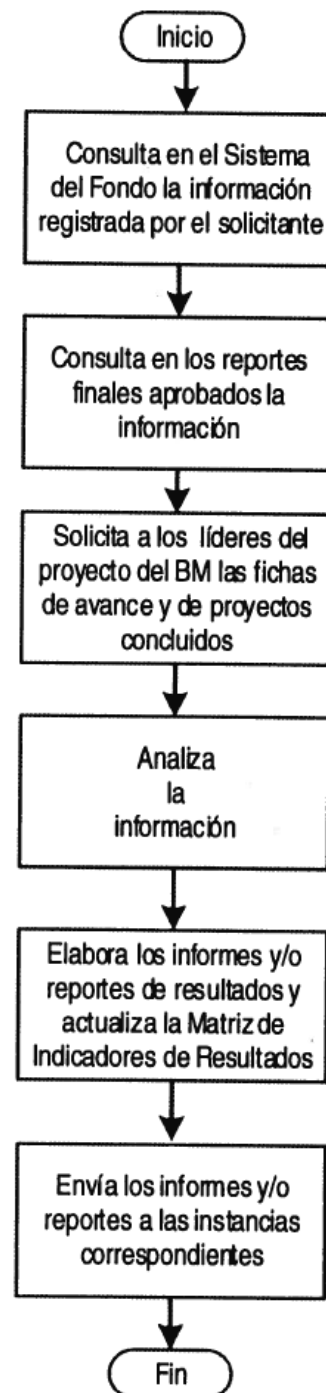
Tema/Proceso	Proceso 5: Recepción y validación de los reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación
Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio	Existen distintas opiniones entre los OP sobre este proceso ya que se considera por un lado suficiente y por otro excesivo. Claro esto depende de la cantidad de beneficiarios que maneje cada OP. Además, se hizo notar que no es suficiente para evaluar el desarrollo de todos los tipos de proyectos del sector.
La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa	No existen mecanismos formales para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa. Las opiniones se conocen a partir de las repetidas interacciones entre los OP y sus beneficiarios, y se transmiten de los OP a las Coordinaciones a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.

5.5 PROCESO 6 – ANÁLISIS DE IMPACTO

Este proceso tiene como objetivo elaborar indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos en el programa. El proceso se compone del conjunto de actividades que se necesitan para realizar la evaluación interna del programa. Éste comienza con la recopilación de información de parte de las distintas áreas operadoras del programa y concluye con la entrega de los informes y reportes a las instancias correspondientes. Para el proceso se cuenta con los recursos humanos necesarios para desempeñar sus actividades. Los insumos de este proceso son los indicadores de gestión y de desempeño que las distintas áreas generen. Estos también son la relación del proceso con otros ya que por su naturaleza analítica no está vinculado con aspectos operativos del programa.

5.5.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso, el cual señala las actividades y los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.



*Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

5.5.2 ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

En general, el proceso es consistente entre los distintos documentos normativos y la única diferencia encontrada, es que la normatividad señala que el área de impacto llevará a cabo la consulta en el sistema. Actualmente, la Coordinación de Impacto cuenta con acceso al sistema, sin embargo el mismo presenta una matriz con información limitada sobre el programa. El sistema genera una matriz de evaluación en la que se presenta la información ya procesada lo que no permite hacer uso de los datos para analizar el desempeño del programa. Esta situación incide en la capacidad del área para desempeñar sus funciones de análisis y poder generar indicadores relevantes a partir de la información total sobre el desarrollo del programa (bases de datos brutos del desempeño). Si el proceso requiere hacer uso de ellos, se debe hacer una consulta a la DGTIC, lo cual entorpece las actividades de análisis de impacto para realizarlas con oportunidad. Por lo cual, las solicitudes de información a las demás Coordinaciones son fundamentales para la construcción de indicadores.

En la normatividad se establece que el nombre de este proceso es Análisis de Impacto. Sin embargo las actividades que se desarrollan como parte de este proceso corresponden al análisis de resultados del programa ya que se mide su desempeño y gestión. Las actividades de este proceso no tienen como finalidad conocer lo que hubiera pasado en la ausencia del programa, por lo que el nombre puede confundir a instancias revisoras en detrimento de futuras evaluaciones. Se recomienda cambiar el nombre del proceso para que refleje adecuadamente las actividades desarrolladas en este.

5.5.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Recopilación de información

En el Manual se establece que se debe recopilar información sobre la aprobación y desarrollo de los proyectos a partir del sistema. De acuerdo con las ROP, de las solicitudes de apoyo se obtiene información sobre: 1) los efectos esperados y 2) la rentabilidad económica y social de los proyectos. En las entrevistas se identificó que la Coordinación de Evaluación de Impacto, actualmente, no tiene acceso directo al sistema, lo cual limita su capacidad para desarrollar sus actividades. Para subsanar esta situación, se solicita la matriz de evaluación a la Coordinación de Evaluación de Proyectos y, subsecuentemente, se hacen consultas adicionales a la Coordinación de Seguimiento y Apoyo al Consejo Directivo, para validar el estatus de los proyectos y detectar cancelaciones o modificaciones. Por último, se consulta a la Coordinación de Seguimiento, para obtener información de los asuntos relacionados al cierre de proyectos y se utilizan los reportes finales aprobados para obtener los montos aprobados comprobados y los indicadores de impacto comprobados. Además, se consulta a la Coordinación Jurídica para obtener información sobre las fechas de los convenios.

La carga de trabajo de este procedimiento es elevada como consecuencia de las limitaciones del sistema del programa. Una situación que se comentó durante las entrevistas realizadas y que entorpece la atención de solicitudes de información es la falta de acceso a la totalidad de los datos (bases de datos brutos) generados por las áreas a través del sistema. Esto no permite que las actividades del proceso de impacto, como la generación de indicadores de gestión, se desempeñe fácilmente y hace que las áreas detengan otras actividades para atender las solicitudes de evaluación. El proceso cuenta con los recursos humanos suficientes para desarrollar sus actividades ya que el Área de Evaluación de Impacto está integrada por 5 personas que deben desarrollar las actividades del proceso y, al igual que otras áreas, atender solicitudes de información de CONEVAL, la Auditoría Superior de la Federación (ASF), Dirección

General de Planeación y Evaluación (DGPE) y el Órgano Interno de Control (OIC) y lo que necesite el programa para evaluar el impacto.

El atraso en los procesos de seguimiento y, en particular en el cierre de los proyectos, dificulta la obtención de información completa de los resultados del programa en el corto plazo. Durante el trabajo de campo se identificó que 98% de los proyectos de 2014 están en ejecución como consecuencia de las prórrogas solicitadas por los beneficiarios. Vale la pena señalar que el retraso en el proceso de seguimiento dificulta las actividades de este proceso, lo cual se puede observar en la falta de actualización de los indicadores de resultados en la MIR.

Análisis de impacto

Con la información recopilada, se realiza el análisis de la información, el cual tiene como propósito identificar: 1) el impacto esperado para el año fiscal en curso, 2) el impacto comprobado de los proyectos, 3) el avance en las metas del año en curso, 4) la rentabilidad económica y social y 5) el impacto de los proyectos aprobados en ejercicios anteriores. En las entrevistas se mencionó que se generan dos tipos de indicadores: los que se definen en la MIR del programa e indicadores adicionales que muestren el desarrollo operativo del programa, los cuales, se presentan ante el CD. De acuerdo a los COP, el análisis de impacto incluye la elaboración de los informes de avance trimestrales y la realización de evaluaciones internas de conformidad con las ROP.

La MIR es una herramienta para evaluar los resultados del programa en relación a los objetivos y metas establecidos por la dirección del PROSOFT y la Innovación. Algunos de los indicadores planteados en la MIR, como el de Fin, no permiten establecer una clara relación entre las acciones del programa y los cambios en el indicador ya que puede sesgarse por efectos del mercado de las TI. Por otro lado, existen indicadores como el del nivel actividad sobre la ministración de los recursos que plantea metas que, de cumplirse, implicaría que se mejoró la gestión y por tanto la eficiencia con la que se desempeña el programa. Uno de los indicadores del nivel actividad es la medición de la satisfacción de los usuarios que está contemplada parcialmente en el planteamiento del programa. Se cuenta con dos indicadores en la MIR sobre los programas de capacitación y uno para los servicios desarrollados. Ni los COP, ni en el Manual se cuenta con actividades contempladas para medir la satisfacción de los usuarios, aunque en la práctica se cuenta con encuestas de satisfacción.

5.5.4 ANÁLISIS DE INDICADORES RELEVANTES

No se identificaron mecanismos de seguimiento interno que permitan mejorar la operación del programa. Actualmente, las áreas generan información sobre su operación, sin embargo, no está disponible en formatos compatibles que permitan realizar un análisis de la gestión entre las distintas áreas. En primer lugar, sería necesario que el programa contara con mecanismos de recopilación de información en las áreas, ya que, la forma como se da seguimiento actualmente, no permite identificar, oportunamente, áreas de mejora o cuellos de botella. Es necesario establecer formatos que permitan registrar y compartir información relevante sobre la gestión del programa, tanto de parte de los OP como de las áreas de la SE.

5.5.5 ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la normatividad y de la información obtenida en las entrevistas:

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso es eficaz porque se elaboran los reportes de avance establecidos en la normatividad, cumpliendo con los plazos establecidos en la misma. Un aspecto relevante, es que la eficacia del proceso es limitada derivado del atraso en el cierre de proyectos.
Oportunidad	El proceso es oportuno porque la normatividad establece una periodicidad para realizar los informes. Asimismo, el retraso en los cierres de los proyectos evita que la información contenida en los reportes, refleje la operación actual del programa, ya que se tienen un desfase en la información disponible.
Suficiencia	El proceso es suficiente en la medida en que permite realizar el análisis de impacto del programa, entregar los reportes e identificar oportunidades de mejora.
Pertinencia	El proceso no es pertinente para el programa ya que el objetivo es identificar el impacto que tienen los apoyos en el sector TI y la Innovación y, aunque, se tienen indicadores de resultados del programa, éstos son insuficientes para tener una idea completa de las acciones que se llevan a cabo en el programa y de sus impactos a mediano y largo plazo.

5.5.6 RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presenta un cuadro que resume las principales características analizadas del proceso.

Tema/Proceso	Proceso 6: Análisis de impacto
Actividades y componentes	Recopilación de información Análisis de impacto
Inicio del proceso	Recopilación de información de parte de las distintas áreas operadoras del programa
Final del proceso	Entrega de los informes y reportes a las instancias correspondientes
Relación con otros procesos	A través de la información producida a partir de los procesos que permiten ejecutar el programa
Insumos	Los insumos de este proceso son los indicadores de gestión y de desempeño que las distintas áreas generen.
Tiempo ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	Los tiempos están claramente definidos en la normatividad, se deben entregar reportes de forma trimestral y anual.
Personal ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Cuenta con los recursos humanos necesarios para desempeñar sus actividades, sin embargo estás podrían ser insuficientes si se considera que existen otras actividades que el área debe realizar.
Recursos financieros ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Se cuenta con suficientes recursos para desarrollar el proceso.
Infraestructura ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Se cuenta con la infraestructura para desarrollar este proceso.
Productos ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?	Informes trimestrales Informes anuales Actualización de la MIR
Sistemas de información ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?	El sistema no es suficiente ya que no se puede recolectar la información de las distintas áreas a través de este. Además, la información de cada una de ellas se encuentra en formatos distintos lo que impacta en la capacidad de realizar un análisis oportuno.
Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?	Los insumos son la relación del proceso con otros ya que por su naturaleza analítica no está vinculado con aspectos operativos del programa.
Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	El proceso no es eficaz, oportuno, suficiente o pertinente porque los indicadores no son suficientes y no se cuenta con información adecuada.
Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso	El análisis de impacto es fundamental para identificar 1) el impacto esperado, 2) el impacto comprobado de los proyectos, 3) el avance en las metas del año

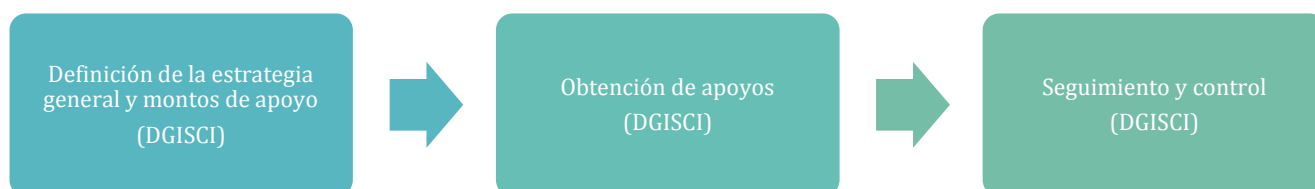
	en curso, 4) la rentabilidad económica y social y 5) el impacto de los proyectos aprobados en ejercicios anteriores Además, con esta información se actualiza la MIR y se presentan resultados al CD.
Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio	N.A.
La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa	No existen mecanismos formales para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes del programa, los cuales deberían ser diseñados para desarrollar este proceso. Las opiniones se conocen a partir de las repetidas interacciones entre los OP y sus beneficiarios, y se transmiten de los OP a las Coordinaciones a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.

5.6 PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación debe ser un instrumento que permita formular un plan de acción de largo plazo capaz de ser modificado al momento en que se detecten problemas con la consecución de objetivos en el corto y mediano plazos. El objetivo de este proceso es establecer los criterios de operación para el año consecutivo y garantizar la obtención de resultados específicos que permitan determinar el avance de las actividades del programa. Considerando lo anterior, las actividades que se integran en este proceso son aquellas que contribuyen a la definición de las finalidades, objetivos y estrategias a las que deberán orientarse las acciones del Programa. En este sentido, se sugiere para la planeación de un programa como PROSOFT y la Innovación consiste de tres actividades: 1) Definición de la estrategia general y montos de apoyo, 2) Obtención de apoyos, y 3) Seguimiento y control.

5.6.1 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO Y ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación, se presenta el flujograma del proceso, el cual señala las actividades y los actores involucrados en el mismo. Para su elaboración se consideró la normatividad del programa y se complementó con la información obtenida en las entrevistas realizadas.



5.6.2. ASPECTOS NORMATIVOS RELEVANTES

El proceso de planeación no se encuentra establecido en la normatividad del programa. A pesar de que en la práctica se lleva a cabo un proceso informal de planeación, la ausencia de un proceso sistemático y formal de planeación del programa impide la adecuada definición de estrategias orientadas a resultados. Asimismo, aunque la normatividad no considera ninguna actividad del proceso de planeación, sí integra algunos de los documentos resultados de la misma, como los ROP, los COP, la Estrategia de Distribución Estatal, la metodología para el cálculo de porcentajes de apoyo, la definición de bolsas estratégicas, definición del modelo paramétrico y el manual de procedimientos. Sin embargo, la falta de tiempos delimitados y criterios establecidos en la planeación de estos documentos genera una planeación deficiente y no permite encauzar adecuadamente las actividades del programa.

5.6.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO

En la siguiente sección se describen y analizan las actividades que integran este proceso. Para llevar a cabo lo anterior, se consideró la información proporcionada por la SE para la investigación de gabinete y la información generada por APABE a partir de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el proceso.

Preparación del programa: Definición de la estrategia general y montos de apoyo

Durante esta actividad se establecen: 1) la estrategia general que debe seguir el programa durante su operación, 2) la estrategia de asignación de recursos y 3) las metas y resultados esperados de la operación del programa. La estrategia general se define en función de: a) estudios y diagnósticos que muestran las necesidades de la industria y las tendencias de las nuevas tecnologías en el mercado de TI; b) análisis de los resultados de evaluaciones previas; y c) revisión de los objetivos del programa.

A pesar de que la normatividad no establece esta etapa de la planeación, por medio de las entrevistas realizadas se identificó que estas actividades las realiza principalmente la Coordinación de Impacto.³⁵ La cual lleva a cabo este proceso a partir de que la Dirección General de Programación, Operación y Presupuesto (DGPOP), solicita la presentación de las ROP para el año siguiente, lo cual se deriva de los procesos de planeación anual de la Secretaría. A partir de la investigación de campo, se identificó que la definición de la estrategia del programa, se realiza con base en: 1) estudios (mapas de ruta, censos del sector, etc.), 2) el diagnóstico anual que se elabora para el programa, 3) documentos de política pública transversales (Agenda PROSOFT 3.0, PND 2013-2018, PRODEINN). Cabe mencionar que durante esta etapa no se detectaron mecanismos que permitan la participación de actores relevantes en el sector, más allá de las reuniones que se realizan en la CATI.

Asimismo, durante esta etapa se llevan los ajustes adecuados a la normatividad para integrar las observaciones de evaluaciones previas, reportes de auditoría y demás instrumentos de evaluación que se llevan a cabo en el programa. Cabe mencionar que no se identificaron mecanismos sistemáticos para integrar los aspectos susceptibles de mejora a la normatividad y a los procesos del programa. Esto se ve reflejado en el MSD de 2015, el cual señala una valoración de 3 en el rubro ASM, mientras que en el año 2014 fue de 5. Lo anterior implica, que no se han terminado de integrar los ASM de mejora detectados en evaluaciones previas del PROSOFT (antes de 2016). Sin embargo, esto resulta inconsistente con los documentos enviados por los operadores del programa, en los cuales se plasma que no se tienen ASM a atender, esta incongruencia podría derivarse de la falta de un seguimiento puntual de los mismos.

Para definir las metas del programa se hace uso de los resultados previos del programa plasmados en la MIR, con esto se busca el definir objetivos que sean realistas, con el objeto de mejorar el impacto del programa. Durante las entrevistas, se detectó que el área de evaluación de impacto es la encargada de este proceso y en la práctica no tienen problemas para definir las mismas.

Obtención de Apoyos

En esta etapa se incluyen todas las actividades que se realizan en el programa para asegurar la obtención de recursos para la operación del mismo. Actualmente, la Coordinación de Finanzas no participa en la elaboración a detalle del anteproyecto de presupuesto. Sería importante que la Coordinación de Finanzas participara en la elaboración del anteproyecto de presupuesto a partir de los resultados presupuestarios de años pasados y las indicaciones que emite SHCP (disminuciones o incrementos en el gasto público). Después de un proceso de negociación y ajustes, el presupuesto es aprobado por la SHCP, se calendariza la recepción de recursos en la DGPOP y, con esta información, se fortalecen las actividades de planeación del programa.

³⁵ El papel de la DGISCI es definir estas actividades para que las ejecute la Coordinación de Impacto.

Después de la aprobación del presupuesto, la Coordinación de Finanzas, establece un calendario interno para la distribución de los recursos a lo largo del año. Durante las entrevistas se señaló que, en años previos, el ejercicio de recursos se concentraba al final de la convocatoria, lo cual puede observarse en la evaluación del presupuesto de dichos ejercicios. Esta situación generaba retrasos en la operación del programa, por lo cual, a partir de este año se han planteado cortes de acuerdo al calendario presupuestal de la Coordinación de Finanzas en los cuales se aprueban las SA y los proyectos estratégicos acumulados a la fecha.

Seguimiento y control

Durante esta etapa se desarrollan los mecanismos para dar seguimiento a la operación del programa y ajustar posibles desviaciones o problemas derivados de la misma. Actualmente, no se pudieron identificar mecanismos formales de ajuste del programa. Sin embargo, durante las entrevistas se identificó que cada área genera indicadores de las principales actividades realizadas y los problemas generados durante la operación.

No obstante, estos mecanismos no son compartidos de manera sistemática ni tampoco se encuentran definidos adecuadamente para identificar los posibles problemas y soluciones que se generan durante la operación. Asimismo, estos instrumentos no se comparten formalmente, y deben ser solicitados específicamente a cada una de las áreas. Por último, no se toma en cuenta la información generada por OP que muestre el desarrollo del programa desde su perspectiva y así subsanar las desviaciones observadas entre la normatividad y operación del programa. Para subsanar esta situación, se indicó que al momento de hacer los ajustes a la normatividad, se comparte el borrador de las nuevas ROP con los representantes de cada área para integrar sus comentarios. Sin embargo, esta actividad es insuficiente para llevar a cabo cambios que impacten positivamente en el desarrollo del programa de manera ordenada y homogénea.

5.6.3 VALORACIÓN DE LOS INDICADORES RELEVANTES DEL PROCESO

El proceso de planeación consiste en llevar a cabo actividades de análisis y no se cuenta con indicadores que muestren el desarrollo del mismo. Sin embargo, un indicador para este proceso podría verse reflejado en el establecimiento de un cronograma para dar seguimiento a las actividades a realizar durante la planeación.

5.6.4. ATRIBUTOS DEL PROCESO

A continuación, se presenta una valoración general sobre los atributos del proceso a partir del análisis de la información obtenida en las entrevistas:

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso es eficaz ya que cumple las metas de la planeación. Sin embargo, no se realiza de manera sistemática. Es necesario hacer análisis y diagnósticos profundos que permitan un planteamiento más oportuno y adecuado del programa. Las estrategias futuras deben tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones.
Oportunidad	La preparación para generar las ROP y los COP se lleva a cabo dentro de los tiempos adecuados. Asimismo, la adecuación y los ajustes que se producen en la operación se realizan en el transcurso del año. Sin embargo, no se establecen mecanismos para incorporar estos ajustes en la planeación del siguiente año.
Suficiencia	La planeación del programa es insuficiente ya que los recursos económicos tampoco son suficientes para el alcance esperado del programa. El fondo asignado es realmente pequeño considerando las necesidades de inversión para desarrollar la industria de software nacional; esto ocasiona que existan proyectos que se quedan sin recursos.
Pertinencia	El proceso de planeación no es pertinente, ya que debe ser un proceso proactivo, riguroso y sistemático, con base en un análisis de los resultados del programa, estudios y diagnósticos del sector, indicadores de gestión de las áreas y la integración de los aspectos susceptibles de mejora detectados en las evaluaciones realizadas al programa. Actualmente, la planeación es reactiva, es decir, sólo se realiza en función de las necesidades inmediatas de operación.

6. TEMA II. HALLAZGOS Y RESULTADOS

A continuación, se presenta una valoración general del programa y se presentan los hallazgos como corolarios, los cuales se describen a cabalidad.

6.1 VALORACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

En términos generales el programa ha sido eficaz en hacer uso de los recursos disponibles y ha fomentado el desarrollo del sector de TI y la innovación en México. El programa, no sólo ha expandido su campo de acción al contar con mayores recursos cada año, sino también ha aumentado su presencia a nivel nacional al hacer uso de OP en las distintas EF para difundir y operar los apoyos. Sin embargo, es necesario establecer metodologías de distribución de los recursos que promuevan el desarrollo de todos los estados del país, ya que, actualmente, la concentración de los apoyos se da principalmente en Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León.³⁶

Uno de los hallazgos más importantes de la presente evaluación se refiere a la falta de un proceso normado podría entorpecer la capacidad del programa de definir claramente sus objetivos y potenciar así los impactos de los apoyos otorgados. Sin embargo, se constató en las entrevistas que, aunque, no se definen actividades de planeación formales, los operadores del programa han llevado a cabo este proceso de manera informal. Es necesario, para asegurar el óptimo funcionamiento del programa, que se formalicen estas actividades y se incluyan mecanismos sistemáticos para recopilar información relevante sobre las actividades de todos los actores que se involucran en el programa y que, se reflejen claramente en la normatividad a través del manual de procedimientos, reglamento de operaciones y criterios de operación.

Por otro lado, se identificó que la selección de beneficiarios se hace a partir de la demanda de la población objetivo y no se toman medidas para tener un mayor control sobre el tipo de proyectos que se necesitan para generar el desarrollo esperado en el sector de TI y la innovación en México. En respuesta a esto las ROP establecen la posibilidad de realizar proyectos estratégicos específicos recomendados por la CATI, el CII y la IE. Sin embargo, durante el trabajo de campo, se identificó que el procedimiento para la autorización de proyectos estratégicos no es sencillo y presenta barreras a la entrada para la mayoría de los posibles beneficiarios, ya que no todos tienen acceso a presentar ante la CATI o el CII.

