



---

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

---

**Proyecto: Transferencia de Tecnología en Desarrollo de Proveedores al PNUD Salvador  
00070029 DAS**

**Informe de evaluación de impacto y desempeño organizacional del PDP  
Ref. 000133584**

Elaborado por el OCAV  
Consultores: Axel Valencia, Carlos Echeverria e Isaura Rodriguez

Noviembre de 2009

<b>1. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>4</b>
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	4
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	5
<i>Resultados e impacto en el grupo de beneficiarios</i> .....	6
<i>Estrategia</i> .....	8
<b>2. PROGRAMA.....</b>	<b>12</b>
I. ANTECEDENTES.....	12
II. CARACTERÍSTICAS DEL PDP .....	15
<i>Objetivos</i> .....	15
<i>Marco Lógico</i> .....	15
<i>Lineamientos de operación</i> .....	17
<i>Servicios y modalidades de apoyo que brinda el programa</i> .....	18
<b>3. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<i>Generales</i> .....	19
PARTE I .....	19
<i>Metas del programa</i> .....	19
<i>Cobertura del programa por entidades federativas</i> .....	21
<i>PDP, instrumento de política pública</i> .....	22
<i>Internacionalización del Programa</i> .....	23
PARTE II .....	24
<i>Evaluación de las capacidades organizacionales</i> .....	24
<i>Evaluación de capacidades organizaciones</i> .....	29
<b>4. EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS EN EMPRESAS .....</b>	<b>33</b>
I. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA .....	33
II. ACERCAMIENTO AL PROGRAMA .....	34
III. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS PROPUESTOS POR LAS EMPRESAS .....	35
IV. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	35
V. OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	37
VI. BENEFICIOS DEL PROGRAMA EN LAS BENEFICIARIAS .....	39
VII. PORTAL PDP – TRACTORAS .....	41
<b>5. CONSULTA SOBRE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: EMC Y RED DE CONSULTORES..</b>	<b>43</b>
I. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA .....	43
II. CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA Y DE SUS OBJETIVOS Y METAS.....	43
III. MISIÓN Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	44
IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROGRAMA .....	45
V. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA .....	46
VI. COMUNICACIÓN EXTERNA Y MERCADOTECNIA .....	48
VII. FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS .....	50
VIII. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA .....	55
IX. CONSEJO DIRECTIVO.....	57
X. RECURSOS HUMANOS.....	59
XI. CLIMA LABORAL.....	66
XII. RETOS DEL PROGRAMA .....	72
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## **SIGLAS**

<b>CANACINTRA</b>	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
<b>DGOE</b>	Dirección General de Oferta Exportable
<b>EMC</b>	Equipo de Monitoreo Central
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>OCAV</b>	Observatorio de Competitividad de Cadenas de Valor en México
<b>PDP</b>	Programa de Desarrollo de Proveedores
<b>PET</b>	Programa Nacional de Empresas Tractoras
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POG</b>	Plan Operativo General
<b>PyME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>SE</b>	Secretaría de Economía
<b>SEDECO</b>	Secretaría de Desarrollo Económico.
<b>SPyME</b>	Sub Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
<b>TDR</b>	Términos de Referencia
<b>UEP</b>	Unidad Ejecutora de Proyecto
<b>WPS</b>	Work Place Services

## 1. Marco de referencia

---

### Objetivo de la evaluación

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lleva a cabo el proyecto denominado “Programa de Desarrollo de Proveedores: formación de consultores y promoción de redes”, iniciativa que surge para responder al desafío estratégico de generar empleos de calidad e ingresos mediante el desarrollo de proveedores que sustituyan productos o servicios, especialmente aquellos de mayor valor agregado y que favorezcan la competitividad de empresas mexicanas.

En este marco se contrata al Observatorio de Competitividad de Cadenas de Valor en México para realizar la evaluación de desempeño e impacto del Programa de Desarrollo de Proveedores: formación de consultores y promoción de redes, que de acuerdo con los términos de referencia se tiene como objetivo de la evaluación:

*Dar un panorama sobre los alcances del programa y valorar los resultados e impactos que generan en las cadenas y las pymes que la integran y dar recomendaciones para la implementación de mejoras en las capacidades organizacionales que favorezcan el desempeño y la eficiencia del programa.*

Asimismo, se establecen los siguientes resultados esperados:

1. Conocer la percepción de actores externos (donantes, socios, PNUD, competencia, etc), beneficiarios (tractoras y pymes) y del personal (equipo de monitoreo central y consultores) respecto a los apoyos/servicios que brinda el programa y su contribución en la mejora de la competitividad de las empresas.
2. Identificar fortalezas, áreas de mejora y factores críticos de éxito respecto a la gestión del programa, al manejo administrativo-contable y el desempeño organizacional del equipo de monitoreo central así como su alineación con los objetivos y metas del programa
3. Conocer los efectos directos de los apoyos/servicios que otorga el PDP en una muestra de empresas beneficiarias (40 tractoras y pymes) y documentar aquellas experiencias generadas por el programa
4. Determinar las capacidades organizacionales que debe fortalecer el EMC en la gestión del programa y hacer recomendaciones para estandarizar los procesos, en particular los relacionados con el aspecto administrativo.

## Metodología de evaluación

El proceso de evaluación representa una actividad que se realiza de forma puntual en la gestión de programas y proyectos y busca determinar en forma sistemática y objetiva la pertinencia, diseño, planificación estratégica de las iniciativas así como valorar las medidas implementadas, el grado en que se van logrando las metas propuestas y los efectos e impactos en el grupo de beneficiarios, la generación de conocimiento y sostenibilidad de las acciones que se emprenden.

Existen diferentes tipos de evaluación que permiten medir los proyectos en sus diferentes etapas de gestión, entre las que destacan la evaluación ex ante, medio término y de impacto.

Para fines del presente trabajo, se llevo a cabo una evaluación de medio término con el propósito de valorar la relevancia, eficacia, eficiencia y cambios generados a partir de los objetivos propuestos por el PDP y analiza las cadenas de resultados del programa, a través de relaciones causa-efecto entre las actividades realizadas (recursos-servicios prestados), los resultados y beneficios empresariales directos.

Asimismo, este ejercicio incorporó análisis complementarios respecto a las capacidades de la estructura organizacional del programa con el fin de identificar fortalezas, debilidades y necesidades clave de desarrollo que contribuyen al logro de objetivos y desempeño del programa en aspectos relacionados con el funcionamiento interno, gestión administrativa, funciones de la estructura y estrategias operativas, la imagen y relaciones externas

La base conceptual que se utilizó es el modelo de 3's círculos entrelazados, que representan: a) el desempeño operativo del programa y proyectos, b) el nivel de desarrollo organizacional de la unidad ejecutora y c) las relaciones externas que mantiene el programa. Los tres círculos están ubicados dentro de un contexto más amplio o entorno externo. El gráfico 1 muestra los círculos superpuestos para destacar la interacción que existe entre las tres áreas, esto significa que un cambio o capacidad limitada en un círculo puede tener efectos en los otros círculos. Por ejemplo, mejorar la eficacia de los sistemas de elaboración de informes de una organización puede propiciar mayor confianza por parte de los donantes y una mejor sostenibilidad del programa.

**Gráfico 1 Enfoque de la evaluación**



Fuente: Elaboración propia de los consultores

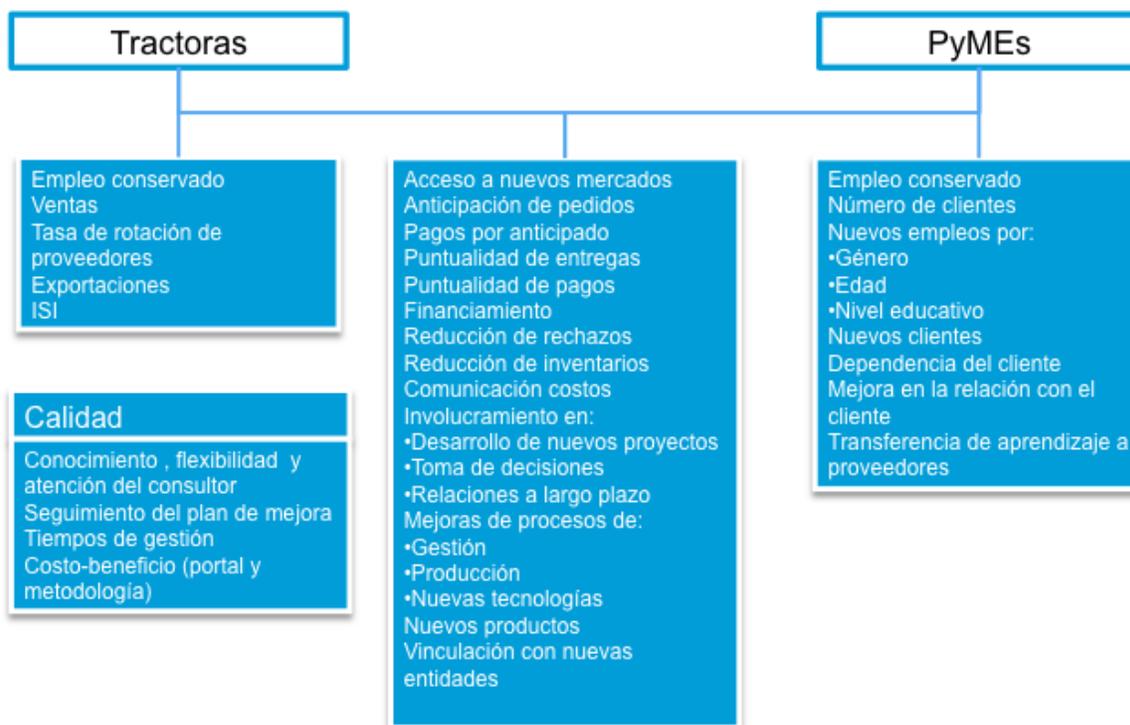
El círculo de desempeño del programa comprende las capacidades en planificación, gestión y monitoreo del programa y sus proyectos; así como aquellas vinculadas para alcanzar las metas, objetivos, resultados y efectos directos en el grupo de beneficiarios. En particular para el PDP, el cuadro siguiente muestra los principales aspectos de análisis a considerar en el proceso de la evaluación

Gráfico 2 Desempeño operativo del Programa de desarrollo de proveedores



Fuente: Elaboración propia de los consultores

### Resultados e impacto en el grupo de beneficiarios



Fuente: Elaboración propia de los consultores

El círculo desempeño organizacional representa el funcionamiento interno: la visión, misión, estrategias, estructura, sistemas y gestión de recursos, estrategia de coordinación interna y comunicación, sistemas de gestión administrativa y financiera, técnicas de seguimiento y evaluación del programa y de los proyectos, políticas y procedimientos para la contratación, pago a proveedores, documentación de gastos, etc, desarrollo y formación de RRHH, clima laboral, entre otros.

El siguiente gráfico enlista las principales capacidades que fueron consideradas para la evaluación de la unidad ejecutora y consultores del programa.

Gráfico 3 Capacidades para el desempeño organizacional

Organizacional	Administrativo - contable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Gobernabilidad / Consejo directivo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Comunicación interna y externa (donantes, sociedad y empresas)</li> <li>• Sistema de monitoreo de empresas (Consultores-EMC)</li> <li>• Sistema de monitoreo programa indicadores</li> <li>• Coordinación, selección y certificación de consultores</li> <li>• Promoción del programa</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> <li>• Reporte a los donantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas financieros y contables</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Sustentabilidad financiera</li> <li>• Contrataciones y adquisiciones</li> <li>• Cumplimiento de líneas y criterios de los donantes para el uso de fondos</li> <li>• Proceso de documentación de gastos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de los consultores

El círculo *Relaciones Externas* representa los vínculos externos del programa con otros actores en diferentes ámbitos: donantes, consejo directivo, instituciones públicas, privadas y educativas, en donde se desarrollan capacidades enfocadas a la gestión de fondos, servicios de soporte para los beneficiarios, comunicación y difusión del programa y sus resultados, entre otros.

Para el proceso de análisis de la información, se utilizarán principalmente cinco criterios de calidad referentes a la ejecución, eficacia, alcance (cobertura), eficiencia operativa, gestión del conocimiento y sostenibilidad del programa.

**Eficacia:** relacionada con la eficacia de los Planes Operativos Anuales (POA) realizados por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), para la consecución de los resultados del proyecto expresados a través del Marco Lógico, matriz de objetivos y/o árbol de objetivos.

**Alcance:** respecto a las etapas del proyecto, promoción, identificación de beneficiarios potenciales, asistencia técnica, instituciones involucradas y dispersión geográfica.

**Eficiencia Operativa:** con particular énfasis en la administración de los recursos, cumplimiento del compromiso de fondos, control de indicadores, cumplimiento de planes en términos de calidad, capacidad de gestión y eficiencia de la estructura organizacional propuesta de la UEP,

**Gestión del Conocimiento:** Referente a la generación y sistematización de conocimiento. La generación de procedimientos, manuales de operaciones, portadores de información de reuniones de consejo y planes de acción en función de resoluciones, así como generación de herramientas para el M&E y difusión de información, seguimiento y control administrativo.

**Sostenibilidad:** enfocado a la sostenibilidad del modelo de desarrollo empresarial propuesto por el programa y la UEP

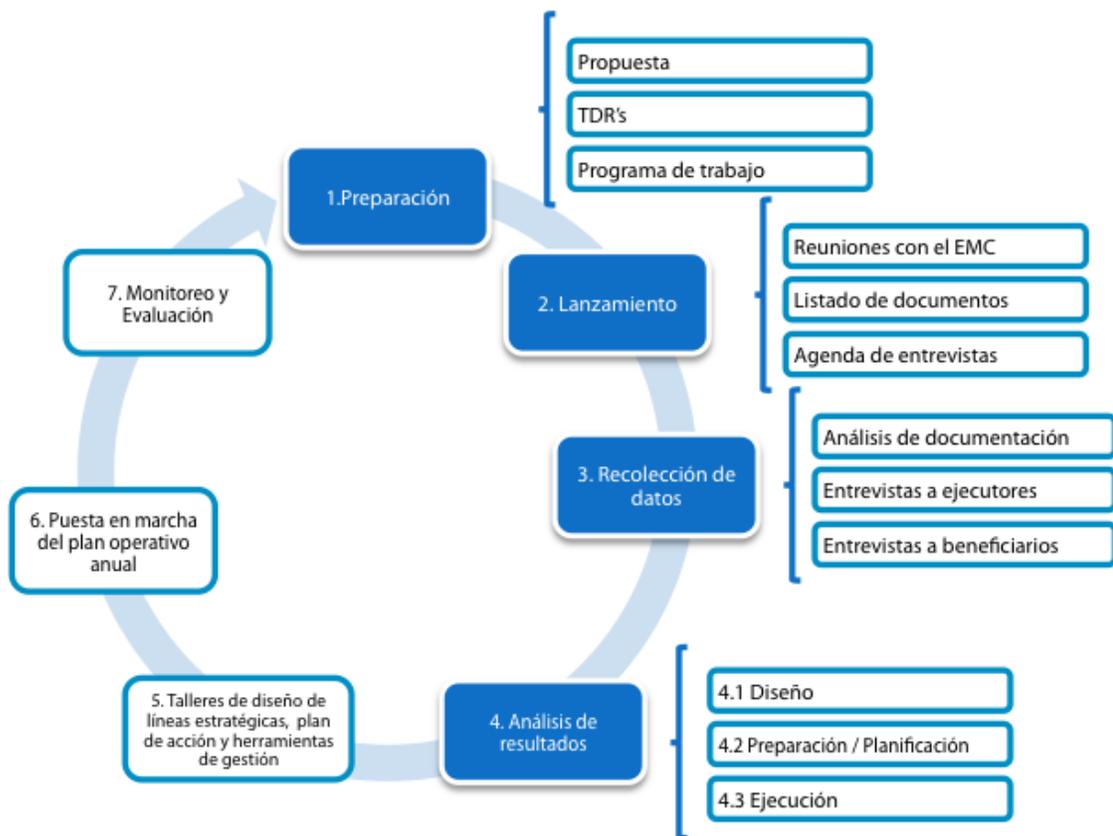
Es importante mencionar que, este modelo plantea un enfoque sistémico, ya que considera la estructura organizacional como un todo y la forma en que se interrelacionan las diferentes partes y permite identificar las prioridades de desarrollo que no son siempre obvias en medio de las presiones de trabajo del día-a-día. De igual forma, facilita la construcción de una base de aprendizaje, ya que la información que se genera permite planificar y ejecutar actividades apropiadas para fortalecer las capacidades organizacionales requeridas por el programa, identificar oportunamente factores críticos de éxito, revisar planes, asignar recursos, construir indicadores y adecuar los sistemas de monitoreo para orientar el programa hacia los resultados deseados.

## **Estrategia**

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente evaluación, el OCAV estructuró los trabajos con base en las etapas metodológicas diseñadas para la evaluación de programas de apoyo, y llevó a cabo diversas actividades de gabinete y de campo. Debido al alcance de la evaluación del PDP, la estrategia de intervención adoptada por el equipo de consultores del OCAV comprende las primeras 4 etapas del proceso.

Cabe destacar que si bien la evaluación se plantea inicialmente para los años 2007-2009, fue necesario reconstruir la cronología de la implementación del programa, con el fin de presentar un análisis integral y secuencial de resultados.

El siguiente gráfico muestra el enfoque de los trabajos a realizar:



Fuente: Elaboración propia de los consultores

### Fase I. Preparación

En agosto del presente año, directivos de PNUD y del PDP expresaron su interés por involucrarse en un proceso de evaluación del programa, por lo que se iniciaron los primeros acercamientos con el Observatorio de Competitividad de Cadenas de Valor para definir los objetivos, alcance y resultados esperados. Durante esta etapa, el equipo del OCAV elaboró los términos de referencia, la propuesta de servicios y el cronograma de trabajo y en la reunión celebrada el 19 de agosto se presentaron para su aprobación las herramientas para la recolección de datos.

### Fase 2. Lanzamiento

El 27 de agosto se lleva a cabo la reunión de lanzamiento, donde se da a conocer el objetivo del proceso y fases, atienden las dudas y se incorporan los planteamientos sugeridos por los participantes. En la sesión participan Grisela Campuzano, Directora de Competitividad e Integración Productiva, Ricardo Bisso, Asesor Principal y Rogelio García, Coordinador General del Programa.

### Fase 3. Recolección de datos

#### Fuentes de información

Se utilizaron cuatro fuentes de información principales: a) documentos técnicos del programa elaborados por PNUD, b) reportes y documentos de trabajo desarrollados por el Equipo de Monitoreo Central c) minutas del Comité Directivo y d) la generada,

principalmente a partir de entrevistas con donantes, socios, empresarios, consultores y personal del equipo de monitoreo central.

#### **Documentos consultados:**

Documentos asociados a la formulación del proyecto.

Diseño conceptual y programático del PDP (Prodoc Fase I y II)

Plan de actividades 2003-2009

Informes de ejecución financiera

Minutas de reuniones del Consejo Directivo 2004-2009

Reportes anuales del programa 2005, 2007, 2008

Información secundaria suministrada por la Dirección de Competitividad e Integración productiva

#### **Entrevistas**

El equipo del OCAV diseño los cuestionarios para las entrevistas al personal del Equipo de Monitoreo Central y consultores, empresas beneficiarias y actores externos vinculados al programa. Los cuestionarios están orientados a identificar áreas de mejora, factores críticos de éxito y propuestas para fortalecer el programa y se clasifican de la siguiente forma:

*Internas:* desempeño y posicionamiento del programa, estrategia de coordinación interna y comunicación, sistemas de gestión administrativa y financiera, técnicas de seguimiento y evaluación del programa y de los proyectos, políticas y procedimientos para la contratación, pago a proveedores, documentación de gastos, etc, desarrollo y formación de RRHH, clima laboral.

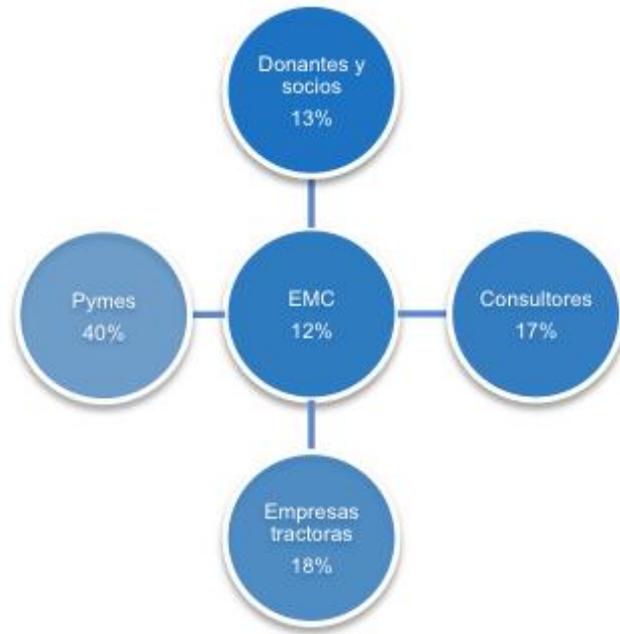
*Externas:* enfoque estratégico del programa, posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia, estructura operativa, relación con socios y donantes, cumplimiento de objetivos y acuerdos.

*Empresas beneficiarias:* enfoque al cliente, gestión, calidad en el servicio e indicadores de mejoras a nivel técnico-productivo, comercial, calidad de los servicios prestados por el programa, entre otros.

#### **Muestra de entrevistados**

La muestra de entrevistas fue seleccionada en forma aleatoria a partir de las listas de instituciones vinculadas al programa y empresas atendidas, aplicando criterios de cobertura geográfica, participación del sector en el programa: industria, comercio, servicios, número de pymes e intervención concluida durante los años 2008 y 2009.

La muestra esta integrada por 60 actores vinculados al programa en las categorías: donante, socio, equipo de monitoreo central y consultores, empresas tractoras y pymes ubicadas en tres ciudades principales Guadalajara, Puebla y Ciudad de México y su composición queda de la siguiente forma:



## 2. Programa

---

### i. Antecedentes

La inserción de México en el proceso de globalización ha generado que empresas nacionales, tradicionalmente proveedoras de grandes empresas localizadas en el país, pierdan participación en el mercado debido a la capacidad para competir frente a empresas extranjeras, debilitando de esta forma las cadenas productivas locales.

Para enfrentar el desafío de la articulación productiva en nuestra país, y a partir de las experiencias internacionales, se identifica que, los encadenamientos productivos que logran competir en mejores condiciones se generan mediante redes empresariales verticales, donde las grandes empresas traccionan la incorporación de pymes en la cadena de valor, transfiriendo conocimientos y mejores prácticas para el desarrollando de capacidades técnico-productivo y comercial.

En este sentido, en el marco de la cooperación Nafin-PNUD de Modernización Tecnológica MEX/92/00, en 1998 se inician actividades para facilitar el modelo de desarrollo empresarial, mediante la generación de una metodología propia para el desarrollo de proveedores y se establece como primera fase del programa, que incluye a) recopilación de las mejores prácticas internacionales, b) análisis de experiencias nacionales, c) desarrollo metodológico y aplicación a cinco encadenamientos productivos en distintas ramas de la actividad económica, d) sistematización metodológica de la aplicación en los encadenamientos y elaboración del manual de desarrollo de proveedores, e) financiación y aplicación de la metodología a empresas participantes del encadenamiento y f) empaquetamiento del manual en CD del curso.<sup>1</sup>

La metodología desarrollada esta orientada a implantar sistemas de desarrollo de proveedores en cadenas productivas, caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con Pymes en relaciones de proveeduría. La motivación principal es mejorar la competitividad del encadenamiento, a través de la generación de relaciones de carácter estratégico y prolongado en el tiempo, que lleven a procesos de mejora continua.

La estrategia de aplicación de la metodología se inicia mediante la intervención en cadenas productivas a razón de una empresa cliente y 10 pymes con las cuales mantiene relación con el propósito de mejorar el desempeño de las proveedoras en un plazo aproximado de 10 meses y una vez adoptada la metodología estén en condiciones de replicarla al conjunto de la cadena.

Entre los años 1998-2002 y como resultado de esta fase se desarrolla la metodología y se diseña el formato de curso para ser replicado a distancia vía Internet. De igual forma, se aplica el modelo de desarrollo de proveedores en en una prueba piloto en encadenamientos productivos con la participación de 6 empresas clientes y 34 empresas proveedoras. Entre otros resultados, esta metodología permitió acortar la curva de aprendizaje en el desarrollo de proveedores, reduciendo los tiempos de intervención, mejorando los resultados e impactos en la productividad de las empresas atendidas y suministrando informaciones y pautas concretas para operativizar este tipo de iniciativas entre las empresas involucradas.

En el año 2003 Pnud, Nafin, Canacintra y la Secretaría de Economía se unen para proyectar el esfuerzo de esta primera fase a nivel nacional y capitalizar la inversión realizada masificando la estrategia de intervención a un número mayor de encadenamientos y

---

<sup>1</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Prodoc, Mexico,2002

convirtiendo el programa en una política de estado en su carácter de herramienta estratégica para la mejora competitiva del país.<sup>2</sup>

Para lograr los objetivos propuestos establecen la segunda fase del programa denominándolo “Programa de desarrollo de proveedores: formación de consultores-promoción de redes MEX/03/11”.