Considerando que el objetivo general del programa es “contribuir al crecimiento del sector de tecnologías de la información en México” podemos señalar que: 1) la estrategia de uso de OP ha permitido expandir el alcance del programa para dotar a empresas de distintos lugares de la república a obtener la infraestructura necesaria, así como, las capacitaciones necesarias para volverse más competitivos a nivel nacional e internacional; 2) el proceso de selección de beneficiarios asegura el cumplimiento de los aspectos normativos que rigen el programa; y 3) el proceso de seguimiento a beneficiarios, aún con sus deficiencias, es eficaz en asegurar el cumplimiento de la normatividad y el reporte de avances de los proyectos aprobados. Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar el aumento de centros de calidad, los cuales pasaron de 639 en 2014 a 736 en 2015. Asimismo, en el hecho de que se cuenta con 50% de la demanda de talento cubierta en el sector. Sin embargo, se han notado resultados adversos como la caída experimentada en los índices de uso de TI empresarial, en el cual México pasó de ser el 7° al 13° de 2014 a 2015.

El aspecto en materia de procesos que más incide en la consecución de los objetivos del programa es la selección de proyectos a apoyar, en este sentido se tienen dos consideraciones: 1) el proceso actual que reciben las solicitudes de apoyo, aunque ha sido efectivo en asegurar el cumplimiento de la normatividad no cuenta con la robustez necesaria para asegurar que los proyectos con mayor impacto o que generen más innovación sean elegidos; y 2) el proceso de selección de los proyectos estratégicos no se presenta de manera clara en la normatividad lo cual no permite conocer

³⁶ C230, Base para el conocimiento de PROSOFT 2.0 (con base en estudios previos).

a calidad el proceso de selección de estos proyectos. Con miras a fortalecer la operación del programa se recomienda establecer en la normatividad los criterios de selección de los proyectos estratégicos, al igual que aumentar la difusión de los mismos para captar más de los mismos. Asimismo, se recomienda tomar como ejemplo el proceso de selección del OP COECYTJAL, quienes cuentan con un equipo de evaluadores especialistas en el sector que evalúan los aspectos técnicos y factibilidad de los proyectos, así como los resultados esperados de los mismos.

No obstante los aspectos de mejora detectados, en términos generales el programa ha tenido un impacto positivo en el sector durante sus años de operación, lo cual se puede observar en los resultados que el programa incluye en sus reportes trimestrales y MIR, y, adicionalmente, es importante mencionar que es considerado como un referente en la industria por la población que se dedica al sector de TI y la innovación en México.

6.2 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación, se presenta a manera de corolario la descripción de los principales hallazgos detectados en cada uno de los procesos evaluados del programa PROSOFT y la Innovación.

6.2.1 AUTORIZACIÓN PARA FUNGIR COMO OP

Las capacidades de operación de los OP son muy heterogéneas y se necesita del apoyo de la IE para apoyar en el desarrollo de algunas de las actividades que éstos realizan.

No se cuenta con mecanismos para validar la información contenida en los MIO, únicamente existe la carta bajo protesta de decir verdad de los OP. Esto no permite identificar adecuadamente las capacidades operativas de los OP. Se ha detectado que los OP cuentan con recursos humanos muy heterogéneas y que, en algunos casos, sobre todo en las EF, no cuentan con la capacitación adecuada para llevar a cabo la operación del programa. Asimismo, durante el trabajo de campo, se detectó que muchas de las EF hacen uso del mismo personal para atender todos los fondos federales, lo cual hace que la atención dedicada al programa no sea la óptima. A esta situación se le suma la alta rotación de personal que existe en las EF. Por otro lado, las OE que fungen como OP presentan una estructura bastante sólida para dar atención a los requisitos del programa y derivado de la permanencia del personal se cuenta con personal altamente calificado. Ante esta heterogeneidad en las capacidades de los OP, no se han diseñado estrategias específicas para interactuar con ellas y dimitir los efectos que ocasiona en la operación del programa.

La IE de PROSOFT y la Innovación lleva a cabo procesos de capacitación para los OP durante las distintas etapas de las convocatorias. Sin embargo, se identificó que existe la percepción de que los programas de capacitación no son suficientes, lo cual podría generar una mayor carga de trabajo al momento de revisar solicitudes de apoyo y dar seguimiento a los proyectos aprobados. Actualmente, no se cuenta con una metodología formal de capacitación que asegure la correcta operación del programa. Por otro lado, resulta adecuado hacer uso de los OP como mecanismos de difusión del programa; sin embargo, no se cuenta con material oficial que permita llevar a cabo esta actividad de manera adecuada.

Las diferencias en las estrategias de los OP y en sus procesos de selección de beneficiarios, no se difunden de manera adecuada, lo cual genera una percepción de heterogeneidad en los requisitos solicitados a los beneficiarios.

Cada OP define sus estrategias y los requisitos adicionales a solicitar para la participación en el programa, por ejemplo, la AMESOL, como asociación de nicho, únicamente realiza proyectos de software libre, mientras que la AMITI solicita referencias del buró de crédito y reportes históricos de ventas.

Asimismo, cada OP cuenta con estrategias muy diversas de selección de proyectos, mientras que, en algunas, se solicita únicamente el llenado de la solicitud de apoyo y el cumplimiento de los requisitos normativos del programa. Otras, llevan a cabo procesos más robustos de selección como: AMESOL y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco (COECYTJAL). Quienes incluyen en su proceso de selección, la presentación del proyecto ante un panel de especialistas del sector.

Estas diferencias entre los procesos de selección y los requisitos solicitados, generan en los beneficiarios una percepción de heterogeneidad en cuanto a los requisitos solicitados por el programa. Es por esta razón que OP más laxos, en ocasiones, no cumplen satisfactoriamente con la operación del programa, ya que los posibles beneficiarios se acercan a aquellos OP en las que consideran que el proceso de autorización será más sencillo.

El uso de Organismos Promotores para la gestión del programa es una buena práctica, ya que permite expandir el alcance de la operación sin implicar un mayor gasto para la SE

Los Organismos Promotores permiten expandir el alcance del programa y reducir los costos de gestión del mismo. Asimismo, permite integrar las visiones locales (entidades federativas) o especializadas (asociaciones empresariales) de diversos actores y así fortalecer la selección de proyectos. Asimismo, la estrategia de potencialización de la inversión, haciendo uso de recursos públicos a nivel federal y estatal; así como de privados, permite dotar al sector de mayor inversión para el desarrollo del mismo. Es importante fortalecer los mecanismos de coordinación que existen entre la IE y los OP para así asegurar la correcta operación del programa.

6.2.2 AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES DE APOYO

Existe la percepción de que los apoyos de PROSOFT priorizan proyectos que cumplen con la normatividad del programa, aunque no necesariamente tendrán un mayor impacto en el sector.

Durante las entrevistas realizadas, se indicó que la tasa de rechazo del programa es muy baja y existe la percepción de que se revisa el cumplimiento de la normatividad de las solicitudes, sin que necesariamente se considere el impacto a mediano y largo plazos de los proyectos aprobados. Los requisitos obligatorios de selección no comprenden la diversidad de los proyectos que podría presentarse dada la naturaleza dinámica del sector de TI y la innovación. Por esto, pueden quedar fuera estudios de centros de investigación u otro tipo de proyectos que generen valor en el largo plazo.

Por otro lado, se identificó que el Modelo Paramétrico utilizado para seleccionar a los beneficiarios, está construido de tal manera que la Metodología para el Cálculo de porcentaje de apoyo asigne más recursos a empresas más consolidadas del sector y no a fomentar el crecimiento del mismo. Asimismo, puede llegar a subvaluar las necesidades de algunos proyectos y sobrevaluar otros pues considera, principalmente, los impactos en el corto plazo y las capacidades. Este aspecto es de suma relevancia dado que la inclusión del aspecto de innovación será complicada de empatar con los criterios establecidos en el modelo actual.

Las estrategias emprendidas, tanto por los OP como por la IE, para reducir los cuellos de botella durante el cierre de las convocatorias, ha resultado en disminuirlos, pero no resolverlos. Se necesitan mejores estrategias de difusión para motivar a la población objetivo de ingresar su solicitud a tiempo.

Aunque se han llevado a cabo diversas estrategias tanto por parte de los OP como de la IE para subsanar los aumentos de carga laboral que se generan en los cierres de convocatoria, éstos no han sido eficaces para resolver el problema. En este sentido, algunos OP -AMITI, AMESOL y CANIETI y COECYTJAL-, han implementado la estrategia de cerrar la recepción de solicitudes anticipadamente -desde dos semanas antes hasta incluso un mes. Asimismo, desde la IE se determinó realizar procesos de aprobación de acuerdo con la calendarización de los recursos realizada por la Coordinación de Finanzas para reducir los tiempos del programa y atender oportunamente a los beneficiarios previo al cierre de la convocatoria. Sin embargo, como se comentó durante las entrevistas, los cuellos de botella se siguen generando e implican un desgaste significativo para las personas que se encuentran en la Coordinación de Evaluación de Proyectos.

No se cuenta con criterios claros para la selección y aprobación de proyectos estratégicos.

Durante las entrevistas se comentó que la CATI y el CII son los organismos a través de los cuales se recomiendan la mayoría de los proyectos estratégicos. Esta situación genera una barrera a la entrada ya que muchos de los beneficiarios no tienen acceso a las reuniones de estos consejos especializados. También se identificó que muchos de la descripción de los criterios de selección en la normatividad es muy limitado y no da certeza sobre la selección de proyectos. Es necesario aumentar el nivel de detalle sobre los criterios y las características de los proyectos que son considerados estratégicos para de esta manera dar mayor certeza sobre los proyectos elegidos.

El proceso de autorización del CD se ha hecho muy eficiente por la estrategia de aprobación en bloque, al mismo tiempo, se ha convertido en un procedimiento más administrativo que de órgano colegiado.

El objetivo de contar con un órgano colegiado de aprobación, es el de sumar el conocimiento y experiencia sobre el sector de TI y la innovación, de sus integrantes para tomar decisiones integrales sobre el desarrollo del mismo. Sin embargo, durante el trabajo de campo, se observó que la manera de sesionar del CD no facilita tomar decisiones a detalle sobre los proyectos presentados, de tal manera que se busquen complementariedades o eviten duplicidades entre dependencias. Aunque, la IE lleva a cabo sus actividades de comunicar a los miembros del CD sobre los cambios del programa o los elementos que se consideran en el mismo. Se constató que, en la práctica, algunos de los consejeros no tenían conocimiento de algunos aspectos normativos del programa.

Aunque la IE, cumple en términos de la normatividad vigente el envío de la información necesaria para que los consejeros revisen los proyectos a ser aprobados, el número de proyectos a evaluar es significativamente amplio como para que puedan ser revisados en el tiempo que se envían. Adicional a que las agendas de la mayoría de los miembros no permiten llevar a cabo una revisión a detalle de todos los proyectos. Por otro lado, se hizo notar que, en algunas ocasiones, los suplentes son los que asisten, incluso sin haber recibido los documentos.

Durante las sesiones se presentan las solicitudes de apoyo o modificación en paquete (por OP o tipo de proyecto), subsecuentemente se aprueban de forma individualizada, esto ha resultado en un proceso más eficiente, sin embargo, no permite que se evalúen de manera detallada cada uno de los proyectos.

Para atender esta situación se recomienda robustecer las obligaciones de revisión de los OP y emplear mecanismos como los que llevan a cabo AMITI y COECYTJAL. El sistema empleado por estos OP es de órganos colegiados locales o internos a los cuales los beneficiarios les presentan los proyectos y existe un proceso de retroalimentación más cercano, para así entender de mejor manera las implicaciones del proyecto. De esta manera, se podrían desarrollar indicadores más adecuados para que se puedan clasificar los proyectos al órgano colegiado y pueda tomar decisiones.

6.2.3 FORMALIZACIÓN Y ENTREGA DE APOYOS

El proceso de revisión de los convenios de colaboración, coordinación y asignación de recursos ha sido positivo para disminuir riesgos jurídicos para la SE.

Durante las entrevistas se señaló que se cuenta con un proceso de revisión bastante robusto para los documentos jurídicos que formalizan la relación de la IE, los OP y los beneficiarios. Esta práctica resulta fundamental para asegurar la certeza jurídica y disminuir riesgos legales en los que se pueda ver involucrada la SE. Asimismo, se señaló la intención de la IE de integrar un módulo en el sistema del programa que permita elaborar los convenios de manera más expedita, lo cual sería una gran mejora en este proceso.

No se han generado estrategias adecuadas para atender las diferencias en capacidades operativas de los OP, ni de la heterogeneidad normativa de los estados, lo cual retrasa la operación del programa.

Durante la elaboración de los convenios de coordinación, se presentan muchos retrasos debido a los procedimientos administrativos propios de los estados. Se notó que muchos de los problemas en el retraso de los apoyos a los beneficiarios se debe a la firma de los convenios. Esta problemática presenta tres aspectos relevantes: 1) en muchas ocasiones la firma de los convenios y la erogación de recursos se deben realizar en dos Secretarías distintas -incluso por el gobernador-, y en ocasiones obtener las firmas puede ser un problema debido a las agendas locales. 2) el envío por mensajería retrasa el proceso, ya que muchos estados en ocasiones, debido a restricción presupuestarias, se esperan a acumular varios expedientes y enviarlos en grupo; y 3) pocas capacidades operativas, derivado que en muchas ocasiones se cuenta con personal limitado y que, de manera adicional a la operación, el programa lleva a cabo otras actividades, además de que la alta rotación del personal hace que cada año el proceso de capacitación vuelva a empezar.

Por otro lado, existen retrasos operativos en los cierres del proyecto porque no existen mecanismos que obliguen a las EF que fungen como OP a que eroguen su parte de los apoyos en los tiempos establecidos, y aunque en general parece que se cumple, se han llegado a presentar excepciones. Por otro lado, las capacidades operativas deficientes de algunos OP generan retrasos en la distribución oportuna de los apoyos. Estos aspectos operativos podrían prevenirse en el proceso de selección de los OP. Sin embargo, la decisión sobre quiénes serán OP depende, en muchas situaciones, de la capacidad de introducir el programa en un estado y así atender a un mayor número de beneficiarios y muchas veces sólo las EF pueden desempeñar estas funciones.

Retrasos en la entrega de recursos genera un aumento en el número de prórrogas y solicitudes de modificación, las cuales entorpecen la operación óptima del programa al aumentar el tiempo que toma cerrar los proyectos.

Durante el trabajo de gabinete y el estudio de campo, se constató que los recursos tardan entre tres y cuatro meses en ser erogados. Asimismo, un aspecto que se resaltó, es la existencia de un cuello de botella en el proceso de alta de la cuenta bancaria de los OP ante la TESOFE. Este problema es consecuencia de que dicha área, tiene una sobrecarga derivada de sus funciones de dar atención a los programas de la SE. Por otro lado, también se señaló la tardanza de los OP-EF para emitir su factura, que se explica a partir de los mismos procedimientos a nivel local. En este sentido, se señaló que es usual que se aprueben las prórrogas, ya que el inicio del proyecto se marca con la firma del CAR. Esta situación genera no sólo una sobrecarga en el área de seguimiento, sino también retrasos en el cierre de los proyectos y en la obtención de información completa sobre el desempeño del programa.

6.2.4 SEGUIMIENTO Y MODIFICACIONES

El rezago en la revisión de los reportes finales afecta negativamente la relación entre la IE con los beneficiarios y los organismos promotores, así como la percepción del programa.

A pesar de que existen estrategias para atender el rezago y fomentar el cierre de proyectos, aún se presentan muchas prórrogas a los proyectos por lo cual la duración de los mismos en muchas de las ocasiones es de más de un año. Esto implica que entre el cierre de proyectos y la entrega del reporte final hay un desfase, lo que impide su integración oportuna en los resultados anuales del programa. Asimismo, al considerar el número de observaciones que se pueden emitir, resalta que el proceso de evaluación de los beneficiarios dura al menos un mes.

Por otro lado, algunos de los aspectos detectados que generan rezago en la revisión son: 1) ausencia de criterios homogéneos de revisión para la documentación comprobatoria de los proyectos, 2) rotación de personal -tanto en la Secretaría como en las EF-, lo cual provoca que varias personas revisen proyectos de los mismos OP, generando confusión en los últimos y 3) la heterogeneidad en las necesidades de revisión de los proyectos, lo cual genera que la revisión de la documentación soporte sea complicada y lenta.

Durante el trabajo de campo se informó que el cierre de proyectos se encuentra rezagado desde 2013, y suma un aproximado de 400 proyectos. Esta situación genera que la revisión final comprenda años fiscales distintos, lo cual, en ocasiones genera percepción de heterogeneidad en las características necesarias de la información de soporte. Adicionalmente, en ocasiones resolver las observaciones puede ser complicado. Este aspecto puede generar problemas para la OP en su proceso de autorización, afectaciones al beneficiario y responsabilidades para la SE. Por lo cual, es necesario atender este rezago y atender el problema que lo genera.

La Instancia Ejecutora y los Organismos Promotores han desarrollado buenas estrategias que han impactado positivamente en el cierre de proyectos.

A partir de las entrevistas se identificó que la IE ha llevado a cabo campañas de cierre de proyectos de manera presencial en las entidades que presentan mayor rezago. Estas actividades han consistido en talleres con los beneficiarios en los cuales se revisan y validan los reportes finales; así como la evidencia documental. Lo cual ha evitado que se pierda tiempo en el rebote de información entre beneficiarios, OP e IE. Esta estrategia es considerada una buena práctica para disminuir el rezago en el cierre de proyectos. Sin embargo, es necesario atender las causas del retraso para así mejorar el desempeño del programa.

6.2.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

El sistema del programa es una herramienta limitada para compartir información sobre la gestión del programa, lo cual entorpece las actividades de evaluación del programa.

Actualmente, todas las áreas operativas del programa, al igual que muchos de los OP autorizados, generan estadísticas sobre los resultados y la gestión del programa de manera cotidiana. Sin embargo, el sistema no permite realizar un análisis oportuno para detectar problemas durante la operación del programa. Asimismo, se identificó que existe heterogeneidad en la manera en la que cada área reporta sus resultados. La heterogeneidad en la manera en la que se presentan los documentos entorpece las actividades de análisis. Esta situación es generada por la falta de un sistema que permitan a las áreas integrar información sobre su gestión y pueda ser compartida de manera homogénea con el área de impacto de manera oportuna. Asimismo, es necesario dar mayor acceso a la información generada en el programa (bases de datos en bruto) al área de impacto para diseñar nuevos indicadores y observar de manera más precisa la información sobre el desempeño del programa.

La evaluación de impacto no es oportuna, ya que existe un desfase en el reporte de información, por los retrasos que se generan tanto en el proceso de “Formalización y entrega de apoyos”, como por las actividades de seguimiento del programa.

Como ya se ha mencionado, la entrega de recursos a los beneficiarios toma un promedio de 4 meses para realizarse.³⁷ Esta situación, hace que se detonen prórrogas en los proyectos autorizados, las cuales, aunque consideradas en la normatividad, pueden extender la duración del proyecto hasta en un año. Asimismo, el rezago en las actividades de seguimiento, aunado a que el proceso en sí es tardado, implica que el cierre de proyecto puede realizarse incluso hasta 2 años después del año en que fue aprobada.

Esta situación, tiene como consecuencia que los resultados presentados en los indicadores del programa se encuentren incompletos y no reflejen el desempeño real del programa en un año particular. Aunque se han tomado acciones para tratar de disminuir el rezago en el proceso de seguimiento, estas actividades han sido paliativas y no están dirigidas a resolver el problema de fondo que las genera.

6.2.6 PLANEACIÓN

No se cuenta con un proceso de planeación formal que permita, de manera sistemática, encauzar el programa para atender las principales necesidades del sector de TI.

Actualmente se lleva a cabo un proceso de planeación alineado a la Agenda Sectorial del programa (Agenda PROSOFT y la Innovación 3.0). Sin embargo, las actividades se realizan de manera informal y no necesariamente cumplen con el objetivo de atender las principales necesidades del programa. Las actividades de planeación se realizan de manera reactiva, es decir, se detonan en respuesta a los procesos de planeación de la SE y no de las necesidades de planeación del programa.

La ausencia de mecanismos formales y sistemáticos de recopilación de información de la gestión del programa incide en que la planeación no considere las principales necesidades operativas de las áreas y los OP que participan en el programa. Aunque se lleva a cabo un proceso de revisión de las ROP y COP entre las áreas del programa para ajustar las mismas, éste es insuficiente y no se encuentra debidamente documentado, además de que al no contar con información sobre el desarrollo de los procesos a lo largo del año, es difícil que se atiendan situaciones problemáticas. Asimismo, en este proceso, aunque se toman en cuenta las recomendaciones realizadas en el CD, no se toma en cuenta los resultados y problemas de gestión presentes en los OP, lo cual entorpece la mejora del programa en su totalidad.

Por último, se notó que las fechas de recepción de información sobre la percepción de los beneficiarios y sobre el desempeño de los OP, no empata con los procesos de planeación actual, lo cual implica que no se cuenta con esta retroalimentación para definir mejoras en la operación del programa para el próximo año.

6.3 CONSIDERACIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN

Cuellos de botella

Se detectaron cuellos de botella en los siguientes procesos, los cuales afectan el adecuado desarrollo del programa:

- **Autorización para fungir como OP:** Los cuellos de botella identificados se refieren a la aprobación por parte de la IE para fungir como OP. En este sentido se comentó que el proceso es tardado y que evita que los OP puedan llevar a cabo la gestión y difusión del programa de forma oportuna. Este cuello de botella se deriva de aspectos operativos y no normativos. Durante las entrevistas con la IE se señaló que la revisión de la documentación de los

³⁷ Tiempo identificado en el trabajo de campo y en el análisis del presupuesto dado por la IE.

OP puede tardar entre 1 día y una semana; sin embargo, durante el estudio de campo con los OP, éstos señalaron que el proceso completo llega a tardar 3 meses a partir del envío de la documentación.

- **Formalización y entrega de apoyos:** La entrega de los recursos es un aspecto que entorpece el adecuado desarrollo del programa y se deriva de dos cuellos de botella operativos. Por un lado, se tienen los problemas derivados del envío, firma y registro de los convenios de asignación de recursos, los cuales se derivan a problemas de coordinación entre beneficiario, OP e instancia ejecutora. Este cuello de botella podría ser atendido con el establecimiento de la firma electrónica para la firma de los contratos. Por otro lado, se tiene la entrega de los recursos, la cual se demora hasta 4 meses en poder ser erogado, lo cual no contempla las aportaciones de las entidades federativas. Este aspecto es igualmente un tema operativo y no normativo por lo cual deben de establecerse estrategias para asegurar que estos retrasos no afecten el desarrollo de los proyectos y no generen solicitudes de prórroga lo cual afecta el proceso de seguimiento. Una alternativa posible sería establecer el inicio de los proyectos, no cuando se aprueba sino cuando se reciben los recursos por parte de los beneficiarios, lo cual les daría tiempo adecuado para ejercerlos oportunamente.
- **Seguimiento y modificaciones:** En este proceso se cuenta con un cuello de botella significativo derivado de que se generan muchas prórrogas por parte de los beneficiarios y que extienden la vida de los proyectos hasta por dos años. Este aspecto tiene un componente normativo y otro operativo. En términos normativos, el cuello de botella se genera por los plazos que se establecen en la normatividad que permiten la extensión de los proyectos. En términos operativos, no se cuenta con un proceso de revisión homogéneo que le dé a los OP certidumbre sobre los aspectos a revisar en los reportes finales Asimismo, se identificó que los reportes de avance no son revisados oportunamente por la IE, en los cuáles podrían detectarse de manera oportuna aspectos a revisar o focos rojos en el desarrollo de los proyectos.