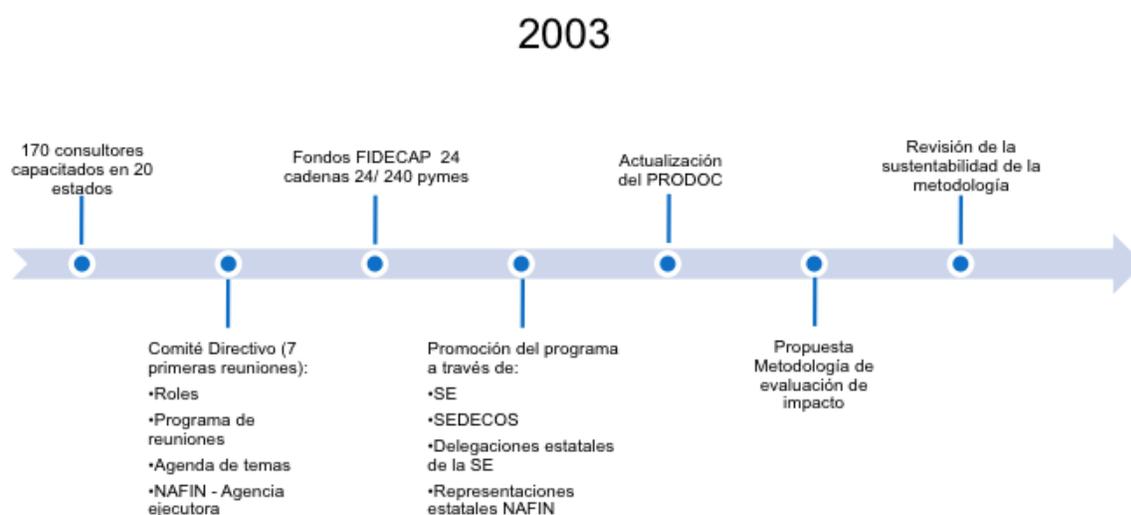
En la primera etapa del programa se integra el equipo de monitoreo central y se lleva a cabo la capacitación de la metodología en forma virtual a consultores, previa capacitación y selección con base en su experiencia y habilidades en varios estados de la república. La aprobación del curso habilita a los consultores a incorporarse en la etapa II del programa.

La segunda etapa consistió en la aplicación de la metodología en encadenamientos productivos conformados por una empresa cliente y aproximadamente diez empresas proveedoras, por parte de los consultores capacitados y asesorados por el equipo de monitoreo central.

Como resultado de esta acción se conforma el registro de consultores acreditados en la metodología para el desarrollo de proveedores cuyo fin es garantizar la calidad de los servicios prestados a las empresas beneficiarias y a partir de las experiencias adquiridas por el equipo de monitoreo central, los consultores y organizaciones promotoras se crea la red de conocimiento del programa que permite actualizar y mejorar la metodología en aspectos teóricos y prácticos.

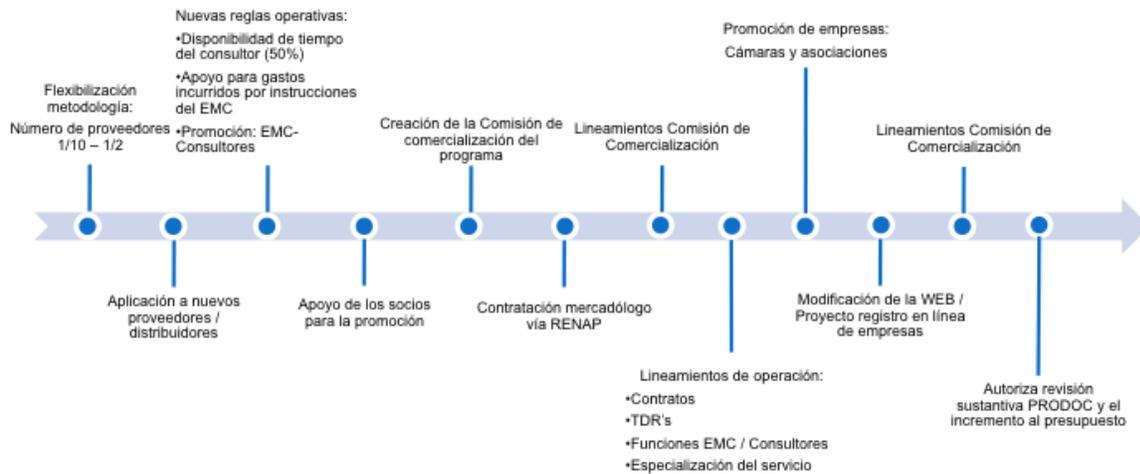
La tercera etapa comprende la masificación en la aplicación de la metodología en un número mayor de encadenamientos y ampliando la gama de servicios ofrecidos por el programa tanto a las empresas cliente como a las pymes proveedoras. Paralelamente se gestionan recursos ante la Secretaría de Economía para apoyar las estrategias de intervención en 24 encadenamientos productivos y se lleva a cabo la promoción del programa con el apoyo de las 4 instituciones, secretarías de desarrollo económico, cámaras y asociaciones empresariales, entre otros.

En virtud de que esta evaluación representa el primer ejercicio en su tipo para el programa, los consultores del OCAV construyeron líneas de tiempo donde se describe la cronología del PDP con el fin de dar un marco de referencia sobre los resultados obtenidos.

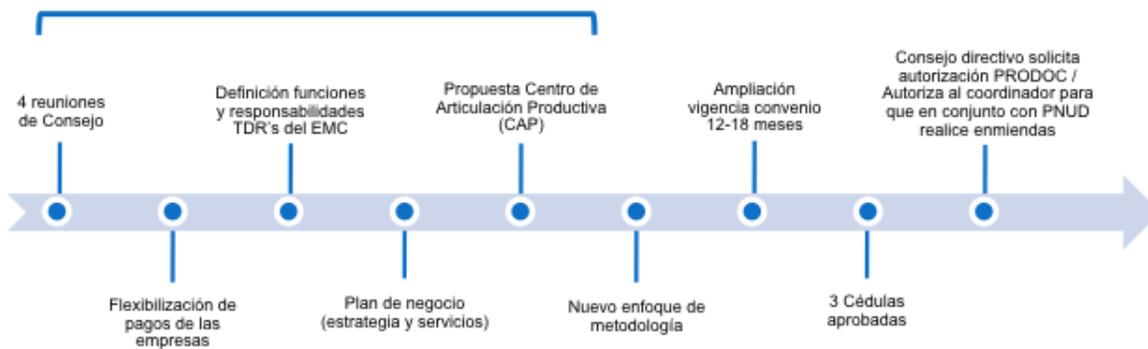


<sup>2</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Prodoc, Mexico, 2002

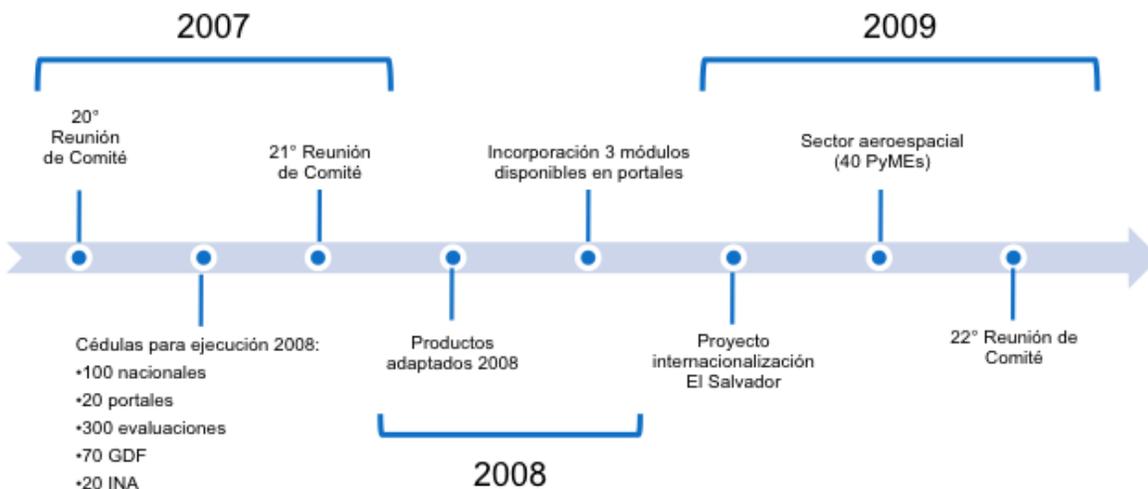
## 2004



## 2005



## 2006



## ii. Características del PDP

### Objetivos

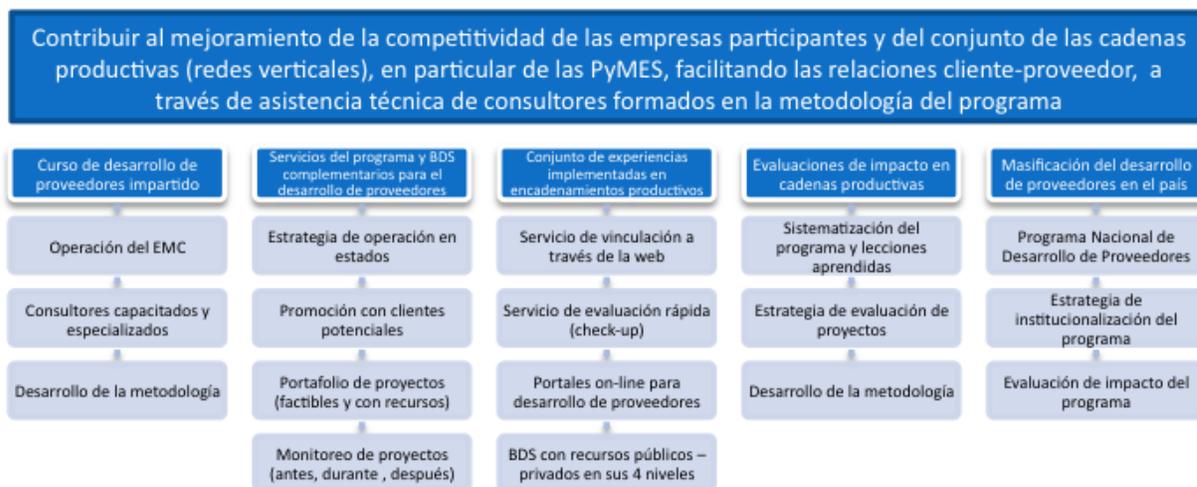
El programa de desarrollo de proveedores se orienta a implantar sistemas de desarrollo de la cadena de valor en aquellas cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con pequeñas y medianas empresas (pymes) en relaciones de proveeduría o distribución, mejorando la competitividad del conjunto, a través de la generación de relaciones de carácter estratégico que conduzcan a procesos de mejora continua.

Entre los objetivos del programa se encuentran:

- Integrar a la pequeña y mediana empresa (proveedores y distribuidores) a los grandes flujos comerciales y financieros mundiales
- Elevar la capacidad competitiva de las empresas grandes (clientes) al consolidar una red de aliados de negocios de alto desempeño
- Mejorar la eficiencia neta de las empresas a través de desarrollo de canales y flujos de información con una clara orientación al mercado
- Contribuir a la sustitución de importaciones y al desarrollo de mercados de exportación para las empresas nacionales

### Marco Lógico

El PDP cuenta con una plataforma programática, donde se establece el objetivo estratégico y 5 líneas de acción para su ejecución: i) formación de consultores capacitados, ii) promoción y portafolio de proyectos, iii) servicios complementarios iv) evaluaciones de impacto y v) masificación del modelo de desarrollo de proveedores en el país como instrumento de política pública. El siguiente cuadro resume el marco lógico diseñado para el programa.



Fuente: Elaboración propia con información del Prodoc Fase II.- PNUD

### Grupo de beneficiarios

El programa está dirigido a un grupo de beneficiarios bajo la categoría de:

- Empresas cliente:
- Empresas pymes proveedoras:

## Esquema de operación

Para operativizar el programa se definió una estructura organizacional que implica un relacionamiento público–privado y de un organismo internacional

### Estructura organizacional

El programa de desarrollo de proveedores cuenta con dos niveles de operación que son el Consejo Directivo y el Equipo de Monitoreo Central<sup>3</sup>.

### Consejo Directivo

Órgano colegiado integrado por 8 miembros de las organizaciones, CANACINTRA, NAFIN, Secretaría de Economía y el PNUD. Este consejo se encarga de:

- Definir las líneas estratégicas del programa.
- Aprobar planes de trabajo
- Evaluar el avance del proyecto
- Establecer la periodicidad de las reuniones del consejo
- Reorientar el proyecto en casos excepcionales

La presidencia del consejo será asumida por la Subsecretaria de la Pequeña y mediana empresa por un periodo que establezca el propio consejo, con la posibilidad de mantener el cargo de común acuerdo entre los miembros o bien se rotará según consenso entre las instituciones participantes, bajo el principio de brindar la proyección al tema *Desarrollo de proveedores* más allá del proyecto en el ámbito institucional y nacional.

Al menos se reunirán una vez al año para llevar a cabo la evaluación de los avances, revisión de los aspectos técnicos y financieros del programa y establecerá las líneas estratégicas de acción. El coordinador del proyecto tendrá la función de Secretario Técnico.<sup>4</sup>

### Nafin.

Funge como agencia de ejecución, se encarga de la programación, gestión general de las actividades y supervisión. Da visto bueno a los informes, contabilidad, gestión de recursos y contratación de personas físicas y morales. Apoya proporcionando instalaciones y servicios para la realización del programa.

PNUD.- Actúa como contraparte técnica del proyecto, tiene a su cargo la administración de los recursos y asesora en la toma de decisiones gerenciales. Otorga asistencia técnica y administrativa necesaria para garantizar la pertinencia y calidad de los resultados previstos por el programa. Contrata a los consultores, llevando a cabo los procesos de selección, elaboración de términos de referencia, contratación y seguimiento hasta la entrega del producto final.

Canacindra.- Pone a disposición del proyecto su liderazgo y relaciones en el ámbito de las empresas del sector manufacturero, especialmente para las actividades de promoción en materia de formación de consultores y consecución de cadenas productivas para las intervenciones de desarrollo de proveedores.

Subsecretaría Pyme-Secretaría de Economía.- Aporta recursos vía Fondo Pyme y pone a disposición del proyecto recursos adicionales con el objeto de viabilizar la capacitación de un mayor número de consultores y la intervención de un mayor número de cadenas. Vincula con otros programas e instrumentos de apoyo operativos y de gestión para mejorar su

<sup>3</sup> Minutas del Comité Directivo

<sup>4</sup> Prodoc. Fase II. PNUD. México 2003.

desempeño. Participa en el Consejo Directivo del programa contribuyendo a la orientación y proyección del programa en materia de políticas nacionales e instrumentos para el desarrollo de proveedores.

Dirección General de Cooperación Técnica y Científica de la Secretaría de Relaciones Exteriores.- En su calidad de representante de cooperación internacional del Gobierno de México debe ser informado con oportunidad por las instancias participantes sobre los avances del programa. En el marco de su competencia participa en el seguimiento y/o reorientación, enfoque y alcance del proyecto.

Organismo Intermedio.- Responsable ante la Secretaría de Economía de transferir recursos federales y estatales al programa, presentar reportes sobre la aplicación, reintegro y comprobación de gastos.

### **Equipo de Monitoreo Central**

Integrado por 6 miembros, quienes desempeñan las actividades requeridas para la promoción, ejecución técnica del programa y de los servicios complementarios, diseño y monitoreo de proyectos y actividades administrativas, entre otras.

Adicionalmente el EMC cuenta con el soporte de la red de consultores acreditados por el programa, compuesta por 127 especialistas, principalmente en actividades productivas del sector manufacturero, quienes colaboran en diferentes ciudades del país.

### **Lineamientos de operación**

El grupo de referentes que diseña y pone en marcha el Programa de Desarrollo de Proveedores establece lineamientos generales para los proyectos de desarrollo empresarial, que contienen entre otros aspectos:

- Relación ganar-ganar
- Distribución equitativa de los beneficios en ambas partes
- La dependencia entre las empresas no sea total
- Colaboración técnica mutua, transferencia de tecnología, información y capacitación
- Promueva el establecimiento de relaciones prolongadas en el tiempo
- Genere certidumbre para emprender planes de mejora
- Encadenamientos a partir de 5 proveedores
- Proveedores y distribuidores
- Proveedores actuales o nuevos, el programa puede apoyar ubicación y preselección para la sustitución de proveeduría de importación
- Más de una empresa cliente de un mismo grupo o sector con proveedores comunes
- Flexibilidad de no aplicar algunos instrumentos de diagnóstico, particularmente análisis financiero
- Los consultores asignados estarán en función del número de proveedores y su dispersión geográfica
- Cualquier tamaño de empresa, ubicados en territorio nacional, el subsidio no aplica para las grandes empresas
- Las tarifas estarán determinadas por el número de proveedores participantes, además del tamaño de la empresa cliente
- Apoyos complementarios a los del Fondo PyME, ejemplo recursos de los gobiernos estatales

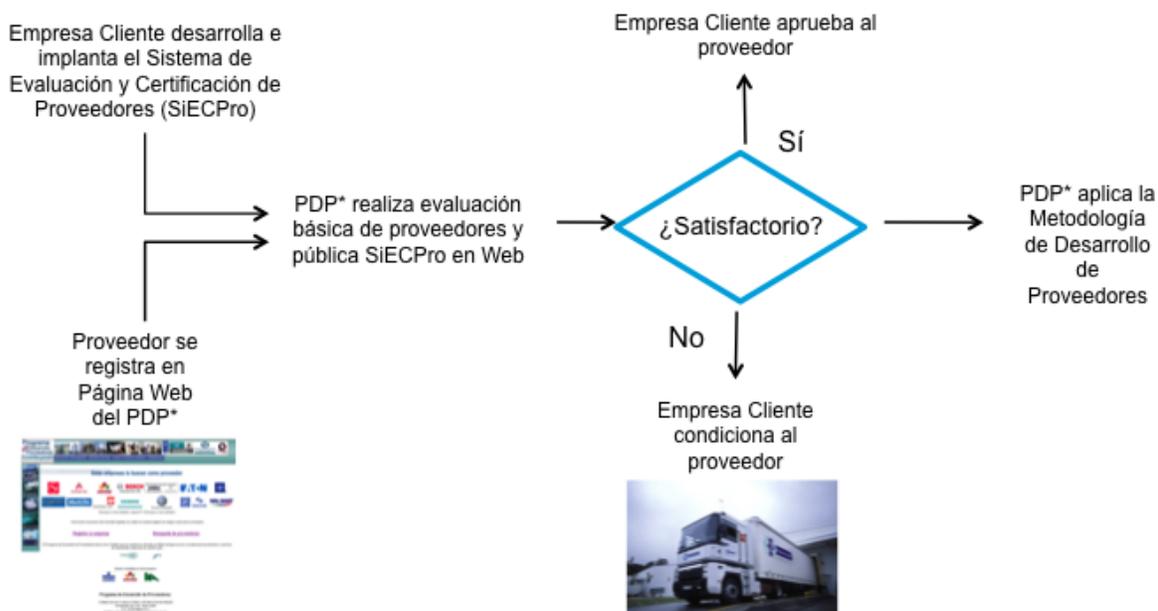
### Servicios y modalidades de apoyo que brinda el programa

El programa opera mediante la modalidad de asistencia técnica que brindan consultores capacitados en la metodología en desarrollo de proveedores y con apoyo financiero no reembolsable que otorga la subsecretaría de la pequeña empresa para el pago de la consultoría.

- I. Desarrollo de proveedores a través de la metodología PNUD
  - Promoción
  - Diagnóstico
  - Interacción
  - Plan de Mejora
  - Implementación
  - Documentación
- II. Vinculación de tractoras y proveedores: diseño y desarrollo de portales, publicación y enlace entre la demanda y oferta de procesos, partes, componentes y productos finales
- III. Evaluaciones cortas o *check up* a pymes

El siguiente gráfico muestra el proceso actual de la estrategia de intervención del programa

### Esquema de Desarrollo de Proveedores



### 3. Evaluación de la ejecución

#### Generales

En este apartado se presentaran los aspectos vinculados con la ejecución del programa, atendiendo un conjunto de elementos que se entiende relevantes para determinar las fortalezas, resultados, el logro de metas, los efectos deseados derivados de los productos o servicios proporcionados y las oportunidades de mejora y del programa.

La primera parte abordará los antecedentes, las características del programa: lineamientos, servicios, metas, presupuesto y resultados globales. La segunda parte presenta la evaluación de las capacidades de la estructura organizacional y beneficios del programa desde la perspectiva del comité directivo, socios, equipo de monitoreo central, consultores y empresas atendidas.

#### Parte I

#### Metas del programa

A partir de la estrategia y planificación de operaciones, el PDP fija metas a alcanzar en forma anual, principalmente por la temporalidad que tienen los recursos del gobierno federal.

Al respecto, es importante mencionar que el número de empresas y apoyos otorgados por el programa no responden a esta programación anual, principalmente por las características propias de la metodología y duración de la intervención en las cadenas productivas, así como en el desfase de disposición de los apoyos. En ese sentido, el cumplimiento de metas esta asociado a las cédulas de asignación de los recursos del Fondo Pyme.

En 2004-2005 las metas se plantean con base a lo planificado en la fase de diseño del programa y en razón de 1 empresa cliente x 10 proveedores. Para los años subsecuentes, las metas se establecen principalmente en número de pymes atendidas, debido a las experiencias adquiridas en la promoción, cierre de convenios y tipo de apoyo económico que se otorga. El número de empresas y presupuesto responden a las expectativas que el Consejo Directivo y en particular la Secretaría de Economía plantean ante el desafío de atender un mayor número de pymes beneficiarias.

El siguiente cuadro resume las metas y objetivos planteados por el programa.

Año / Cédula	Metas PyMEs	Metas cumplidas	Crecimiento metas	% de cumplimiento
2004	120	130		
2005	120			54.16
2006	70	78	-70	111
2007	540	100	771	37.77
Sedeco DF	70	0		
UPAEP	30	0		
INA	20	0		
Etapas 1-3	100	100		51
Evaluación rápida	300	104		
Portales	20	8		
2008	278	56	-30	20.14
Etapas 1-3	200	27		
WM	78	29		
Etapas 4-6	100			
2009	40	ND	ND	ND
Femia	40			
<b>Total</b>	<b>1168</b>	<b>364</b>		

Fuente: Minutas Consejo Directivo 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009



Las mismas empresas pero en etapas distintas de la metodología



No de empresas no registradas en el total de pymes atendidas

De acuerdo con las cifras mostradas, la capacidad de atención es de 80-100 pymes por año, lo que representa un nivel de cumplimiento entre el 50 y 55 % de las metas comprometidas, tendencia que se mantiene en todo el proceso de implementación del programa.

Asociado a las metas se encuentra el presupuesto del programa, el cual ha registrado importantes recursos de financiación, por un monto total de \$109,071,596 MN, provenientes principalmente del Gobierno Federal, sector privado, fondos internacionales, Gobiernos de los Estados y consultores y de organismos internacionales. De este presupuesto, 63,003,482 MN corresponden a los ingresos reales ejecutados por el programa, 33,596,800 pendientes por ejercer en 2009 y 11,788,114 que ya han sido devueltos a la Secretaría de Economía por exceder la temporalidad en la aplicación de los recursos

Ingresos del Programa 1998-2009		
Fuente de financiación	Ejercido	Por ejercer
PNUD-NAFIN	3,554,690	
Secretaría de Economía	26,157,086	<b>34,280,000</b>
Empresas	22,934,000	
Consultores	2,457,706	
Gobiernos Estados	2,700,000	
Fondos internacionales	5,200,000	
<b>Total pesos</b>	<b>63,003,482</b>	
<b>Total USD</b>	<b>4,846,422</b>	

Fuente: Cédulas del Fondo Pyme, Reportes anuales y Minutas del Consejo I

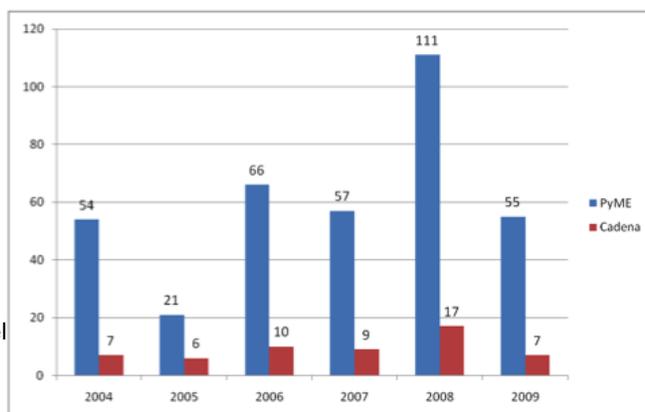
Cabe mencionar, que entre las principales razones que explican la devolución de fondos se encuentran las siguientes<sup>5</sup>:

- La promoción requiere un lapso mayor que lo estimado en las cédulas
- Las decisiones de participación dependen de los Consejos de Administración de las empresas interesadas, adicionalmente el proceso de revisión por parte del departamento legal para la firma de convenios entre el programa es demasiado largo
- La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría PyME convenció a los ejecutivos de la empresa automotriz de no realizar el proyecto.
- Las proveedoras provistas por la tractora no cubrieron los requisitos

#### Empresas atendidas

Durante los 6 años de operación del programa se han atendido un total de 420 empresas en la modalidad de metodología para el desarrollo de proveedores, de las cuales 364 corresponden a la estructura de las pymes y 56 son empresas cliente o tractora.

Si bien la metodología establece en su fase de diseño la lógica vertical de encadenamientos a razón de 1 empresa cliente y 10 proveedores, en la práctica encontramos que en promedio por cada empresa cliente se tienen 6 empresas pymes. Lo anterior obedece, a que se ha



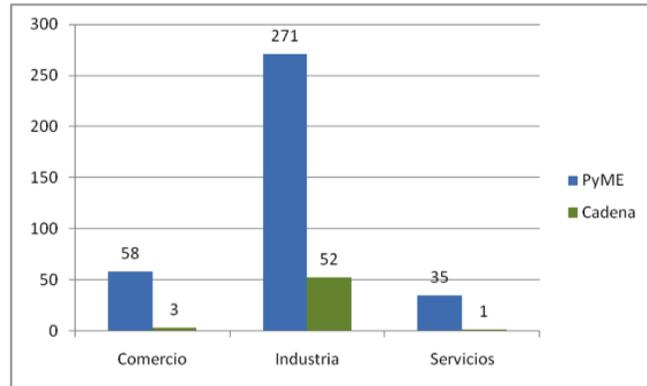
<sup>5</sup> Cartas de organismo intermedio y coordinador del 2009

flexibilizado el concepto tradicional de empresa cliente, incorporando cadenas de pequeñas o medianas empresas, lo que permite comprobar la aplicación del modelo en diferentes escalas de empresas.