Buenas prácticas

- **Autorización para fungir como OP:** Se detectó que una vez autorizados los organismos promotores se da inicio inmediato a la firma de los convenios de colaboración y coordinación lo cual acelera el proceso de formalización y entrega de apoyos.
- **Autorización de solicitudes de apoyo:** Se cuenta con OP que llevan a cabo un proceso de revisión de las solicitudes de apoyo muy robusto, entre las cuales se pueden mencionar a AMITI, AMESOL y COECYTJAL. Asimismo, se detectó que se tienen un proceso de revisión muy robusto de los aspectos normativos del programa lo cual asegura su cumplimiento y disminuye el riesgo de recibir señalamientos de de instancias gubernamentales revisoras.
- **Formalización y entrega de apoyos:** El modelo de colaboración con OP se considera una fortaleza muy importante del programa ya que permite contar con más recursos para el apoyo de proyectos en el sector de TI. Sin embargo, deben de fortalecerse los mecanismos para asegurar que estos recursos se entreguen oportunamente.
- **Seguimiento y modificaciones:** Se detectó que para disminuir el rezago de años pasados se han llevado sesiones de trabajo presenciales en los cuales se cita a los beneficiarios y se agiliza el proceso de revisión y validación de reportes finales. Esta práctica es una excelente práctica y debería de formalizarse para atender aumentos en las cargas de trabajo. Asimismo, es una excelente práctica para complementar las capacitaciones que se les dan a los OP en materia de revisión de evidencia documental de los proyectos.

7. TEMA III. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

El sector de TI y la innovación presenta una naturaleza muy dinámica, con mucha necesidad de capacitación técnica especializada y con la capacidad de aumentar la productividad en diversos sectores de la economía. En este sentido, un programa como PROSOFT y la Innovación, es no sólo deseable sino necesario para impulsar el crecimiento de México. Los resultados del programa son amplios y ha sido una herramienta, reconocida por el sector, que ha permitido que las empresas de México crezcan, que mejoren los trabajos y que se certifique la capacidad de las empresas mexicanas.

En términos operativos PROSOFT y la Innovación es un programa maduro que cuenta con procesos bien definidos, que dan claridad sobre las acciones del mismo y que funcionan para alcanzar los objetivos planteados en el mismo. Sin embargo, las necesidades del sector han cambiado y el programa debe hacerlo para mantenerse vigente. Es importante señalar que se cuenta con una lógica novedosa con el uso de esquemas de triple hélice para potencializar la inversión, alianzas con otros niveles de gobierno y, aprovechar el capital social del sector -por medio de las figuras de organismos promotores- para encaminar y desarrollar las acciones del programa. No obstante, es de señalar que el programa tiene importantes áreas de mejora que deben de ser atendidas para contribuir de mejor manera el crecimiento económico y, también, generar un ambiente propicio para la innovación.

De acuerdo a los TdR las recomendaciones son de consolidación y de reingeniería de Procesos. Sin embargo, en vista de que al programa ya se le hizo una reingeniería de procesos en 2014,³⁸ y que en el análisis de los procesos se consideraron estos cambios, todas las recomendaciones realizadas son de **consolidación**. A continuación se presentan las principales recomendaciones para la consolidación de los procesos.

Autorización para fungir como Organismo Promotor

El proceso puede llegar a ser un poco tardado, lo cual evita que los organismos promotores puedan dar inicio a la operación del programa de manera oportuna. Se recomienda considerar la posibilidad de simplificar este proceso o establecer mecanismos de re-inscripción más sencillos que permitan operar el programa desde inicio de año. Asimismo, es necesario homogeneizar de alguna manera el proceso de selección de solicitudes de apoyo, ya que algunos organismos promotores cuentan con procesos muy robustos, mientras otros son más laxos y priorizan el cumplimiento de la normatividad al mérito técnico de los proyectos. La capacidad para robustecer la manera de operar de los organismos promotores es mediante el mecanismo interno de operación, el cual debería ser modificado para impulsar una mayor profesionalización de la labor de los organismos promotores. Por otro lado, es también necesario fortalecer los procesos de capacitación a los OP, mediante el diseño de una herramienta de capacitación formal para disminuir la mejorar la operación del programa y paliar los efectos de la alta rotación de personal en las entidades federativas. Actualmente, para dar seguimiento a los OP la IE cuenta con un tablero de control sobre su desempeño que se presenta durante las sesiones del CD. Por último, es importante dotar a los OP de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo un proceso adecuado de difusión del programa. Actualmente, no se tiene material oficial de difusión lo cual limita la capacidad del programa de captar a su población objetivo.

Autorización de solicitudes de apoyo

Como se mencionó al inicio de esta sección, es una realidad que el sector de TI y la innovación es muy dinámico y se encuentra en constante cambio; en este sentido el programa ha sido efectivo para dotar a las empresas mexicanas de la infraestructura y capacitaciones técnicas suficientes para competir a nivel internacional. Sin embargo, un programa como este debería buscar generar un ambiente más propicio para la innovación y así posicionar a México como un país desarrollador y no sólo adoptador de nuevas tecnologías. Para hacer esto el programa debe de mejorar la manera

³⁸ Considerando que se adoptó la manera de operar del PROSOFT antes de la fusión con los Fondos para Impulsar la Innovación.

en la que se seleccionan los proyectos y establecer criterios más claros. En particular, la modalidad de proyectos estratégicos debería de fortalecerse con mayores recursos y con un proceso de selección más robusto, ya que son estos proyectos los que podrían tener un verdadero impacto en el sector. Sin embargo, actualmente no se tiene mucha claridad sobre cómo se escoge entre todos los proyectos presentados, o en algunos casos sobre los verdaderos impactos de los mismos. Para fortalecer la operación del programa y asegurar la consecución de los objetivos es importante definir y enfocar las acciones y recursos del mismo en acciones concretas que tengan un impacto de largo plazo.

En términos operativos, este proceso presenta algunas áreas de oportunidad como podría ser la elaboración de manuales didácticos para los organismos promotores o establecer estrategias alternas para paliar los efectos que tiene el hecho de que los organismos promotores de las entidades federativas cuentan con poco personal y también alta rotación del mismo. Asimismo, es importante dotar a los posibles beneficiarios de toda la información relevante por lo cual se deberían difundir de manera más adecuada la información referente a los distintos organismos promotores -estrategia, mecanismos de operación- ya que, aunque esto se encuentra disponible no es didáctico u eficiente.

Formalización y entrega de apoyos

Este proceso presenta la situación más problemática ya que actualmente tarda mucho tiempo en concluirse. Estos retrasos tienen dos consecuencias claras: 1) retrasa y complica el inicio de los proyectos aprobados y 2) genera muchos retrasos en la operación del programa, en particular para la rendición de cuentas. No es claro cómo se puede solventar esta situación, pero como nos informaron durante el estudio de campo, existe la intención de integrar herramientas como la firma electrónica para disminuir los retrasos. Adicionalmente, se deben establecer mecanismos de seguimiento más específicos, para al menos detectar focos rojos antes de que se deriven en situaciones más complicadas.

Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos

Existe un fuerte rezago en este proceso, derivado a las solicitudes de modificación que pueden extender la vida de un proyecto hasta en 10 meses y la atención a observaciones que pueden extender en más de 200 días el proceso de seguimiento. Es necesario establecer mecanismos más rígidos que eviten este tipo de situación sin afectar a los beneficiarios o el correcto desarrollo de los proyectos. En este sentido, se recomienda mejorar la coordinación entre organismos promotores y la instancia ejecutora para llevar a cabo acciones para reducir el rezago y evitar que se vuelva a generar. Una de las acciones que actualmente se señaló cumple esta función es la de hacer campañas de cierre de proyectos en las entidades federativas, lo cual es una gran manera de atender la situación, por lo cual debería formalizarse y realizarse año con año. Es necesario replantear el proceso de seguimiento en términos de los distintos tipos de proyectos atendidos y las necesidades de revisión de los organismos promotores. Actualmente, los mecanismos que existen son eficaces, en términos generales, pero podrían afinarse para que los resultados de los mismos sean más útiles.

Análisis de Impacto

Actualmente, se lleva a cabo el registro de mucha información estadística tanto en las áreas de la instancia ejecutora como en los organismos promotores. Sin embargo, no se cuenta con mecanismos formales para compartir toda esta información generada. Asimismo, es notoria la ausencia de un proceso de análisis de los indicadores de gestión del programa que permita identificar focos rojos en la operación, cuellos de botella o buenas prácticas. Para fortalecer los procesos de planeación y propiciar la mejora continua de la gestión es necesario establecer mecanismos formales de seguimiento a la gestión de todos los actores involucrados en el programa.

Planeación

Es necesario contar con un proceso formal y claro de planeación del programa que permita atender sus necesidades y que encauce las acciones durante el año. Actualmente, este proceso se realiza de manera informal y no responde necesariamente a las necesidades del programa.

A continuación, se presenta una tabla con las recomendaciones puntuales para cada uno de los procesos evaluados:

Proceso	Recomendación
Autorización para fungir como OP	<ul style="list-style-type: none"> Considerar la posibilidad de algún mecanismo de reinscripción a los OP que hayan estado operando en años anteriores y no presenten problemas o incumplimientos. De esta manera se promueve el buen comportamiento de los OP y se podría operar el programa oportunamente al no tener que esperar la resolución de aprobación. Exigir mecanismos más robustos de selección de proyectos en los MIO, de tal manera que se asegure la selección a partir de la adecuada valoración de los aspectos técnicos de los proyectos propuestos y su impacto en el sector. Elaborar y distribuir material físico promocional del programa para así fortalecer las acciones de difusión que se realizan desde los OP.
Autorización de solicitudes de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Definir el concepto de proyectos estratégicos de manera más clara en la normatividad y establecer criterios para la selección de los mismos. Difundir de mejor manera los requisitos solicitados por cada OP (en dado caso de que se soliciten requisitos adicionales); así como de las estrategias de cada OP para dar información más confiable a los posibles beneficiarios. Definir una herramienta de revisión que mejore la percepción del uso de los criterios homogéneos de revisión. Adicional a las fichas técnicas de los proyectos, enviar a los titulares y a los suplentes con suficiente tiempo, una justificación más amplia, sobre los objetivos que se buscan alcanzar con la aprobación de los paquetes enviados. Ampliar la difusión de la modalidad de proyectos estratégicos y fomentar la participación de OP que no han propuesto ninguno, o de estados que presentan mayor atraso en términos de desarrollo del sector TI.
Formalización y entrega de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> Un aspecto que resulta problemático para la operación del programa es la solicitud de prórrogas por parte de los beneficiarios. Atender esta situación no resulta fácil ya que la IE no cuenta con mecanismos para asegurar el cumplimiento de plazos en los OP. Además, de que existen retrasos por el envío de los contratos en físico. Una alternativa para dar solución a esto sería el uso de la firma electrónica para optimizar plazos. Sin embargo, se deberían evaluar otras alternativas como establecer mecanismos más flexibles para que los beneficiarios puedan desarrollar sus proyectos oportunamente.
Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la coordinación con los OP para la realización de visitas de supervisión. Formalizar las visitas de cierre de proyectos para disminuir el rezago y evitar que se vuelva a generar. Evaluar la estrategia de seguimiento para distintos tipos de proyecto y ajustar correspondientemente. Generar mecanismos de seguimiento más oportunos en coordinación con los OP y redefinir estrategias de monitoreo. Llevar a cabo revisiones muestrales de los reportes de avance para detectar problemas en la presentación de los mismos y de la evidencia proporcionada.
Análisis de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos de evaluación interna de la gestión mediante el uso de estadísticas generadas en el área y en los organismos promotores. Considerar adecuar el nombre del proceso para que refleje las actividades que desempeña.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Definir y fortalecer los procesos internos de planeación para enfocar de manera más adecuadas las acciones del programa y fomentar de manera más activa el desarrollo del sector de TI y la innovación. Fortalecer los mecanismos de comunicación con otras dependencias del gobierno para compartir estudios o las visiones de desarrollo de cada una.

Por último, cabe recalcar que todo programa es perfectible y que para lograr esto es necesario llevar a cabo procesos de evaluación. El programa opera adecuadamente, y se ha ganado el reconocimiento por parte de los miembros del sector, es por esta razón que debe ser apoyado y seguir afinándolo para así fomentar el desarrollo del sector de TI y la creación de un ambiente de innovación en México.

8. ESTUDIOS DE CASO: DESCRIPCIONES EN PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS

Conforme a la evaluación de procesos, a continuación se presenta el estudio de caso sobre el COECYTJAL, la institución encargada de operar el programa en Jalisco. A partir del trabajo de campo se identificó que los procesos de este OP se encuentran claramente definidos, lo cual permite una ejecución eficiente del programa. A continuación se presenta un análisis de los aspectos más relevantes de los procesos del COECYTJAL.

8.1 PROCESO 2. AUTORIZACIÓN PARA FUNGIR COMO OP

El propósito del proceso es que la EF obtenga la autorización para desempeñar sus funciones como intermediario y de esta forma ejecutar el programa en la entidad. Sin embargo, en las entrevistas se mencionó que se considera un proceso complicado como consecuencia de las fechas de aprobación. Esto se debe a que las fechas establecidas complican su desempeño como OP al retrasar las convocatorias y la capacidad para seleccionar proyectos. Por ejemplo, en las entrevistas se mencionó que para la convocatoria de 2015, se aprobó la solicitud en abril aún cuando se envió desde el inicio de ésta. Sin embargo, la DGISCI esclareció esta situación ya que se dio como consecuencia del atraso del COECYTJAL para entregar los recursos estatales a los beneficiarios el año anterior.

Esto se considera un problema ya que no permite establecer estrategias adecuadas para la ejecución del programa. Para paliar esta situación, el COECYTJAL redirecciona los proyectos que se le presenten a instituciones como CANIETI para que sean aprobados de forma rápida. Este proceso resulta problemático a pesar de que la institución ha fungido como OP desde 2004 por lo que cuenta con las características suficientes para ejecutarlo como se muestra a continuación:

a) Capacidad para desarrollar el programa

La institución pertenece a la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICyT). El COECYTJAL está formado por cinco áreas encargadas con las etapas para la ejecución de un programa: Dirección de Gestión de Proyectos, Dirección de Seguimiento de Proyectos, Dirección Adjunta, Dirección de Fondos y Programas y una Dirección de Programas Estratégicos. El Consejo cuenta con recursos humanos y monetarios suficientes para ejecutar el programa, ya que no sólo ha sido OP desde 2004,³⁹ también administra otros 9 programas estatales y federales para fomentar el crecimiento del sector desde todos los integrantes del ecosistema. En el trabajo de campo se identificó que, en general, el personal encargado de las actividades operativas rota de acuerdo a cada una de las convocatorias que maneja. No obstante, procesos como el de seguimiento cuenta con 6 personas dedicadas a su desarrollo de tiempo completo.

b) Estrategia para el desarrollo del sector

El gobierno de Jalisco le ha concedido una gran importancia al sector de las TI para el desarrollo del estado. En Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 se establece la agenda para el fomento de la innovación, ciencia y tecnología cuyo objetivo general se alinea con la primera estrategia del programa. El objetivo de esta agenda es impulsar la ciencia y tecnología mediante la formación de capital humano especializado por medio de la coordinación entre academia, empresas y gobierno. La voluntad política identificada en la entidad es una característica fundamental para el correcto desarrollo del programa, pues las autoridades esperan generar un verdadero impacto en este sector estratégico.

³⁹ Excepto en 2013.

c) MIO

A partir de la revisión de los MIO se identificó que el COECYTJAL es una de las EF con mejor desempeño dentro del programa debido a sus procesos. De éstos, destacaron tres: la difusión, la evaluación de proyectos y el seguimiento pues por sus características hacen que la ejecución del programa sea eficaz, oportuna y eficiente. Los últimos dos procesos se describirán y analizarán posteriormente. De acuerdo con los MIO, el COECYTJAL se compromete a llevar a cabo la difusión del programa de la siguiente forma:

- Prensa
- En la página del COECYTJAL
- Promoción mediante talleres informativos a las diferentes Cámaras y asociaciones de Empresas e Instituciones Educativas
- Convocatoria directa por parte del COECYTJAL, donde se invita a Empresarios, Instituciones Educativas de Nivel Superior, Centros de Investigación, Cámaras y Organismos, para dar a conocer las Reglas y Criterios de Operación del PROSOFT y sus requerimientos para participar.

Mediante el análisis de gabinete se comprobó que la difusión realizada abarca desde la publicación de agendas de funcionarios, eventos y convocatorias, hasta talleres para los interesados en presentar un proyecto. En su página de internet se puede realizar el registro para las sesiones informativas, y a través de correo electrónico se le informa al interesado sobre los detalles de la sesión. En el sitio de internet también cuentan con material de las sesiones informativas, aunque es necesario enviar el correo electrónico para conocer el lugar del evento.

En las entrevistas se mencionó que también se envían correos electrónicos a los contactos de su base de datos; cabe resaltar el gran tamaño de esta base como consecuencia de años de fomento al desarrollo de las TI. Además, durante el trabajo de campo se identificó que realizan entre siete y ocho talleres presenciales para la población potencial del programa. Para la convocatoria de 2016 contaron con la asistencia de 120 personas a uno de los talleres. Se mencionó que se explica el proceso federal como parte del estatal, ya que los posibles beneficiarios deberán seguir los procesos de selección y administración de la entidad. Lo mencionado le da un mayor alcance a la difusión del programa pues se traduce en una mayor cantidad de proyectos presentados.

8.2 PROCESO 3. AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES DE APOYO

Este proceso destaca por los distintos filtros establecidos para que la selección de proyectos sea robusta: los requisitos de selección y las dos etapas de revisión. Además, este proceso se ve enriquecido con la atención personalizada a las solicitudes para que los posibles beneficiarios lleguen a ser evaluados en la Coordinación de Evaluación de la DGISCI.

8.2.1 RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

El proceso inicia con la recepción de las solicitudes de apoyo y su documentación comprobatoria a través del sistema del programa. En las entrevistas se mencionó que la carga laboral se incrementa significativamente con los cierres de convocatorias de todos los programas. Por esto, se estableció el cierre de la convocatorias un mes antes al del programa federal para evitar sobrecargas de trabajo por el empalme entre los distintos programas.

El COECYTJAL requiere que los beneficiarios presenten la documentación comprobatoria establecida en la normatividad del programa, algunos documentos extra como la licencia municipal y el cumplimiento de los Criterios de Selección Estatal (CSE) de acuerdo a la modalidad A o B. Los CSE establecen el monto máximo de apoyo estatal para cada una de las modalidades y la manera como serán distribuidos los recursos. En 2016, el monto apoyo para la

modalidad A fue de hasta \$5,000,000.00 de pesos por proyecto; mientras que para la modalidad B el monto fue de hasta \$3,000,000.00 de pesos.

En los CSE se identificó que para ambas modalidades, se requiere que los proyectos obtengan una calificación mayor o igual a 75 en la evaluación. Con esto, el COECYTJAL asegura que los proyectos que presentan ante la IE sean de una gran calidad y con posibilidades de impactar positivamente el desarrollo del sector. En el sitio de internet del COECYTJAL se identificó que revisaron 156 solicitudes de apoyo y sólo aprobaron 69 proyectos y son los mismos aprobados por la DGISCI, cifra menor a los 93 proyectos apoyados en 2015. Otro de los requisitos que comparten, es la memoria fotográfica de la fachada antes de la ejecución del proyecto. De esta forma, las actividades de seguimiento se facilitan pues se puede corroborar el lugar dónde se ejecutara el proyecto. Además, los posibles beneficiarios en ambas modalidades pueden presentar más de un proyecto, con la condición de que el que obtenga el mayor puntaje será el apoyado.⁴⁰ De esta forma también promueven la creatividad y la innovación en el sector abriendo distintas posibilidades de emprendimiento a los beneficiarios. A continuación se presentan los aspectos más relevantes para cada una de las modalidades:

Aspectos relevantes de los CSE para los proyectos en Modalidad A

En los CSE para esta modalidad se estableció que se destinarán 60% de los recursos de la bolsa estatal a los proyectos que fomenten la creación de productos, servicios y/o procesos innovadores para el sector de TI. Éstos recursos se distribuirán de la siguiente manera: 1) 20% para Start Ups, 2) 20% para proyectos de la Industria de Medios Creativos Digitales, 3) 20% para empresas que nunca han recibido apoyo del programa y 4) 40% para el resto de los sujetos de apoyo. A partir de este esquema de distribución la entidad busca apoyar nuevas iniciativas, sin excluir a beneficiarios de convocatorias pasadas. Esta estrategia está fundamentada en que los beneficiarios pasados ya se les otorgó el apoyo suficiente para impulsar sus iniciativas y que ya tendrían la capacidad para continuarlas con sus propios medios. Sin embargo, a partir del trabajo de campo se identificó que alrededor de 50% de las solicitudes de apoyo presentadas en la convocatoria del 2015 fueron reincidentes. De esta forma, se pueden incrementar el impacto del programa en el sector de TI en Jalisco.

La selección de los proyectos se prioriza por el impacto en los indicadores de empleo nuevo de alta especialización y el tipo de beneficiario que lo presente. A continuación se presentan las características para ambos aspectos:

⁴⁰ Esto obedece a la normatividad del programa, por lo que aplica para cualquier posible beneficiario en cualquier OP.

Impacto mínimo en empleos de alta especialización	Tipos de beneficiarios prioritarios
<ul style="list-style-type: none"> • 20 capacitaciones y/o • 10 certificaciones y/o • 5 empleos potenciales con posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas Socialmente Responsables • Proyectos que tanto la infraestructura como el equipamiento permanezcan en el Estado de Jalisco Proyectos con alguna de las siguientes líneas de acción: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Software/plataformas tecnológicas (Desarrollo de algoritmos avanzados) • Software Embebido • Internet de las Cosas • Servicios de Postproducción • Medios Creativos Digitales • e-Salud en móvil (Diagnostico remoto, telemedicina) • e-Agricultura de precisión • Energías limpias (Smart grids, optimización, uso y consumo de energía y agua) • Desarrollo sustentable

Fuente: Elaboración propia con información de los Criterios de Selección Estatales para la modalidad A

La preferencia por proyectos que promuevan empleos nuevos de alta especialización, se ve complementado con la exigencia de que se den en tecnologías exponenciales como robótica, manufactura avanzada, drones, IOT, realidad virtual, genética y neurociencia. Este requisito es congruente con los tipos de beneficiario, ya que este tipo de productos sólo se pueden dar en empresas de esos mercados. Los requisitos permiten asignar recursos de forma eficiente a los proyectos que requiere el estado para seguir fomentando el sector de TI, lo que permite ejecutar el programa claramente.

Aspectos relevantes de los CSE para los proyectos en Modalidad B:

En los CSE para esta modalidad se estableció que se destinarán 40% de los recursos de la bolsa estatal a los proyectos que buscan promover la adopción de tecnologías en otras industrias. En esta modalidad no hay criterios de distribución del monto destinado. A continuación se presentan los requisitos con los que se priorizará la selección de proyectos en la modalidad B en la entidad:

Sectores prioritarios para recibir apoyos	Tipos de beneficiarios prioritarios	Impacto mínimo en empleos de alta especialización
a) Agroindustrial b) Salud y Biomedicina c) Automotriz, Autopartes y Aeroespacial d) Energía y desarrollo sustentable.	<ul style="list-style-type: none"> • Que nunca han sido apoyadas por el fondo. • Empresas Socialmente Responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 empleos potenciales con posgrado

Fuente: Elaboración propia con información de los Criterios de Selección Estatales para la modalidad B

Para los proyectos en esta modalidad no se estableció una distribución específica de los recursos, sin embargo, los criterios de selección aseguran que estos se destinen a proyectos que fomenten la demanda del sector en la entidad. La definición de sectores prioritarios para la economía contribuye a hacer más transparente el proceso de evaluación de proyectos. Además, los requisitos del impacto esperado en el empleo limitan el tipo de proyectos que podrían ser seleccionados. Por último, se establece como requerimiento para la adopción de productos, servicios o procesos de Negocio de TI, la contratación de una empresa del sector de TI, establecida preferentemente en el estado de Jalisco y que cuente con al menos:

- Certificación vigente CMMI (nivel 2 o superior)
- Certificación vigente MoProsoft nivel 2 (en el caso de MoProsoft si la certificación del nivel 2 supera los 24 meses debe contar con el nivel 3, o superior)

- Certificación vigente en Team Software Process (TSP) Performance and Capability Evaluation (PACE)⁴¹

Con este requerimiento, el COECYTJAL se asegura que no haya problemas con las cotizaciones de los proveedores como los que se identificaron anteriormente. Además, la precisión que se hace para que los proveedores sean del estado genera relaciones que hacen que el sector comience a sostenerse a sí mismo.