Fuente: Control de intervenciones PDP

### Sectores

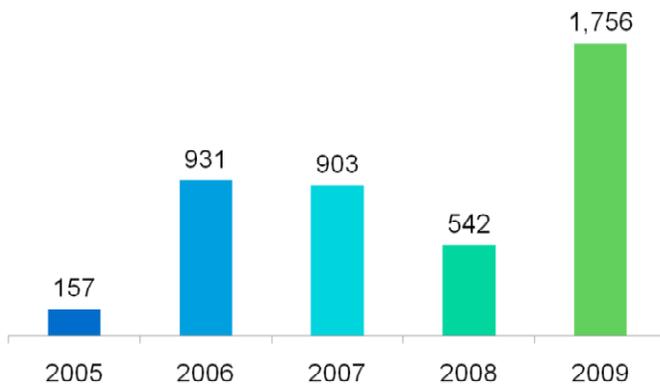
Del total de intervenciones realizadas por el programa, entre los años 2004 y 2009, la mayor participación de encadenamientos se realiza en el sector manufacturero con el 74%, debido a la naturaleza del programa y a que la mayoría de las pymes provienen de este segmento. Le siguen el sector comercio con el 15% y servicios con el 1%. El gráfico presenta la distribución de las empresas por sectores



Fuente: Control de intervenciones PDP

En cuanto al servicio de vinculación de oferta y demanda de bienes y servicios, el programa tiene registrados en su portal 4289 pymes al cierre del primer semestre de 2009.

### PyMEs registradas en portal por año



Fuente: Reportes anuales PDP 2008-2009 (primer semestre).

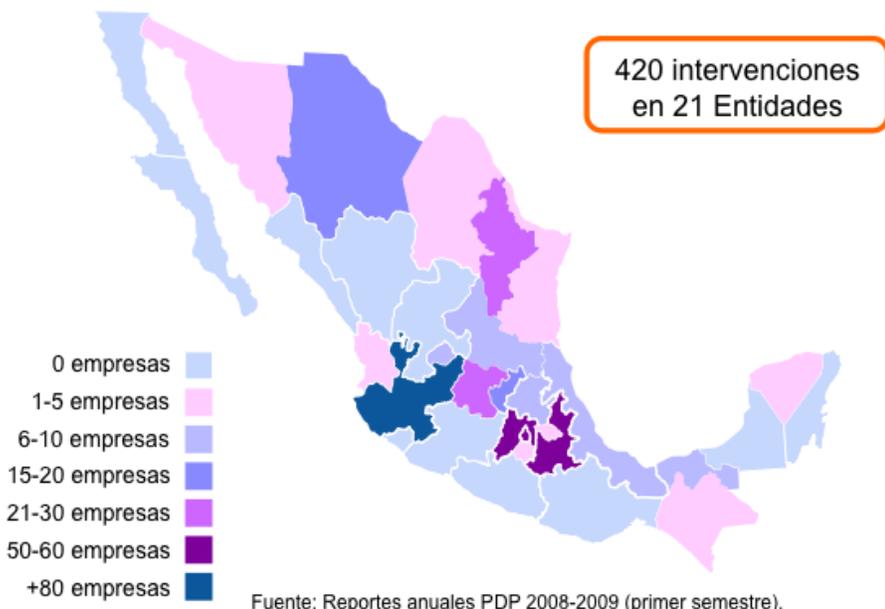
### Cobertura del programa por entidades federativas

El programa cuenta con una cobertura en 22 estados de la república, las entidades con mayor número de cadenas atendidas son Jalisco con el 21.3%, Puebla con el 14.5%, Estado de México con el 14.3 y Distrito Federal 13.5. Le siguen por orden de importancia Guanajuato, Chihuahua, Nuevo León, Querétaro, Hidalgo y Aguascalientes, por mencionar algunos.

Actualmente el programa no tiene presencia en los estados de Zacatecas, Sinaloa, Campeche, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo y las dos Baja California.

El siguiente gráfico resume la presencia del programa a nivel geográfica e ilustra la concentración de intervenciones por entidad federativa

### Cobertura de cadenas por Entidad Federativa

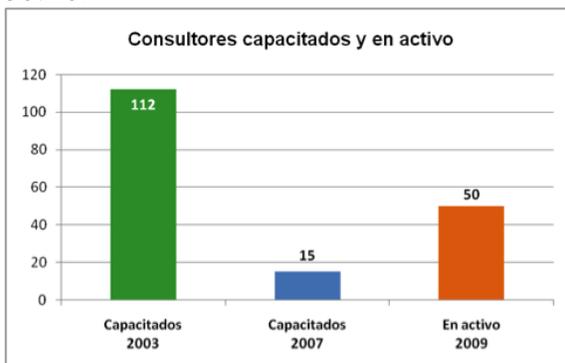


Ent.	No.	%
Ags.	10	2.5
BC	0	0.0
BCS	0	0.0
Cam	0	0.0
Chis	1	0.3
Chih	18	4.5
Coah	2	0.5
Col	0	0.0
DF	54	13.5
Dgo	1	0.3
EdoMex	57	14.3
Gto	29	7.3
Gro	0	0.0
Hgo	10	2.5
Jal	85	21.3
Mich	0	0.0
Mor	2	0.5
Nay	1	0.3
NL	23	5.8
Oax	0	0.0
Pue	58	14.5
Qro	17	4.3
QRoo	0	0.0
SLP	6	1.5
Sin	0	0.0
Son	1	0.3
Tab	9	2.3
Tams	1	0.3
Tlax	3	0.8
Ver	10	2.5
Yuc	2	0.5
Zac	0	0.0
Total:	400	100.0

### Red Nacional de Consultores

Como se menciona en párrafos anteriores, el programa cuenta con el soporte de la Red Nacional de Consultores, quienes acreditaron el curso de formación en la metodología de desarrollo de proveedores en los años 2003 y 2007.

La red esta integrada por 127 consultores expertos en procesos técnicos y productivos y radicados en diferentes ciudades del país, aspecto que contribuyó en la estrategia de cobertura del programa, siendo los estados de Jalisco, Distrito Federal, Estado de México, Aguascalientes, Puebla y Guanajuato los que presentan mayor número de consultores en activo.



Fuente: Reportes anuales PDP y minutas de Consejo Directivo 2003, 2004 y 2007.

Consultores capacitados e inactivos en la República Mexicana



Fuente: Reportes anuales PDP y minutas de Consejo Directivo 2003, 2004 y 2007.

### PDP, instrumento de política pública

El programa ha contado con la participación de instituciones relevantes vinculadas al fomento empresarial, ya que en su origen fue diseñado para operar en un esquema público-

privado y de organismo internacional. El Consejo Directivo es muestra clara del compromiso que adquirió el Gobierno Federal, la banca de desarrollo y el sector empresarial para impulsar esta iniciativa con el acompañamiento y respaldo por parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Gracias a los trabajos realizados por los actores vinculados, el programa contó con los recursos y el respaldo de la Secretaría de Economía, y es en 2007 cuando se incorpora el modelo empresarial diseñado por el programa para el desarrollo de proveedores, al Programa Nacional de Empresas Tractoras (PET), convirtiéndose de esta forma en un instrumento de política pública.

Cabe mencionar que el modelo ha sido adaptado a las necesidades del PET, flexibilizando el enfoque y la estrategia de intervención del PDP, es decir cambia el foco del programa, se sustituye la cadena o red empresarial específica por iniciativas sectoriales que respondan al interés del país, tales como automotriz, aeroespacial, electrónica electrodomésticos maquiladoras, y departamentales, entre otros.

La estrategia y lineamientos de operación están determinados por el Gobierno de la República y la Secretaría de Economía<sup>6</sup>, las acciones estratégicas están definidas en función de las prioridades del país, tal es el caso de la puesta en marcha del proyecto Compras a Gobierno, liderado por el programa de empresas tractoras.

Para dar continuidad y sustentabilidad financiera al programa, la Subsecretaria Pyme, a través de la Dirección General de Oferta Exportable, tienen contemplada la creación de un fideicomiso, para reducir la dependencia con la estructura gubernamental y los fondos disponibles.

Asimismo, se tiene previsto la conformación de la base operativa y del consejo ciudadano y empresarial de empresas tractoras, que sea quien determine el rumbo, presupuesto y la asignación de prioridades del programa y en donde PNUD cambie el rol de ejecutor operativo por facilitador de procesos de toma de decisión a través de recomendaciones, análisis y apoyo en la planificación de estrategias.<sup>7</sup>

### **Internacionalización del Programa**

En 2008 se dan los primeros acercamientos para que el programa logre su internacionalización a través del Proyecto de Transferencia de Metodología de Desarrollo de Proveedores en la República de El Salvador

Este proyecto busca transferir eficientemente los conocimientos y capacidades adquiridas en la experiencia del proyecto en México, adaptando y adoptando las herramientas, procesos y sistemas, a los factores locales que incidan para el éxito de su implementación.

Entre las acciones relevantes que han realizado se encuentran:

- Esquema público=privado=organismos internacionales para la colaboración y compromiso con el programa
- Formación exitosa de consultores locales
- Participación del Banco Interamericano de Desarrollo en el proyecto.
- Aplicación de convenios para el apoyo complementario en los planes de mejora y aumento de los impactos con Conamype, Fundes, Insaforp, entre otros.
- Integración del BCIE como financiador de las cadenas con metodología NAFIN.

---

<sup>6</sup> Comentarios realizados durante la entrevista con la institución donante. Noviembre 10 de 2009

<sup>7</sup> Ídem nota

- Cartas de interés para ampliar la extensión del programa a nivel regional.
- Sensibilización para generar la confianza de las empresas.
- Se rompió el paradigma de asesoría gratuita y se generaron negocio durante la prueba piloto (2 cadenas y 18 proveedores)
- 50% de la meta anual de cadenas lograda en 2 meses.
- Aceptación y ratificación de apoyo por parte del nuevo Gobierno.
- Documentación de resultados para ingresarse como política pública en 2011
- Copatrocinio del programa en caso de empresas sociales.
- Réplica del proyecto con Programa Mundial de Alimentos.
- Impactos positivos en operación y gestión de las cadenas atendidas
- Segundo curso de certificación de consultores febrero de 2010

## Parte II

### Evaluación de las capacidades organizacionales

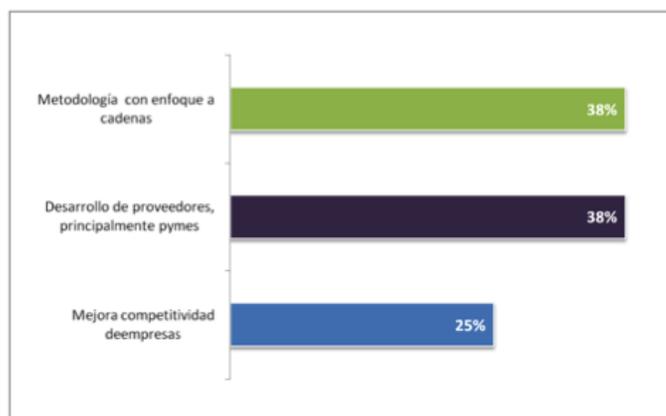
Esta sección, presenta los resultados de las entrevistas realizadas con el fin de conocer la percepción y puntos de vista de los diferentes actores con los que se vincula el Programa.

Para mantener la confidencialidad y transparencia en las opiniones, propuestas y puntos de interés manifestados por los entrevistados, los resultados se presentan agrupados, obteniendo de esta forma un panorama general del Programa.

Consultas a donantes, socios, organismos intermedios y organizaciones empresariales

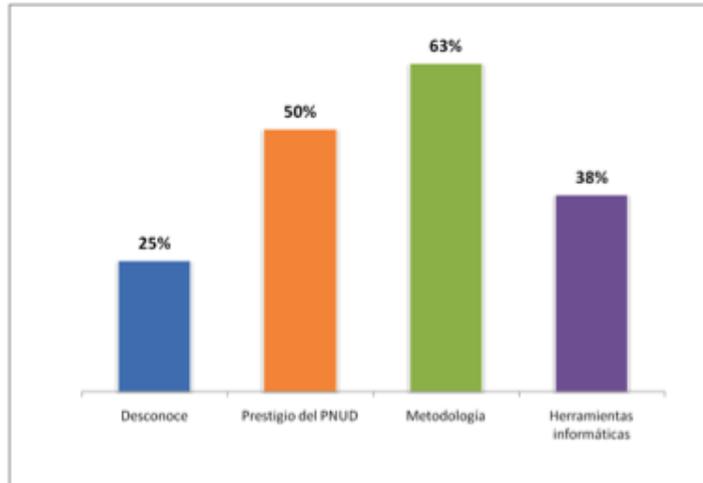
#### 1. Objetivos del programa

Para la mayor parte de los consultados, la metodología del programa, así como el respaldo de PNUD son las mayores ventajas comparativas, sin embargo algunos aseguran que aunque tiene un modelo sólido, no se ha actualizado ni difundido suficientemente



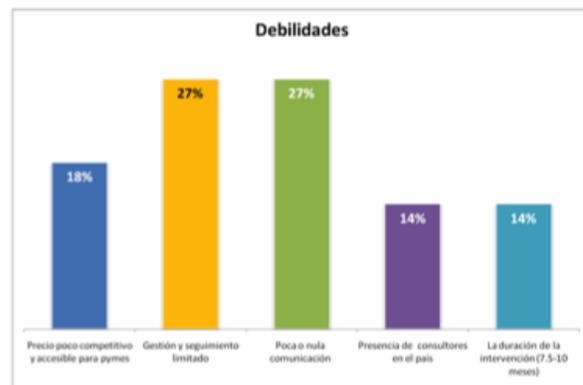
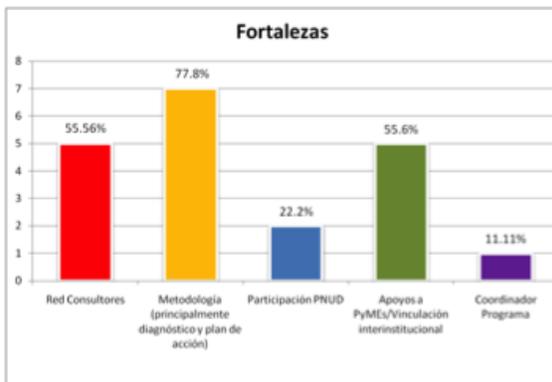
#### 2. Elemento diferenciador del programa

La mayoría de los entrevistados manifestaron que la metodología del programa, así como el respaldo de PNUD son las mayores ventajas comparativas



Asimismo señalaron, que la iniciativa esta rebasada, tiene un modelo sólido pero no se ha actualizado ni difundido suficientemente. Existen otras instituciones que la aplican y son mejores en asistencia especializada y a menor costo.

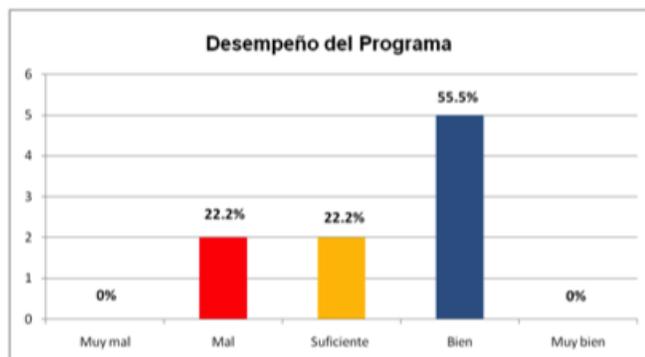
### 3. Fortalezas y debilidades del programa



### 4. Desempeño del programa

Entre los aspectos mencionados en la valoración del desempeño destacan:

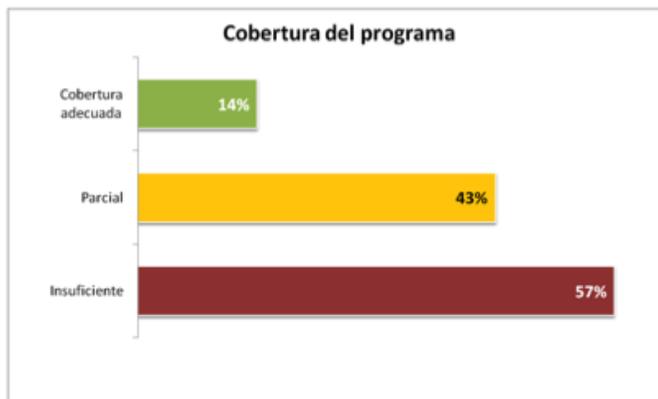
- Las pymes reconocen mejoras post intervención, la metodología facilita procesos de mejora continua para pymes
- El programa rompe el paradigma en la articulación de grandes y pequeñas empresas con visión de negocio.
- El programa se ha convertido en política pública y es complementario al Programa Tractoras
- Limitada capacidad para cumplir con las metas del programa
- Poca información sobre resultados concretos por año, no se diferencian metas ni resultados anualmente



- Las instituciones no han asumido la responsabilidad en la ejecución/resultados del programa
- Las metas del PDP deben ajustarse con las necesidades del sector empresarial
- El reto hacer estrategia sostenible y masificada

### 5. Cobertura

El 14 % de los consultados indican que el programa tiene una cobertura adecuada, el resto opina que es parcial e insuficiente. Recomiendan masificar la iniciativa, incluyendo más ciudades y consultores, prospectar por Estados y establecer indicadores de desempeño y extender la red de consultores para ampliar la cobertura y responder a la demanda más que a decisiones políticas.

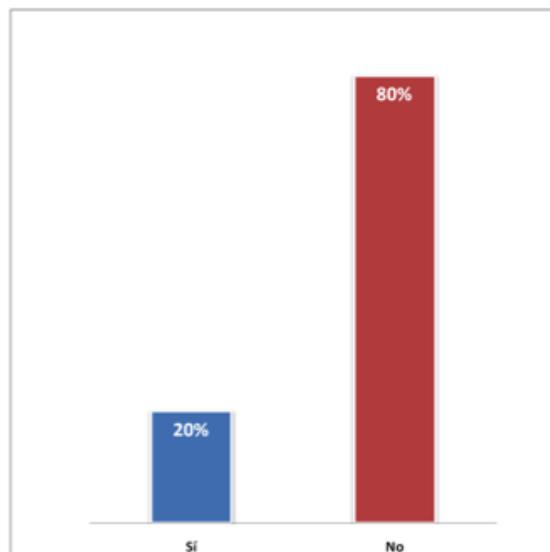


### 6. Eficiencia en la gestión del programa

La mayoría de las personas consultadas señalan que el programa no cuenta con una gestión eficiente, principalmente porque existe cumplimiento parcial de las metas y fondos asignados. Se reconocen beneficios en las pymes, falta medición constante de los resultados

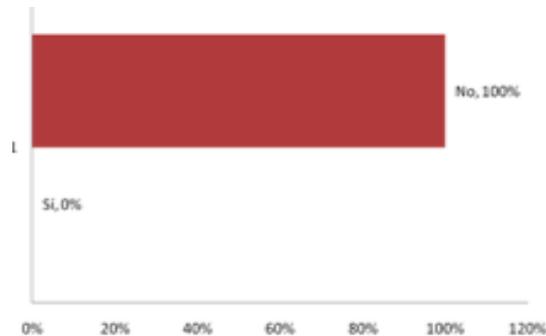
Adicionalmente mencionaron que:

- La estrategia de intervención responde a las necesidades del país, el modelo original se ha adecuado
- Poca claridad respecto a los lineamientos de operación del programa
- No se cumple con las metas establecidas y se tiene poca sensibilidad sobre lo que representa la devolución de los fondos no ejercidos
- El EMC está saturado en actividades, falta de un plan estratégico de corto y mediano plazo (objetivos, metas, indicadores)
- Los reportes contienen información incompleta y se presentan con retrasos
- Poca o nula información sobre los resultados en los beneficiarios
- No es rentable a pesar del proceso de maduración del programa



## 7. Comunicación

Para el 100% de los entrevistados la información del programa es limitada, no hay comunicación fluida y tienen que solicitarla al EMC para estar enterados de los avances y resultados del programa

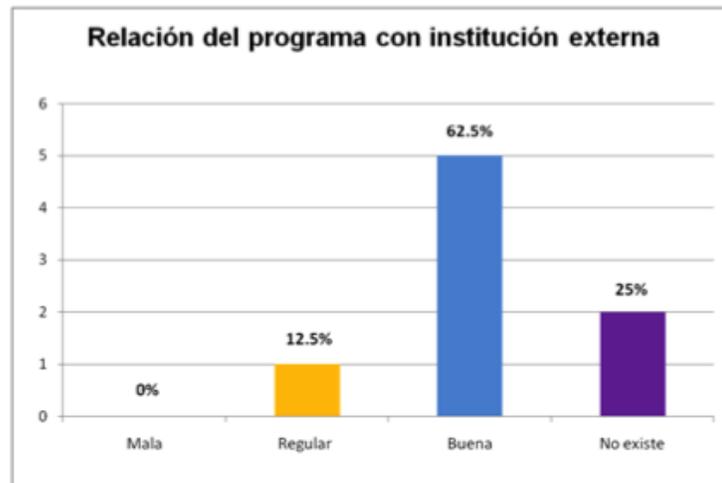


Tipo de información requerida:

- Notas informativas sobre metas, prospectos, impactos en forma quincenal y mensual
- No de empresas atendidas, seguimiento a los acuerdos y compromisos, avances de ejecución presupuestaria
- Indicadores sobre la generación de empleo, riqueza, mejoras socioeconómicas, etc
- Necesidades específicas de capacitación de pymes
- Experiencias de las pymes, ya sean positivas o no.

## 8. Relación con el programa

El 85% de los entrevistados mantiene una relación buena y cordial con el programa, sin embargo el aspecto crítico es la comunicación respecto a los avances de los proyectos y del programa mismo.



Otros aspectos mencionados son:

- Hace un año y medio que no se celebraban reuniones de consejo que por acuerdo son obligatorias
- No existe retroalimentación sobre los avances de los proyectos/programa, la información no es oportuna y en varios casos proviene de otros actores
- Poco involucramiento en la ejecución programa, definir claramente roles y funciones entre las instituciones vinculadas al programa

## 9. Oportunidades



La mayoría de los entrevistados coincidieron en que las áreas de oportunidad radican en la institucionalización del programa, contar con recursos humanos suficientes en el EMC para atender en tiempo y forma, mayor involucramiento con las organizaciones y principalmente difundir resultados y experiencias del programa.

### 10. Mantener la colaboración y aportaciones en caso de mejora

Las personas entrevistadas señalaron que la colaboración y aportación con el programa estará en función de:



- Mayor involucramiento y con rol específico en el programa
- Profesionalizar y fortalecer la gestión operativa del programa
- Difundir los resultados y experiencias del programa
- Internacionalización del programa
- Institucionalización mediante esquema público-privado con el respaldo de PNUD

## **Evaluación de capacidades organizaciones**

Para llevar a cabo la fase de análisis de datos que se obtuvieron de las entrevistas externas, internas y de empresas beneficiarias y del análisis de documentos, los consultores del OCAV utilizaron el método de la triangulación, la cual consiste en el uso simultáneo de la percepción de los entrevistados, validación y documentación, con el propósito de valorar el nivel de desarrollo de las capacidades organizaciones del PDP

De acuerdo con nuestra metodología, se valoraron 65 capacidades organizacionales, agrupadas en tres categorías: a) gestión de programa y proyectos, b) relacionamiento externo y c) organización interna. El nivel de desarrollo de cada capacidad se encuentra determinado en un rango entre 0 y 5, donde 0 es Nulo, 1 incipiente, 2 básico 3 medianamente desarrollada 4 bien desarrollada y 5 ejemplar.

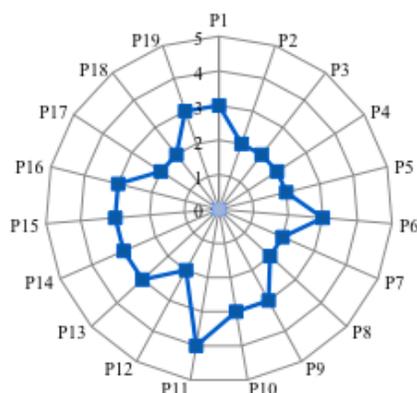
Los resultados del análisis muestran que la categoría de relacionamiento externo presenta mejores niveles de desempeño y de las 11 capacidades evaluadas 7 se encuentran en niveles medianamente y bien desarrolladas, en tanto que la gestión de programa y proyectos 10 de las 19 capacidades evaluadas están puntuadas en un nivel de medianamente desarrolladas.

Finalmente, las 37 capacidades que integran la categoría de organización interna registran los menores niveles de desarrollo, ya que 22 capacidades se ubican en niveles de básico e incipiente y 10 medianamente en desarrollo. Como parte de esta sección, se tiene la valoración de capacidades en los temas administrativo-contables, lo cual complementa el análisis de la organización interna.

Los siguientes gráficos muestran los niveles de desarrollo de las capacidades evaluadas por categoría

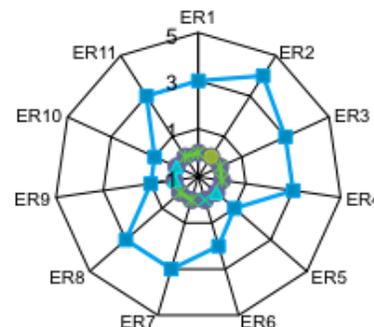
### Gestión del programa y proyectos

- Alineación a metas globales y pensamiento estratégico
- Formulación de proyectos
- Estrategia de implementación
- Eficacia en el logro de objetivos de los proyectos y la contribución del programa
- Monitoreo y evaluación
- Gestión del conocimiento y aprendizaje adquirido
- Sistematización e incorporación del aprendizaje
- Sostenibilidad y replicabilidad



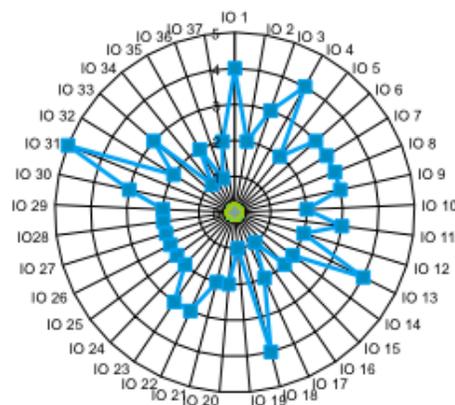
### Relaciones externas

- Relación con donantes
- Asociaciones colaborativas con socios y otras instituciones para el logro de objetivos
- Comunicación externa del programa
- Relacionamiento con actores clave, líderes de opinión, expertos nacionales e internacionales



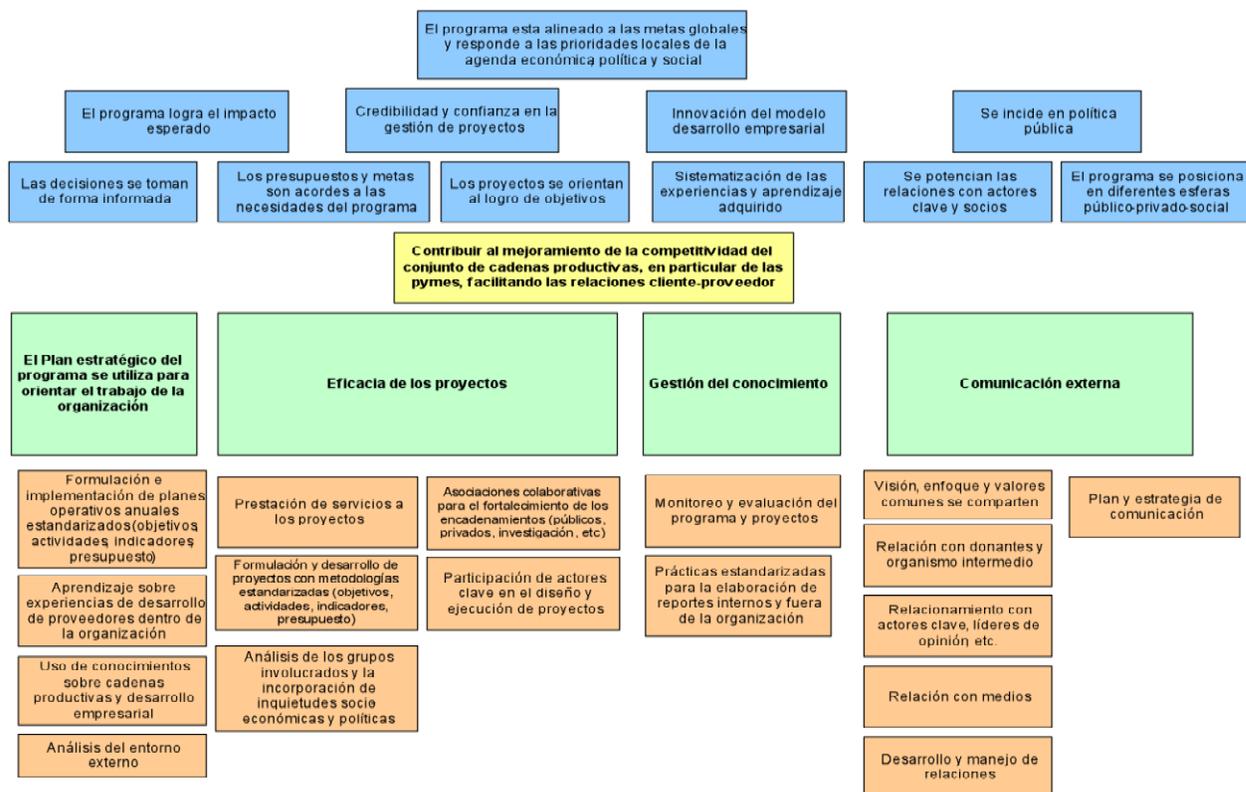
### Organización interna

- Visión y finalidad de la organización
- Plan estratégico, negocios y operativos
- Gobernabilidad (consejo asesor y estructura operativa)
- Dirección y
- Gestión administrativa y financiera
- Clima laboral
- Política de RRHH y evaluación del desempeño
- Comunicación interna
- Gestión de fondos
- Sustentabilidad financiera

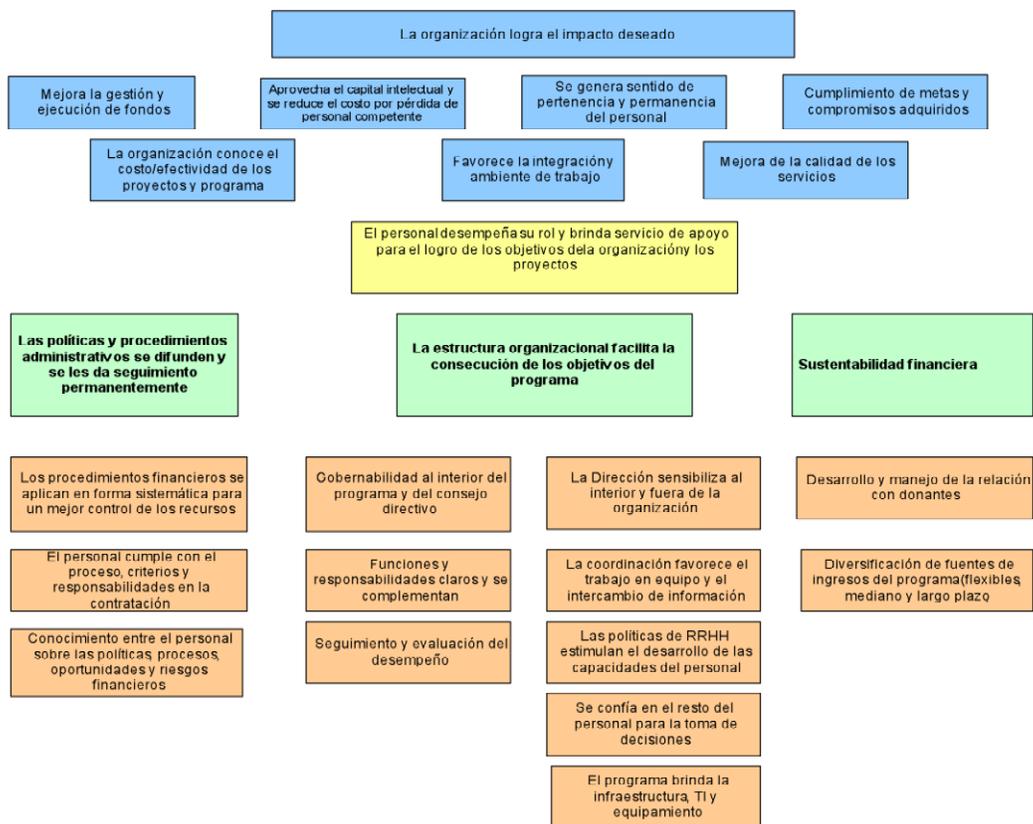


A partir de estos resultados, el equipo de consultores del OCAV seleccionó las capacidades consideradas prioritarias, que por su naturaleza y nivel de desarrollo pueden contribuir en la mejora de aspectos relacionados con la eficiencia organizacional del programa y de aquellos factores críticos identificados durante el proceso de la evaluación.

Las propuestas se resumen en el siguiente árbol lógico, el cual describe en un esquema de medios y fines, las capacidades que deben fortalecerse y llevar a un nivel mayor de desarrollo para alcanzar los objetivos propuestos y que como resultado de su implementación se obtengan los resultados esperados



Árbol lógico 1



Árbol lógico 2

## 4. Evaluación de los beneficios en empresas

### i. Composición de la muestra

Para el relevamiento de información acerca de los efectos del programa en los beneficiarios, fueron seleccionadas 9 empresas tractoras y 24 pymes (ver figura 4.1), ubicadas principalmente en 3 entidades federativas (ver figura 4.2), sectorialmente las empresas consultadas pertenecen en gran parte al sector metal-mecánico (ver figura 4.3) las cuales proveen de manera relevante a aquellas tractoras que pertenecen al sector automotriz; es de importancia señalar que la mayoría de los encadenamientos empresariales a quienes atiende el PDP se ubican en el sector industrial, por otro lado fueron entrevistadas empresas tractoras que han sido apoyadas a través del desarrollo de portales *on-line* para el desarrollo y prospección de sus proveedores, otro de los servicios que ofrece el programa.

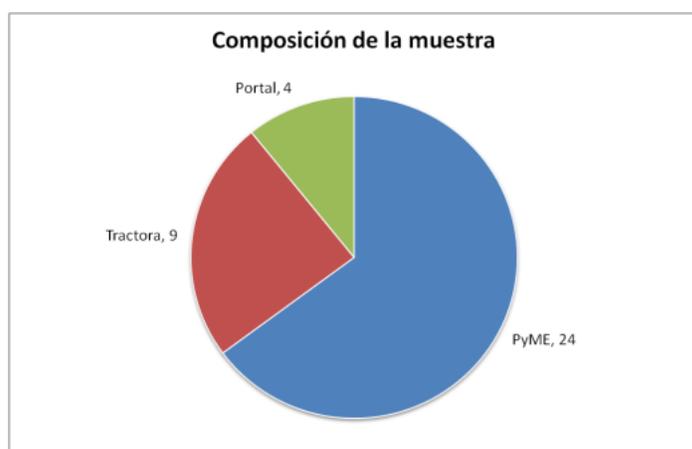


Figura 4. 1



Figura 4 2

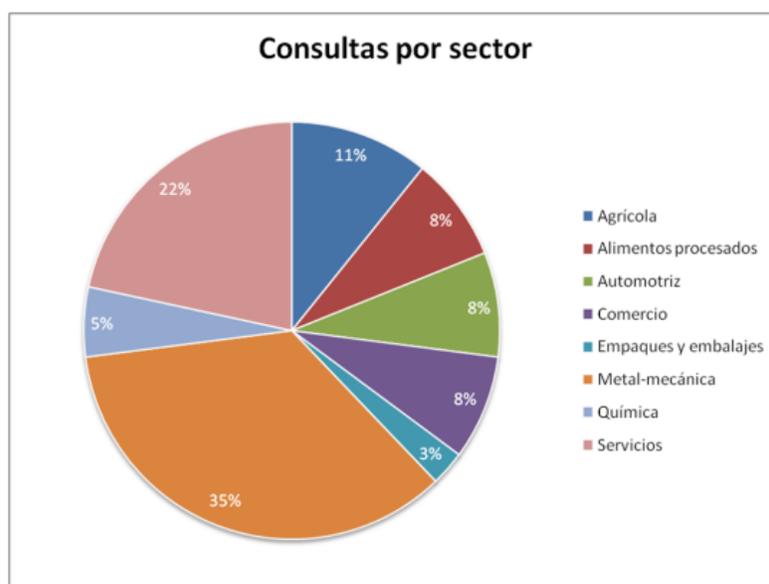


Figura 4. 3

## ii. Acercamiento al programa

Con base en los mecanismos de promoción del programa en las empresas, se corroboró que la Secretaría de Economía desempeña un papel relevante, ya que más de la mitad de las entrevistadas declaran que debido a la intervención por parte de esta entidad gubernamental han conocido las características de la metodología y sus beneficios en el desarrollo de proveedores, y es la reducción de costos la razón más importante por la que se sienten atraídos a participar en el programa.

Por otro lado, la mayoría de las PyMEs consultadas revelan que ha sido la empresa tractora quien los introduce al proyecto, y es el compromiso con ésta figura la razón principal por la que ratifican su vinculación y acceden a recibir la intervención por parte de los consultores del PDP. (ver figuras 4.4 y 4.5)

### ¿A través de quién se acercó al programa?

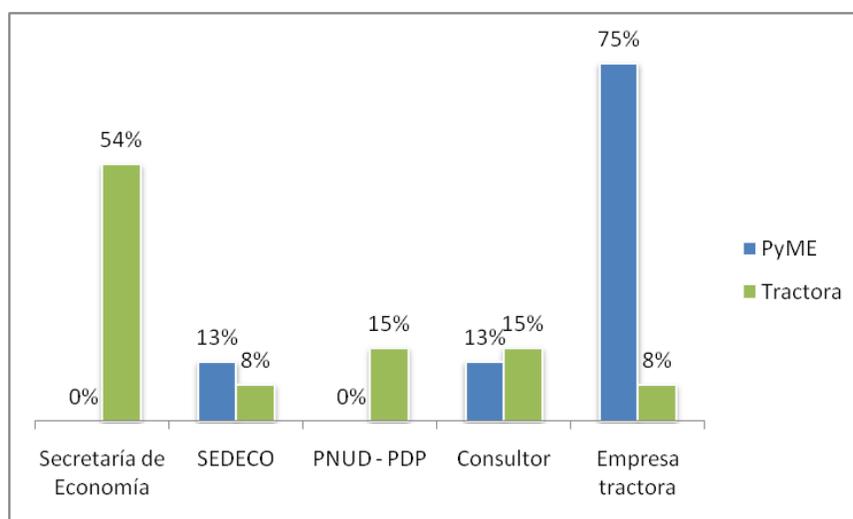


Figura 4.4.

### Razones de acercamiento al programa

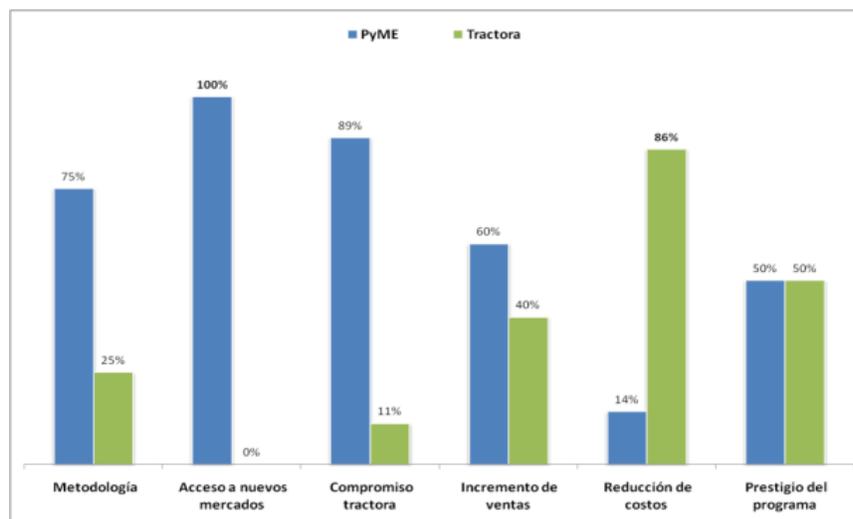


Figura 4.5

### iii. Servicios complementarios propuestos por las empresas

Otro de los grandes hallazgos de esta consulta fue conocer aquellos servicios que, con base en las propuestas de las empresas, complementarían la metodología, y la mayor parte de las menciones coinciden en la necesidad de que la asesoría del programa tenga un seguimiento posterior a la intervención, que incluya un monitoreo permanente de los encadenamientos con el fin de mantener una vinculación constante que fortalezca la relación proveedor-cliente, asimismo las PYMES manifiestan su necesidad de acceder a fuentes de financiamiento y vincularse con nuevas entidades empresariales (ver. Figura 4.6)

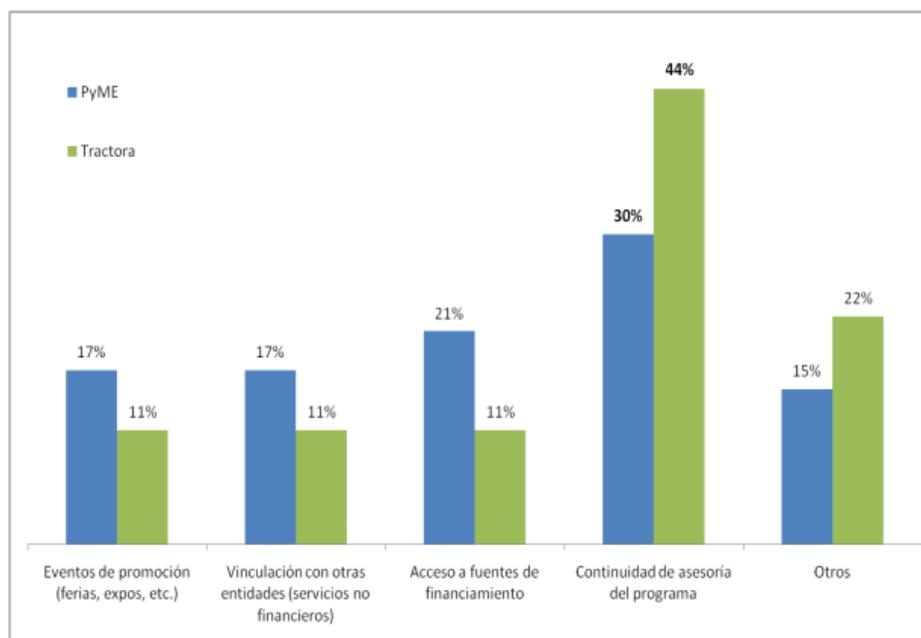


Figura 4.6

Entre otras propuestas, fueron mencionadas:

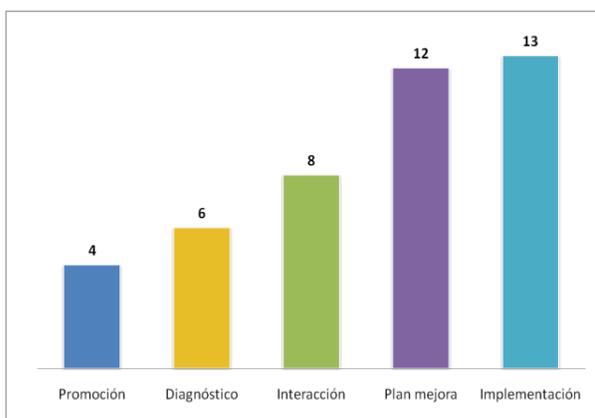
- Una mayor especialización sectorial en la asesoría
- Apoyo para la obtención de certificaciones
- Destacar y promover la importancia de la consultoría externa en PyMEs
- Recomendaciones para afrontar la crisis económica mundial
- Asesoría fiscal

### iv. Aplicación de la metodología

#### Fases de intervención en las empresas

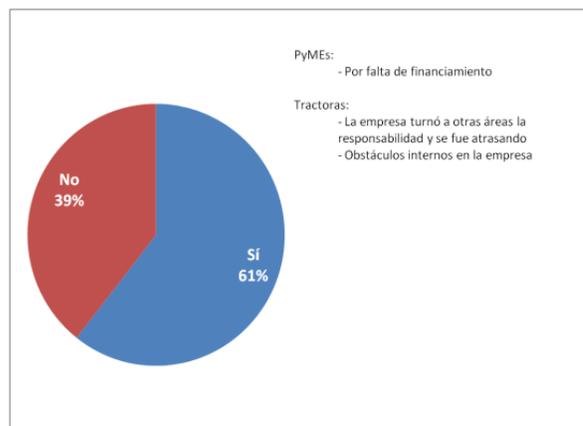
Con base en las fases de intervención de la metodología del PDP, se consultó a las empresas acerca de la duración aproximada de cada una de ellas, y en promedio se tiene que la consultoría se realiza durante casi 43 semanas a partir del primer contacto y hasta la implementación del plan de mejora, es decir casi por 11 meses (ver Figura 4.7); las fases que mayor tiempo requieren son: Plan de mejora (12 semanas promedio) e Implementación (13 semanas promedio), algunas de las causas de esto es que el desarrollo del plan de mejora se basa en la información que suministran las empresas, mientras que la implementación algunas veces requiere la inversión de recursos económicos, humanos y materiales suficientes con el que las PYMES no siempre cuentan o tardan en obtenerlo, asimismo las tractoras necesitan el tiempo suficiente para acordar las acciones entre sus áreas internas. (ver figura 4.8)

**Tiempos de intervención en las empresas**  
(semanas por etapa)



**Figura 4.7**

**¿El plan de mejora fue implementado en el tiempo previsto?**

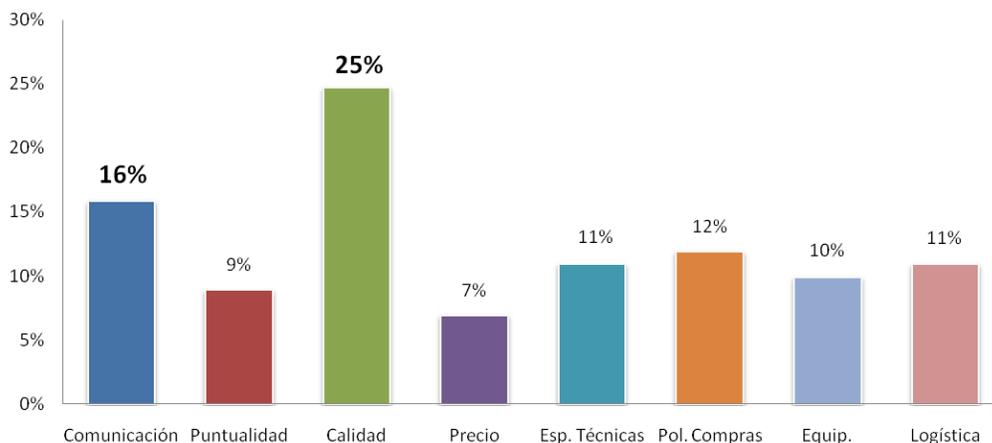


**Figura 4.8**

De igual forma, los consultados que confirmaron haber tenido haber tenido contacto con algún miembro del EMC, declararon que este acercamiento únicamente tuvo lugar en la etapa de promoción

**Principales aspectos del plan de mejora**

El proceso metodológico del programa establece que el plan de mejora debe adecuarse a las necesidades específicas de cada empresa que recibe la asesoría, con base en esta premisa ellas mencionan los temas más importantes en los que se concentra este documento, entre los que destaca principalmente aquellos relacionados con la calidad en los procesos productivos, seguido por las medidas para mejorar la comunicación entre proveedor y empresa cliente, y de manera general aquellos temas dirigidos a mejorar las políticas de compra-venta y el manejo de esquemas administrativos contables y financieros. (ver figura 4.9)



**Figura 4.9**

Aunque la consultoría que reciben las empresas está orientada a su integración en forma competitiva a las cadenas productivas en los temas mencionados anteriormente, la mayoría de las empresas proveedoras consideran necesario que el programa evalúe y recomiende acerca de las políticas y prácticas de compras de las grandes empresas cliente; sin embargo en éstas últimas su opinión es diferente (ver Figura 4.10), ya que la mayoría de las empresas tractoras mencionan que este tema es únicamente de su competencia y que ellas determinan qué políticas son las que más se adecuan a su conveniencia y necesidad.