Cuadro 8.2.1.1 Criterios de Selección Estatal 2015

De acuerdo con la información sobre presupuesto 2015 proporcionados por la DGISCI, ese año se desarrollaron 93 proyectos en distintos rubros de apoyo. Sin embargo, se identificó que algunos de los proyectos fueron susceptible a recibir apoyos de más de un rubro, por esto se obtuvieron los siguientes datos. Para los proyectos se entregaron 54 apoyos para la habilitación y equipamiento tecnológico, 46 proyectos recibieron apoyos para servicios profesionales diversos, 30 recibieron recursos para capacitación y certificación, 26 obtuvieron apoyos para la adopción y producción de TI.⁴²

Es posible que la diferencia en la cantidad de proyectos aprobados se relacione con las diferencias en los CSE. En los Criterios de 2015, se utilizaba la clasificación del SCIAN para definir los posibles beneficiarios. Mientras que para los CSE de 2016 no se define la población en función de esas clasificaciones sino de las industrias prioritarias para subsanar las necesidades del sector en el estado. En los CSE 2015 se establece un nivel mínimo de generación de empleo por cada 100 mil pesos solicitados, mientras que los CSE de este año definen requerimientos mínimos de empleo, por lo que ya no está en función de los recursos y sí del impacto que el proyecto puede tener. Otro aspecto positivo es que los tipos de proyectos prioritarios han aumentado para incluir e-Salud en móvil, e-Agricultura, energías limpias y desarrollo sustentable. A partir de esto se puede decir que los CSE han mejorado entre convocatorias, ya que hoy en día están orientados al impacto de los proyectos sobre el cumplimiento de la normatividad. Esto fundamenta que la entidad le da gran importancia a la estrategia para desarrollar al sector y convertirse en uno de los polos de desarrollo. Además, es claro que se han establecido mecanismos de retroalimentación, ya que se observan claras diferencias entre los CSE de 2015 y los de 2016. Esto es relevante para el funcionamiento del programa porque permite una eficaz adaptación a la normatividad y a las circunstancias del programa.

8.2.2 EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE APOYO

A partir de las entrevistas se encontró que además del modelo paramétrico utilizan mecanismos de selección orientados a los aspectos técnicos de los proyectos, lo que permite seleccionar proyectos alineados con las estrategias y objetivos estatales en materia de TI. Con el objetivo de contar con un adecuado proceso de selección de las solicitudes de apoyo de las convocatorias, esta actividad se divide en dos etapas antes de enviarla a la Coordinación de Evaluación: a) Evaluación de normatividad y pertinencia y b) Evaluación técnica. Estas características hacen que el proceso de selección dé como resultado proyectos que no sólo cumplan con los requisitos normativos, también tengan impacto para desarrollar el programa. Los procesos de selección de proyectos están planteados de tal forma que las actividades de seguimiento se lleven a cabo de forma ordenada.

Evaluación documental de las solicitudes de apoyo

Esta actividad es responsabilidad de la Dirección de Gestión del COECYTJAL, la cual revisa que las solicitudes de apoyo cumplan los requisitos del PROSOFT y la Innovación y cualquier otro requerimiento que se solicite. Se comprueba que la documentación comprobatoria cumpla con los lineamientos normativos en las ROP y COP, así como los criterios ya

⁴¹ Esto se encuentra alineado con la normatividad del programa.

⁴² Cuarto informe trimestral del programa de subsidios, Padrón de Beneficiarios, del PROSOFT.

mencionados en el análisis de los CSE. De esta forma se aseguran que los beneficiarios que formen parte de la población objetivo y contribuyan a la consecución de sus objetivos. La EF es consciente de los problemas con la entrega de los recursos, por lo que se busca apoyar a empresas que puedan empezar por sí mismas los proyectos. De esta forma también se evita un exceso de solicitudes de prórroga o modificación.

Se identificó que la EF está comprometida con el programa ya que está dispuesta a incurrir en costos extra, para que el programa se ejecute de forma eficaz y eficiente. Un ejemplo de estos costos es que el COECYTJAL ofrece un taller para los beneficiarios para enseñar la correcta presentación de las solicitudes de apoyo. En las entrevistas se mencionó que debido a los problemas con el llenado de la TIR en las convocatorias de 2016, se organizó otro taller con los beneficiarios para explicar su correcto llenado. Esto demuestra el compromiso de la EF con sus beneficiarios y con el programa.

Una vez que se revisa la solicitud, la EF puede realizar observaciones a las solicitudes y el beneficiario puede subsanarlas o desistir del proceso de autorización de solicitudes de apoyo. Al finalizar la evaluación documental, se procede a la siguiente etapa de este proceso.

Evaluación técnica de las solicitudes de apoyo

Los procesos para seleccionar proyectos en la entidad buscan generar un impacto en el desarrollo del capital humano especializado. Se considera que la evaluación técnica es una buena práctica porque se asegura que los proyectos tengan características propias del sector y, además, respondan a sus tendencias y necesidades. Actualmente, no se realiza este tipo de evaluación en la DGISCI. Los evaluadores técnicos reciben la solicitud de apoyo y la documentación comprobatoria. El Comité de Evaluación Estatal (CEE) nombra tres evaluadores técnicos especializados. Éstos deben analizar cada propuesta de acuerdo a los Criterios de Evaluación Estatal establecidos por la Secretaría de SICyT en colaboración con el COECYTJAL. Al proyecto se le dará una calificación obtenida de un promedio simple de las tres evaluaciones realizadas.

El comité de evaluación estatal lo envía a la DGISCI para su análisis y validación. Una vez aprobados por la IE se someten para su aprobación al Consejo Directivo del COECYTJAL, en esta sesión se invita al delegado federal de la SE como representante de los intereses de esa institución. El proceso termina cuando se publican los proyectos autorizados y rechazados en la página de la EF y se notifica los beneficiarios.

8.3 PROCESO 4. FORMALIZACIÓN Y ENTREGA DE APOYOS

Firma de Convenio de Asignación de Recursos

El proceso comienza cuando recibe en físico de la Coordinación Jurídica los CAR. El Área Jurídica del COECYTJAL lo revisa a detalle, y en caso de existir alguna observación esta se envía a través de correo electrónico al Área Jurídica de la Instancia Ejecutora. En caso de no existir alguna observación por parte del Área Jurídica, se cita al beneficiario para que firme el Convenio en cuatro tantos. Una vez firmado por el sujeto de apoyo, se recaban las firmas del titular de SICyT, así como del Director General del COECYTJAL y se envía por paquetería a la Coordinación Jurídica. Este proceso no es distinto a como se establece en la normatividad.

Recepción y asignación de recursos

El procedimiento inicia cuando el COECYTJAL envía la documentación comprobatoria de la cuenta bancaria a la que se deben transferir los recursos para que la Coordinación de Finanzas valide y envíe para su registro ante la TESOFE. Una vez que el COECYTJAL recibe la notificación de su cuenta, envía la factura para que los recursos le sean entregados. Posteriormente, la EF debe llevar a cabo la revisión de las cuentas bancarias de los beneficiarios. El sujeto

de apoyo deberá enviar la documentación al Área Administrativa mediante correo electrónico para su revisión, en caso de no cumplir con lo solicitado se harán observaciones. Se revisa que cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad, y en los MIO se solicitan requisitos adicionales a los requeridos en la DGSICI como:

- Carta de apertura de la cuenta bancaria dirigida al responsable del programa de la Instancia Ejecutora.
- Carta de apertura de la cuenta bancaria dirigida al Director General de COECYTJAL.
- Contrato de la cuenta bancaria

Una vez validado el CAR por el Área Jurídica del COECYTJAL, se entrega el recurso hasta que la Coordinación de Finanzas envíe el oficio de ministración, lo cual puede ser entre octubre y diciembre a partir de lo que se identificó durante el trabajo de campo. Mientras que, los recursos estatales se erogan dependiendo del tiempo en que sean transferidos. En caso de cumplir con lo solicitado, se procede a citar al beneficiario en el COECYTJAL para que firme el formato de “recibo de otorgamiento”. Una vez cumplidos los requisitos se procede a realizar la entrega del recurso a través de un cheque.

El proceso termina una vez que entregados los recursos, se envían los estados de cuenta del COECYTJAL por correo electrónico a la Coordinación de Finanzas como evidencia de la erogación. En este proceso no se encontraron problemas, ya que de acuerdo con información proporcionada en las entrevistas, la institución debe utilizar los recursos antes del 31 de diciembre y tener documentos que comprueben su ejecución. La ausencia de problemas, fundamentada en la selección de proyectos con capacidad de realizar la inversión inicial, hace que este proceso se distinga en su ejecución de otros OP.

8.4 PROCESO 5. RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE REPORTES DE AVANCE Y/O FINAL Y SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE PROYECTOS

Taller de seguimiento

Este proceso inicia con un taller de capacitación impartido por le Área de Seguimiento de Proyectos del COECYTJAL sobre los siguientes temas:

- Interacción Sujeto de Apoyo-COECYTJAL-IE
- Portafolio PROSOFT
- Se presentan los lineamientos establecidos en las ROP, COP y criterios estatales.

Los talleres son una respuesta a los problemas que han tenido los beneficiarios para realizar los reportes de avance o final. Además, para subsanar cualquier duda que podría surgir aparte, se les da asesoría personal para evitar los posibles retrasos con éstos. Este es una buena solución para capacitar a los beneficiarios en los procesos de seguimiento, entender los problemas que se derivan de la interacción de los tres actores. Los talleres lo distinguen de otros OP, y tienen como consecuencia un proceso de seguimiento armónico incluso con las observaciones de la instancia ejecutora.

Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación

Con el propósito de realizar este proceso de forma adecuada se han establecido mecanismos para recordar a los beneficiarios sus obligaciones. El primero es un oficio de “recordatorio de informe” que se envía a través de un correo electrónico antes de la fecha límite de vencimiento del reporte. Por su parte, si el sujeto de apoyo no entregó el reporte en la fecha requerida, se le solicita a través de un correo electrónico la entrega de informes, avance o final, según corresponda. En caso de no atender a las solicitudes de entrega de informe, se realiza una visita de verificación.

Una vez recibido el informe se realiza la revisión de la documentación a través del portal de la SE. Esta revisión asegura que se cumplan los requisitos establecidos en la solicitud de apoyo. Si no hay observaciones, los reportes se envían a la Coordinación de Seguimiento para su revisión y aprobación, en caso de los reportes finales. En caso de no cumplir con los requisitos de las ROP y COP se envía un oficio con observaciones y deberán ser subsanadas en el periodo que éste marca. En caso de no respetarse, la institución envía un correo electrónico para solicitar la respuesta las observaciones.

Respecto al cierre de proyectos a pesar de que se da un taller para evitar observaciones, la percepción de la institución y de los beneficiarios es que no existen criterios claros para la revisión de la documentación en la IE, lo que hace que sea complicado lograr la conclusión de éstos. Sin embargo, la recepción y validación de reportes de avance y/o final se distingue por los mecanismos de reacción diseñados para evitar problemas con los DGISCI.

Respecto al proceso de solicitud de modificación o prórroga se dijo que los beneficiarios que atienden no suelen iniciar estos procesos. En primer lugar, esto es consecuencia del minucioso proceso de selección ya que buscan apoyar beneficiarios que pueden comenzar sus proyectos por sí mismos por lo que es posible que las modificaciones y las prórrogas sean evitadas. En segundo lugar, se da el taller sobre el proceso de seguimiento el cual permite que los beneficiarios entreguen documentos que satisfacen los requerimientos generales de este proceso. Por último, la asesoría personalizada para los reportes de seguimiento permite que se tenga la menor cantidad de observaciones. Este proceso se distingue por su baja incidencia, ya que desde la selección se asegura que los beneficiarios sean capaces de emprender sus proyectos.

Visitas de seguimiento

El COECYTJAL realiza visitas de seguimiento a todos los proyectos apoyados para asegurar su correcta ejecución, lo cual representa un gran esfuerzo de recursos humanos y económicos. La selección de los beneficiarios a los que se les realizará una visita está determinada por las prioridades o estrategias del evaluador. Por esto, el área de seguimiento de la institución determina la programación de las visitas, las cuales pueden ser reprogramadas dependiendo de las necesidades de la DGISCI o alguna entidad gubernamental para realizarlas. El procedimiento inicia con el envío de un oficio de visita a través de un correo electrónico dirigido al representante legal y responsable del proyecto. En las entrevistas se mencionó que se hacen dos rondas de visitas a los beneficiarios: a la mitad y al final de los proyectos, sobre todo en la última etapa. Las visitas tienen como propósito revisar el desarrollo del proyecto, en éstas se cotejan los documentos que comprueban su ejecución: entregables, indicadores y comprobación de gastos en original.

Se han establecido otro tipo de visitas de supervisión en las que la EF visita a los beneficiarios para que las observaciones de los reportes finales sean subsanadas adecuadamente. Otra estrategia para cerrar proyectos es que el COECYTJAL realiza reuniones con los integrantes de la DGISCI y los beneficiarios para que de la mano se subsanen las observaciones. Este esquema de trabajo también se identificó en la DGISCI para el cierre de los proyectos de 2013. Esta actividad consolida la ejecución del proceso de seguimiento del COECYTJAL como uno de las más completas identificadas en el trabajo de campo, ya que no sólo da asistencia personalizada, y recordatorios, también realiza visitas de seguimiento a todos sus beneficiarios a pesar de los costos que esto implica.

8.5 CONCLUSIONES SOBRE EL CASO

Jalisco es uno de los estados que mayor éxito ha tenido en materia de promoción en TI porque supo compaginar las estrategias federales con programas propios. De acuerdo con el ranking de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en México de 2013, Jalisco ocupa la cuarta posición a nivel nacional en cuanto a calidad y cantidad de recursos de CTI y solamente superado por la Ciudad de México, Nuevo León y Querétaro. Para la EF el programa es una vía para fomentar el desarrollo en el estado en tanto que busca cerrar la brecha entre la innovación que caracteriza a las

empresas de TI y los sectores tradicionales de la economía. El COECYTJAL ha sabido complementar los requerimientos de la normatividad del programa con sus propios criterios que mejoran la capacidad de selección de proyectos.

Esto es resultado del establecimiento de una estrategia clara sobre todos los demás aspectos que contribuyen al desarrollo del sector de TI: la promoción y fomento del capital humano especializado. Esto permite encaminar adecuadamente los recursos para desarrollar la estrategia. Además, cuentan con criterios claros para su distribución fomentando por un lado la innovación en el sector de TI y por otro lado la adopción en otros sectores estratégicos para la economía jalisciense.

A partir del análisis de los procesos, la selección de solicitudes de apoyo y el seguimiento se identificó que estos procesos son determinantes para la ejecución eficiente del programa. Los requisitos para la selección de solicitudes de apoyo establecidos en la CEE y las evaluaciones normativa y técnica contribuyen a la solidez de los proyectos presentados ante la DGISCI y a la ejecución de la estrategia de desarrollo estatal. Se debe resaltar que la evaluación técnica es una buena práctica que permite seleccionar procesos con un impacto verdadero en el sector, lo que se traduce en un mejor impacto del programa. Su proceso de selección es tan robusto que todos los proyectos presentados ante la DGISCI fueron aprobados.

Por su parte, el proceso de seguimiento se ejecuta por personal especializado que da asesoría personalizada a los proyectos. También, se cuenta con mecanismos de contingencia para cuando los beneficiarios no cumplen con los periodos establecidos. Lo que permite tener consistencia en los reportes y agilizar la revisión en la Coordinación de Seguimiento de la DGISCI.

Además, la realización de talleres para que los beneficiarios cuenten con información actualizada sobre lo que se espera de ellos en su papel como sujetos de apoyo, fortalece tanto el proceso de selección como el de seguimiento. Esto se considera una buena práctica, ya que éstos se traducen en un comportamiento adecuado de los beneficiarios, lo que reduce el número de observaciones de la Coordinación de Seguimiento, la carga de trabajo y aumenta las posibilidades de cerrar a tiempo los proyectos.

9. BITÁCORA DE TRABAJO Y BASES DE DATOS

9.1 FASE 1: REVISIÓN DOCUMENTAL, ANÁLISIS DE GABINETE Y PREPARACIÓN DE ESTUDIO DE CAMPO.

La primera actividad realizada para llevar a cabo la evaluación de procesos fue la revisión, sistematización y análisis de la información enviada por las áreas que operan el programa. Se revisaron los siguientes documentos:

Categoría	Documento revisado
Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> Reglas de operación para el ejercicio fiscal 2016. Manuales de operación y procedimientos. Criterios de Operación
Documentos sobre asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Modelo paramétrico. Metodología para el cálculo de los porcentajes de apoyo. Estrategia de distribución Estatal. Relación de bolsas virtuales prioritarias. Padrón de beneficiarios Documentos sobre la definición de la población objetivo. Relación de beneficiarios por estrategia, montos asignados y nombre del proyecto.
Documentos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2015 y 2016 Documentos operativos del sistema de indicadores <ul style="list-style-type: none"> Fichas técnicas 2015 y 2016. Documentos operativos del sistema de indicadores. Manual de procedimientos Flujogramas de procesos Documentos administrativos Diagnóstico 2015 del programa Evaluaciones previas del programa Informes trimestrales Documentos de trabajo de la reingeniería de procesos de 2014.

A partir del análisis se identificaron las principales características y resultados obtenidos por el programa y con esta información se realizó el diagnóstico y se estableció el alcance de la evaluación. Asimismo, se definió el plan de trabajo de campo, el cual planteaba dos rondas de entrevistas con los distintos operadores del programa e incluyó la posibilidad de entrevistar a beneficiarios de proyectos estratégicos. La definición de los posibles participantes se realizó a partir de la revisión documental, considerando cuáles contribuirían a comprender mejor la operación. En reuniones preliminares se mencionó la desaparición de la Subdirección de Mercado Interno de Tecnologías de la Información, por lo que uno de los aspectos más relevantes a investigar fue sobre la unidad encargada de ejecutar los procesos sustantivo de entrega de apoyos.

9.1.1 Primera ronda de entrevistas con operadores centrales

Tipo	Unidad	Justificación de entrevista
IE	DGSCI	Conocer los aspectos generales de la operación del programa desde la perspectiva dirección general, así como la visión sobre lo que se quiere lograr con el programa en el largo plazo.
IE	Dirección de Innovación	Conocer como se realizó la fusión del programa con los Fondos para impulsar la innovación y como opera bajo el cobijo del PROSOFT.
IE	DED	Conocer como se desarrollan los procesos en los que participa, así como las posibles dificultades a las que se enfrenta. También, identificar su papel en la coordinación entre las

		unidades encargadas de la ejecución de los procesos.
IE	SNCE	Comprender cómo se realiza la autorización de SA y la formalización de los instrumentos jurídicos y cuales son las principales debilidades y amenazas que se presentan durante su ejecución.
IE	SIS	Comprender cómo se realiza la difusión, la autorización de OP y el seguimiento de los beneficiarios y cuales son las principales debilidades y amenazas que se presentan durante su ejecución.
Integrante del CD	INADEM	Identificar el papel y alcance del CD en los distintos procesos, así como la visión que tiene para el programa sus integrantes.
Integrante del CD	PROMEXICO	Identificar el papel y alcance del CD en los distintos procesos, así como la visión que tiene para el programa sus integrantes.
Integrante del CD	CONACYT	Identificar el papel y alcance del CD en los distintos procesos, así como la visión que tiene para el programa sus integrantes.

En la segunda ronda se propuso realizar entrevistas a los OP y con los beneficiarios de proyectos estratégicos. Para facilitar su realización se planteó el uso de tecnología de video o de audio conferencia. Se diseñaron, basadas en información del CONEVAL, guías de entrevista cuyo propósito consistía en encausar la discusión a los aspectos más relevantes para la investigación. En algunos casos, éstas fueron enviadas para su aprobación o retroalimentación.

9.1.2 Segunda ronda de entrevistas con los OP y beneficiarios estratégicos

Tipo	Entrevista	Justificación de entrevista
OE	CANIETI AMITI AMESOL	Comprender cómo operan los OE, cuáles son las estrategias que han adoptado para hacer más eficiente su ejecución y subsanar los problemas operativos a los que se enfrentan. Además, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa.
EF-Región A	Ciudad de México y Jalisco	Comprender cómo operan el programa las EF en la región a la que se le dan más apoyos, cuáles son sus principales estrategias y cómo subsanan problemas en la operación. Además, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa.
EF-Región B	Querétaro	Comprender cómo operan el programa las EF en esta región, cuáles son sus principales estrategias y cómo subsanan problemas en la operación. Además, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa.
EF-Región C	Chiapas	Comprender cómo operan el programa las EF en esta región, cuáles son sus principales estrategias y cómo subsanan problemas en la operación. Además, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa.
EF-Región D	Guanajuato y Estado de México	Comprender cómo operan el programa las EF en la región a la que se le da menos apoyos, cuáles son sus principales estrategias y cómo subsanan problemas en la operación. Además, conocer la percepción de los beneficiarios sobre el programa.
Beneficiarios	Beneficiarios de proyectos estratégicos	Conocer el funcionamiento real de los proyectos estratégicos en su calidad de beneficiarios directos. Comprender sus ventajas y los principales problemas a los que se enfrentan en el desarrollo del proyecto.

9.2 FASE 2: TRABAJO DE CAMPO

Este proyecto requirió la realización de entrevistas a distintos actores involucrados en los procesos del programa. En total se realizaron 19 entrevistas semiestructuradas del 22 de septiembre al 26 de octubre, con una duración aproximada de una hora cada una.

En las entrevistas con los titulares de la SNCE y de la SIS se identificó que su papel no estaba tan relacionado con la ejecución de actividades ordinarias del programa. Por esta razón, se contemplaron siete nuevas entrevistas con las áreas encargadas de su desarrollo cotidiano.

9.2.1 Relación de entrevistas con las coordinaciones

Entrevistado	Justificación de entrevista
Coordinación General	Comprender cómo funcionan las actividades de supervisión y coordinación de las áreas que desarrollan los distintos procesos.
Coordinación de Evaluación de Proyectos	Conocer cómo se ejecutan las actividades para la aprobación de solicitudes para ser OP y para ser beneficiario del programa. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.
Coordinación Jurídica	Conocer cómo se ejecutan las actividades para la formalización de instrumentos jurídicos para establecer la relación entre el OP y el programa y los beneficiarios con este último. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.
Coordinación Financiera	Conocer cómo se ejecutan las actividades para la entrega de los apoyos a los beneficiarios. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.
Coordinación de Apoyo a CD	Conocer cómo se ejecutan las actividades que relacionan la parte operativa con el CD durante las distintas etapas del programa con el CD. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.
Coordinación de Seguimiento	Conocer cómo se ejecutan las actividades para realizar el seguimiento, las prórrogas y modificaciones. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.
Coordinación de Evaluación de Impacto	Conocer cómo se ejecutan las actividades para la elaboración de indicadores y la evaluación de los resultados obtenidos en el programa. Además, identificar los principales retos y amenazas y qué estrategias se han implementado.