**¿Considera necesario que el PDP evalúe las políticas y prácticas de compras?**

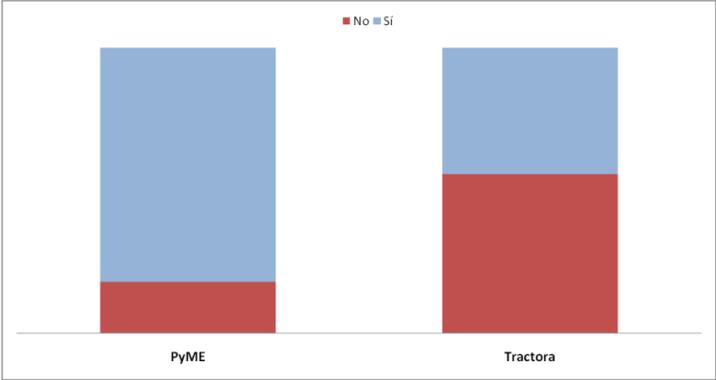


Figura 4.10

**V. Operación del programa**

**Evaluación de la gestión administrativa**

En relación a los trámites que existen entre las empresas y la gestión administrativa del programa, por ejemplo la expedición y entrega de recibos, sus características y funcionalidades, más de la mitad de los consultados afirman que el desempeño de esta actividad ha sido buena, sin embargo recomiendan que los recibos del programa puedan ser deducibles de impuestos, y que sean entregados en tiempo y forma con los datos correctos, ya que se ha reportado el retraso en la entrega de estos, y algunos errores de contenido en los contratos. (ver. Figura 4.11)

**Rapidez de respuesta y simplificación de trámites**

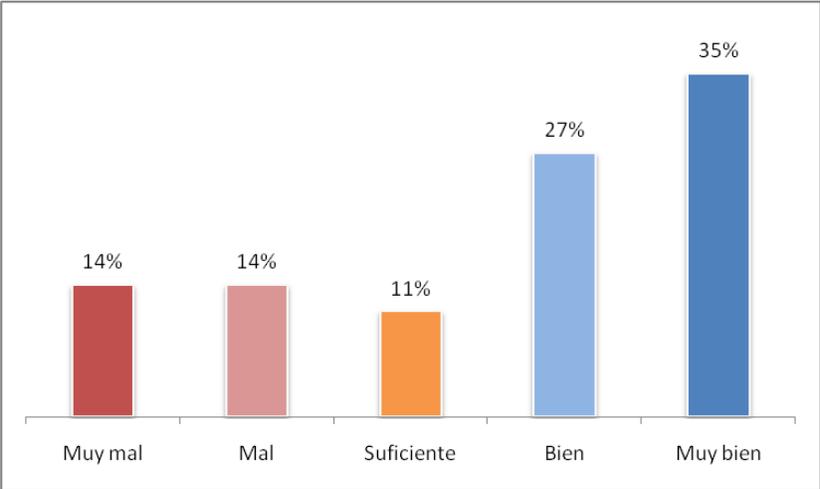


Figura 4.11

### Relación costo – beneficio

La evaluación del costo del programa tiene un promedio de 3 mil USD, sin embargo este monto puede variar dependiendo del subsidio que se obtenga por parte del gobierno, y aunque el precio puede ser representativo para la mayoría de las PYMES, estas consideran que la metodología es una de las más baratas que pueden obtener en el país, considerando los grandes beneficios que reciben al final de la intervención, y el respaldo que representa PNUD y la Secretaría de Economía; de igual forma manifiestan que el esquema de pagos diferidos es conveniente la planeación de sus finanzas.(ver Figura 4.12)

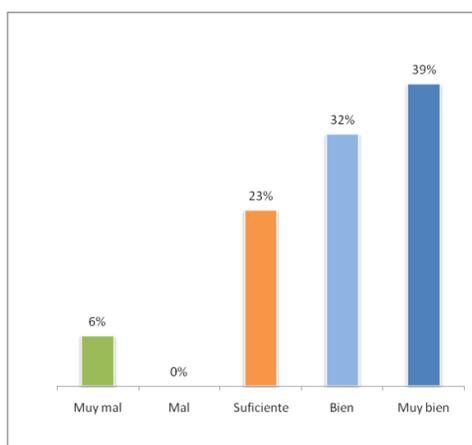


Figura 4.12

### Conocimiento del consultor

De manera general, el conocimiento de los consultores fue evaluado por la mayoría de los consultados como muy bueno, asimismo destacan el alto compromiso y actitud de acompañamiento que adoptan con las empresas proveedoras y señalan la gran experiencia que reflejan con una asesoría didáctica y amable; no obstante algunas empresas cliente (tractoras) han indicado algunos puntos negativos, como la poca especialización de algunos consultores en sectores específicos como el automotriz o retail y el limitado conocimiento en procedimientos y políticas de compra. (ver figura 4.13)

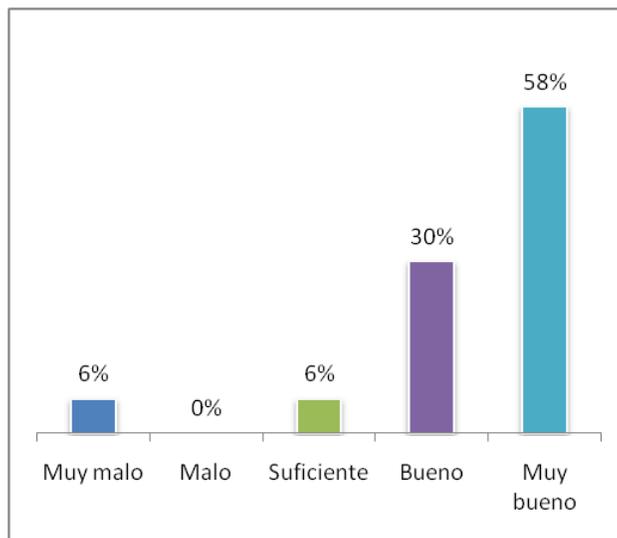


Figura 4.13

## Vi. Beneficios del programa en las beneficiarias

En esta sección se presentan los beneficios y los porcentajes máximos de avance que las empresas consultadas declaran haber obtenido hasta en un año y medio después de la intervención (ver figuras 4.14, 4.15 y 4.16)

- Las empresas proveedoras que declaran haber obtenido certificaciones, señalan que estas han sido en temas de calidad (ISO), laborales (ESR) y de seguridad industrial.
- Por otro lado la comunicación cliente – proveedor mejoró desde un 25 hasta un 80%
- La innovación y desarrollo de nuevos productos se ha incrementado hasta en un 30%
- De igual forma, las PYMES declaran haber reducido sus costos hasta en un 15%
- La eficiencia productiva se logró incrementar hasta en un 80% en las proveedoras y hasta en un 10% en empresas cliente
- Las empresas cliente redujeron sus rechazos hasta en un 5%, mientras que las PYMES hasta en un 50%
- Se implementaron hasta 40% de nuevas tecnologías en PYMES y 15% en tractoras
- Por su parte las empresas cliente mejoraron su comunicación con las proveedoras hasta en un 75%

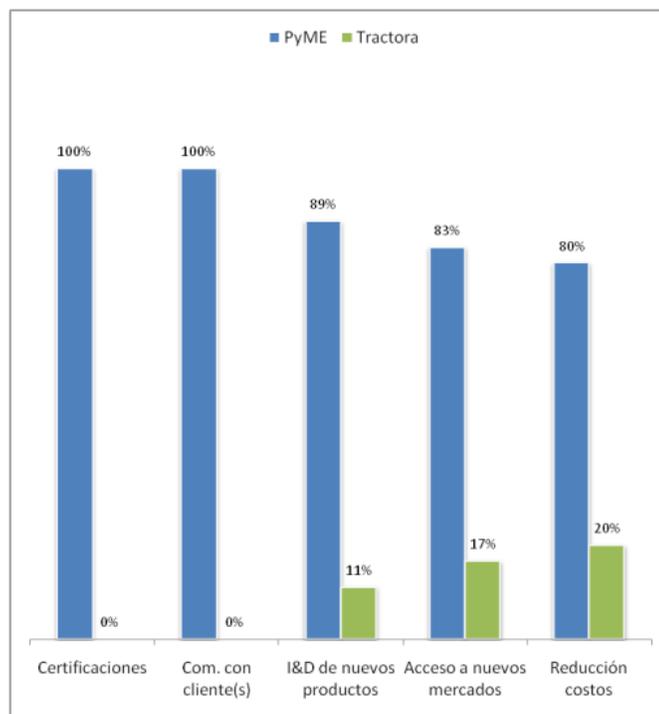


Figura 4.14

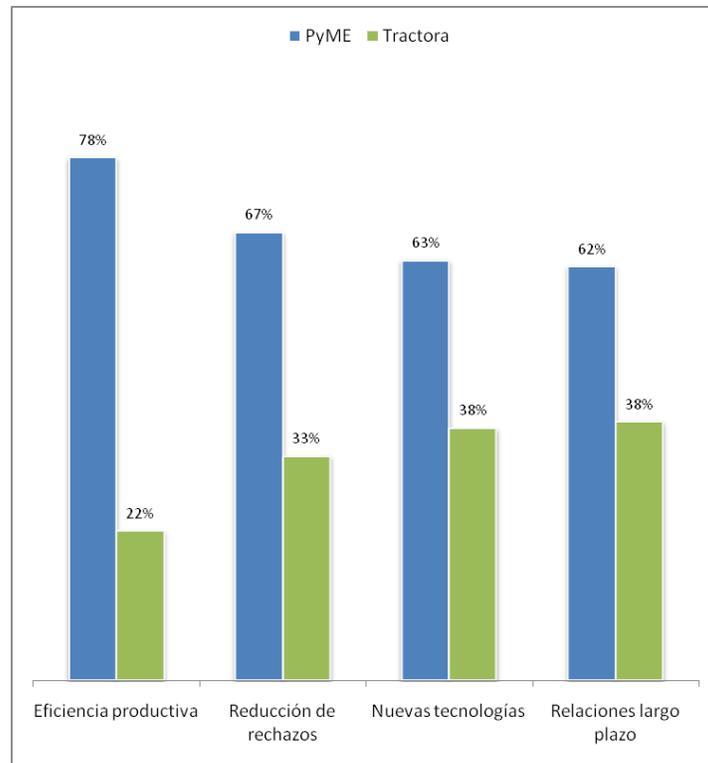


Figura 4.15

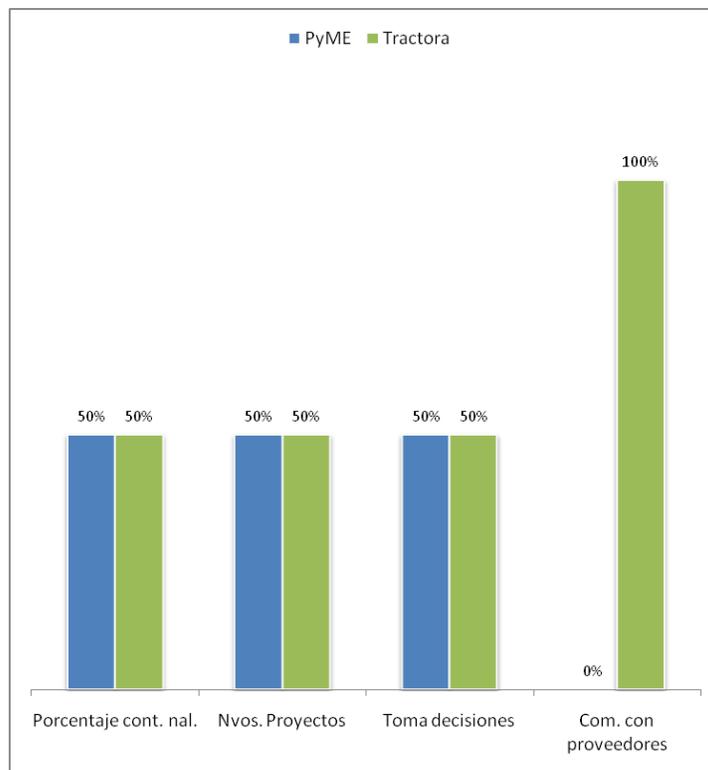


Figura 4.16

## Vii. Portal PDP – Tractoras

Otro de los servicios que otorga el programa es el desarrollo de portales para el desarrollo de proveedores; se consultó a empresas tractoras con el fin de evaluar la calidad del servicio e identificar áreas de oportunidad

Aunque la mayoría de las empresas consultadas revela que la información contenida en el portal es suficiente y se mantiene actualizada, reconocen que la responsabilidad de la actualización de la información es responsabilidad de los proveedores, por otra parte también indican la falta de algunos filtros complementarios por commodities que podrían agilizar la prospección de proveedores (ver figura 4.17)



Figura 4.17

Aunque casi la totalidad de las empresas que reciben el servicio indican que cumplen con sus expectativas, la mayor parte de ellas propone que la apariencia del portal puede incluir los colores corporativos de las empresas cliente, de igual forma les resulta importante mejorar el diseño estético de la herramienta tecnológica así como la velocidad de carga del sistema.

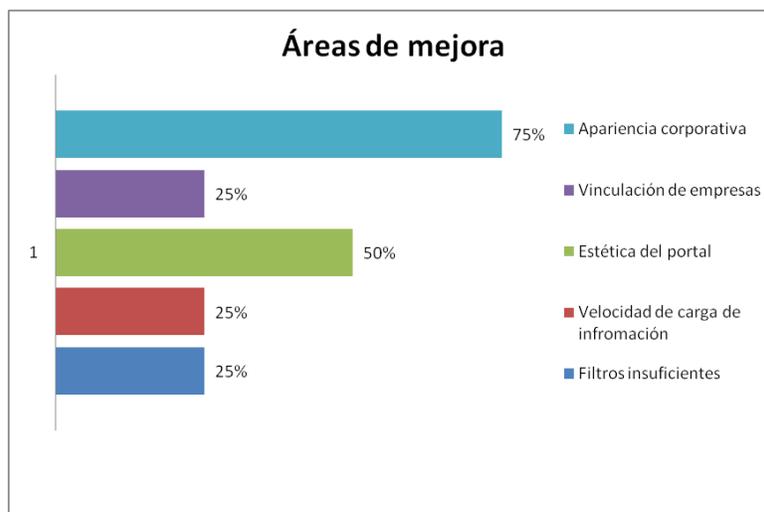


Figura 4.18

Finalmente, las empresas entrevistadas señalan en su mayoría que los principales beneficios obtenidos a través del portal se focalizan en mejorar las técnicas y simplificación de trámites para la selección de proveedores (ver. Figura 4.19). Asimismo señalan que es una herramienta que ha facilitado el acercamiento con los proveedores potenciales y una herramienta que agiliza de manera significativa su identificación y selección

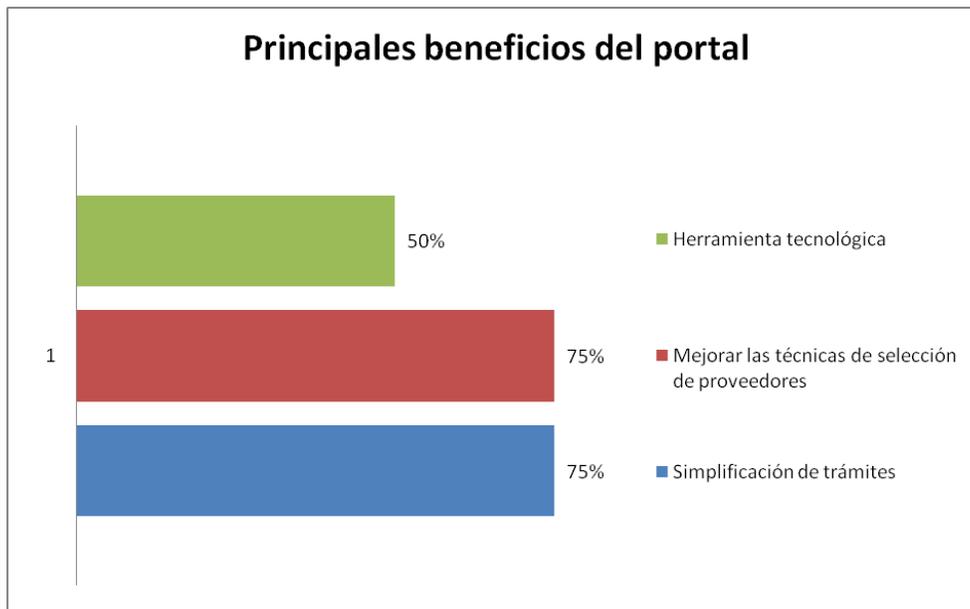


Figura 4.19

## 5. Consulta sobre desempeño organizacional: EMC y red de consultores

La Evaluación Externa también abarcó la revisión documental de los términos de referencia de los cargos al interior del Equipo de Monitoreo Central (EMC) y de los consultores, así como de las minutas y los aspectos de reportes anuales relacionados con la gestión interna de los proyectos, las condiciones de recursos humanos y remuneraciones.

De la misma manera, se realizaron 17 entrevistas a los miembros del Equipo de Monitoreo Central, a consultores en tres plazas de la República Mexicana y a un integrante del PNUD. A continuación se resumen los hallazgos generados en ambos ejercicios.

### i. Características de la Muestra

La muestra se compuso de 17 personas consultadas. Como lo muestra el siguiente gráfico, participaron:

- seis miembros del Equipo de Monitoreo Central (coordinador del proyecto, dos asesores nacionales, el especialista en sistemas informáticos, la administradora y el auxiliar administrativo);
- 10 consultores, cinco de ellos localizados en la Ciudad de México, tres en Guadalajara y dos en Puebla; y
- la persona que es contraparte del proyecto en el PNUD.

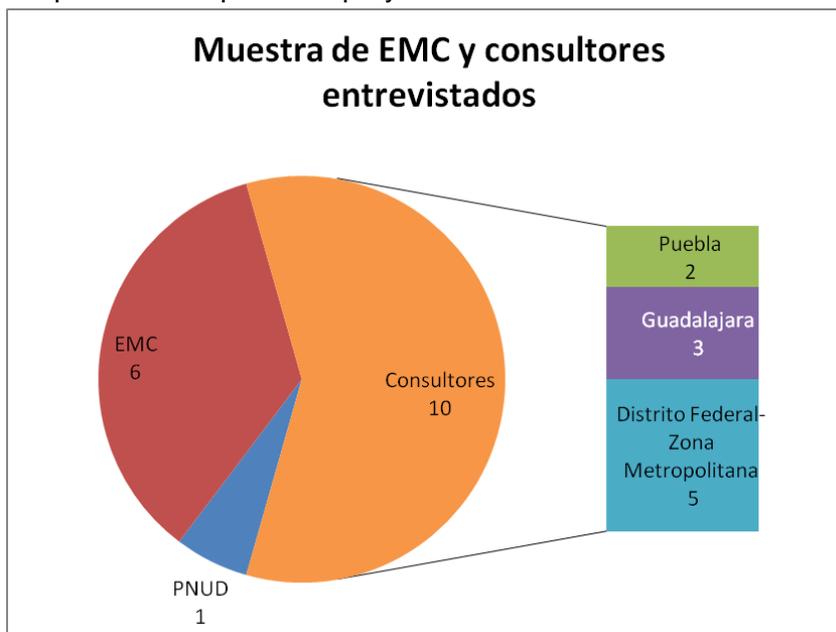


Gráfico 5.1

### ii. Conocimiento del Programa y de sus objetivos y metas

Como lo muestra el gráfico 5.2, entre los participantes, los objetivos del Programa son un poco más conocidos que las metas del mismo, con una diferencia de miembros. Sin embargo, dos consultados no conocen los objetivos del Programa y cuatro de ellos, las metas.

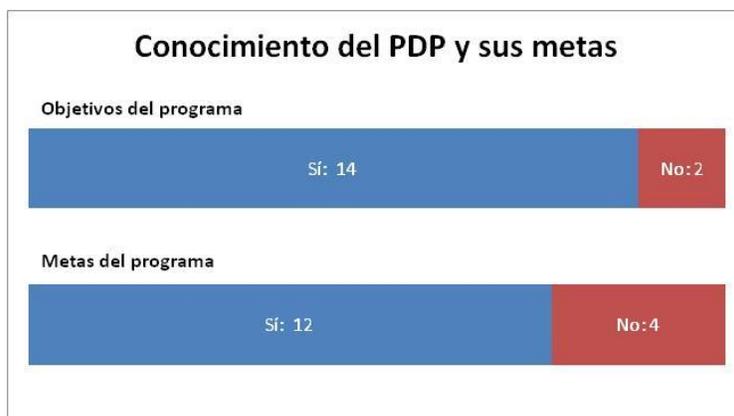


Gráfico 5. 2

Entre los objetivos del Programa que los consultados identifican, están:

- Integrar a las PyMEs a los flujos comerciales globales
- Conformar de clusters
- Mejorar la competitividad de las empresas en la cadena de valor
- Alinear a las PyMEs a las metas de las empresas tractoras

Asimismo, entre las metas más identificadas, destacan:

- En 2009, concluir 100 intervención en 278 PyMEs;
- Realizar 40 etapas de intervención para lograr ser sustentables en el año;
- Desarrollar un modelo de evaluación de proveedores, vinculación y oportunidades de desarrollo de las PyMEs y sustentabilidad de las intervenciones.

### iii. Misión y pensamiento estratégico

Al plantear la pregunta sobre del conocimiento acerca de quién determina las metas del Programa, las respuestas fueron la descritas en el gráfico 5.3.1.



Gráfico 5. 3.1

Entre los consultados que afirman conocer qué instancias determina las metas y lineamientos del programa, tres de ellos mencionaron a la Secretaría de Economía, uno de ellos, al Equipo de Monitoreo Central en conjunto con el PNUD y el otro consultado, al Consejo Directivo. Ver gráfico 5.3.2.

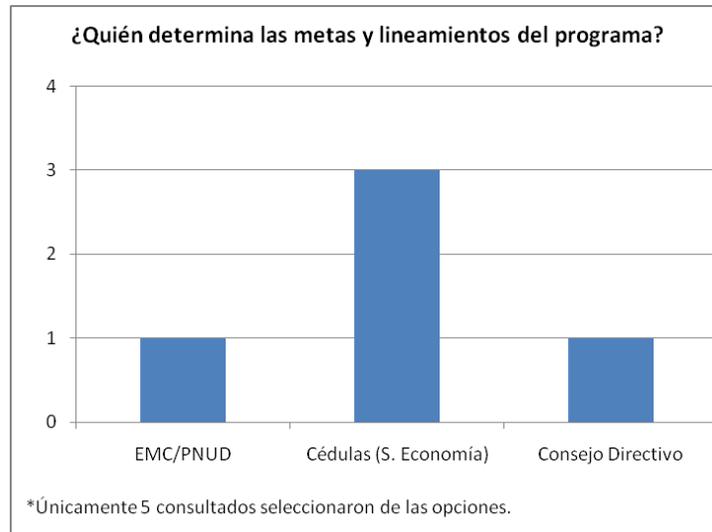


Gráfico 5.3.2.

#### iv. Fortalezas y debilidades del Programa

El gráfico 5.4 muestra las principales debilidades y fortalezas del Programa identificadas por los consultados. Con más de *10 menciones espontáneas*, destacan como fortalezas:

- El respaldo del PNUD al programa, por el reconocimiento de su prestigio, seriedad y neutralidad;
- La consistencia y efectividad de la Metodología de Desarrollo de Proveedores

También destacan la experiencia de más de seis años del Programa en desarrollo de proveedores y fortalecimiento de cadenas y el profesionalismo de la red de consultores, con entre seis y siete menciones. El subsidio de la Secretaría de Economía es reconocido como una fortaleza del Programa en sólo una mención, aunque algunos consultados opinan que se trata de una debilidad, cuando se habla de la percepción de las empresas sobre el Programa.

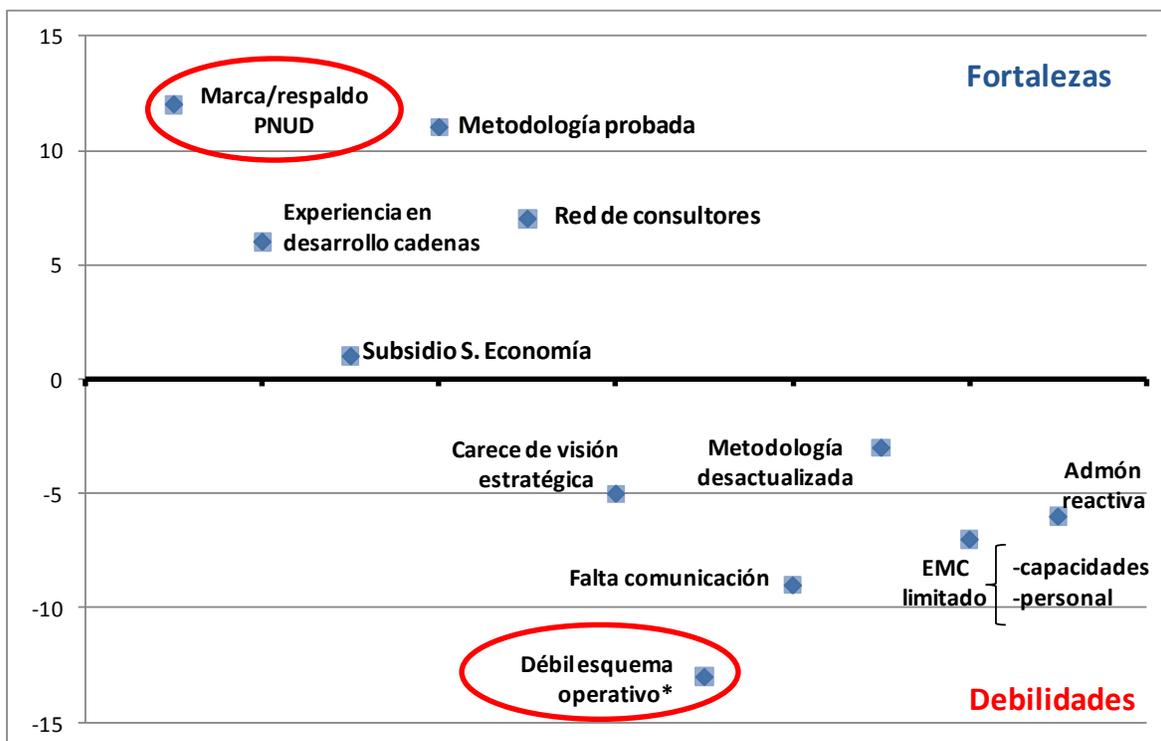


Gráfico 5.4

En cuanto a las *debilidades*, la que destaca por ser mencionada en 13 ocasiones es el débil esquema operativo del programa, el cual afecta considerablemente, en opinión de los consultados, la planeación y lineamientos de operación, el seguimiento y evaluación, el sistema administrativo, así como la definición de derechos y responsabilidades de los miembros del Equipo de Monitoreo Central y de los consultores.

Entre cinco y 10 menciones, destacan:

- la falta de comunicación al interior del EMC y entre el EMC y los consultores;
- un respaldo limitado por parte del EMC hacia los consultores, caracterizado por falta de retroalimentación en el acompañamiento a las cadenas y de orientación en el acercamiento con nuevos clientes. De acuerdo con los consultados, esto es provocado por capacidades limitadas de los miembros del EMC y por contar con recursos humanos insuficientes;
- Administración reactiva, que funciona con una lógica ajena a lo que el Programa y los beneficiarios necesitan.

Con un menor número de menciones (menos de cinco), se identificaron: la carencia de una visión estratégica por parte de las autoridades del Programa y una metodología desactualizada.

#### v. Estructura y funcionamiento del Programa

De acuerdo con los consultados y como se muestra en el gráfico 5.5.1, el 68.75 por ciento opina que el Programa no cuenta con una estructura funcional y eficiente, contra un 31.25 por ciento que opina que sí la tiene.

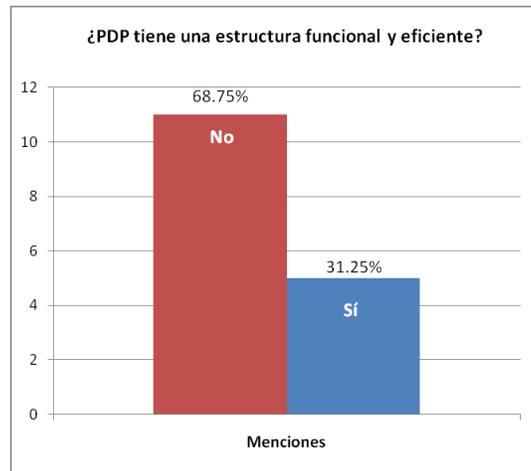


Gráfico 5.5.1

Entre las principales causas por las que la mayoría de los consultados opinan que el Programa no cuenta con una estructura funcional ni eficiente, destacan:

- existe un desequilibrio en asignación tareas entre el EMC y los consultores
- existe una gran cantidad desocupada de consultores en la red nacional
- el EMC es insuficiente para atender el número de cadenas que tiene el Programa
- hay escasa retroalimentación y asesoría insuficiente del EMC a los consultores
- administración reactiva

Con relación a la pregunta anterior, se consultó al consultor, a los asesores nacionales del EMC y a los consultores participantes, cuál era el porcentaje del tiempo semanal que le dedicaban a las distintas tareas que contemplan sus descripciones de puesto.

Los resultados aparecen en el gráfico 5.5.2, a continuación:

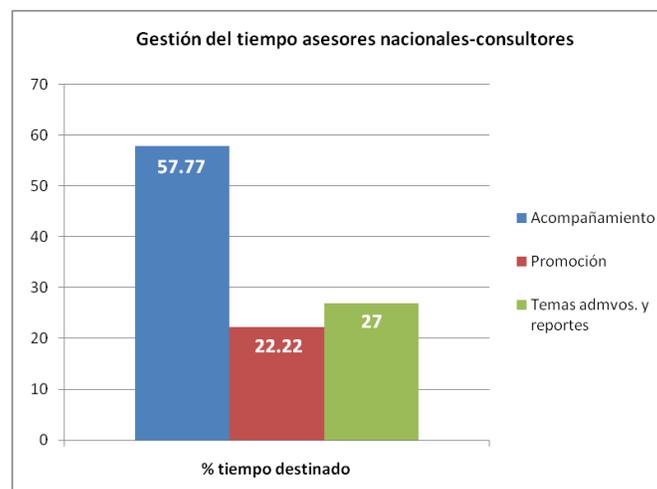


Gráfico 5.5.2

De acuerdo con el gráfico anterior, el personal destinado a atender directamente a los beneficiarios destina, en promedio, un 57.77 por ciento del tiempo de trabajo semanal al acompañamiento de las cadenas.

La segunda mayor asignación de tiempo es para temas administrativos, lo que les consume el 27 por ciento, principalmente en temas de carga de documentos a la Mesa de Control y realización de correcciones, solicitud y envío de documentos de las empresas al EMC, gestión de pagos con empresas y de comprobación con el EMC, así como gestión de los convenios y de sus propias remuneraciones como consultores.

En tercer lugar, destinan alrededor de un 22 por ciento a la promoción del Programa, aunque esta función, de acuerdo con la revisión documental y los resultados de esta consulta, no está claramente definida bajo las responsabilidades de los asesores nacionales del EMC ni de los consultores, sólo en las del Coordinador del Proyecto.

## vi. Comunicación externa y mercadotecnia

Se preguntó a los participantes si consideraban que la comunicación externa del Programa era importante y, como lo muestra el gráfico 5.3, todos consideraron que lo es y, en gran medida.

Entre los principales comentarios sobre este tema, destacan:

- Existen barreras institucionales de promoción del Programa, ya que la Secretaría de Economía funge como la encargada de hacerlo y el Programa no puede movilizarse por sí mismo;
- No se ha generado documentación de beneficios y casos de éxito para difusión y posicionamiento del Programa entre otras instituciones y empresas;
- La comunicación con socios y donantes es reactiva, se realiza a través de reportes y a solicitud expresa de dichos actores;
- La limitada promoción del Programa permite alta penetración de la competencia en el mercado de PyMEs.
- No hay definición de funciones del EMC con los consultores para seguimiento a nuevos clientes.

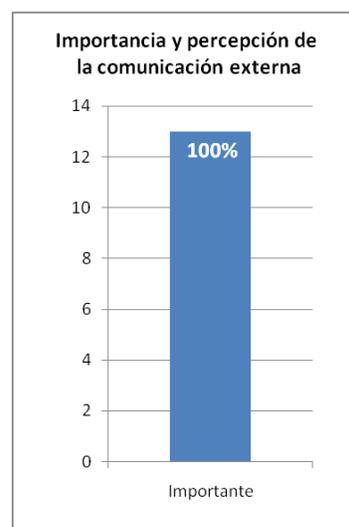


Gráfico 5.6.1

Posteriormente, se consultó acerca de la pertinencia de la estrategia de comunicación externa que el Programa ha seguido hasta ahora y un 92.3 por ciento consideró que la estrategia no ha sido pertinente y sólo el 7.7 por ciento que sí lo ha sido. Ver gráfico 5.6.2.

Las principales razones por las que los consultados consideran que la estrategia de comunicación externa no es pertinente son:

- El Programa no cuenta con una estrategia de comunicación externa;
- Existe bajo involucramiento y retroalimentación entre donantes-socios-EMC-consultores-cadenas;
- No se cuenta con materiales de difusión actualizados (boletines, sitio web actualizado, kits promocionales, casos de éxito y beneficios del Programa);
- Falta vinculación con otras instituciones públicas, privadas, académicas, sociales, medios de comunicación;
- Falta posicionamiento como primera opción en desarrollo de cadenas entre los propios actores involucrados en el

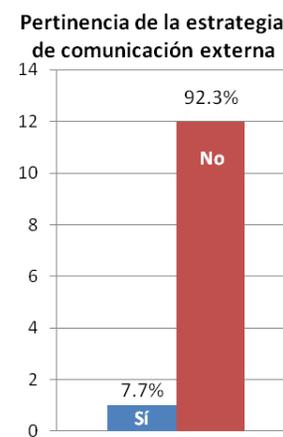


Gráfico 5.6.2

Programa (cámaras y asociaciones), Secretaría de Economía, NAFIN).

En cuanto al tema de mercadotecnia del Programa, se consultó si era efectiva la estrategia que el Programa seguía, a lo que el 100 por ciento de la muestra contestó que no, de acuerdo con el gráfico 5.6.3:

En este sentido, los consultados expresaron las razones de su respuesta:

- No existe una estrategia de marketing claramente definida y con roles asignados. No hay un responsable dedicado a estas actividades por parte del Programa;
- Los consultores promueven nuevos negocios sin recursos para hacerlo;
- El Programa no instrumenta acciones en materia de: diferenciación del servicio, generación de lealtad, repetición de intervenciones ni identificación de nuevos apoyos requeridos por las cadenas atendidas;
- El Programa no cuenta con alianzas institucionales para la promoción y venta de sus servicios, los socios sólo han colaborado en acciones muy puntuales y aisladas;
- La falta de promoción adecuada propicia el retorno de fondos a la Secretaría de Economía

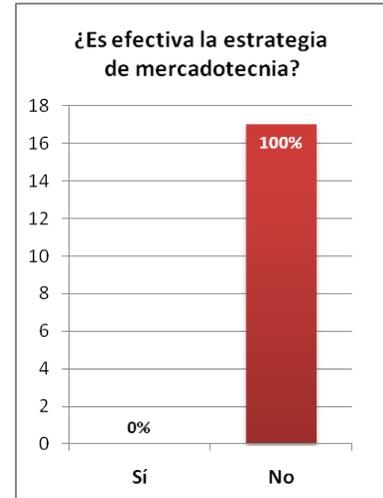


Gráfico 5.6.3

## vii. Formulación y Gestión de Proyectos

En este apartado, se consultaron los diversos aspectos que rigen la formulación de nuevos proyectos y la gestión de los proyectos actuales.

El primer punto fue solicitar a los participantes que identificaran a los actores que participan en los procesos de promoción e identificación de nuevos proyectos para el Programa. El gráfico 5.7.1 muestra que el 46.6 por ciento identifica al consultor como la figura que promueve y logra nuevos proyectos; un 26.6 indica que es el EMC el que consigue nuevos proyectos y un 13.3 por ciento menciona a la mancuerna EMC-consultores y al conjunto del EMC, consultores, empresas tractoras y autoridades estatales (SEDECOs), por igual.

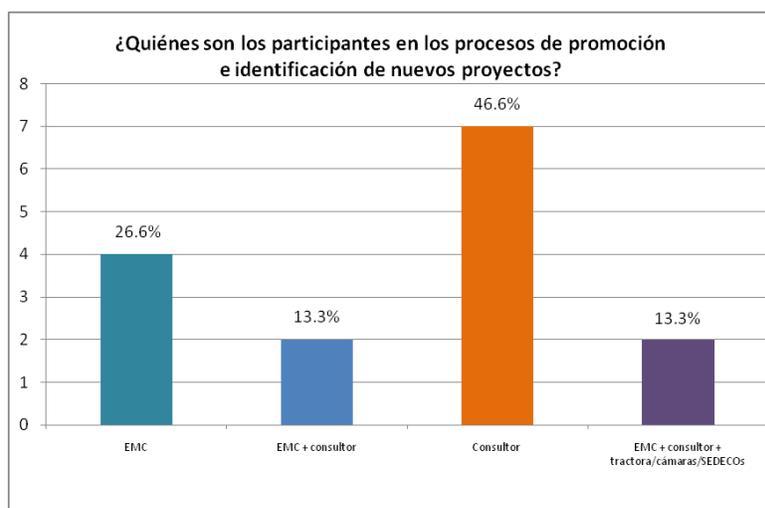


Gráfico 5.7.1

En los casos en los que el EMC requiere hacer una asignación de consultores a las nuevas cadenas a atender, se consultó a los participantes si conocían los criterios con que el EMC realizaba estas asignaciones y los resultados fueron los que se muestran, a continuación, en el gráfico 5.7.2:

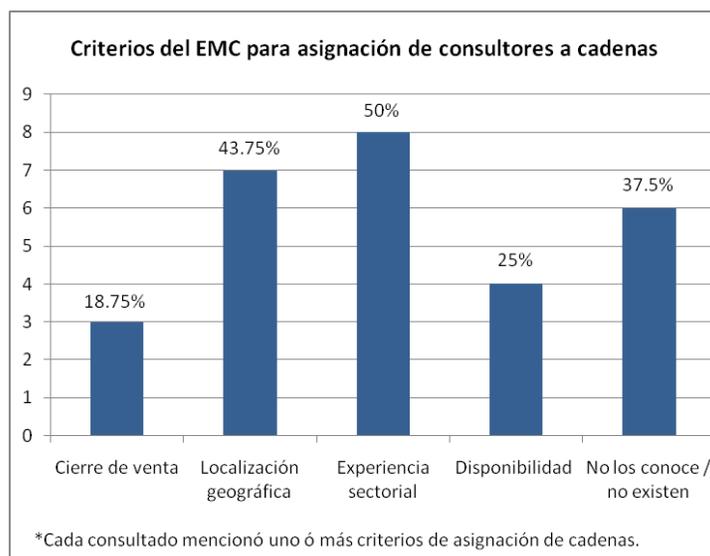


Gráfico 5.7.2.

Cabe destacar que entre quienes mencionaron conocer la existencia de estos criterios, algunos de los comentarios fueron los siguientes:

- Había criterios hace dos años, ahora no se siguen;
- No se han comunicado estos criterios a los consultores por parte del EMC;
- Ser amigo de algún miembro del EMC es un criterio de asignación de cadenas.

Aunque la Evaluación Externa del Programa fue acompañada por una revisión detallada de procesos administrativos, este apartado de la consulta también incluye preguntas acerca de la gestión administrativa del Programa.

De acuerdo con el gráfico 5.7.3, para el 78 por ciento de los consultados, los procedimientos administrativos del Programa no son adecuados y sólo para el 22 por ciento sí lo son.

Entre las principales razones por las que no les parecen adecuadas, destacan la falta de sistematización de procesos, la falta de claridad en las reglas, exceso de trámites requeridos para generar pagos, retraso en expedición de pagos a consultores, de recibos para las empresas y de contratos, principalmente. Los porcentajes se indican en el gráfico 5.7.4, a continuación:

También se consultó a los participantes acerca del proceso de expedición de contratos y, como se muestra en el gráfico 5.7.5, el 57.14 por ciento indicó que estos procedimientos son adecuados y un 42.86 por ciento que no lo son.

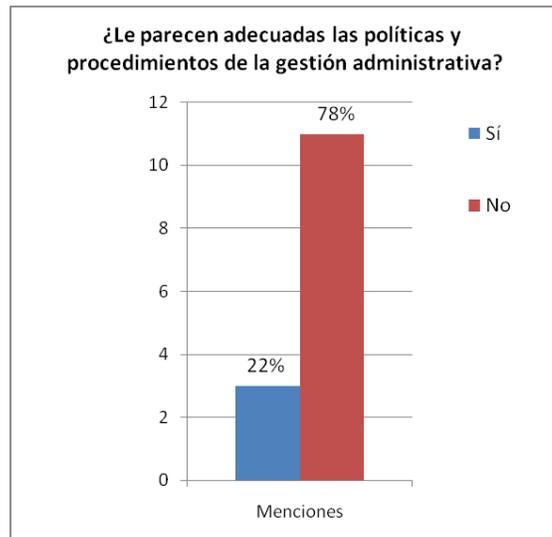


Gráfico 5.7.3

Factores por las que las políticas administrativas no son adecuadas

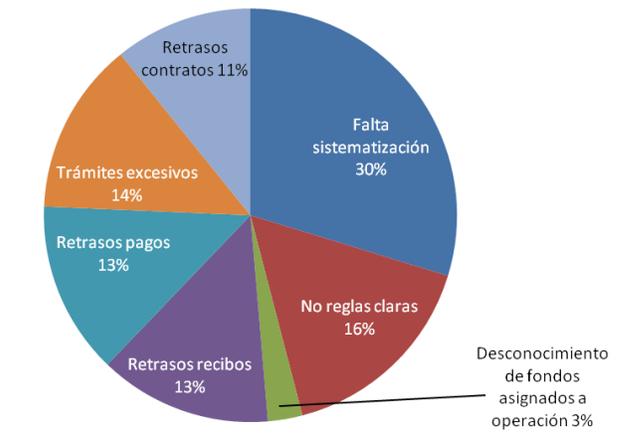


Gráfico 5.7.4

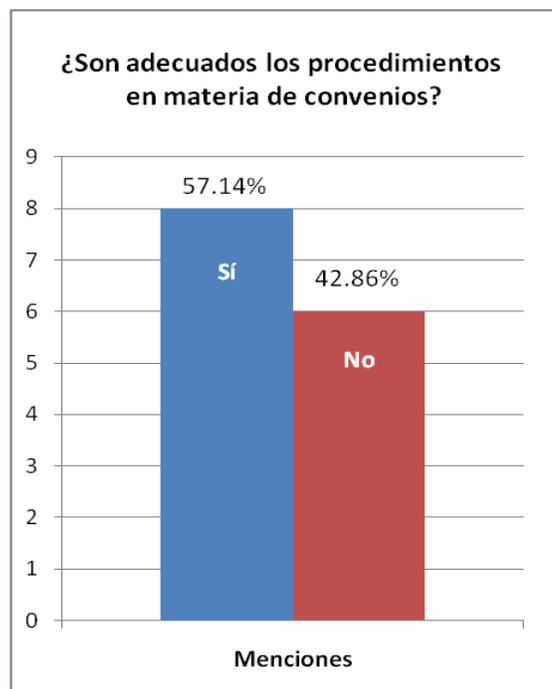


Gráfico 5.7.5

Entre las razones para indicar que son adecuados, destacan que para los beneficiarios, el proceso de convenio es sencillo y que la figura jurídica del convenio facilita la firma entre las empresas y el PNUD.

Entre las razones por las que indican que no son adecuados, están: los procesos son burocráticos y se debería anticipar la expedición de contratos y no tener urgencias; no hay reglas claras ni estandarización con las empresas tractoras.

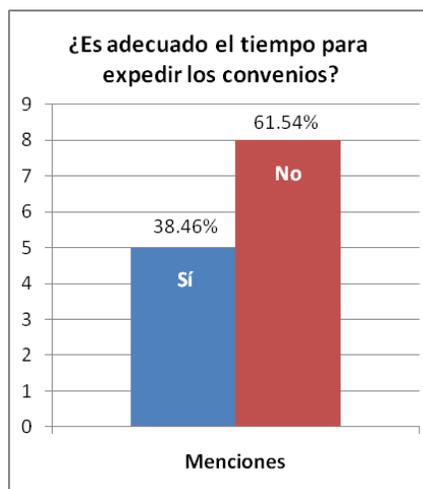


Gráfico 5.7.6

El gráfico 5.7.6 describe las repuestas de los consultados acerca del tiempo que el PNUD, en conjunto con el EMC toman para expedir los contratos y convenios del Programa. Los consultados opinaron en un 61.54 por ciento que el tiempo es adecuado y en un 38.46 que no.

Entre las principales razones para indicar que el tiempo no es adecuado, destacan:

- El sistema del PNUD es muy burocrático y largo, siempre hay retrasos en la expedición debido a la falta de control, errores y omisiones en los datos de los beneficiarios;
- Las empresas beneficiarias tardan en entregar la documentación requerida.

En cuanto a la gestión del pago a consultores, de acuerdo con el gráfico 5.7.7, el 54 por ciento de los consultores consideran que no es adecuada y el 46 por ciento, que sí lo es.

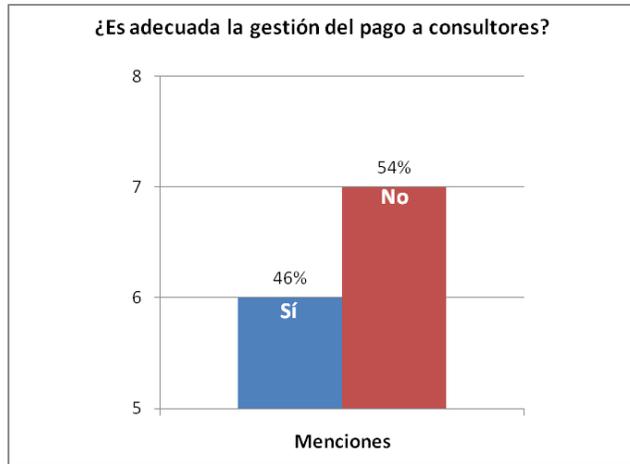


Gráfico 5. 7.7.

Las principales razones por las que consideran que no son adecuados son:

- El sistema es burocrático y carece de sistematización;
- Aunque el pago de la empresa cliente esté registrado, la remuneración para el consultor tarda entre 45, 60 y hasta 90 días.
- El EMC podría ser más ágiles en las notificaciones de lo que hace falta para que se realicen los pagos.

También se comentó que, en el momento de la consulta, se estaba documentando el procedimiento de pagos, que aún no era satisfactorio, pero que se buscaba reducir los tiempos.

Asimismo, se consultó a los participantes acerca del procedimiento de reembolso de gastos en el Programa. De acuerdo con el gráfico 5.8.8, el 62 por ciento no lo conocen y el 38 por ciento sí. Cabe destacar que, entre los consultores, sólo dos reconocen conocerlo, los demás lo desconocen.

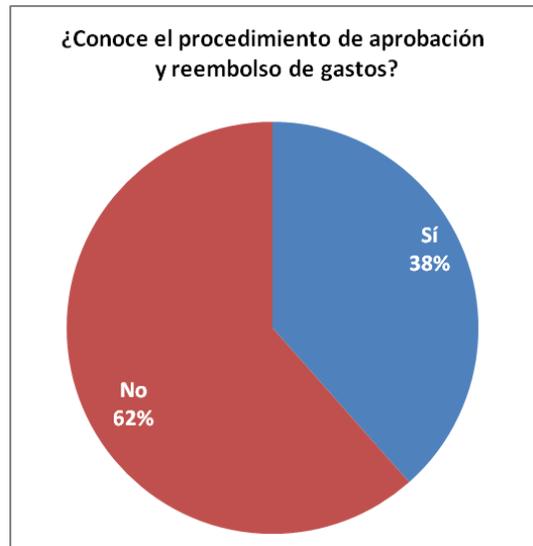


Gráfico 5. 7.8

Entre quienes lo conocen, los principales comentarios son los siguientes:

- El PNUD revisa el pago, pero tarda más de una semana en reembolsarlo;

- Se reembolsan gastos no mayores a 50 USD por documento y se requiere la revisión de: el Coordinador, la Administradora, la Gerente del Programa, la Directora del Programa y de Finanzas. El proceso toma más de 10 días.

Finalizando el tema de gestión de proyectos al interior del Programa, se consultó a los entrevistas acerca de los controles de calidad de los productos y servicios del programa, así como de las actividades de monitoreo y evaluación del mismo. Los gráficos 5.7.9, 5.7.10 y 5.7.11 nos brindan la ilustración de los resultados.

En este sentido, el 71.4 por ciento de los consultados opinó que el Programa no incorpora conceptos controles de calidad en los servicios y productos que brinda y sólo el 28.6 opinó que sí lo hace.

Entre quienes opinaron de manera afirmativa, se admite que, aunque sí existe, pueden ser mejorados.

En contraste, entre quienes declaran que el Programa no los incorpora, surgieron varios comentarios:

- El EMC no traza línea base de expectativas por parte de las empresas tractoras y proveedoras;
- Se da prioridad a la cantidad de entregables por proyecto, no a la calidad. Los consultores no reciben retroalimentación
- No se han realizado intercambios de mejores prácticas entre consultores.
- El PDP no mide la calidad de los servicios que está proporcionando

A continuación, se muestran los resultados de la consulta acerca del sistema de monitoreo y evaluación del Programa.

El gráfico 5.8.10 muestra los resultados de la percepción de los participantes acerca de la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación en el Programa. En este sentido, el 61.25 por ciento declara que no existen y el resto, que sí.

Entre aquéllos que indican que no existen, se generaron los siguientes comentarios:

- El Programa no tiene los necesarios, ya que en beneficiarios sólo mide: empleos, ingresos y tiempo de ejecución;
- El Programa ni siquiera realiza evaluaciones de resultados e impactos:
- La metodología incluye indicadores para su monitoreo al término de la intervención, pero el EMC no los incorpora a los aprendizajes del Programa.

La Evaluación solicitó a los participantes recomendaciones para mejorar y complementar el



Gráfico 5.7.9

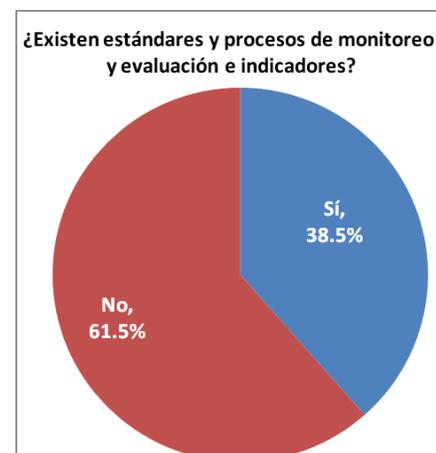


Gráfico 5.7.10

sistema de monitoreo y evaluación del Programa.

Entre las principales recomendaciones destacan: la definición de indicadores, con un 54 por ciento; reuniones mensuales entre el EMC y los consultores, así como la realización de evaluaciones post-intervención a los beneficiarios, con un 36.4 por ciento en cada caso. También se mencionó la necesidad de utilizar los criterios de monitoreo y evaluación ya previstos en la metodología y la elaboración y seguimiento de manuales de calidad, con el 18.2 por ciento en cada caso.

El gráfico 5.7.11 ilustra estos resultados, a continuación:

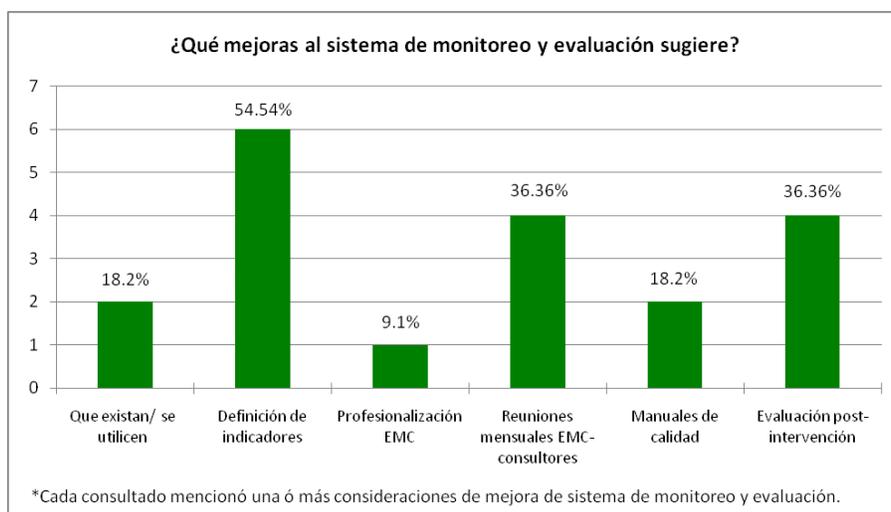


Gráfico 5.7.11

### viii. Sostenibilidad financiera

La evaluación externa del Programa incluyó algunas preguntas sobre la sostenibilidad financiera que presenta el Programa actualmente.

La primera fue acerca del conocimiento de si existía algún plan de sustentabilidad financiera para el Programa. De acuerdo con el gráfico 5.8.1, sólo el 14 por ciento de la muestra afirma que existe un plan de sostenibilidad del proyecto, mientras que el 36 por ciento declara no saber de ello y el 50 por ciento que no existe tal plan.

Entre quienes afirman su existencia, se afirma que entre 2007 y 2009, se incrementó en 900% el presupuesto del programa y que se está gestionando la institucionalización del Programa vía una SOFOM.

Por el contrario, entre quienes afirman que no existe este plan, se comenta que el Programa depende del Fondo PyME, que carece de una necesaria visión de largo plazo; que no hay experiencia para el manejo de una SOFOM ni se ha medido el impacto de no contar con los recursos de la Secretaría Economía para la venta a los beneficiarios; y que en general, los consultores no conocen la situación financiera del Programa.