A continuación se presenta una lista de los OP entrevistados:

9.2.2 Entrevistas realizadas con OP

OE	EF
AMITI	Región A-Secretaría de Innovación Ciencia y Tecnología, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco (COECYTJAL)
CANIETI	Región A-Coordinadora de Instrumentos Financieros para el Desarrollo de Negocios de la CDMX
AMESOL	Región B-Dirección de Desarrollo Empresarial-Secretaría de Desarrollo Sustentable-Querétaro
	Región D-Dirección de Fomento a la Economía del Conocimiento-Jefatura de Programas de Innovación- Guanajuato

Las minutas realizadas en las entrevistas fueron enviadas a los participantes para su validación o realización de precisiones. La minuta incluía la solicitud de documentos que podrían haber ayudado a la descripción y análisis de los procesos. En algunos casos no se obtuvo respuesta. A continuación se presenta una relación de la información solicitada:

9.2.3 Relación de información solicitada a la IE

Unidad	Documentos Solicitados	Documentos Recibidos	Fecha envío	Fecha respuesta
Subdirección de la Industria del Software	<ul style="list-style-type: none"> Documentos sobre la capacitación: pestaña con capacitaciones desde 2015 y 2016. Solo las presentaciones pero no hay resultados. Esquema del tablero de control de organismos promotores. Personal en el área directamente trabajando en la Subdirección y carga de trabajo para dimensionar las cargas de trabajo. 		12-oct-16	Sin respuesta
Subdirección de Normatividad y Comercio Electrónico		<ul style="list-style-type: none"> Respondió que el Coordinador Jurídico compartiría sus archivos con nosotros. 	12-oct-16	12-oct-16

Unidad	Documentos Solicitados	Documentos Recibidos	Fecha envío	Fecha respuesta
Coordinación de Evaluación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo o categorías de la matriz de evaluación Relación de principales errores con las solicitudes de apoyo. Ejemplo de fichas de evaluación que se envía a CD Presentación que se usa para impartir los cursos de capacitación. Datos sobre la tasa de aprobación de proyectos, el número de empresas nuevas a las que se han apoyado este ejercicio fiscal y el tamaño promedio de las empresas con proyectos aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de la Matriz de Evaluación Relación de principales errores con las solicitudes de apoyo Ejemplo de fichas de evaluación que se envía a CD. Presentación de los cursos de capacitación Datos sobre la aprobación de proyectos. 	12-oct-16	18-oct-16
Coordinación de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Cargas de trabajo promedio Relación de principales problemas que suceden con los OP o los BEN en el desarrollo de este proceso Preguntas frecuentes de los beneficiarios. 		11-oct-16	Sin respuesta
Coordinación de Apoyo a Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> Documento que explique a detalle el procedimiento de modificaciones, que incluya a los principales actores participante y sobre las actividades que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de Consejo Directivo Información sobre los trabajos que realiza 	11-oct-16	31-oct-16
Coordinación de Evaluación de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores para el Consejo Directivo Censo de TI. Información sobre el proyecto del nuevo sistema del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Censo de TI 	12-oct-16	19-oct-16
Coordinación de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de diseño del nuevo sistema del programa. Tablero de control sobre los proyectos Relación de carga de trabajo Relación de los principales problemas detectados en la revisión de los reportes finales. Relación de los principales motivos para modificación por OP Carga de trabajo asociada a las distintas auditorías. Relación de los principales focos rojos identificados por el área. Ejemplo de reporte que se envía al área de impacto. Relación de proyectos que no han sido cerrados. 		12-oct-16	Sin respuesta

9.2.4 Relación de información solicitada a los OP

Institución	Documentos Solicitados	Documentos Recibidos	Fecha de envío	Fecha de respuesta
AMESOL	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de matriz de seguimiento de proyecto. 		12-oct-16	Sin respuesta
COECYTJAL	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo sobre documentos de trabajo del Comité Técnico Estatal. Minutas de las sesiones del Comité Técnico Estatal. Relación de proyectos aprobados para cada modalidad. Relación de los principales problemas encontrados en la primera evaluación de los proyectos. Datos sobre la evolución de la bolsa estatal. 		Pendiente	Sin respuesta

A partir de la revisión documental y del trabajo de campo se realizó la descripción de los procesos y se plantearon los hallazgos que son la base de las recomendaciones de la fase tres de la evaluación. Para la descripción de los procesos

se diseñaron flujogramas que incluían lo establecido en la normatividad y los aspectos operativos identificados en el trabajo de campo.

Cuadro 10.2.1 Precisiones sobre las entrevistas

Las entrevistas se desarrollaron armoniosamente sin embargo se dieron dos situaciones. Por un lado, las entrevistas, en particular las de EF, se organizaron en fechas cercanas a la entrega de la descripción y análisis de procesos. Por otro lado, la ausencia de respuesta a algunas solicitudes de información podría haber afectado la fundamentación de ese documento. Además, no se realizó la entrevista con beneficiarios de proyectos estratégicos lo que limita su análisis a lo establecido en los documentos proporcionados por la DGISCI. Sin embargo, con la información obtenida se logró realizar un estudio adecuado sobre los procesos del programa PROSOFT y la Innovación.

9.3 FASE 3: DESARROLLO DEL INFORME PREELIMINAR

En esta fase se presentó un solo documento en el que se integraron los productos presentados con anterioridad y se complementaron con la presentación de las recomendaciones, las conclusiones y los anexos. Además, se realizó la presentación del estudio de caso. El estudio de caso seleccionado fue el COECYTJAL por su destacado desempeño como operador del programa por lo que podría contribuir a la implementación de buenas prácticas que mejoren la operación general del programa desde. Se consideró incluir el caso de AMITI para poder hacer un contraste entre las mejores prácticas de los OE frente a las EF, sin embargo no se realizó.

Los cinco anexos incluyeron: 1) la propuesta de modificación a la normatividad; 2) un análisis FODA en el que se identifiquen las buenas prácticas, las áreas de oportunidad y los aspectos externos que podrían influir de forma positiva o negativa en la ejecución del programa; 3) recomendaciones para mejorar los procesos e incrementar la capacidad de cumplir con los objetivos; 4) planteamiento de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que mejore la capacidad de los actores que ejecutan para detectar aspectos que pueden mejorar; y 5) la ficha técnica de identificación del programa.

10. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizaron 19 entrevistas semi-estructuradas diseñadas a partir de los cuestionarios del CONEVAL. Se hizo una guía de entrevista para cada uno de los actores participantes. Sin embargo, se utilizó un modelo general dependiendo de si era un actor de la IE, un integrante del CD o un OP. El objetivo general de la entrevista era conocer a detalle la ejecución del programa desde el punto de vista de los actores. Se hizo especial énfasis en conocer las diferencias entre la normatividad y la operación y los aspectos internos y externos que influyen en su operación.

10.1 GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO DE LA IE

Las preguntas de esta guía están encaminadas a definir claramente las actividades de dirección del programa.

ENTREVISTA: [Área a la que pertenece el entrevistado]

[Nombre del Entrevistado]

LUGAR: Secretaría de Economía **FECHA:** N.A. **HORA DE INICIO:** N.A.

OBJETIVO GENERAL: Conocer a detalle las principales características reales de los procesos desarrollados en el programa PROSOFT y la Innovación para la consecución de sus objetivos y contrastar con lo establecido en los documentos normativos del programa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales diferencias entre la normatividad y la operación del día a día.
- Conocer las principales características operativas del programa.
- Identificar los aspectos más relevantes que inciden en la operación del programa.

PROPUESTA TEMÁTICA

- Visión general de la Dirección sobre la operación del programa
- Proceso 2. Autorización de organismo promotor
- Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo
- Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto
- Proceso de Planeación

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Visión general de la Dirección y la operación del programa

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de esta Dirección en la operación del programa?
- ¿La normatividad refleja de manera precisa la operación real del programa? ¿Cuál es el documento normativo que mejor refleja la operación? ¿Cuáles son y a qué se deben las diferencias entre la operación real y la normatividad?
- ¿Se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades del programa?
- ¿Se tienen detectados cuellos de botella o áreas de mejora en la operación del programa?
- ¿El programa contribuye de manera adecuada a la consecución de su fin?
- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del programa? ¿Cómo se han subsanado estos problemas?
- ¿Cómo se ha llevado a cabo la fusión con FINNOVA en la operación real del programa? ¿Cómo ha cambiado la visión de la Dirección a partir de dicha fusión?

Proceso 2. Autorización de organismo promotor

- ¿Son adecuadas las características que deben presentar los interesados en ser organismos promotores? ¿Podrían ser otras?
- ¿Qué mecanismos de retroalimentación se tiene con los OP para fortalecer la operación del programa?

- ¿Cómo se podría fortalecer la selección de OP para aumentar el alcance del programa?

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- ¿Cómo se prioriza la selección de las solicitudes de apoyo? ¿Se lleva a cabo algún tipo de priorización regional, por estrategia o por impacto esperado?
- ¿Cómo se eligen y aprueban los proyectos estratégicos?
- ¿Cómo se atiende la heterogeneidad en la autorización de apoyos por regiones?
- ¿Cuál es la visión de la dirección para aprobar o rechazar solicitudes de apoyo y proyectos estratégicos?

Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto

- ¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en este proceso? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Existen estrategias para fortalecer la relación entre la OP y la IE y así mejorar el desarrollo de este proceso?

Proceso de Planeación

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de planeación que se realizan para el desarrollo del programa?
- ¿Cuál es el proceso para establecer el modelo paramétrico?
- ¿Qué tipo de estudios o evaluaciones se llevan a cabo para realizar la planeación anual del programa?
- ¿Cómo se establece la metodología de distribución? ¿Qué objetivos busca alcanzar?
- ¿Cómo se actualizan las reglas y criterios de operación? ¿Se hace uso de los resultados anteriores?
- ¿Cómo se definen las características de las convocatorias?
- ¿Se tienen documentos formales que muestren el proceso de planeación que se realiza en la Dirección?

10.2 GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE LAS COORDINACIONES DE LA IE

Esta guía se diseñó a partir de las entrevistas en las que se estableció que eran las coordinaciones las encargadas de ejecutar las actividades cotidianas del programa. Las preguntas que la conforman están encausadas a conocer los detalles de la operación, los principales retos a los que se enfrentan y las estrategias que han aplicado para ejecutarlos.

ENTREVISTA: [Área a la que pertenece el entrevistado]

[Nombre del Entrevistado]

LUGAR: Secretaría de Economía **FECHA:** N.A. **HORA DE INICIO:** N.A.

OBJETIVO GENERAL: Conocer a detalle las principales características reales de los procesos desarrollados en el programa PROSOFT y la Innovación para la consecución de sus objetivos y contrastar con lo establecido en los documentos normativos del programa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales diferencias entre la normatividad y la operación del día a día.
- Conocer las principales características operativas del programa.
- Identificar los aspectos más relevantes que inciden en la operación del programa.

PROPUESTA TEMÁTICA

- Visión general de la Dirección sobre la operación del programa
- Proceso 2. Autorización de organismo promotor
- Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo
- Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos
- Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto
- Proceso de Planeación

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Visión general de la Dirección y la operación del programa

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de la Coordinación en la operación del programa?
- ¿La normatividad refleja de manera precisa la operación real del programa? ¿Cuál es el documento normativo que mejor refleja la operación? ¿Cuáles son y a qué se deben las diferencias entre la operación real y la normatividad?
- ¿Se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades del programa?
- ¿Se tienen detectados cuellos de botella o áreas de mejora en la operación del programa?
- ¿El programa contribuye de manera adecuada a la consecución de su fin?
- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del programa? ¿Cómo se han subsanado estos problemas?
- ¿Cómo se ha llevado a cabo la fusión con FINNOVA en la operación real del programa? ¿Cómo ha cambiado la visión de la Dirección a partir de dicha fusión?

Proceso 2. Autorización de organismo promotor

- ¿Son adecuadas las características que deben presentar los interesados en ser organismos promotores? ¿Podrían ser otras?
- ¿Qué mecanismos de retroalimentación se tiene con los OP para fortalecer la operación del programa?
- ¿Con qué indicadores se mide el desempeño del área?
- ¿Cómo se podría fortalecer la selección de OP para aumentar el alcance del programa?
- En la Reingeniería de Procesos se identificó un exceso de retroalimentaciones por lo que se propuso utilizar un formato de retroalimentación estandarizado y un conjunto de respuestas homologadas por área con base a las incidencias más frecuentes. ¿Qué avances se han trabajado en el tema? ¿Existe un máximo de ciclos de notificación para que los interesados subsanen la información faltante? (Como es el caso del proceso de Autorización de Solicitudes de Apoyo, donde existe un máximo de 3 ciclos)
- ¿Qué tanto retrasos o cuellos de botella se generan con la firma de los convenios de colaboración?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la autorización de los OP?

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- ¿Qué papel juega la coordinación para la realización de este proceso?
- ¿Qué tanto retrasos o cuellos de botella se generan con la firma de los convenios de colaboración?
- ¿Cómo se prioriza la selección de las solicitudes de apoyo? ¿Se lleva a cabo algún tipo de priorización regional, por estrategia o por impacto esperado?
- ¿Cómo se eligen y aprueban los proyectos estratégicos?
- ¿Cómo se atiende la heterogeneidad en la autorización de apoyos por regiones?

- ¿Cuál es la visión de la dirección para aprobar o rechazar solicitudes de apoyo y proyectos estratégicos?

Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos

- De manera general ¿cómo se da este proceso en la coordinación? ¿cuáles son las principales diferencias con lo presente en la normatividad?
- ¿Con qué indicadores se mide el desempeño del área? ¿Cuál es la carga de trabajo promedio?
- ¿Cómo se ha integrado el uso de sistemas informáticos en el desarrollo de este proceso? ¿Qué ha detenido que se avance más en este tema?
- ¿Se incrementó la carga de trabajo como consecuencia de la desaparición de la Coordinación de Mercado Interno de tecnologías de la información?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se generan en este proceso? ¿De qué área o actor son competencia? ¿Cómo se han subsanado?

Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto

- De manera general ¿cuál es el rol de la coordinación en este proceso? ¿cuáles son las principales diferencias con lo presente en la normatividad?
- ¿Cómo se ha integrado el uso de sistemas informáticos en el desarrollo de este proceso? ¿Qué ha detenido que se avance más en este tema?
- ¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en este proceso? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Existen estrategias para fortalecer la relación entre la OP y la IE y así mejorar el desarrollo de este proceso?
- ¿Cómo es la interacción con otras áreas que participan en el proceso, en particular la Unidad de Asuntos Jurídicos?
- ¿Cuál es la opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?
- Respecto al proceso de modificación, ¿consideras que es adecuado el proceso de modificaciones/prorrogas, en que consiste este proceso, que retraso o cuellos de botella se generan?
 - Pláticame un poco de tu proceso de modificación ¿cómo se hace?

Proceso de Planeación

- ¿Cómo se involucra la Coordinación en los procesos de planeación?
- ¿En qué manera se utilizan los resultados del programa para fortalecer los procesos de planeación?
- ¿Qué aspectos del proceso de planeación deberían de hacerse explícitos en la normatividad?
- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de planeación que se realizan para el desarrollo del programa?
- ¿Cuál es el proceso para establecer el modelo paramétrico?
- ¿Qué tipo de estudios o evaluaciones se llevan a cabo para realizar la planeación anual del programa?
- ¿Cómo se establece la metodología de distribución? ¿Qué objetivos busca alcanzar?
- ¿Cómo se actualizan las reglas y criterios de operación? ¿Se hace uso de los resultados anteriores?
- ¿Cómo se definen las características de las convocatorias?
- ¿Se tienen documentos formales que muestren el proceso de planeación que se realiza en la Dirección?

10.3 GUÍA DE ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DEL CD

En la normatividad se establece que el CD tiene un papel fundamental en la guía del programa. Por esto, la guía está encaminada a comprender mejor su participación en los procesos y sus percepciones sobre la operación de estos.

ENTREVISTA: [Entidad a la que pertenece el Entrevistado]

[Nombre del entrevistado]

LUGAR: [Lugar en donde se desarrollo la entrevista] **FECHA:** N.A. **HORA DE INICIO:** N.A.

OBJETIVO GENERAL: Conocer a detalle las principales características reales de los procesos desarrollados en el programa PROSOFT y la Innovación para la consecución de sus objetivos y contrastar con lo establecido en los documentos normativos del programa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales diferencias entre la normatividad y la operación del día a día.
- Conocer las principales características operativas del programa.
- Identificar los aspectos más relevantes que inciden en la operación del programa.

PROPUESTA TEMÁTICA

- Visión general de la operación del programa
- Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo
- Proceso de Planeación

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Visión general de la operación del programa

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades que llevas a cabo para la operación del programa?
- ¿El programa contribuye de manera adecuada a la consecución de su fin?
- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del programa? ¿Cómo se han subsanado estos problemas?
- ¿Cómo se ha llevado a cabo la fusión con FINNOVA en la operación real del programa? ¿Cómo ha cambiado la visión de la Dirección a partir de dicha fusión?

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- ¿Cómo se prioriza la selección de las solicitudes de apoyo? ¿Se lleva a cabo algún tipo de priorización regional, por estrategia o por impacto esperado?
- ¿Cómo se eligen y aprueban los proyectos estratégicos?
- ¿Cómo se atiende la heterogeneidad en la autorización de apoyos por regiones?
- ¿Cuál es la visión de la dirección para aprobar o rechazar solicitudes de apoyo y proyectos estratégicos?

Proceso de Planeación

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de planeación que se realizan para el desarrollo del programa?

- ¿Cuál es el proceso para establecer el modelo paramétrico?
- ¿Qué tipo de estudios o evaluaciones se llevan a cabo para realizar la planeación anual del programa?
- ¿Cómo se establece la metodología de distribución? ¿Qué objetivos busca alcanzar?
- ¿Cómo se actualizan las reglas y criterios de operación? ¿Se hace uso de los resultados anteriores?
- ¿Cómo se definen las características de las convocatorias?
- ¿Se tienen documentos formales que muestren el proceso de planeación que se realiza en la Dirección?

10.4 GUÍA DE ENTREVISTA PARA INTEGRANTES DE OP

La guía de entrevista de los OP tiene como propósito conocer la operación del día a día en su nivel de análisis más bajo, la relación con el beneficiario.

ENTREVISTA: [Nombre del OP]

[Nombre del Entrevistado]

LUGAR: [Lugar o método mediante el cual se realizó] **FECHA:** N.A. **HORA DE INICIO:**N.A.

OBJETIVO GENERAL: Conocer a detalle la actuación y percepción de la Secretaría de Desarrollo Sustentable-en su papel como organismo promotor- sobre la operación del programa PROSOFT y la Innovación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales actividades que realiza la Secretaría de Desarrollo Sustentable como OP del PROSOFT y la Innovación.
- Conocer las principales características operativas del programa desde el punto de vista de los OP.
- Identificar los aspectos más relevantes que inciden en la operación del programa.

PROPUESTA TEMÁTICA

- Aspectos internos de operación
- Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo
- Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos
- Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Aspectos internos de operación

- En términos generales, ¿cuáles son las principales actividades de la Secretaría de Desarrollo Sustentable en la operación del programa?
- ¿La normatividad refleja de manera precisa la operación real del programa? ¿Cuáles son y a qué se deben las diferencias entre la operación real y la normatividad?
- ¿Se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades del programa? ¿Cuáles son las cargas de trabajo promedio?
- ¿Cómo se coordinan con las distintas áreas que operan el programa?
- ¿Se tienen detectados cuellos de botella o áreas de mejora en la operación del programa?

- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del programa? ¿Cómo se han subsanado estos problemas?
- ¿Cuál es la percepción de las capacitaciones que se les dan? ¿Se percibe que son insuficientes para las situaciones a las que se enfrentan?
- ¿Cómo es la estrategia de difusión? ¿Qué herramientas utilizan? ¿Se tienen indicadores para medir el éxito de estos procesos?
- ¿Cómo se diseñan las capacitaciones a los beneficiarios? ¿Qué tipo de temas se desarrollan? ¿Han cambiado de enfoque? ¿Cómo son los enfoques que se han dado?

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- De manera general ¿cómo se da este proceso? ¿cuáles son las principales diferencias con lo presente en la normatividad?
- ¿Qué criterios se utilizan para la selección de las solicitudes de apoyo?
- ¿Cómo se ha integrado el uso de sistemas informáticos en el desarrollo de este proceso?
- ¿Cómo se elaboran las recomendaciones sobre los proyectos a aprobar? ¿Cómo se prioriza entre proyectos?
- ¿Cómo es la relación con los beneficiarios y con la instancia ejecutora al momento de la atención a observaciones?
 - ¿Cuáles son los principales mecanismos o herramientas de contacto?
- ¿Qué acciones se han emprendido para fortalecer la capacidad para dar atención a este proceso?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se han detectado con las solicitudes de apoyo? ¿Qué acciones se han emprendido para solucionar estos problemas?
- ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre este proceso?

Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos

- De manera general ¿cómo se da este proceso?
- ¿Con qué indicadores se mide el desempeño? ¿Cuál es la carga de trabajo promedio?
- ¿Cómo se ha integrado el uso de sistemas informáticos en el desarrollo de este proceso?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se generan en este proceso? ¿De qué área o actor son competencia? ¿Cómo se han subsanado?
- ¿Cuáles son los principales problemas detectados?
- ¿Cómo es la relación en cuanto a la ministración de recursos? ¿Qué problemas se generan?
- ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre este proceso?

Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos y Análisis de Impacto

- De manera general ¿cómo se da este proceso?
- ¿Cómo se ha integrado el uso de sistemas informáticos en el desarrollo de este proceso?
- ¿Cómo es la interacción con otras áreas que participan en el proceso?
- ¿Cuál es la opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso?
 - ¿Se tiene información oportuna para evaluar la calidad de los servicios ofrecidos?
- Respecto al proceso de modificación, ¿consideras que es adecuado el proceso de modificaciones/prorrogas, en que consiste este proceso, que retraso o cuellos de botella se generan?
 - Plátame un poco de tu proceso de modificación ¿cómo se hace?
 - ¿Cuál es la principal razón detectada por la cual se solicitan modificaciones a los proyectos?
 - ¿Cómo podría solucionarse los principales problemas en este proceso desde la SE? ¿Cómo se podría hacer esto desde aquí?

- ¿Qué mecanismos se cuentan para hacer que los reportes se entreguen a tiempo? ¿En qué sentido las acciones que realizan ayudan al cumplimiento de estos requerimientos?
 - ¿Es suficiente la información solicitada para conocer si se están cumpliendo los objetivos?
- ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre este proceso?

ANEXO I: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD

Las ROP establecen las características generales para la operación del programa, por esto son el documento normativo del que se desprenden los COP y el Manual. A continuación, se presentan recomendaciones que deben tomarse en cuenta al momento de modificar la normatividad y armonizarla:

- **Operación general del programa:**

En las ROP se identificó que se utilizan medios electrónicos y físicos para recibir y enviar información entre los actores en distintas etapas de la ejecución del programa. Sin embargo, al considerar los hallazgos del trabajo de campo aún resulta confuso para el posible beneficiarios identificar claramente cuando se utiliza cada uno de ellos. Se recomienda definir claramente la utilización de correos electrónicos y el sistema del programa para agilizar los trámites e incrementar la eficiencia con la que opera el programa para cada una de éstas.

- **Formalización y entrega de apoyos:**

En la normatividad no se identificó una temporalidad establecida para la firma de convenios entre los OP y la IE lo cual se traduce en un atraso para apartar los recursos estatales en la EF. Se recomienda definir un periodo de tiempo para la firma de los convenios de colaboración y coordinación, ya que, si no se firman, la IE cuenta con facultades para cancelar los proyectos aprobados en detrimento de los beneficiarios y del cumplimiento de los objetivos del programa. En esta misma línea, se sugiere que se establezcan criterios para facilitar la firma de los convenios de coordinación, en los que se considere la normatividad estatal y a quién se le otorgan facultades para suscribirlo.

No se identificaron plazos para la entrega de apoyos de la IE a los OP en la normatividad (ROP y COP). Sin embargo, durante el trabajo de campo se identificó se da a partir de la revisión de la cuenta del OP y su registro ante la TESOFE. Además, se cuenta con un calendario de recursos que permite ejecutarlos durante momentos distintos de las convocatorias. Se debe tener cuidado para que esta situación no contribuya al incremento en el número de solicitudes de prórroga y modificación. En primer lugar, se recomienda subsanar esta falta mediante la definición de una temporalidad para que la IE entregue los recursos.

- **Proceso de Seguimiento:**

Actualmente, la normatividad establece que los OP se autoevalúan, esto se considera insuficiente para dar seguimiento a sus actividades ya que se entregan en dos ocasiones durante el año. A partir de esto, se recomienda establecer mecanismos de evaluación para OP, de tal forma que se puedan detectar buenas prácticas y desviaciones con oportunidad.

Las Reglas sólo mencionan el proceso de modificación y prórrogas, por lo que, considerando que las COP son un documento más específico, se recomienda que se establezcan causales de modificaciones para que su aprobación sea automática. De esta forma, aligerar la carga de trabajo en el CD, y sólo se analizan las solicitudes de modificación que presenten características extraordinarias.

A continuación, se presenta una tabla con la modificación a la normatividad que podrían ser implementadas para el mejor desempeño del programa.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
ROP: 8.1 Organismos Promotores	Los interesados en fungir como Organismos Promotores del Programa deberán cumplir con los siguientes requisitos, entregando la documentación prevista en la Solicitud para fungir como Organismo Promotor (Anexo G) y cumpliendo con los tiempos y procedimientos previstos en estas Reglas de Operación y en las convocatorias que emita el Consejo Directivo	Los Organismos Promotores reincidentes ven detenida su capacidad para participar y promocionar el programa debido a que el proceso de autorización en ocasiones puede ser tardado.	Se sugiere modificar los requisitos para que las EF y los OE reincidentes tengan mayor facilidad para fungir como organismos promotores en años subsecuentes.	Se espera incrementar la eficiencia en el proceso de autorización de organismos promotor y así evitar retrasos en la difusión y operación del programa.	No se espera que se modifiquen los documentos requeridos año con año, sino que se implemente un mecanismo para que se les permita a los OP reincidentes operar el programa en lo que esperan la autorización formal. .
ROP: 8.1 Organismos Promotores	c) Es el procedimiento mediante el cual operará para dar cumplimiento a lo previsto en las presentes Reglas, en caso de ser autorizado por el Consejo Directivo como Organismo Promotor, plasmado en el formato establecido y publicado por la IE.	No existe un proceso robusto de selección que permita identificar las características técnicas de los proyectos presentados y su impacto en el ecosistema TIC de las entidades federativas o a nivel nacional.	Se sugiere modificar los requisitos de los MIO para que sea obligatorio realizar una evaluación técnica con especialistas, de los proyectos en los OP.	Se espera que se realice una mejor selección de proyectos en los OP considerando impactos reales para el sector y no sólo los requisitos normativos.	Reducción en el número de proyectos presentados. Costo de la revisión por especialista del sector para validar el proyecto. Muchos organismos promotores ya llevan a cabo este tipo de procesos (AMESOL; AMITI COECYTJAL)
ROP: V. Distribución del presupuesto previsto para el Programa	10. Gastos de operación. El presupuesto federal que se asigna en el presente ejercicio fiscal será distribuido de la forma siguiente: I. Como mínimo 97.64 por ciento se destinará a los Apoyos a los Beneficiarios. II. Hasta 2.36 por ciento será destinado a los gastos asociados a la eficiente supervisión y evaluación del Programa.	El costo actual de los gastos asociados a la eficiente supervisión y evaluación del programa son muy bajos y no permite llevar un proceso de difusión adecuado.	10. Gastos de operación. El presupuesto federal que se asigna en el presente ejercicio fiscal será distribuido de la forma siguiente: I. Como mínimo 97 por ciento se destinará a los Apoyos a los Beneficiarios. II. Hasta 3 por ciento será destinado a los gastos asociados a la eficiente supervisión y evaluación del Programa.	Tener mayor disponibilidad de recursos para desarrollar campañas de difusión que fortalezcan la capacidad del programa de identificar proyectos que fomenten el desarrollo de la innovación y aumenten la productividad.	Reducción del monto disponible para apoyar proyectos.
ROP 11.2 Facultades y obligaciones del Consejo Directivo	b) Dictaminar las Solicitudes de Apoyo conforme a las presentes Reglas y, en su caso, aprobar los montos y porcentajes de apoyo a otorgar.	No es claro como se asignan los montos y porcentajes dados.	Dictaminar las Solicitudes de Apoyo conforme a las presentes Reglas y, en su caso, aprobar los montos y porcentajes de apoyo a otorgar con base en la Metodología para el cálculo de porcentajes de apoyo.	Asegurar que los montos otorgados a los proyectos cumplan con el/los modelos paramétricos aprobado.	Asegurar que se cuenta con un modelo paramétrico acorde a la modalidad de apoyo solicitado.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
ROP: 11.2 Facultades y obligaciones del Consejo Directivo	d) Aprobar el Modelo Paramétrico a utilizarse en la convocatoria	Dada la heterogeneidad en el tipo de apoyos otorgados, contar con un solo modelo paramétrico puede tener como consecuencia subvaluar los montos otorgados.	d) Aprobar el/los Modelos Paramétricos a utilizarse en la convocatoria	Asegurar un apoyo proporcional a las características de cada proyecto ingresado.	Elaboración y aplicación de distintos modelos paramétricos.
ROP: 13. II Obligaciones	a). Capacitar a los Organismos Promotores y a los Beneficiarios en el marco de las presentes Reglas. b). Elaborar los instrumentos jurídicos correspondientes y solicitar su registro ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría.	No se cuenta con la obligación de elaborar material de difusión para distribuir entre los OP lo cual genera problemas de difusión.	a). Capacitar a los Organismos Promotores y a los Beneficiarios en el marco de las presentes Reglas. b) Elaborar y distribuir material de difusión a los organismos promotores del programa c). Elaborar los instrumentos jurídicos correspondientes y solicitar su registro ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría.	Aumentar la difusión del programa y así fortalecer la selección de proyectos con impactos esperados más significativos.	Costo de elaboración y difusión de material publicitario tendría como impacto una reducción del presupuesto disponible para actividades operativas y para otorgar apoyos.
ROP: 14.1Proyectos estratégicos	Son aquellos proyectos cuyo objetivo es eliminar las fallas de mercado que de forma específica o en conjunto, limitan la generación, el fortalecimiento o la consolidación de ecosistemas de innovación que contribuyan al incremento de la productividad de los sectores estratégicos. Podrán participar instituciones gubernamentales, y los sectores empresariales, académico y entidades federativas que impulsan las economías de red...	La definición de proyectos estratégicos es muy amplia lo cual no permite enfocar de manera adecuada los apoyos otorgados en esta modalidad.	Se recomienda acotar la definición de proyectos estratégicos estableciendo criterios claros para la evaluación de los impactos esperados o la relevancia en el sector de llevarlos a cabo.	Aumentar la rendición de cuentas y asegurar el apoyo de proyectos que tengan los mayores impactos en el ecosistema de la innovación y de las TI.	Determinar criterios objetivos para todos los tipos de proyectos que pueden ser apoyados bajo esta modalidad.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
ROP: 16.3 Aceleración de política pública	a) Para generar, adoptar, crear y fortalecer ecosistemas de innovación, se impulsará la conformación de AERI, clústeres, centros de diseño e innovación, y otras asociaciones empresariales en las que participen empresas de los sectores estratégicos y la academia. La IE podrá presentar directamente Solicitudes de Apoyo al Consejo Directivo para que éste determine la pertinencia de asignar apoyos, sin pasar a través de un Organismo Promotor.	La ausencia de criterios definidos para acelerar la política pública podría evitar encausar adecuadamente los esfuerzos para fomentar el sector	Establecer criterios claros para la aceleración de política pública	Mejorar la justificación de proyectos que busquen mejorar el ecosistema de TI.	Insuficiencia de recursos para desarrollar estos rubros Limitar el tipo de impulso que se le podría dar
ROP: 18. Convocatorias	Del total del presupuesto del programa, deduciendo el 2.36 por ciento correspondiente a gastos indirectos, el 97.64 por ciento restante se aplicará de la siguiente forma: para proyectos de las modalidades A y B, se destinará al menos el 60 por ciento, y para proyectos estratégicos, la diferencia	Actualmente existe mucha dispersión de recursos para apoyar muchos proyectos distintos.	Durante el ejercicio fiscal 2016 se someterá a consideración del Consejo Directivo la emisión de dos convocatorias para recibir Solicitudes de Apoyo del programa. Del total del presupuesto del programa, deduciendo el 2.36 por ciento correspondiente a gastos indirectos, el 97.64 por ciento restante se aplicará de la siguiente forma: para proyectos de las modalidades A y B, se destinará al menos el 50 por ciento, y para proyectos estratégicos, la diferencia	Mayor disponibilidad de recursos para proyectos estratégicos	Establecer criterios claros y objetivos para la selección de proyectos estratégicos, ampliar la capacidad de nuevos beneficiarios de participar en esta modalidad.
ROP: 19 Procesos de Operación	La operación del Programa considera nueve procedimientos presentados en el Anexo C:	Existe discrepancia entre el número de procedimientos que señalan los TdR y los manuales operativos.	Definir un número consistente de procesos.	Claridad sobre la operación del programa	Ninguno
ROP: 32 Evaluación	II. Internas. Con la información que los Beneficiarios y los Organismos Promotores entreguen sobre los avances y la conclusión de los proyectos apoyados, la IE evaluará el impacto y los beneficios del programa. Es relevante distinguir entre el impacto esperado y el concretado, ya que el primero se determina en función de las Solicitudes de Apoyo aprobadas	No se explicita la evaluación de los procesos internos de operación de la IE y de los OP que impulsen al desempeño.	II. Internas. Con la información que los Beneficiarios y los Organismos Promotores entreguen sobre los avances y la conclusión de los proyectos apoyados, la IE evaluará el impacto y los beneficios del programa. Es relevante distinguir entre el impacto esperado y el concretado, ya que el primero se determina en función de las Solicitudes de Apoyo aprobadas y el concretado se calcula cuando los proyectos son ejecutados y se cuenta con los reportes finales correspondientes	Identificar cuellos de botella, áreas de mejora o necesidades de capacitación en la operación cotidiana del programa.	Obtener información homogénea de los OP que permite llevar a cabo un análisis formal sobre su desempeño operativo.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
	y el concretado se calcula cuando los proyectos son ejecutados y se cuenta con los reportes finales correspondientes.		Evaluación, con base en la información proporcionada por los OP y la IE sobre los aspectos operativos del programa.		
COP 2.1.1. Difusión	La IE hará uso de los recursos que tiene a su disposición para la difusión de RO, COP, convocatorias y cualquier otro elemento de información que determine relevante, tanto en medios electrónicos como impresos.	No se tienen detectadas todas las oportunidades de difusión.	Definir todos los medios de difusión que se utilizarán.	Claridad para que cualquier persona pueda localizar las ROP y los COP. Utilización de redes sociales.	Ninguna
COP 2.1.2.1 Selección de OP	II. Las EF y los OE que deseen fungir como OP, deberán cumplir con los requisitos enlistados en la Regla 8, fracción I de las RO....	Los OP que tuvieron un buen desempeño en convocatorias anteriores deben realizar todo el proceso y eso les resulta tedioso.	Definir requisitos para se agilice el trámite de autorización para fungir como OP.	Mejorar el desempeño de los OP. Agilizar la autorización para fungir como OP.	Limitaciones en el sistema.
COP 2.1.2.3 Seguimiento de Obligaciones	I. El OP deberá enviar al correo electrónico de la coordinación de apoyo al Consejo Directivo el Reporte de Autoevaluación de su operación (Anexo K de las RO), los días 30 de mayo y el 30 de noviembre de 2016, mientras se tengan compromisos vigentes ante el PROSOFT, en atención a la Coordinación de Apoyo al Consejo Directivo, así como conservar acuse de recibo del reporte remitido.	Las OP deben autoevaluarse lo cual puede no reflejar la realidad a la que se enfrentan.	Definir mecanismos de seguimiento para las actividades de los OP.	Por un lado servirá para agilizar el proceso de autorización para fungir como OP. Por otro lado, supervisar las actividades de los OP para detectar oportunidades de mejora.	Limitaciones del sistema y económicos.
COP 2.1.3.1 Llenado de la Solicitud de Apoyo	III. Características de la documentación soporte que se anexa a la SA...	Los criterios sobre las cotizaciones no son claros, por lo que se generan muchas observaciones	Definir los requisitos para las cotizaciones a partir de las observaciones más recurrentes.	Disminución de la carga laboral de la Coordinación de evaluación.	Ninguna.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
COP 2.1.3.2 Proyectos estratégicos	I. El proyecto estratégico será aquel que el CD considere necesario para la generación, el fortalecimiento o la consolidación de ecosistemas de innovación, vinculado con los sectores estratégicos de México, que permita acelerar el crecimiento y consolidación del sector de TI y que esté vinculado y propicie el cumplimiento de las estrategias de la Agenda Sectorial PROSOFT 3.0 o el PRODEINN (Programa de Desarrollo Innovador de la SE). Para valorar su pertinencia, el Consejo Directivo tomará en consideración los indicadores de impacto, objetivos, metas, así como las cotizaciones que sustentan el monto solicitado...	Los recursos no se dividen claramente entre las estrategias.	Establecer requisitos claros para los proyectos en los que se definan prioridades entre los sectores estratégicos de la economía.	Mejorar la incidencia de los proyectos estratégicos en el ejercicio del programa.	Restricciones económicas, ya que puede que no existan suficientes para distribuir equitativamente entre los sectores prioritarios.
COP 2.1.3.3 Evaluación y selección de SA por el OP	...IV. El OP deberá seleccionar aquellas solicitudes de apoyo que se enviarán a la IE a través del sistema del programa, apegándose a lo previsto en su MIO y a la evaluación realizada...	No se realiza una evaluación del impacto técnico de los proyectos	Definir la realización de una evaluación técnica en todos los OP adecuada a los tipos de proyectos y que incluya la participación de expertos en la materia.	Mejorar la selección de los proyectos en los OP y disminuir la carga de trabajo en la IE.	Los OP pueden no contar con los recursos necesarios para realizarla.
COP 2.1.5.4 Suscripción y registro de convenios con Ben ante SE.	...VII. En el caso de proyectos estratégicos, el convenio se enviará de forma electrónica al beneficiario, quien tendrá 15 (quince) días hábiles posteriores a su recepción para enviarlo a la IE debidamente suscrito, para que la IE inicie los trámites de suscripción y registro ante la UAJ; una vez registrado, la UAJ y la IE resguardarán	No se definen periodos de tiempo para el envío del convenio registrado de la IE a los beneficiarios.	Se recomienda establecer un plazo.	Generar tranquilidad con el beneficiario al respecto del inicio de su proyecto.	Problemas con el registro de los convenios, los cuales están fuera del control de la IE.
COP 2.1.6.2 Trámites de pago ante la SE	..II. Los OP deben remitir en un plazo máximo de diez días hábiles posteriores a la solicitud de la IE, los recibos/facturas de pago oficiales en originales y copia de la documentación que la IE solicite. Las facturas deberán ir acompañadas por el	Ausencia de claridad en el proceso para los OP y los beneficiarios.	Se recomienda establecer un plazo para que la IE envíe los recursos a los OP de tal forma que se puedan prevenir retrasos en la ejecución de los proyectos.	Incrementar la claridad en el proceso.	Los tiempos en que la IE recibe los recursos están fuera de su control por lo que podría ser complicado definir un plazo.

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar el cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
	archivo .xml correspondiente.				
COP 2.1.7.2 Elaboración y presentación del Reporte Final	III. Se deberá anexar la documentación comprobatoria del Reporte correspondiente, observando lo establecido en la Regla 21, fracción V, de las RO 2016, y lo que corresponda conforme al anexo A de estos Criterios de Operación 2016, incluyendo el reporte de Empleos Mejorados.	Falta de claridad en los requisitos de la documentación comprobatoria lo que genera un excedente de trabajo. Además, no existe flexibilidad por tipo de proyecto.	Se recomienda establecer criterios claros para la documentación. Así como su flexibilización para que el proceso de seguimiento abarque una buena parte del espectro de proyectos que se pueden atender	Incrementar la claridad en el proceso, y mejorar las actividades de seguimiento para el beneficiario.	Ninguna
COP 2.1.8 Análisis de impacto		El nombre puede generar confusión ya que el proceso no evalúa que sucede en la ausencia del programa	Se sugiere cambiar el nombre para reflejar claramente las actividades que se realizan en este proceso.	Incrementar la claridad en el proceso.	Ninguno
COP 3.3 De las convocatorias a las sesiones del Consejo3.3.2 Las convocatorias deberán de contener cuando menos:	No se cuenta con información suficiente para la toma de decisiones en el CD.	Se sugiere incluir información adicional a las fichas técnicas de los proyectos.	Mejorar la toma de decisión en el CD	Podrían no contar con recursos humanos suficientes para realizar el análisis requerido.

ANEXO II: FODA

FORTALEZAS

Aspectos generales de la operación del programa

- El programa está adecuadamente alineado con los objetivos de la SE, y del PND para fomentar el desarrollo del sector de TI y fomentar la innovación.
- La eliminación del condicionamiento a la participación estatal a cambio de la entrega de apoyos federales, permite que se atienda a la población potencial en estados en los que desarrollar el sector no es parte de su agenda.
- El programa cuenta con un alto grado de consolidación operativa, lo que permite que funcione con normalidad durante cada convocatoria. En términos generales el programa es efectivo en su operación.
- El programa ha logrado generar una buena reputación en el sector, lo cual favorece su capacidad para fomentar el desarrollo del sector.
- Se cuenta con actividades no formalizadas que han mejorado la operación del programa: 1) estrategia de revisión extemporánea, 2) sesiones de cierre de proyectos en las entidades federativas, 3) vinculación entre áreas para la revisión de aspectos normativos del programa.
- La buena comunicación entre la IE y los OP permiten que, a pesar de la ausencia de mecanismos formales, se reciba retroalimentación de las partes de forma oportuna.
- La conformación del CD permite que actores con intereses en el sector puedan tener voz y voto sobre la dirección que puede tomar el programa y fortalecer las acciones entre dependencias.
- La CATI y el CII permiten tener la perspectiva de distintas instancias sobre política pública del sector de la TI, de esta forma se pueden articular iniciativas y proyectos estratégicos para la consecución de los objetivos del programa.

Proceso 2. Autorización para fungir como OP

- El uso de intermediarios para la ejecución del programa disminuye la carga de trabajo para la instancia ejecutora en cuanto a la administración de beneficiarios y favorece la captación de proyectos en todas las entidades federativas.
- Los OP permiten a la IE apoyar una mayor cantidad de proyectos, lo que se traduce en una mayor atención en su población objetivo.
- A lo largo de la operación del programa, la IE ha construido una relación directa con los OP, lo que facilita los procesos operativos, ya que la IE está consciente de sus características particulares.
- La experiencia de algunos OP, ha hecho que la relación con la IE mejore y que el programa se ejecute de forma más eficiente.
- Las capacitaciones impartidas por la IE facilitan la operación del programa por parte de los OP.

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- Se cuenta con mecanismos formales que facilitan el desarrollo de los proyectos aprobados.
- La realización de una ficha técnica por proyecto facilita su votación en el CD ya que proporciona información necesaria de forma concisa para tomar una decisión.

- Se cuenta, en algunos casos, con procesos muy robustos de revisión los cuales permiten seleccionar los proyectos aprobados de manera adecuada.⁴³

Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos

- Los tiempos establecidos para la formalización de los instrumentos jurídicos entre los OP y los beneficiarios son claros, lo que agiliza esta etapa del proceso.
- Los CAR son un anexo de las ROP, lo que facilita la revisión por parte de los beneficiarios y evita que haya retrasos en las firmas como consecuencia de las revisiones.
- Las características de las cuentas bancarias están claramente definidas en la normatividad por lo que rara vez se presentan problemas en la entrega de los recursos.
- Las actividades de la entrega de apoyos aseguran la justificación de los recursos federales otorgados.
- El uso de OP agiliza el proceso de entrega de recursos porque se registran menos cuentas ante la TESOFE.

Proceso 5 y 6. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos

- Implementación de estrategias presenciales con los beneficiarios para cerrar proyectos y disminuir la carga de trabajo de la Coordinación de seguimiento.
- La rigurosidad en el proceso de seguimiento en los reportes finales asegura la menor posibilidad de pérdida de los recursos otorgados.
- Los límites a las modificaciones mejoraran considerablemente el índice de cierre de proyectos del programa, lo que se traduce en un mejor análisis de impacto.

Proceso 6. Análisis de impacto

- Actualización oportuna de los indicadores de la MIR.
- Actualización de las metas de acuerdo a los tiempos y a los resultados obtenidos en años anteriores, por lo que las metas están planteadas en función de lo que se puede cumplir.
- Cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los beneficiarios.

OPORTUNIDADES

- Hacer uso de las redes sociales para tener más cobertura al momento de realizar la difusión del programa.
- Implementar el uso de la firma electrónica para agilizar la formalización de instrumentos jurídicos con los beneficiarios.
- Establecer como requisito para la selección de apoyos en las EF, la revisión de las solicitudes por comités de expertos especializados en la materia.
- Actualizar los mecanismos de medición de la satisfacción de los beneficiarios para obtener información oportuna que permita mejorar la atención del programa.

DEBILIDADES

Aspectos operativos del programa

- La ausencia de claridad en los procesos de planeación del programa, debilitan el desarrollo de los procesos y el impacto que podría tener el programa.

⁴³ Buena parte de estos procesos depende de la ejecución del programa en los OP.

- La falta de material de difusión disminuye la capacidad del programa para darse a conocer ya que las EF tampoco cuentan con los recursos para subsanar estas carencias.
- El CATI no cuenta con la presencia de AMESOL, la cual es referente en el tema del software libre.
- Ausencia de procesos de planeación claramente definidos, lo que no permite una ejecución más ordenada de los procesos.

Proceso 2. Autorización para fungir como OP

- La heterogeneidad de los MIO impacta en el tipo de proyectos evaluados por los OP; y la orientación y calidad de estos son determinantes del tipo de proyectos que se ejecutarán y el seguimiento que se le da a los proyectos.
- La ausencia de materiales en las capacitaciones podría derivar en una mala comprensión del programa por parte de los beneficiarios.

Proceso 3. Autorización de solicitudes de apoyo

- No existen criterios claros para seleccionar los proyectos estratégicos por lo que dificulta el acceso a diversos actores que podrían estar interesados.
- Los requisitos de selección no generan incentivos para que nuevas empresas presenten proyectos.
- El programa cuenta mecanismos insuficientes para la adecuada distribución de los recursos entre las distintas estrategias.

Proceso 4. Formalización y entrega de apoyos

- No existen montos establecidos para distribuir los recursos equitativamente entre las estrategias planteadas. Por esto, los esfuerzos parecen estar dispersos y podría no tenerse un impacto como el esperado.
- Los retrasos en la entrega de los recursos a los OP, repercute en el incremento de la duración de los proyectos de los beneficiarios lo que se traduce en más solicitudes de modificación y/o prórrogas.