Gráfico 5.8.1

Profundizando en el tema de la sostenibilidad financiera, se consultó a los participantes acerca de la conveniencia de las actuales fuentes de financiamiento para el Programa y los resultados se exponen en el gráfico 5.8.2, a continuación:

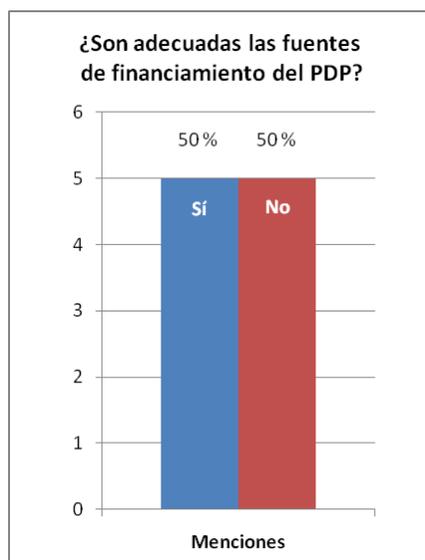


Gráfico 5.8.2

Como se puede observar, la opinión se dividió en partes iguales entre la conveniencia o no de las actuales fuentes de financiamiento para el Programa.

Entre los comentarios que afirman que las fuentes actuales de financiamiento no son adecuadas, los principales son:

- No hay diversificación de donantes;
- Se requieren recursos multianuales, nuevos patrocinadores con visión internacional;
- No hay libertad de acción con los fondos, no se puede cubrir equipamiento ni operación
- El Programa cuenta con muchos recursos de la Secretaría de Economía, pero las metas no se cumplen y ello genera un subejercicio;
- El programa debe buscar su independencia financiera.

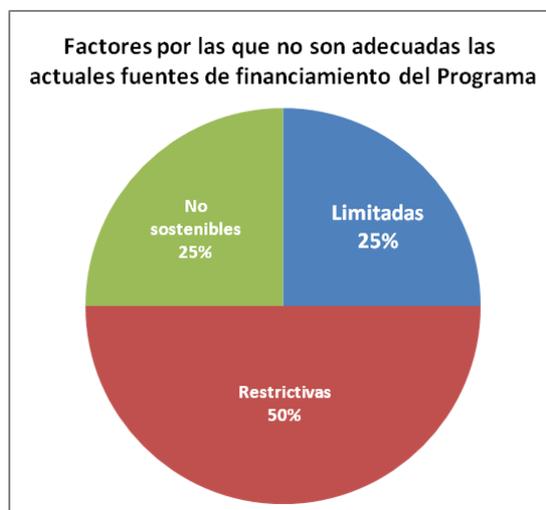


Gráfico 5.8.3

Para finalizar este tema, entre los consultados que afirmaron que las fuentes de financiamiento actual no son adecuadas para el Programa, las principales razones fueron: en un 50 por ciento, que son restrictivas a las tareas y necesidades del Programa; en 25% que no son sostenibles en el largo plazo y en el otro 25% que son limitadas en monto.

#### ix. Consejo Directivo

La consulta a los participantes también incluyó el tema del papel y atribuciones del Consejo Directivo dentro del Programa. En este sentido, se preguntó cuáles eran sus responsabilidades y los consultados respondieron en un 62.5 por ciento que no las conocían.

Un 25 por ciento afirmó que su responsabilidad es darle dirección estratégica al Programa y, a la par, 12.5 por ciento opinaron que su papel es definir las metas y la asignación de recursos y supervisarlos. Ver gráfico 5.9.1.

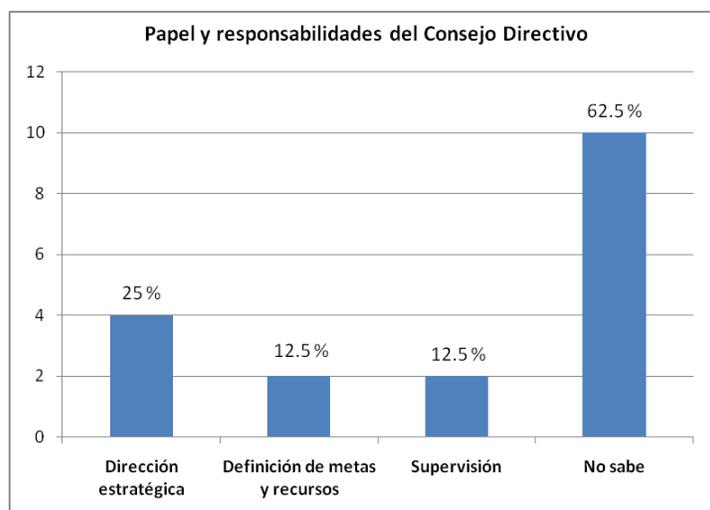


Gráfico 5.9.1

Dentro de la consulta sobre el papel del Consejo Directivo y por tratarse de una evaluación dirigida al PNUD, se consultó a los participantes sobre el rol del PNUD en este

cuerpo institucional. El gráfico 5.9.2, a continuación, presenta los resultados acerca de la percepción del equipo del PDP acerca de sus actividades como miembro del Consejo.

Un 71.4 por ciento lo identifica con un rol de respaldo institucional al Programa, mientras que el 50 por ciento con la actividad de administración de los fondos suministrados por la Secretaría de Economía. El 28.6 por ciento opinan que su tarea es negociar con la Secretaría de Economía y las SEDECOs los recursos para el Programa. Sólo hubo una mención sobre el origen de la metodología y las tareas de promoción.

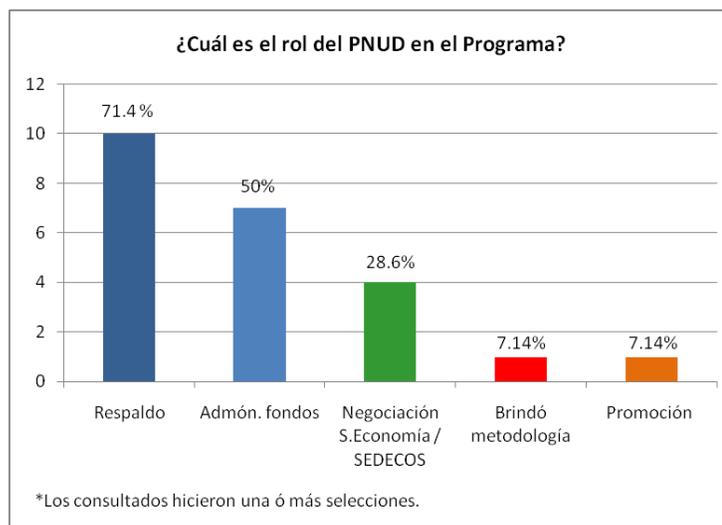


Gráfico 5.9.2

La siguiente pregunta fue si los consultados consideraban que el rol actual del PNUD era adecuado y en el gráfico. De acuerdo con el gráfico 5.9.3, la opinión se dividió en mitades iguales.

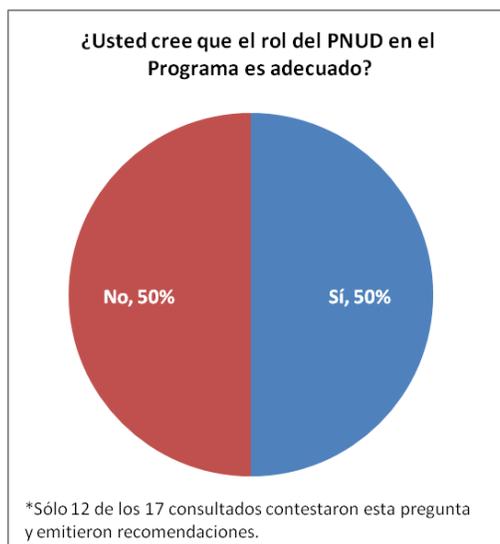


Gráfico 5.9.3

Entre quienes opinaron que el PNUD no desempeña un rol adecuado a las necesidades del Programa, los principales comentarios y recomendaciones fueron los siguientes:

- El PNUD debe mantener una administración impecable. El factor crítico es la operación administrativa;

- El PNUD debe dotar al Programa de una visión estratégica, de diseño de planes y estrategias, supervisión del EMC y escalar recursos;
- Debe involucrarse en los proyectos estratégicamente y en la gestión, ya que actualmente es fiscalizador
- Debe trabajar para abrirle puertas al Programa con organismos y agencias y en la promoción del Programa
- Debe mejorar su relación con los consultores y asesores nacionales, ya que actualmente es mínima.

## x. Recursos Humanos

En el tema de recursos humanos, se exploraron los temas del conocimiento de las políticas de desarrollo profesional del Programa, las remuneraciones a consultores y la certidumbre laboral del Programa a sus colaboradores.

Sobre el primer punto, el 100 por ciento de los consultados manifestó no conocer políticas de desarrollo profesional del Programa (ver gráfico 5.10.1).

En consecuencia, se solicitó a los consultados sus recomendaciones para generarlas. Las principales sugerencias fueron:

- Fortalecer las capacidades con un grupo de entre 40 y 50 consultores en todo el país;
- Realizar reuniones periódicas de consultores con el EMC y promover la participación en congresos;
- Actualización de la metodología, sistema informático e instrumentos de seguimiento y evaluación de desempeño del personal;
- No sabemos si existen y sería interesante que hubiera;
- Realizar una evaluación de resultados con empresas clientes para asignar nuevos contratos a los consultores

¿Conoce las políticas de desarrollo profesional para consultores y personal PDP?

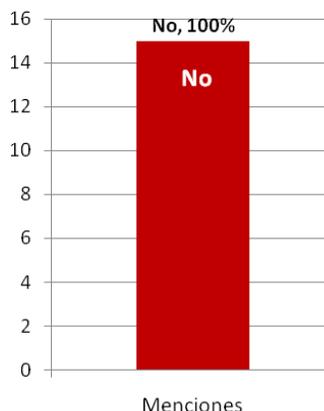


Gráfico 5. 10.1

Posteriormente, se consultó a los entrevistados acerca de la certidumbre laboral que les ofrece el Programa. Como lo indica el gráfico 5.10.2, el 80 por ciento de los colaboradores entrevistados considera que el Programa no ofrece certidumbre laboral y sólo el 20 por ciento considera que sí.

Entre los que contestaron afirmativamente, se presentaron dos comentarios: 1) que no hay certidumbre para todos los colaboradores porque no siempre hay proyectos suficientes y ii) existe certidumbre laboral si las actividades de promoción estuvieran asignadas al personal exclusivo para tal fin.

En contraste, entre los participantes que contestaron de manera negativa, se encontraron las siguientes

¿El PDP le ofrece certidumbre laboral?

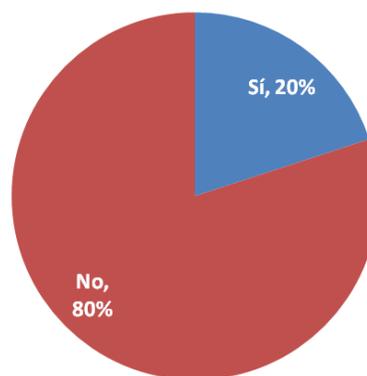


Gráfico 5.10.2

declaraciones:

- No existe certidumbre alguna, hay una alta dependencia del donante y de recursos externos;
- Entre los consultores hay incertidumbre cada seis meses por retraso en firma de contratos;
- Apareció un caso especial en el que el consultor presenta una muy buena evaluación con empresa tractora y proveedores, pero una diferencia de opiniones sobre el trabajo en una de las cadenas atendidas con un miembro del EMC: la certidumbre es que no me renovarían mi contrato en enero por diferencia de opiniones en el manejo de las cadenas.

También se incluyó una pregunta acerca de la correspondencia entre las remuneraciones que reciben los consultores y las responsabilidades que adquieren en el trabajo con las cadenas que atienden. En este sentido, como aparece en el gráfico 5.10.3, un 62.5 por ciento de los consultados considera que la remuneración de los consultores no es correspondiente con las responsabilidades que desempeñan en su trabajo con el Programa y un 37.5 por ciento considera que sí lo es.

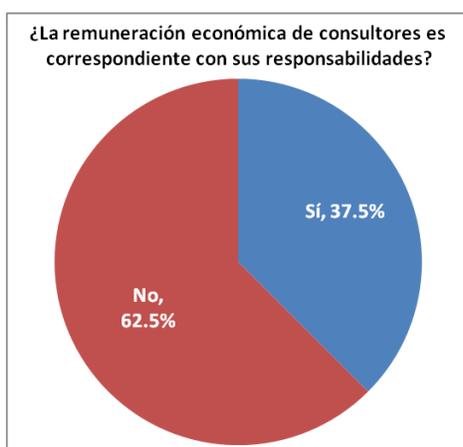


Gráfico 5.10.3

Fueron más numerosos los comentarios de los participantes que contestar negativamente y los principales fueron los siguientes:

- Se debería pagar más a los consultores con base en las horas destinadas a la atención a las cadenas;
- Hace cinco años que no el tabulador de ingresos para consultores no se actualiza y la Secretaría de Economía no ha autorizado incrementos para ellos;
- La tarifa hora-hombre del Programa es de \$500 pesos, mientras que el mercado registra una de \$800 pesos por hora, aproximadamente un 30 por ciento por debajo del mercado;
- No hay consultor que haga todo el trabajo que requieren una cadena por sólo 80 mil pesos;
- Con Walmart ganamos 10% menos de lo que nos correspondería y no sabemos por qué.

La Evaluación realizó una revisión documental de los términos de referencia que rigen los puestos del EMC y consultores. En esta revisión, se encontró que el PNUD y NAFIN autorizaron dos actualizaciones de ingreso para los miembros del EMC, una el 20 de junio de 2008 y otra el 8 de diciembre del mismo año.

Cabe destacar que no ha sucedido lo mismo con los ingresos de los consultores y que, por el contrario, reportan que con la cadena de Walmart están ingresando un 10 por ciento menos de lo que ingresan con otras cadenas; también reportan que, a partir de julio de 2009, han perdido el beneficio de la cobertura de servicios médicos con el seguro Van Breda.

Por otra parte, se encontró que la mayor parte de las responsabilidades en el acompañamiento de las cadenas, incluyendo las tareas administrativas de gestión de recibos, convenios y cobranza recaen en los consultores.

A continuación se presenta un resumen de las responsabilidades asignadas en los términos de referencia de las posiciones mencionadas (tabla 5.1):

**Tabla 6.1: resumen de responsabilidades EMC-consultores**

Posición	Acompañamiento	Promoción	Administrativos
<b>Coordinador del Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar aplicación de metodología a encadenamientos</li> <li>- Resolver problemas en intervenciones</li> <li>- Coordinar reuniones de seguimiento</li> <li>- Incorporar experiencia de aplicación a instrumentos</li> <li>- Actividades necesarias para éxito</li> <li>- Manual y metodología revisados</li> <li>- Empaquetamiento de al menos un instrumento de mejora a aplicarse en empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento personal al menos 3 prospectos al mes</li> <li>- Dar seguimiento, a través de consultores , a 3 prospectos al mes</li> <li>- Coordinar estrategia de promoción</li> <li>- Coordinar actividades institucionales</li> </ul>	
<b>Asesor nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión y monitoreo de trabajo de aplicación de metodología</li> <li>- Atender aplicación de metodología en encadenamientos</li> <li>- Resolver problemas en intervenciones</li> <li>- Participar en reuniones de seguimiento y dar cumplimiento a compromisos</li> <li>- Atender proyectos especiales asignados</li> <li>- Incorporar experiencia de aplicación a instrumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar seguimiento a 3 prospectos al mes.</li> <li>- Conseguir el apoyo de, al menos, uno de los Estados asignados para promover y financiar el PDP.</li> <li>- Participar en actividades desprendidas de la estrategia de promoción</li> </ul>	
	<b>SÓLO ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar emisión de contratos con PNUD</li> <li>- Gestionar emisión de pagos con PNUD</li> <li>- Informar a asesores sobre status de empresas y consultores.</li> <li>- Reportes financieros según necesidades de las instituciones</li> <li>- Control de adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de recibos a PNUD</li> <li>- Control de recursos asignados</li> <li>- Revisiones presupuestales</li> <li>- Realizar conciliaciones entre el EMC y el PNUD de los gastos</li> <li>- Trámite y control de viáticos a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>consultores</li> <li>- Solicitar suministros necesarios al EMC</li> <li>- Proporcionar la información a auditores</li> <li>- Coordinar el proceso y seguimiento de auditorías al Programa</li> </ul>

Posición	Acompañamiento	Promoción	Administrativos
<b>Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a la empresa cliente en la selección de proveedores</li> <li>- Apoyar a la empresa cliente en la definición del Líder del PDP</li> <li>- Presentar el programa a las empresas proveedoras</li> <li>- Aplicar instrumentos de diagnóstico</li> <li>- Elaborar Reporte de Diagnóstico para empresa cliente</li> <li>- Capacitar a la empresa cliente en SiECPro</li> <li>- Elaborar Reporte de Diagnóstico para cada empresa proveedora</li> <li>- Enviar Reporte de Diagnóstico de cada empresa al EMC para aprobación</li> <li>- Presentar Reporte de diagnóstico de forma individual a las empresas</li> <li>- Preparar y coordinar la realización de reuniones de interacción entre la empresa cliente y los proveedores.</li> <li>- Participar como facilitador y mediador en las reuniones de Interacción.</li> <li>- Realizar las minutas de la interacción Cliente-Proveedor.</li> <li>- Identificar proyectos de mejora como resultado de la Interacción.</li> <li>- Ajustar los parámetros del SiECPro consensuados con los proveedores</li> <li>- Elaborar Plan de Mejora, tanto para Empresa Cliente, como para proveedores.</li> <li>- Enviar los planes de mejora al EMC para aprobación.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de programa a la empresa cliente</li> <li>- Coordinación de prospectos con el Coordinador del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de convenios con empresas y EMC</li> <li>- Gestión de cobranza con empresas en cada una de las 5 etapas</li> <li>- Gestión de emisión de recibos y envío a empresas</li> <li>- Gestión de pagos consultores</li> <li>- Elaboración de informes trimestrales</li> <li>- Elaboración de reportes de avances por cadena</li> <li>- Gestión de pago de evaluaciones a empresas proveedoras</li> </ul>

Posición	Acompañamiento	Promoción	Administrativos
<b>Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar planes de mejora a empresas participantes y obtener Vo. Bo.</li> <li>- Enviar el plan de mejora aprobado por las empresas participantes al EMC.</li> <li>- Definir los alcances de la intervención del consultor durante la implementación del plan de mejora aprobado, con cronograma de ejecución.</li> <li>- Identificar la problemática común entre las empresas proveedoras.</li> <li>- Organizar un Programa de capacitación y asistencia técnica conjunto para las empresas proveedoras.</li> <li>- Realizar las minutas de reuniones con instituciones de fomento</li> <li>- Orientar a las empresas sobre los apoyos de instituciones de fomento para la solución de problemas comunes y organizar reuniones con las instituciones correspondientes.</li> <li>- Llevar a cabo reuniones mensuales de seguimiento de los planes de mejora.</li> <li>- Promover la elaboración de reportes de evolución del SiECPro y nuevas reuniones de interacción.</li> <li>- Proponer acciones correctivas sobre las desviaciones observadas durante la implementación para garantizar el impacto de la intervención.</li> <li>- Elaborar informe final de la intervención para cada una de las empresas participantes y para la cadena en su conjunto.</li> <li>- Elaborar propuesta de replicabilidad del Programa.</li> </ul>		

Posición	Acompañamiento	Promoción	Administrativos
<b>Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar informes finales y propuestas de replicabilidad al EMC para aprobación.</li> <li>- Presentar informes aprobados por el EMC a las empresas participantes</li> <li>- Recopilar documentos probatorios, digitalizar y cargas en sistema de control</li> <li>- Organizar visitas al encadenamiento intervenido por parte del EMC (logística)</li> <li>- Presentar alcances de SiecPro y de las evaluaciones de empresas proveedoras seleccionadas</li> <li>- Registrar a empresas candidatas a la evaluación en página web de vinculación del Programa</li> <li>- Aplicación de cuestionarios en instalaciones de empresas proveedoras</li> <li>- Captura de resultados de evaluaciones en página web</li> </ul>	-	

Cabe destacar que algunas funciones que aparecen asignadas al Coordinador y a los Asesores Nacionales no se han realizado, como las relacionadas con el enriquecimiento de la red de conocimiento, a través de:

- a) la alimentación de la red del conocimiento diseñada para compartir de manera estructurada y sistemática las experiencias obtenidas durante el desarrollo del Programa y
- b) publicar al menos un artículo para el boletín del PDP en el periodo de contratación

## xi. Clima laboral

Como parte de la consulta a través de entrevistas con los participantes en la muestra de colaboradores del Programa, se realizó una serie de preguntas relacionadas con el clima laboral del mismo, analizando el ambiente de trabajo, el estado de los procesos de toma de decisiones, comunicación interna, satisfacción con los roles profesionales, confianza en el líder del proyecto, lo más y lo menos valorado en el Programa, así como el manejo de conflictos.

En primera instancia, se consultó a los participantes sobre su percepción del ambiente de trabajo en el Programa. De acuerdo con lo mostrado en el gráfico 5.11.1, la percepción de los consultados del ambiente de trabajo se caracteriza por estar desintegrado, en el 56.25 por ciento de las menciones; también se caracteriza por ser cordial y por la falta de comunicación (43.75 por ciento de las menciones, para cada aspecto). También se mencionó que el ambiente es profesional (12.5 por ciento de la muestra).

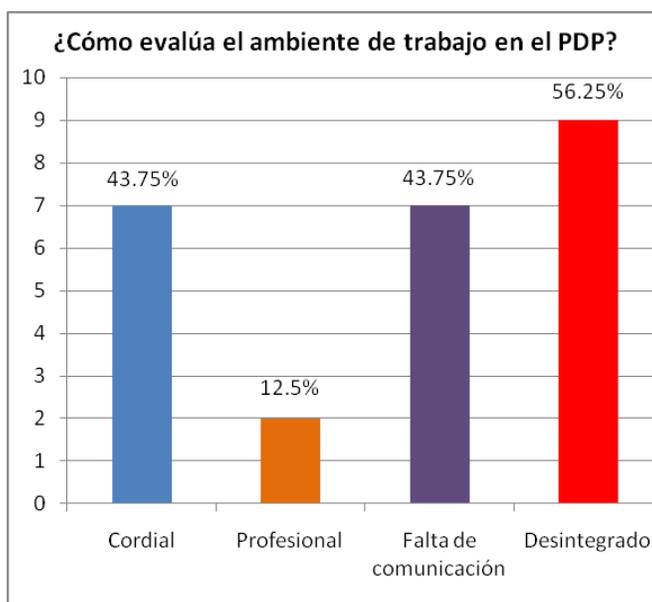


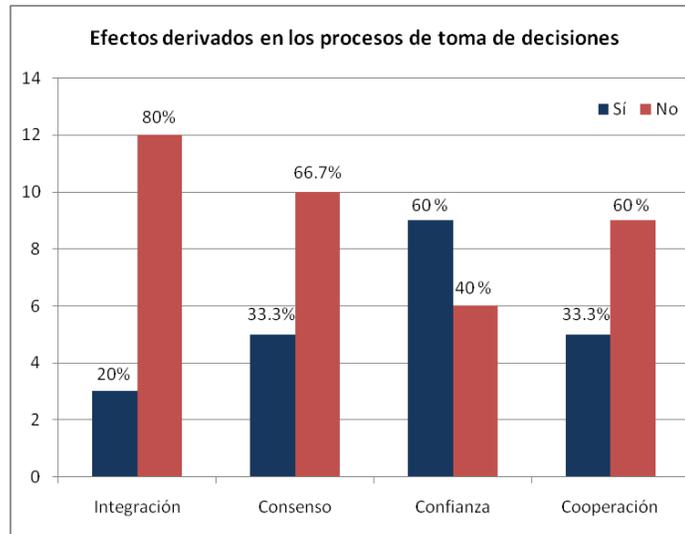
Gráfico 5. 11.1

Entre quienes opinan que el ambiente de trabajo es cordial y profesional, se comenta que está basado en la confianza, reconoce capacidades, habilidades y talentos.

Y entre quienes destacan los aspectos negativos o poco funcionales, se presentaron los siguientes comentarios:

- No hay cohesión, hay demasiadas cabezas de mando en el Programa;
- El sentido de urgencia y la falta de objetivos comunes afectan negativamente los resultados;
- No hay confianza ni apertura

También se preguntó a los consultados sobre la incidencia que tienen la integración, el consenso, la confianza y la cooperación en el proceso de toma de decisiones del Programa. El gráfico 5.11.2 ilustra los resultados sobre la percepción de los consultados.



**Gráfico 5.11.2**

De acuerdo con los consultados, en la toma de decisiones no predominan los aspectos de integración, consenso ni cooperación y es particularmente la integración un aspecto en el que el 80 por ciento considera que hace falta.

Ocurre lo contrario con la confianza en las decisiones que se toman, la cual, en el 60 por ciento de los casos se considera que sí existe. Esto puede deberse a que al no percibirse integración, consenso ni cooperación en las decisiones, se opta por confiar en que las decisiones que se toman sean correctas o animadas por buenos propósitos.

No obstante, entre los consultados que manifestaron la ausencia de los cuatro elementos descritos, destacan los siguientes comentarios:

- Existe confianza en las decisiones, pero no credibilidad en sus resultados;
- Hay afán de mejorar, pero no se advierten las consecuencias de las decisiones;
- El EMC centraliza las decisiones y no integra experiencia de los consultores;
- Los procesos no son incluyentes en la toma de decisiones, ni existe retroalimentación de las decisiones que se toman;
- Las reglas y responsabilidades en el Programa son poco claras ;
- Algunas decisiones se toman con poca serenidad, información y fuera de normatividad.