Proceso 5. Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos

- Los reportes de avance no son utilizados por la Coordinación de Seguimiento por lo que al no realizar su análisis algunas inconsistencias podrían pasar desapercibidas lo que podría afectar el cierre del proyecto.
- No existen estándares claros para realizar las visitas de supervisión por lo que dependen de las capacidades y voluntad de los OP.
- No existen mecanismo de coordinación formales para la organización de las visitas de supervisión, lo que hace que se dupliquen los esfuerzos de revisión presencial de los proyectos.
- La falta de consistencia en la revisión de los reportes finales y la documentación comprobatoria se traduce en distintas observaciones, en ocasiones contrarias, lo que dificulta la corrección por parte de los beneficiarios.
- El atraso en los procesos de seguimiento y, en particular en el cierre de los proyectos, ha hecho que exista una sobrecarga de trabajo en la Coordinación.
- Se identificó que 98% de los proyectos de 2014 están en ejecución como consecuencia de las prórrogas.

Proceso 6. Análisis de impacto

- No existen mecanismos para detectar las tendencias del sector y así, encaminar los apoyos para impulsarlas en México.
- Los indicadores en la MIR no permiten medir acertadamente el impacto del programa ya que muchos no toman en cuenta diferencias operativas o bien, son susceptibles a aspectos externos a la operación del programa.

- Ausencia de mecanismos de retroalimentación que permitan a los actores participantes realizar observaciones sobre el programa.
- La Coordinación de Evaluación de Impacto cuenta con acceso al sistema, sin embargo, este se encuentra limitado porque este no da acceso a la totalidad de los datos sobre el desarrollo del programa (bases de datos brutos sobre el desarrollo del programa) y debe solicitar los datos a cada una de las áreas y/o a la DGTIC, lo que se traduce en poca eficiencia al elaborar los reportes trimestrales y anuales.
- El atraso en los procesos de seguimiento y, en particular en el cierre de los proyectos, dificulta la obtención de información completa de los resultados del programa.
- Los resultados de los mecanismos para la medición de satisfacción para los beneficiarios se obtiene a destiempo por lo que su información no se utiliza de forma oportuna.

AMENAZAS

- Alta rotación y poco personal en las EF lo que deriva en la poca capacidad para ejercer el programa adecuadamente en el tiempo.
- Falta de interés de los estados para promocionar este sector en detrimento de su desarrollo y de la continuación de la empresa tradicional.
- Falta de interés de los beneficiarios para presentar proyectos debido a la falta de información sobre el desarrollo del sector en el país.
- Retrasos en la entrega de los recursos estatales en las EF que repercuten en la capacidad de los beneficiarios para iniciar o concluir sus proyectos.
- Retrasos en la firma de los convenios de coordinación con las EF repercuten en la asignación de los recursos estatales, lo que puede ocasionar el retraso en las actividades del programa.
- Los proveedores del sector pueden tener una sobrecarga de trabajo lo cual limita su capacidad para cumplir con sus obligaciones a cabalidad. Esta situación afecta la ejecución de los proyectos, en particular al proceso de seguimiento y el cierre.
- Reducción presupuestaria, a nivel federal y estatal que afecte el monto de recursos asignados al programa o mediante la estrategia de financiamiento con las entidades federativas

FORMATO FODA

		Fortalezas	Debilidades
PROSOFT y la Innovación		Internas Alineación con los objetivos de la SE y del PND Alto grado de consolidación operativa Buena comunicación entre la IE y los OP. El CD permite que actores con distintos interés opinen sobre la orientación del programa. La CATI permite tener la perspectiva de distintas instancias sobre política pública del sector de la TI. Procesos robustos de revisión para la selección de SA. Tiempos claramente definidos para la formalización de instrumentos jurídicos. El uso de OP facilita la gestión de proyectos Actualización oportuna de los indicadores de la MIR. Metas definidas de acuerdo a ejercicios anteriores. Mecanismos para medir la satisfacción de los beneficiarios.	Falta de claridad en los procesos de planeación del programa Falta de representación de algunos sectores en organismos como la CATI. Retrasos en la entrega de los recursos a los OP, repercute en el incremento de la duración de los proyectos Los reportes de avance no son utilizados por la Coordinación de Seguimiento No existen mecanismo de coordinación formales para la organización de las visitas de supervisión Ausencia de criterios claros para la documentación comprobatoria Ausencia de mecanismos de retroalimentación Atraso en los procesos de seguimiento
Externas			
Oportunidades	Utilizar redes sociales para la difusión del programa. Implementar el uso de la firma electrónica para agilizar la formalización de instrumentos jurídicos. Implementar mecanismos de seguimiento para las OP.	Fortalezas/Oportunidades Eliminación del condicionamiento a la participación estatal permitirá fomentar mejor el sector. Actividades no formalizadas mejorarían los ejercicios de los procesos de seguimiento y las actividades de vinculación. Buena comunicación entre la IE y los OP Implementación de estrategias presenciales con los beneficiarios para cerrar proyectos Homologar la información de la gestión del programa en el sistema	Debilidades/Oportunidades Revisión de las solicitudes por comités de expertos especializados en la materia. Implementar mecanismos para la adecuada distribución de los recursos entre las distintas estrategias. Definir claramente los procesos de planeación permitirá una ejecución más ordenada de los procesos. Capacitaciones a los evaluadores de proyectos para que cuenten con información relevante sobre el sector. Mecanismos para detectar las tendencias del sector
Amenazas	Alta rotación y poco personal en las EF Falta de interés de los estados para promocionar este sector Falta de interés de los beneficiarios para presentar proyectos Pocos proveedores en el sector Reducción presupuestaria	Fortalezas/Amenazas Rigurosidad en la revisión de los reportes finales de los proyectos podría extender la duración de estos. Uso de intermediarios que, aunque adecuadamente seleccionados podrían afectar el desempeño del programa.	Debilidades/Amenazas Falta de material de difusión Heterogeneidad de los MIO hace que los OP y sus proyectos obtengan resultados distintos. Ausencia de mecanismos de seguimiento continuo para las actividades de la OP. No existen criterios claros para la selección de proyectos estratégicos en la normatividad. Los requisitos de selección no generan incentivos para que nuevas empresas presenten proyectos, lo que puede estancar el desarrollo del programa. Falta de consistencia y criterios claros en la revisión de los reportes finales y la documentación comprobatoria. Retrasos en los procesos de formalización y entrega de apoyos generan incumplimiento de los OP o los beneficiarios.

ANEXO III: RECOMENDACIONES

Como ya se mencionó, no se realizan recomendaciones para la reingeniería de procesos, ya que en el análisis de gabinete y en el trabajo de campo se identificó que se estaban tomando acciones al respecto. Por esto las recomendaciones son para la **consolidación** de los procesos del programa.

a) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de implementación	Principales responsables implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Autorización para fungir como OP	Implementar mecanismos de reinscripción para los OP que hayan operado en años anteriores y que no presenten pendientes con la IE Hacer obligatorio el establecimiento de mecanismos de selección de proyectos robustos en los OP a través de los requisitos de los MIO Mejorar la difusión del programa a través de la elaboración y distribución de material físico promocional del programa.	Viabilidad completa: se requiere de la modificación de la documentación normativa, la cual es una facultad interna.	Dirección de Economía Digital Subdirección de la Industria del Software Coordinación de Evaluación Coordinación de Apoyo a Consejo Directivo Coordinación de Seguimiento Coordinación de Finanzas Coordinación Jurídica	Los OP consideran que este proceso es tedioso por el tiempo que tarda en ser aprobada su solicitud, sobre todo para aquellos que son reincidentes. Los requisitos de los MIO son flexibles con la formalidad de la revisión técnica. No se otorga material de difusión a los OP, lo que dificulta las actividades en este sentido.	Eficientar el proceso para OP reincidentes. Mejorar la difusión del programa. Mejorar la selección de proyectos en los OP	Definición de requisitos en la normatividad. Retroalimentación de los OP participantes Elaboración de material de difusión	Alto
Autorización de solicitudes de apoyo	Definir claramente el concepto de proyectos estratégicos en la normatividad y los criterios para la selección de los mismos. Fortalecer la estrategia de revisión de las solicitudes de apoyo Ampliar la difusión de los proyectos estratégicos para incluir la participación de los OP o de estados que presentan atrasos en el sector.	Viabilidad completa: se requiere modificar la normatividad	Dirección de Economía Digital Subdirección de la Industria del Software Subdirección de Normatividad y Comercio Electrónico Coordinación de Evaluación Coordinación de Apoyo a Consejo Directivo Coordinación Jurídica	Actualmente no son claros los requisitos para presentar proyectos estratégicos. La revisión de las solicitudes de los OP la llevan a cabo distintas personas, por lo que las observaciones no son congruentes y dificultan el desarrollo del proceso. Sólo se aprueban proyectos estratégicos por recomendación de la CATI y de CII.	Incrementar el número de proyectos estratégicos para desarrollar el sector. Disminuir los problemas al momento de seleccionar proyectos. Aumentar el número de proyectos que contribuyan a la consecución de los objetivos-	Incremento en los proyectos estratégicos. Definición del concepto de proyectos y sus requisitos. Elaboración de las fichas de justificación ampliadas.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de implementación	Principales responsables implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Formalización y entrega de apoyos	Implementar la firma electrónica para hacer más eficiente el procesos de suscripción de instrumentos jurídicos.	Viabilidad intermedia: se requiere de asistencia externa para habilitar esta característica en el sistema operativo.	Subdirección de Normatividad y Comercio Electrónico Coordinación jurídica Coordinación de Finanzas	La formalización de la relación de los OP con la IE toma mucho tiempo. La firma de los CAR no es eficiente porque debe pasar físicamente por cada uno de los actores. La entrega de los recursos toma alrededor de cuatro meses si se toma en cuenta el desarrollo desde la aprobación. Los mecanismos de seguimiento de los recursos son insuficientes para evitar malos usos.	Hacer más eficiente el proceso.	Implementación de la firma electrónica para la formalización de instrumentos jurídicos. Definición de mecanismos de seguimiento. Definición de criterios claros para la entrega de facturas.	Bajo
Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación	Mejorar la coordinación con los OP para la realización de las visitas de supervisión. Formalizar la metodología para realizar las visitas de cierre de proyectos. Contemplar mecanismos para adecuar el seguimiento a los tipos de proyectos. Generar mecanismos de seguimientos oportunos en coordinación con los OP y redefinir el monitoreo Realizar revisiones muestrales de los reportes de avance.	Viabilidad completa: se requiere la modificación de la normatividad. Sin embargo, el incremento de las visitas de cierre podría ser más complicado como consecuencia de los recursos limitados con los que se cuenta para la implementación.	Dirección de Economía Digital Subdirección de la Industria del Software Coordinación de Seguimiento Coordinación de Apoyo a Consejo Directivo	La coordinación de las visitas de supervisión se da de forma casual y muchas veces ocurren cuando es necesario cerrar el proyecto. Los criterios de seguimiento no se adaptan a las características de los proyectos lo que dificulta su seguimiento. Los reportes de avance y sus anexos no se revisan.	Hacer más eficiente el proceso de seguimiento. Incrementar el número de proyectos cerrados. Detectar fallas en el seguimiento oportunamente para su corrección.	Establecimiento de criterios en la normatividad para realizar las visitas. Informes de la revisión muestral de los reportes de avance.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de implementación	Principales responsables implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Análisis de impacto	Fortalecer los mecanismos de evaluación interna de la gestión mediante el uso de estadísticas generadas en el área y en los organismos promotores Considerar adecuar el nombre del proceso para que refleje las actividades que desempeña.	Viabilidad completa: Cada área genera información para los indicadores de su gestión, sólo es necesario armonizar los formatos. Viabilidad completa: ya que sólo debe adecuarse la normatividad	Coordinación de Análisis de Impacto	Cada una de las áreas de las DGISCI genera información para los indicadores sobre sus actividades, sin embargo los formatos no son compatibles lo que no permite detectar desviaciones en la implementación. El proceso se llama Análisis de impacto pero se realiza evaluación del desempeño.	Adoptar mecanismos de seguimiento internos que permitan mejorar constantemente la gestión para conservar buenas prácticas y detectar desviaciones.	Informes de gestión internos que resulten en mejoras que sean observables por la siguiente convocatoria.	Medio
Planeación	Fortalecer los procesos internos de planeación para mejorar la orientación de las acciones del programa para fomentar adecuadamente el sector de TI y la innovación. Fortalecer los mecanismos de comunicación con otras dependencias de gobierno para compartir estudios sobre las tendencias del sector y encausar los objetivos de acuerdo a éstos.	Viabilidad completa: ya se cuenta con procesos de planeación y hace falta que se definan en la normatividad.	Director General de la DGISCI. Dirección de Economía Digital Coordinación de Análisis de Impacto	Actualmente, aunque se cuenta con actividades de planeación, éstas no están definidas adecuadamente en la normatividad. Existen mecanismos formales de comunicación con otras dependencias para compartir estudios sobre el sector.	Adoptar procesos de planeación que enfoquen claramente las actividades del programa.	Definición del proceso de planeación en la normatividad.	Alto

ANEXO IV: SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN

Como parte de la evaluación de procesos, se debe presentar una actualización de los indicadores de gestión del programa. A continuación, se presenta una propuesta de indicadores que podrían complementar los existentes:

Proceso	Actividad	Indicador propuesto	Justificación
Autorización para fungir como OP	Autorización de OP	Días promedio de autorización de los OP	Este indicador permite observar el tiempo que toma en promedio ser autorizado como organismo promotor. Adicionalmente, se podría categorizar para mostrar las diferencias entre el tiempo promedio que toma para una entidad federativa y un organismo empresarial. Permitiría a los organismos promotores tener un estimado para que ellos puedan planear sus actividades en el programa. Sería un indicador impulsado a fomentar el desempeño en esta actividad.
Autorización de solicitudes de apoyo	Recepción y validación por la documentación por la IE	Promedio de observaciones a las solicitudes de apoyo recibidas.	Este indicador permitiría identificar cuales son los organismos promotores que más observaciones presentan en la documentación de las solicitudes de apoyo presentados, y señalaría la necesidad de iniciar un proceso de capacitación para la IE.
	Autorización de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de aprobación de solicitudes de apoyo. • Número de empresas nuevas apoyadas. • Porcentaje de empresas reincidentes de los años fiscales anteriores. 	Actualmente, sólo se cuenta con los días promedio de aprobación de las solicitudes de apoyo y, aun cuando es un indicador necesario, es importante aumentar el número de indicadores para poder identificar adecuadamente la operación del programa en el sentido de obtener los resultados esperados.
Formalización y entrega de apoyos	Formalización de instrumentos jurídicos	Tiempo promedio en la firma de los instrumentos jurídicos necesarios, desde el envío del convenio de colaboración hasta el registro del convenio de asignación de recursos por la IE	Medir adecuadamente el tiempo que tarda la firma de los convenios y de esta manera implementar mecanismos para tratar de reducirlos.
	Entrega de apoyos	Tasa de proyectos aprobados y proyectos pagados	El indicador sobre la entrega no ofrece demasiada información sobre el desempeño de este proceso. Los indicadores actuales sólo ofrecen información sobre la última parte de este proceso. Este debe ofrecer mayor claridad sobre las actividades que se desarrollan como parte de la formalización y entrega.
Recepción y validación de reportes de avance y/o final y solicitud de modificación de proyectos.	Recepción y validación de reportes finales	Duración promedio de los proyectos Tasa de cierre de proyectos Número promedio de observaciones por proyecto	El indicador actual puede presentar un sesgo pues se puede ver afectado por la presentación de solicitudes de modificación o prórroga, por lo que se necesitan ser robustos
	Solicitud de modificaciones	Número promedio de solicitudes de modificación que realizan los beneficiarios	No se cuenta con indicadores que muestren los resultados de esta actividad, por lo que no se aprovechan para generar estrategias para disminuir el rezago en el cierre de proyectos.
Planeación	Planeación	Cronogramas para dar seguimiento a las actividades a realizar durante la planeación	Durante el proceso de planeación se realizan actividades de análisis, por lo que es necesario contar con un indicador sobre las actividades realizadas.

MÉTODO DE CÁLCULO DE LOS INDICADORES

Indicador propuesto	Método de cálculo
Días promedio de autorización de los OP	Suma de días que tarda una OP en ser autorizada/Suma de OP autorizadas
Promedio de observaciones a las solicitudes de apoyo recibidas.	Suma del número de observaciones emitidas por solicitud de apoyo aprobada/Suma del número de solicitudes aprobadas
Tasa de aprobación de solicitudes de apoyo.	Número de solicitudes de apoyo aprobadas/Número de solicitudes de apoyo recibidas*100
Porcentaje de empresas nuevas apoyadas.	Número de empresas nuevas apoyadas/Número total de empresas apoyadas
Porcentaje de empresas reincidentes de los años fiscales anteriores.	Número de empresas reincidentes/Número total de empresas apoyadas
Tiempo promedio en la firma de los instrumentos jurídicos	Suma de los días transcurridos para la firma de cada uno de los instrumentos jurídicos del programa/Número de solicitudes de apoyo en proceso
Tasa de proyectos aprobados y proyectos pagados	Suma de solicitudes de apoyo pagadas a la fecha/Suma total de solicitudes de apoyo ingresadas*100
Duración promedio de los proyectos	Suma de días desde que se aprueba la solicitud de apoyo/Suma total de solicitudes de apoyo aprobadas
Tasa de cierre de proyectos	Suma de proyectos cerrados en el año fiscal vigente/suma de proyectos ingresados en el año fiscal vigente
Número promedio de observaciones por proyecto terminado	Suma de observaciones emitidas a los reportes finales de los proyectos aprobados/Suma de los proyectos aprobados que han ingresado sus reportes finales
Número promedio de solicitudes de modificación que realizan los beneficiarios	Suma del número de modificaciones solicitadas a cada proyecto/Suma de proyectos aprobados

ANEXO V: FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	10
	Institución	Secretaría de Economía
	Entidad	Secretaría de Economía
	Unidad Responsable	Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior (DGISCI)
	Clave Presupuestal	S151
	Nombre del Programa	Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación
	Año de inicio	2016
	Responsable titular del programa	Raúl Eduardo Rendón Montemayor
	Teléfono de contacto	52296179, 52296180
	Correo electrónico de contacto	raul.rendon@economia.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Promover el desarrollo y la adopción de las tecnologías de la información y la innovación en los sectores estratégicos del país que contribuya a incrementar su productividad.
	Principal normatividad	Reglas de Operación 2016
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 4.8 El desarrollo de los sectores estratégicos del país.
	Tema del PND con el que está alineado	El establecimiento de una Estrategia Digital Nacional para fomentar la adopción de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa de Desarrollo Innovador (PRODEINN) 2013-2018 de la Secretaría de Economía.
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Instrumentar una política que impulse la innovación en el sector comercio y servicios, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento, es decir, está orientada a contribuir al desarrollo del sector comercio; para ello el PROSOFT aporta o contribuye con las siguientes acciones:
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Calificación de México en el Índice global del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial
Población potencial	Propósito del programa	Contribuir a incrementar la productividad de las empresas apoyadas por el programa, a través del impulso al desarrollo, la adopción y la apropiación de tecnologías de la información y el fomento de una cultura de la innovación
	Definición	La población potencial son las empresas, instituciones académicas, centros de investigación, organismos especializados, agrupaciones empresariales que están insertos en proyectos de los sectores estratégicos que presentan bajos niveles de desarrollo y adopción de las tecnologías de la información o la innovación, y que contribuyan a incrementar la productividad de los sectores estratégicos del país.
	Unidad de medida	Unidades económicas
	Cuantificación	Se utilizan series estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI) como fuente de información oficial a través del SCIAN 2013, ubicando siete clases de actividad económica orientadas al sector de TI: i) 512190 Servicios de postproducción y otros servicios para la industria fílmica y del video. ii) 512111 Producción de películas (animación). iii) 512113 Producción de videoclips, comerciales y otros materiales audiovisuales (efectos especiales). iv) 511210 Edición de software y edición de software integrada con la reproducción. v) 518210 Procesamiento electrónico de información, hospedaje y otros servicios relacionados. vi) 541510 Servicios de diseño de sistemas de computo y servicios relacionados. vii) 561422 Servicios de recepción de llamadas telefónicas y promoción por teléfono.

Tema	Variable	Datos
Población objetivo	Definición	La población objetivo son las empresas, instituciones y demás organismos que forman parte de la población potencial, que cumplen con los criterios de elegibilidad y que se pretende apoyar en función del presupuesto anual disponible del Programa.
	Unidad de medida	Unidades económicas.
	Cuantificación	La cuantificación de la población objetivo para 2015 se calculó como el promedio de la población atendida en años anteriores. Para 2016, por ser el primer año de operación del programa fusionado, la población objetivo se cuantificó como la suma del total de empresas apoyadas por el PROSOFT en 2015 (399 empresas) más 15 proyectos estratégicos que pudieran ser propuestos para su apoyo por parte de la Comisión Asesora de Tecnologías de la Información, el Comité Intersectorial de Innovación o la IE, generando un total de 414.
Población atendida	Definición	La población atendida es el subconjunto de empresas, instituciones y demás organismos considerados en la población objetivo, que son apoyados con el presupuesto anual con el que cuenta el Programa.
	Unidad de medida	Unidades económicas.
	Cuantificación	La cifra total de los proyectos aprobados por el Consejo Directivo al cierre del año en turno. Actualmente, de acuerdo con el II Informe Trimestral se han atendido a un total de 205 unidades económicas.
Presupuesto para el año evaluado ⁴⁴	Presupuesto original (MDP)	\$865.36
	Presupuesto modificado (MDP)	\$865.36
	Presupuesto ejercido (MDP) ⁴⁵	\$847.38
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	El programa opera en todas las Entidades Federativas
Focalización	Unidad territorial del programa	Gobiernos de entidades federativas y organismos empresariales

⁴⁴ El presupuesto aprobado y ejercido se obtuvo de la página de transparencia presupuestaria de la SHCP obtenido en <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=10S151> el 5 de septiembre de 2016. El modificado se obtuvo del documento Presupuesto PROSOFT marzo 2016 enviado por la DGISCI.

⁴⁵ Al cierre del tercer trimestre.

ANEXO VI: EQUIVALENCIA DEL MODELO GENERAL DE PROCESOS DE CONEVAL CON LOS PROCESOS DE PROSOFT Y LA INNOVACIÓN

Modelo general de procesos	Procesos PROSOFT y la Innovación	Descripción de la equivalencia
Planeación	N.D.	Como se ha señalado a lo largo del documento, si bien el programa se encuentra inmerso en el proceso de planeación de la SE, es necesario definir y documentar los procesos de planeación particulares del programa.
Difusión	Difusión del PROSOFT	Es el proceso mediante el cual se da difusión al programa, si bien la normatividad señala algunos mecanismos de difusión, se considera que esta actividad podría fortalecerse con la generación de material oficial, el cual pueda ser utilizado por los organismos promotores.
Solicitudes de apoyo	Autorización de solicitudes de apoyo	Es el proceso mediante el cual se reciben y validan las solicitudes de apoyo de la población objetivo.
Selección de beneficiarios	Autorización de solicitudes de apoyo	Proceso mediante el cual se autorizan las solicitudes de apoyo recibidas de parte de la población objetivo y se define la población a atender.
Producción de bienes y servicios	N.D.	Al no ser un programa que genera bienes o servicios, la omisión de este proceso en la normatividad no implica un mal diseño del programa.
Distribución de bienes y servicios	Formalización y entrega de apoyos (Entrega a OP)	Es el proceso mediante el cual se distribuyen los apoyos. Al ser un programa que distribuye, en un primer momento, los recursos a los organismos promotores para que éstos los ministren a los beneficiarios aprobados.
Entrega de apoyos	Formalización y entrega de apoyos (ministración a beneficiarios)	Es el proceso mediante el cual los recursos del programa son entregados a los beneficiarios autorizados del programa.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo	Recepción de reportes de avance y/o final y solicitudes de modificación. Análisis de Impacto	Son los procesos de monitoreo que se llevan a cabo en el programa para asegurar el correcto uso de los recursos asignados.

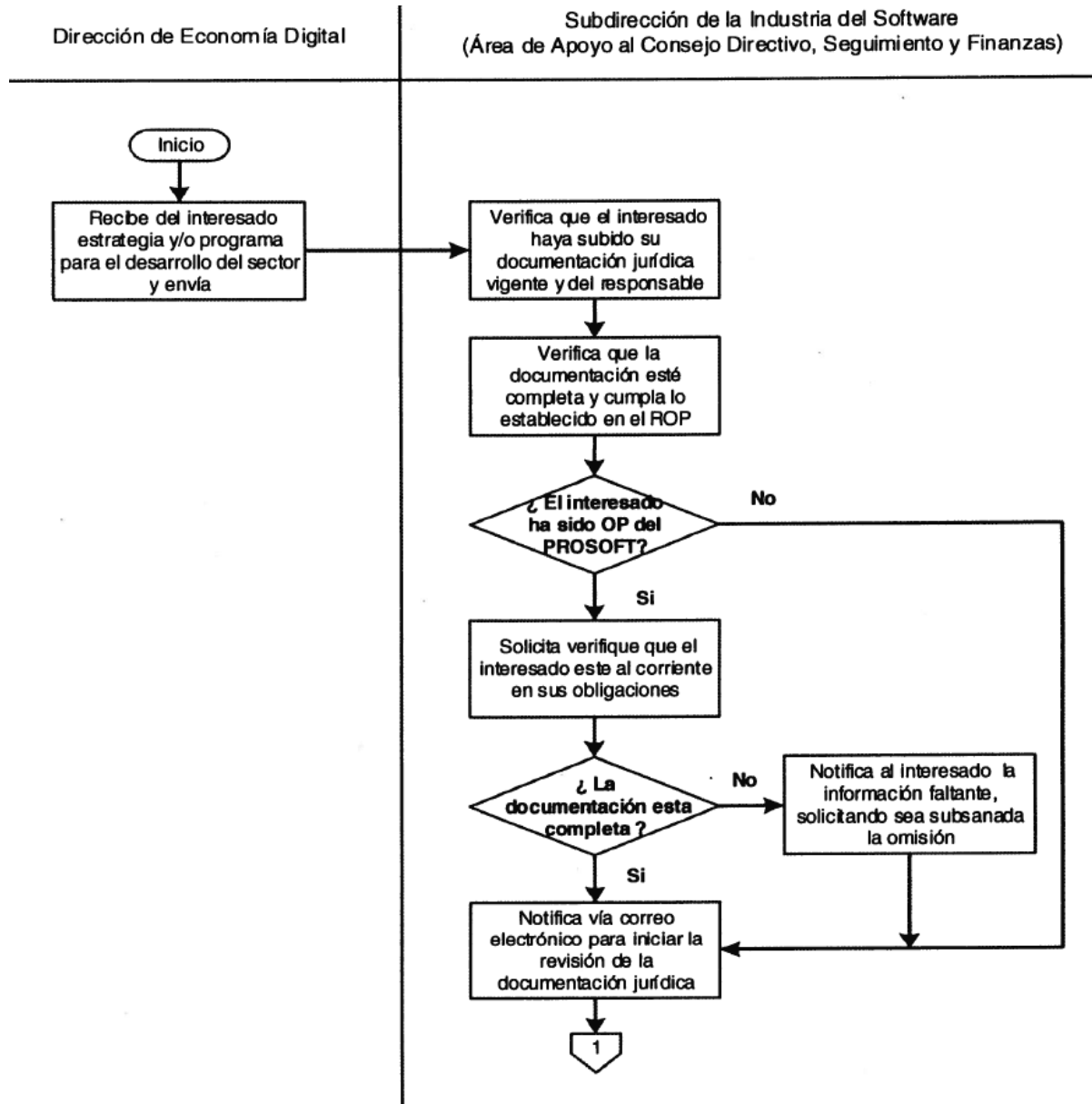
ANEXO VII: MIR DEL PROGRAMA⁴⁶

	Objetivo	Indicador
Fin	Contribuir a instrumentar una política que impulse la innovación en el sector comercio y servicios, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento mediante la innovación y las tecnologías de la información en México.	Calificación de México en la variable Capacidad para Innovar del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial
Propósito	Empresas de los sectores estratégicos desarrollan y adoptan tecnologías de la información y la innovación, lo que contribuye a incrementar su productividad.	Tasa de variación del valor de mercado del sector de Tecnologías de la Información (TI) en México. Tasa de variación de la productividad promedio de los factores de producción de las empresas apoyadas por el programa.
Componente	Capital humano especializado en TI y en innovación en los sectores estratégicos formado.	Sumatoria de empleos mejorados a través de apoyos para capacitación y/o certificación. Nivel de satisfacción con la formación de capital humano.
	Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en los sectores estratégicos generado.	Porcentaje de recursos ejercidos en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico
	Financiamiento para las empresas de los sectores estratégicos para el desarrollo y adopción de tecnologías de la información e innovación.	Porcentaje de recursos aportados a Fondo de Capital Semilla.
		Porcentaje de recursos aportados a Fondos de Capital Emprendedor.
		Porcentaje de empresas financiadas a través de Fondos de Capital Semilla.
		Porcentaje de empresas financiadas a través de Fondos de Capital Emprendedor.
	Infraestructura para el desarrollo y adopción de las tecnologías de la información y la innovación desarrollada.	Porcentaje de recursos ejercidos en proyectos de infraestructura
Actividad	Conocimiento en materia de TI e innovación a través de estudios y eventos generado y difundido.	Nivel de satisfacción de los asistentes con los eventos realizados.
	Coordinación con Organismos Promotores, academia, iniciativa privada y otros aportantes para potenciar los apoyos a los proyectos estratégicos del PROSOFT.	Potenciación de la inversión del Programa.
	Evaluación oportuna y dictaminación de las solicitudes de apoyo a proyectos estratégicos y de la industria de TI.	Días promedio para la evaluación y dictaminación de proyectos estratégicos y de la industria de TI.
	Formalización oportuna de los apoyos aprobados para el desarrollo de proyectos estratégicos y de la industria de TI.	Porcentaje de proyectos estratégicos y de la industria de TI formalizados en tiempo.
	Ministración oportuna de los recursos a los Organismos Promotores y beneficiarios para el desarrollo de los proyectos estratégicos y de la industria de TI.	Días promedio para la ministración de recursos a los organismos promotores y los beneficiarios.

⁴⁶ De acuerdo con las ROP 2016

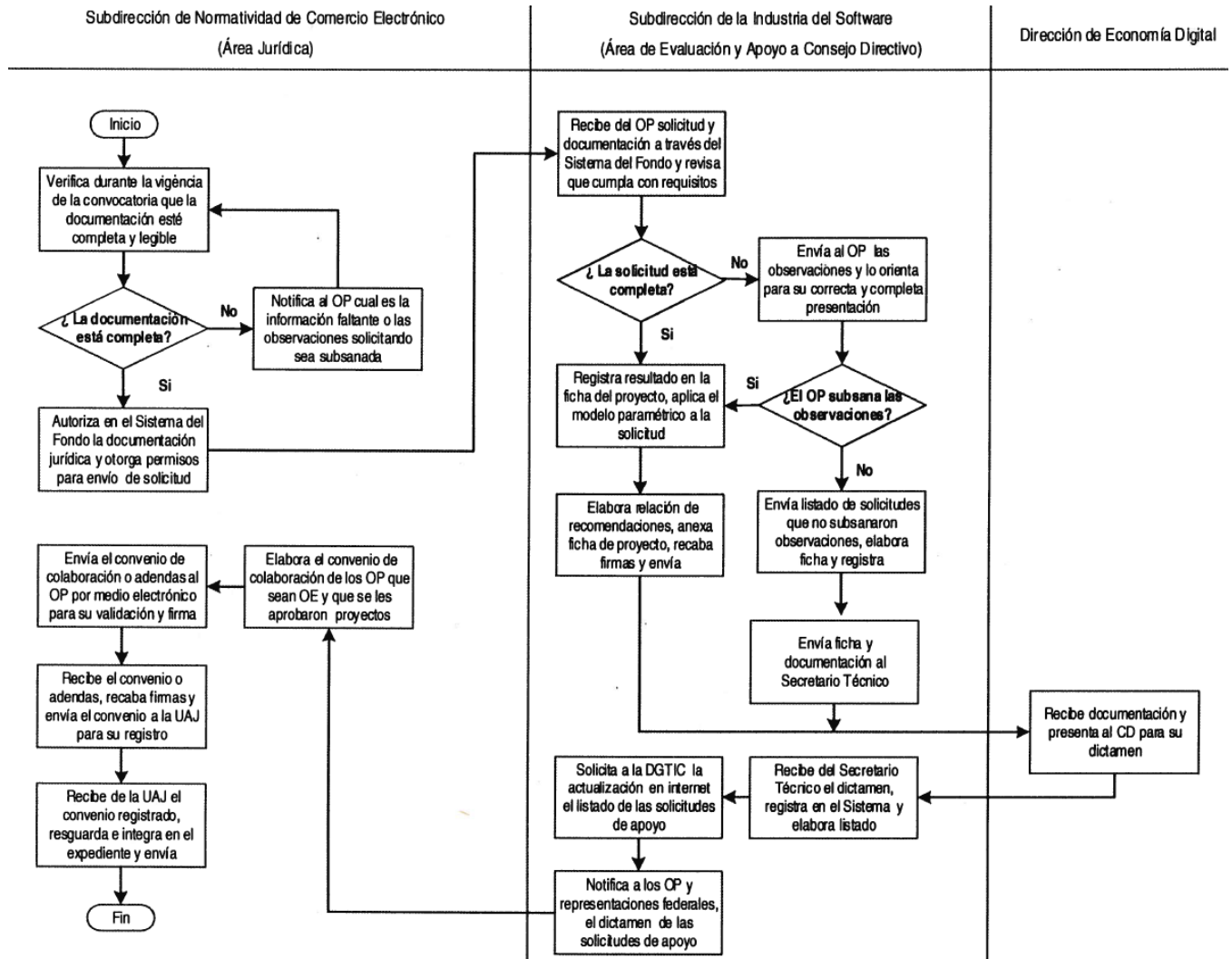
ANEXO VIII: FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS

PROCESO 2. AUTORIZACIÓN PARA FUNGIR COMO OP



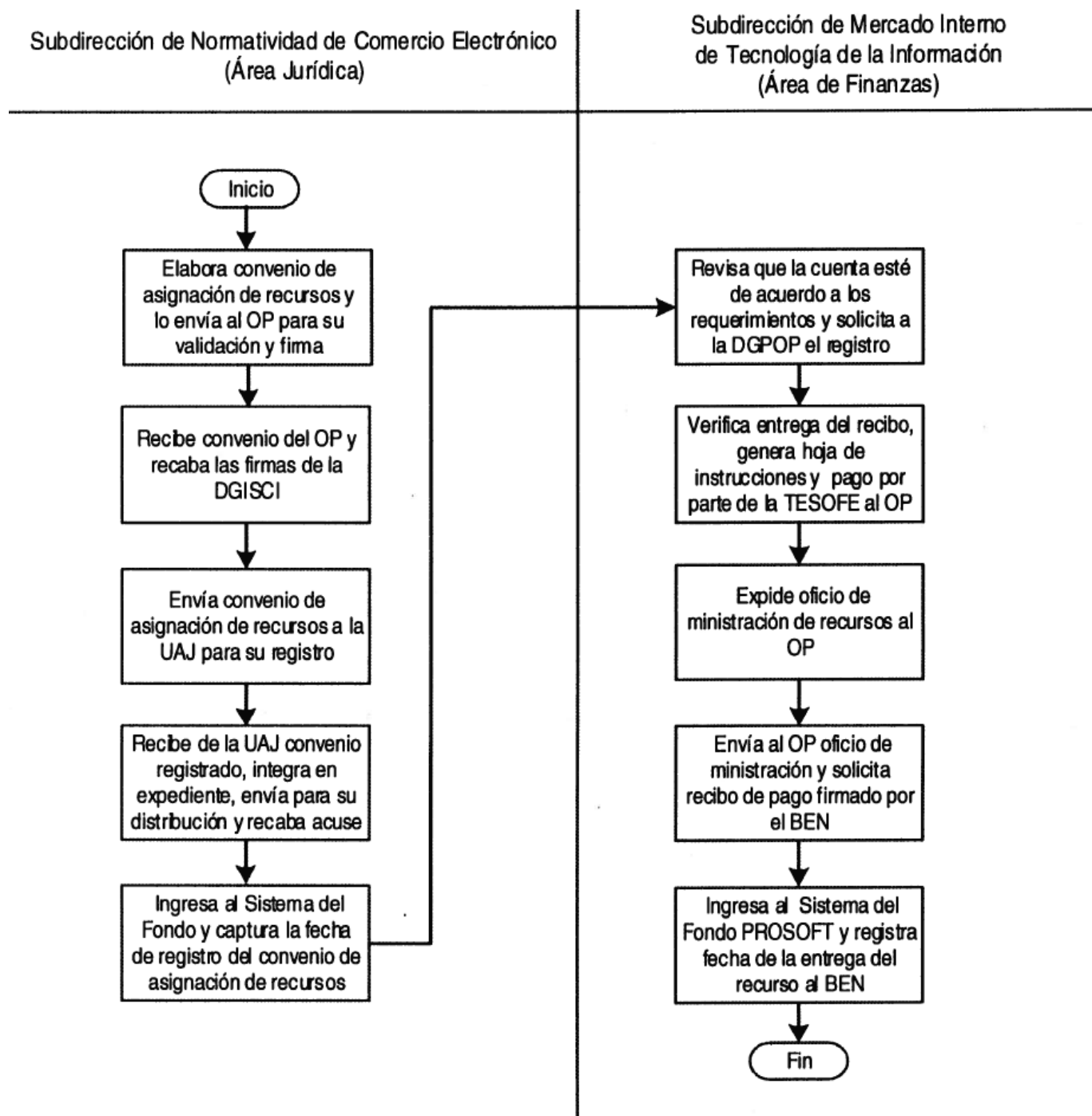
Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

PROCESO 3. AUTORIZACIÓN DE SOLICITUDES DE APOYO



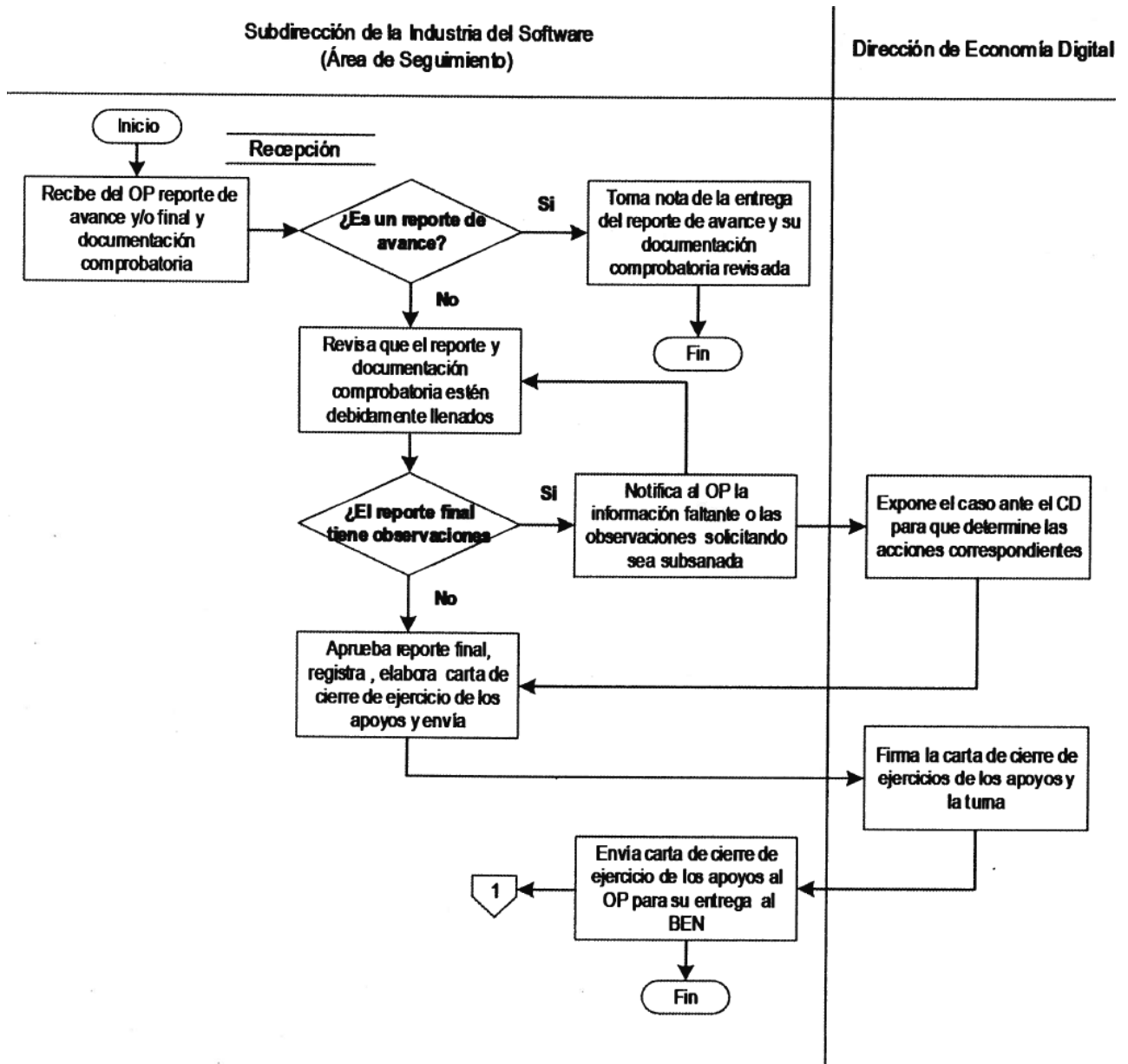
Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

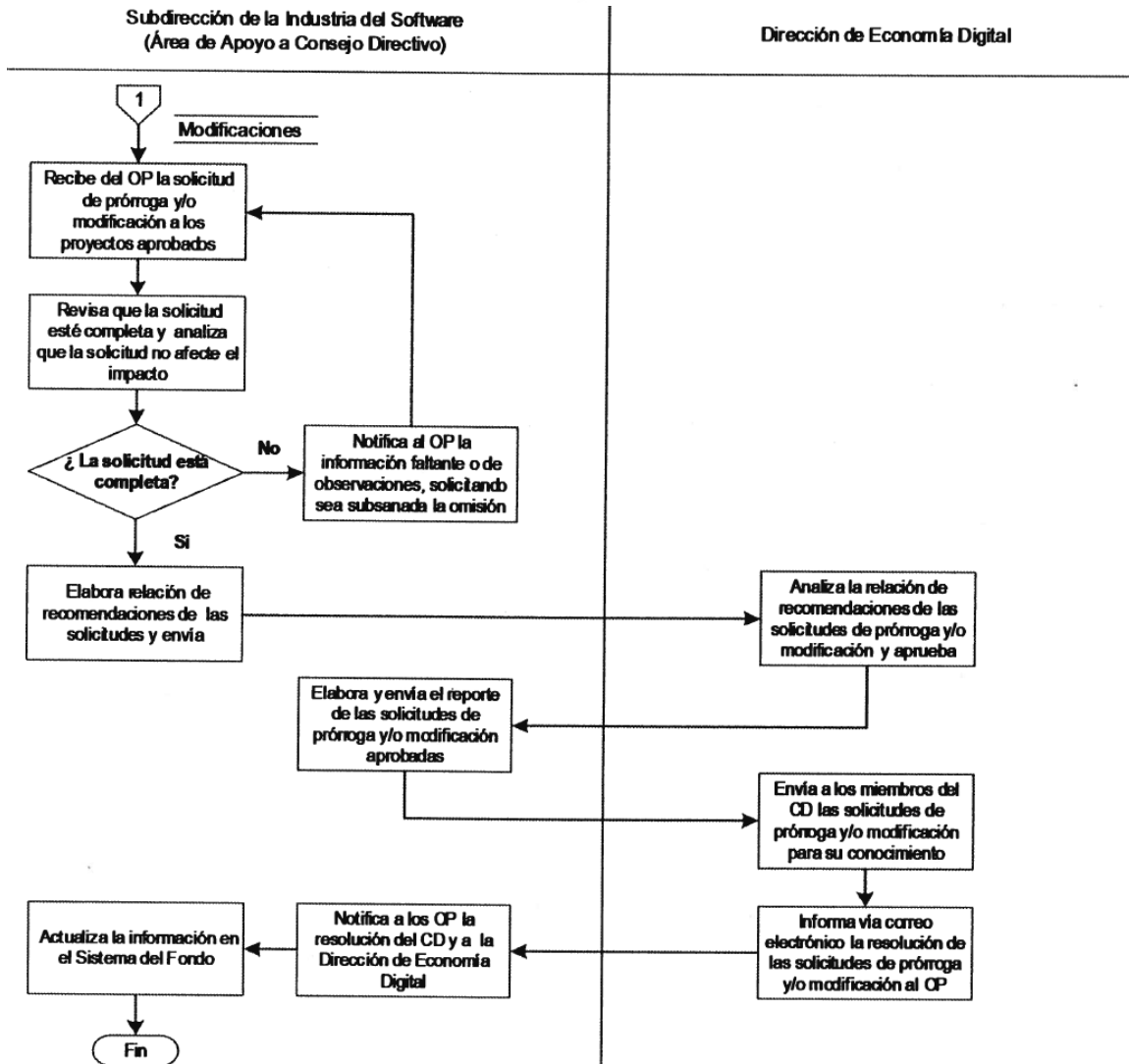
PROCESO 4. FORMALIZACIÓN Y ENTREGA DE APOYOS



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

PROCESO 5. RECEPCIÓN Y VALIDACIÓN DE REPORTES DE AVANCE Y/O FINAL Y SOLICITUDES DE MODIFICACIÓN

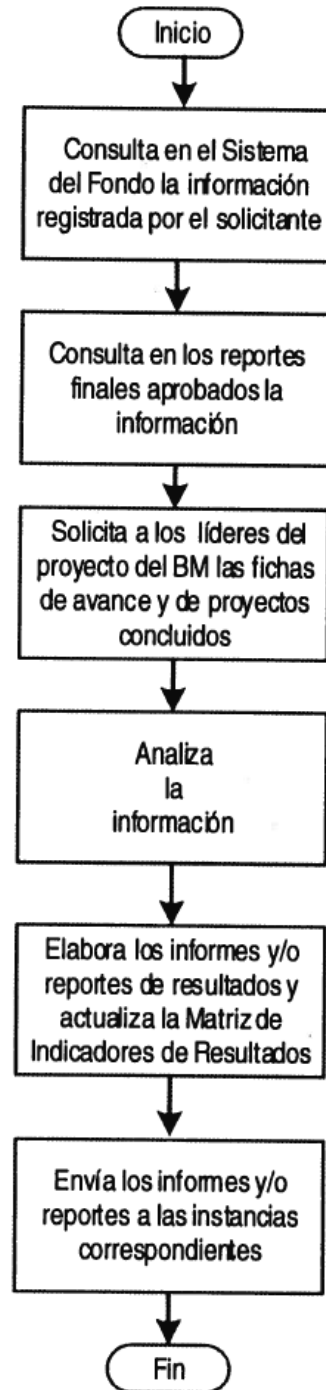




Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015

PROCESO 6. ANÁLISIS DE IMPACTO

Subdirección de la Industria del Software (Área de Evaluación de Impacto)



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos 2015