Dentro de la consulta sobre clima laboral, el tema de la coordinación del proyecto es fundamental. Es por ello que se consultó a los participantes si tenía confianza en el Coordinador General al momento de la evaluación.

Como se señala en el siguiente gráfico (5.11.3), un 57 por ciento de los consultados no tiene confianza en él y el resto de la muestra sí lo hace.

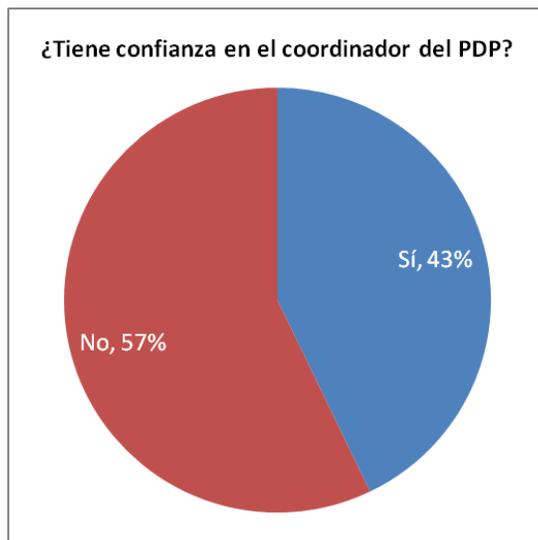


Gráfico 5.11.3

De manera indistinta, quienes manifestaron su confianza o no en él, manifestaron los siguientes comentarios:

- Debe dejar de ser consultor para ser gerente del programa, enfocarse, empoderarse, aprovechar los talentos. Generar venta del proyecto;
- Es disperso, no tiene ideas claras ni concluye;
- Como la comunicación es mínima, no hay manera de saber si hay confianza o no;
- De todos los problemas le he notificado y jamás ha intervenido en mi favor;
- Nunca he hablado con él.

En el caso de la incidencia de conflictos al interior del EMC y con los consultores, un 76 por ciento de los consultados afirma que se han prestando conflictos y el resto, que no conoce que se haya suscitado alguno (ver gráfico 5.11.4).

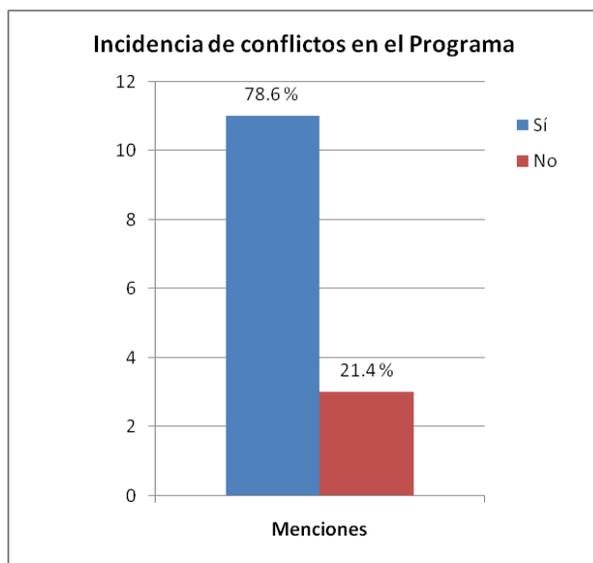


Gráfico 5. 11.4

Al hablar de los temas de los conflictos que se reportaron, los más frecuentes están relacionados con retrasos administrativos (en un 50 por ciento de las menciones), supervisión del seguimiento a cadenas (en un 43 por ciento de las menciones) y coordinación general del Programa (en un 28.5 por ciento de las menciones, como lo muestra el gráfico 5.11.5, a continuación:

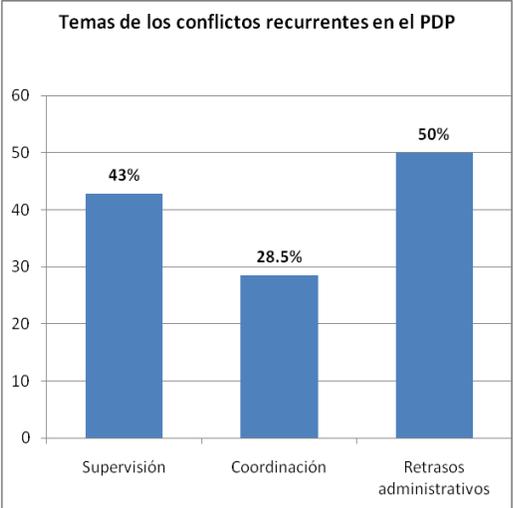


Gráfico 5.11.5

En este sentido, los factores críticos de conflictos son: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y delegación de responsabilidades, tanto al interior del EMC como con los consultores.

De manera complementaria, se preguntó sobre los canales de solución a través de los cuales el EMC había manejado estos conflictos. Los comentarios fueron los siguientes:

- Sólo se resolvió parcialmente, algunos miembros del EMC reconocieron fallas y prestaron mayor atención a la comunicación con consultores, pero otros no dieron respuesta a una comunicación escrita en la que expuse los múltiples problemas con el funcionamiento del Programa;
- Se retiró la información de una empresa proveedora porque se comprobó que era posible el acceso a su información confidencial, a través de Google;
- No se resuelven, no hay interlocución ni respuestas a peticiones puntuales, hechas vía e-mail, teléfono o personalmente

Los consultados también dieron su opinión acerca de la satisfacción de cada uno de ellos con su función dentro del Programa y, como lo ilustra el gráfico 5.11.6, un 68.75 por ciento de ellos afirma estar satisfecho con él, mientras que el 31.25 por ciento no lo está.

Entre quienes sí se muestran satisfechos, la principal razón por la que lo manifiestan es que su trabajo contribuye al bienestar de las empresas.

Por su parte, entre quienes opinan que no están satisfechos, destacan comentarios como:

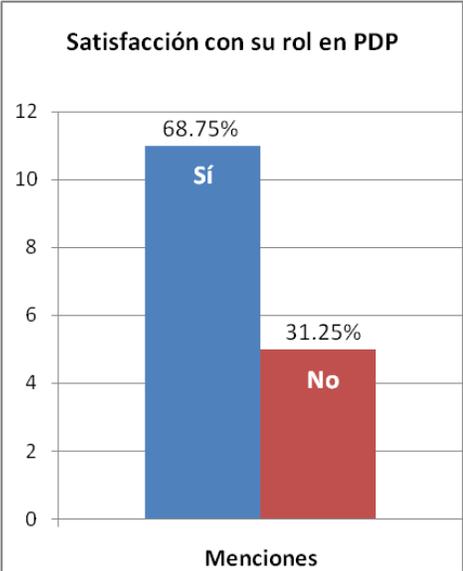


Gráfico 5.11.6

- Aún no se han realizado aportaciones estratégicas;
- Me siento torpe con los procedimientos del PNUD;
- No se consideran las expectativas y necesidades del consultor;
- Existe escasa planeación y conocimiento de intervenciones en determinadas cadenas (retailing, alimentos y sector eléctrico);
- Falta de motivación por la pérdida de confiabilidad del programa ante las cadenas de valor.

La comunicación interna es un aspecto central en el clima laboral. En este sentido, se consultó a los entrevistados cuáles eran los principales canales de comunicación interna entre los colaboradores del Programa (gráfico 6.11.7) y que las calificaran las prácticas de comunicación interna que se han dado hasta ahora (gráfico 6.11.8).

Los consultados recomendaron el uso de blogs, chats y cuentas correo personalizadas del Programa. La mayoría de los consultores reportaron que los asesores solicitan información con urgencia y no contestan a tiempo a consultores, que nadie contesta el teléfono en el PDP, que la comunicación con el EMC es reactiva y que la retroalimentación es nula.

Del mismo modo, al calificar las prácticas de comunicación interna, el 62.5 por ciento de los consultados consideran que la comunicación es reactiva o nula, el 50 por ciento que faltan reuniones periódicas entre el EMC y los consultores, el 37.5 por ciento que es informal, el 31.25 por ciento que la información de seguimiento a nuevos clientes es limitada y, finalmente, sólo el 6.25 por ciento considera que es adecuada.

Finalmente, se consultó a los colaboradores participantes de la muestra sobre las que más valoraban del trabajo en el Programa, lo que menos valoraban y lo que cambiarían; los resultados son presentados, a continuación, en los gráficos 6.11.9, 6.11.10 y 6.11.11.

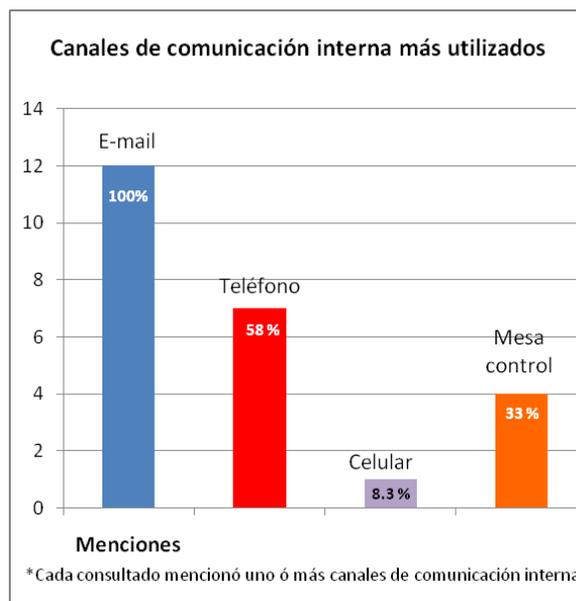


Gráfico 5.11.7

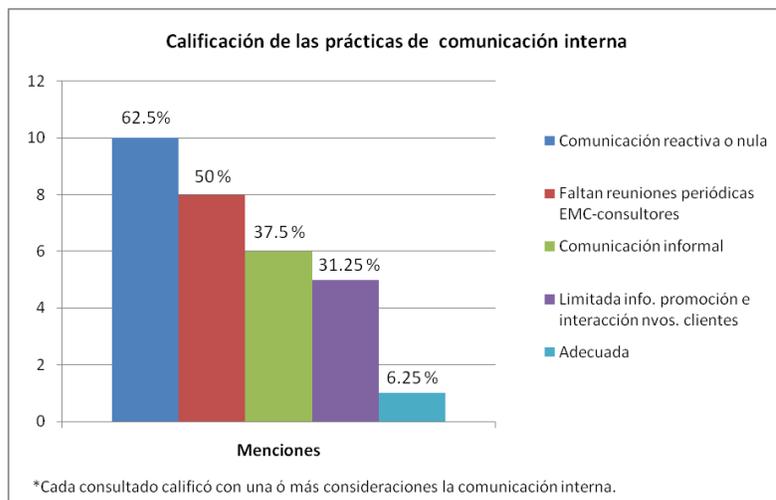


Gráfico 5.11.8



Gráfico 5. 11.9

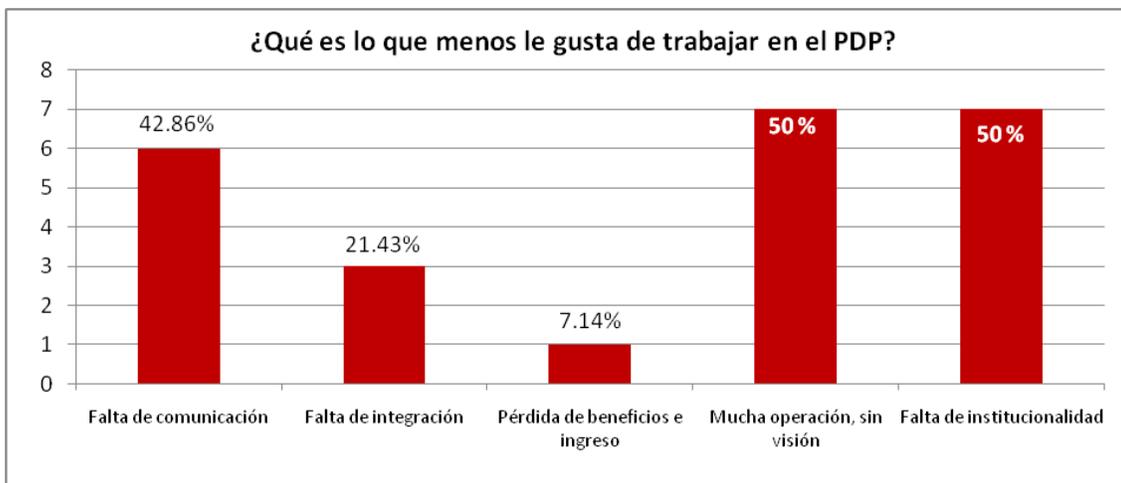


Gráfico 5.11.10

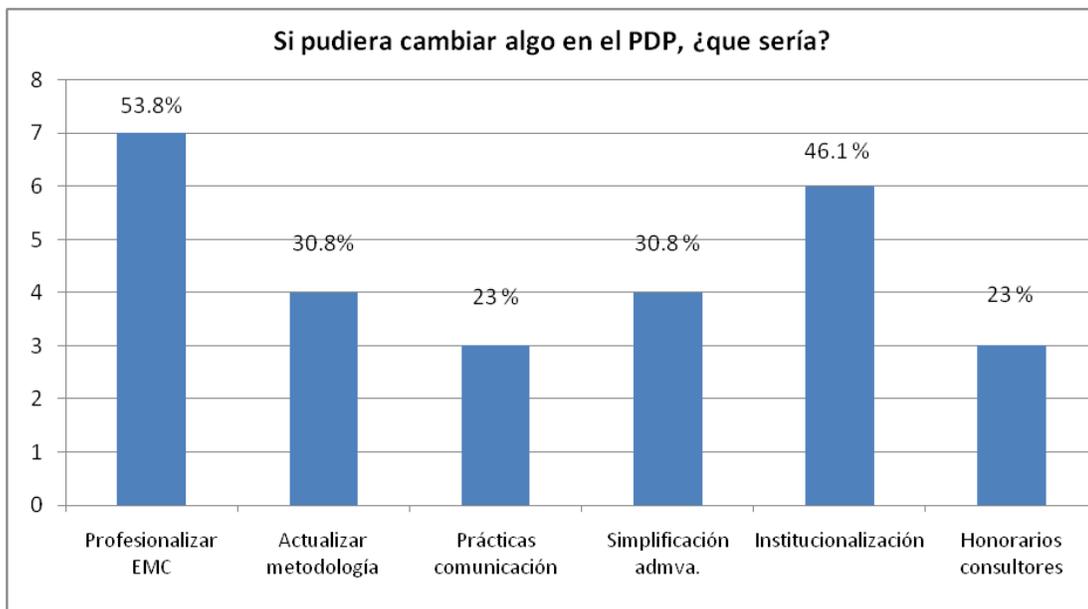


Gráfico 5.11.11

## xii. Retos del Programa

Al consultar a los participantes sobre los retos que se perfilan para el Programa, el más presente con nueve menciones fue el proceso de institucionalización del Programa, factor que le daría mayor certidumbre, sostenibilidad, permanencia y sistematización de procesos.

También sobresalen como los retos más importantes el posicionar al programa como la primera opción entre las instituciones socias (Consejo Directivo) y el sector privado y garantizar un crecimiento sostenible en el número de intervenciones y cobertura geográfica.

Con un menor número de menciones, aparecieron: la consolidación de una estrategia de promoción propia y constante, así como una mayor profesionalización de los miembros del EMC y la especialización del Programa en los sectores a los que está atendiendo.

Finalmente, con sólo una y dos menciones, aparecieron los retos de conformar una administración adecuada a las necesidades del Programa y de sus beneficiarios y de actualizar la metodología y flexibilizar las herramientas de intervención,

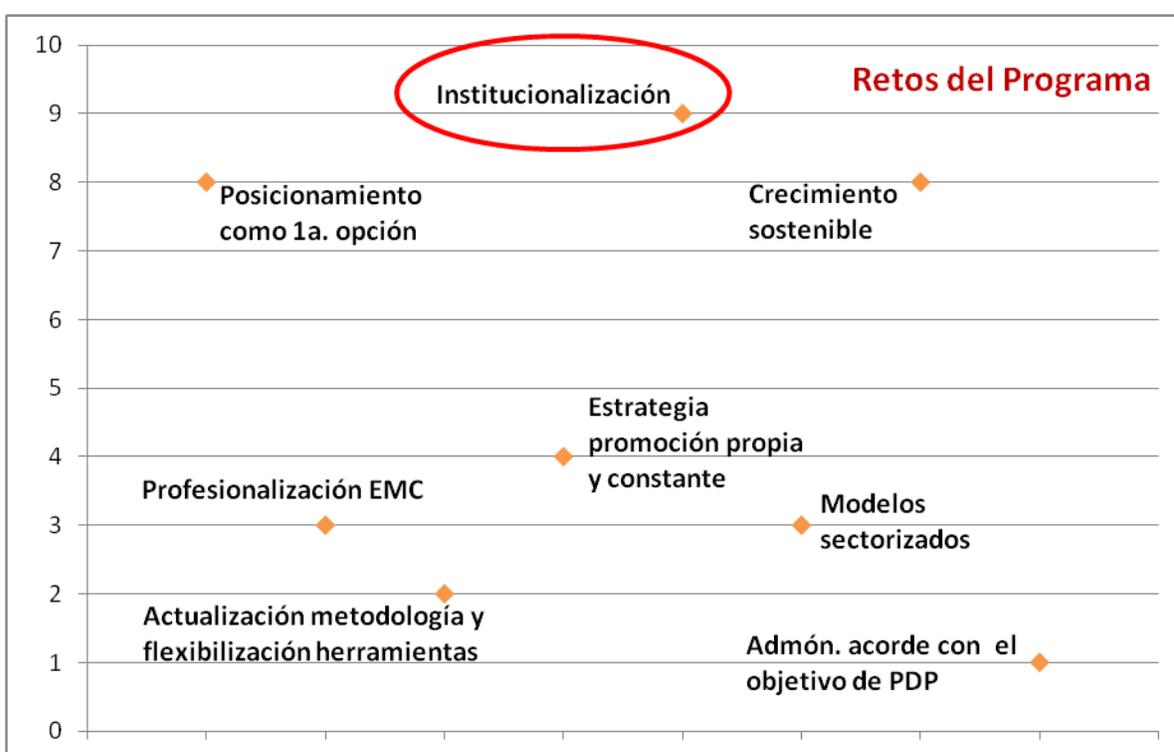


Gráfico 5.12

## 6. Conclusiones y recomendaciones

- El PDP se alinea con los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo, que establece entre otros: promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMEs e impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México.
- El programa es pertinente y relevante, atiende la problemática de integración productiva, contribuye al desarrollo de encadenamientos productivos y responde a los lineamientos estratégicos de funcionamiento
- El programa cuenta con una metodología sólida, probada y reconocida nacional e internacionalmente y tiene el respaldo de la red de consultores acreditados
- El PDP cuenta con un modelo de desarrollo empresarial sólido con beneficios concretos para las pymes y empresas tractoras, de acuerdo a resultados de las entrevistas el grupo de beneficiarios muestran un buen nivel de satisfacción por el tipo de apoyo, asistencia técnica y tiempo en gestión por parte del programa.
- El programa ha logrado incidir favorablemente en las políticas públicas, incorporando el modelo de desarrollo empresarial para pequeñas y medianas empresas, como complemento sustancial al *Programa Nacional de Empresas Tractoras*.
- La actual administración pública, a través de la Subsecretaría Pyme y la Dirección General de Oferta Exportable ha brindado el apoyo económico, respaldo y la promoción con empresas líderes en nuestro país.
- El Programa Desarrollo de Proveedores se ejecuta a través de un esquema de participación público – privada y de organismo internacional, como instrumento de política pública necesita una participación y compromisos institucionales más amplios.
- El reto es transitar hacia la institucionalización y sustentabilidad del programa, mediante la constitución legal y formalización del fideicomiso que lo albergue, la composición del Consejo Consultivo y la puesta en marcha del programa bajo esta nueva modalidad operativa.
- En las entrevistas realizadas se observa un débil ownership por parte de asociaciones empresariales e instituciones que participan en el Consejo, entre otras por que no cuentan con un rol específico más allá de las que realizan desde el inicio del programa.
- El programa ha logrado consolidar una base financiera importante para apoyar a pymes mexicanas con recursos provenientes del gobierno federal, estatal, fondos internacionales, y sector privado por un monto aproximado de \$110,000,000 MN
- Los actores vinculados al programa reconocen el buen manejo y transparencia en el uso de los recursos públicos y por ende en la rendición de cuentas que lleva a cabo el PNUD.
- Los sistemas administrativo-contable del PNUD están diseñados para administrar proyectos, en ese sentido son poco flexibles para atender los requerimientos que se normatividad exige a las sociedades mercantiles, en materia de contratos, facturas fiscales, etc.
- El EMC cuenta con la experiencia profesional y visión de negocio que requiere el programa, misma que debe trasladarse a la operación de la unidad ejecutora resaltando el enfoque en la prestación de servicios.

- Las capacidades con nivel de desarrollo básico se ubican en la organización interna que inciden de manera poco favorable en el desempeño del programa. La comunicación y coordinación internas, la delimitación de funciones y responsabilidades y la formulación, gestión y seguimiento de los proyectos son las capacidades más relevantes a fortalecer entre el EMC.
- Los consultores son reconocidos por sus capacidades técnicas y calidad en el servicio. Para atender determinadas cadenas es conveniente recomendar consultores especialistas en el sector o bien fortalecer las capacidades de la actual red de consultores, por ejemplo comercialización, retail, etc.
- El programa mantiene cierta alineación al Prodoc, se requiere actualizar el documento y establecer las líneas estratégicas acordes a las necesidades actuales del programa, definiendo los objetivos, metas e indicadores de desempeño e impacto y elaborar planes operativos anuales.
- Establecer sistema de monitoreo constante de los indicadores del pdp y llevar a cabo evaluaciones de resultados e impacto con el fin de conocer los beneficios económicos y sociales a nivel del programa.
- El EMC cuenta con una plataforma tecnológica para el monitoreo de los proyectos, por lo que se recomienda estandarizar la información requerida para la entrega oportuna de reportes del programa
- El impacto que buscan los programas de desarrollo empresarial se obtiene en la medida que las empresas tengan éxito y logren consolidarse y crecer, para tal fin el pdp requiere fortalecer los encadenamientos con apoyos complementarios (financiamiento, promoción, acceso a nuevos mercados, entre otros) a través del establecimiento de alianzas colaborativas con organizaciones públicas, privadas, investigación, entre otros
- La comunicación externa con donantes, socios y beneficiarias es un factor crítico de éxito para el logro de los objetivos y metas del programa, es necesario instrumentar mecanismos para dar a conocer los avances, resultados del programa y evaluación de la calidad de los servicios.
- La vinculación con actores clave facilita la difusión del programa y el logro de las metas, por tanto se recomienda diseñar y poner en práctica un plan de comunicación que contribuya al posicionamiento del PDP
- El programa ha acumulado experiencias en la aplicación de la metodología, sin embargo es importante incorporar los aprendizajes adquiridos así como herramientas adecuadas a las nuevas actividades productivas en las que esta incursionando (aeroespacial, alimentos, eléctrico-electrónico)
- Instrumentar acciones para capitalizar la gestión del conocimiento adquirido por EMC y consultores, a través de reuniones periódicas, talleres de intercambio y comunicación permanente así como actualizar las tarifas que por concepto de honorarios perciben los consultores
- Sobre las funciones de la administración. Se recomienda cambiar los métodos de trabajo del entorno reactivo y correctivo detectados y desarrollar un trabajo metódico y sistemático de gestión
- Sobre la estandarización de los sistemas contables para atender fondos de varios donantes: Es necesario establecer un sistema de registro contable que permita llevar cuentas propias del PDP sin dejar de atender la normatividad del sistema institucional ATLAS

- Actualizar las herramientas esenciales de cómputo: Se recomienda actualizar el hardware de cómputo existente en la administración de la unidad ejecutora del PDP a fin de apoyar la operación del PDP mediante un sistema de registro contable en paralelo (punto anterior).
- Sobre la gestión de contratos: Es importante modificar la política existente al respecto de los días de revisión y pago de los Contratos de Consultores (actual cada 30 días) a fin de generar dos ciclos de pagos al mes.
- Sobre el manejo documental contratos, cédulas, certificados: Es relevante elevar los procedimientos de seguridad documental existente en la administración del PDP ya que este tipo de gestiones, con uso de fondos públicos, obliga a contar con elementos de seguridad en los gabinetes y un orden mas detallado en carpetas de pólizas, cédulas, certificados de pago y demás comprobación contable
- Sobre la comprobación a donantes y estado de resultados contable-financiero-presupuestal: Es prioritario generar una comprobación de uso de fondos contablemente soportada y por mecanismos oficiales entre el PDP/PNUD y los principales donantes en este programa y disponer con el respaldo documental unificado de conciliaciones mensuales, gastos efectuados, cuentas por pagar, por cobrar, análisis de flujo de efectivo, inventarios, saldos presupuestales y generar mensualmente un estado de resultados.

Para completar el ciclo de la evaluación, es necesario llevar a cabo las fases 5, 6, 7 para tal fin el OCAV propone las siguientes acciones:

- Definir la estrategia y alcance para fortalecer el desarrollo organizacional del PDP
- Facilitar talleres participativos con la participación de actores clave y EMC
- Seleccionar las capacidades a desarrollar y elaborar el plan de acción realista y alcanzable en el corto y mediano plazo, que incluya objetivos, actividades desagregadas, indicadores, entregables, presupuesto y responsables
- Elaborar el cronograma de trabajo para operativizar la estrategia para el fortalecimiento institucional del programa
- Involucrar al personal directivo y operativo de programa para alcanzar las metas y resultados esperados, establecer los roles, funciones y responsabilidades del personal designado, así como el mecanismo de toma de decisiones, el esquema de comunicación y la evaluación de las acciones realizadas.

## Anexos