

**Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales - UCPS**

**Ministerio de Economía y Finanzas - MEF**

*Banco Interamericano de Desarrollo*

*Modernización del Sistema de Administración Financiera Pública para mejorar la Programación, Ejecución y Rendición de Cuentas de los Recursos Públicos - Contrato de Préstamo N° 2445/OC-PE*

*Componente: III. Institucionalización de instrumentos de Gestión Presupuestaria para mejorar la Calidad del Gasto*

**CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PRESUPUESTOS PÚBLICOS- INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPE) Y COOPERATIVAS**

**Consultor:** Geoffrey Cannock Torero

Raúl Andrade Ciudad

Jose Deustua Rossel

**Contratos N° I-018-0-2445**

I-019-0-2445

I-020-0-2445

**Entregable:** 3 de 3

Lima, 14 de febrero de 2013

## **Contenido**

RESUMEN EJECUTIVO .....	10
1. DISEÑO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	14
Reseña histórica de la Intervención Pública Evaluada .....	14
PARTE I: Información sobre la Intervención Pública Evaluada.....	16
1.1 Justificación de la Intervención Pública Evaluada: Problemas / necesidades que se espera resolver con la ejecución de la Intervención Pública Evaluada (Contenido 01) .....	16
1.2 Marco Lógico de la Intervención Pública Evaluada: Formulación de resultado específico (propósito) y resultado final (fin), productos (componentes) y actividades.....	22
1.2.1 Objetivos de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultados (Contenido 02) .....	22
1.2.2 Descripción de los productos (bienes y/o servicios) que entrega la Intervención Pública Evaluada, así como de las actividades para alcanzar dichos productos. De ser el caso, identificación de posibles actividades o acciones comunes a varios productos. (Contenido 03) .....	22
1.3 Marco Lógico de la Intervención Pública Evaluada: Formulación de los indicadores y sus metas (valores esperados) en el horizonte temporal para los resultados (específico y final), productos y actividades (Contenido 04) .....	27
1.4 Relación interinstitucional (Contenido 05) .....	38
PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN .....	39
1.1 Diagnóstico de la situación inicial (Contenido 16).....	39
1.2 Lógica Vertical del Marco Lógico (Contenidos del 17 al 20) .....	41
1.3 Lógica Horizontal del Marco Lógico (Contenidos del 21 al 23) .....	44
1.4 Coordinación interinstitucional (Contenido 24) .....	47
2. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA .....	48
PARTE 1: información sobre la Intervención Pública Evaluada .....	48
2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación (Contenido 06) 48	48
2.2 Focalización/priorización y afiliación.....	52
2.2.1 Caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo, así como la población priorizada o atendida actualmente y la que se tiene previsto atender en los próximos años. (Contenido 07).....	52
2.2.2 Criterios de Focalización/Priorización (Contenido 08) .....	53
2.3 Productos provistos a la población .....	54
2.3.1 Caracterización y cuantificación de los productos o servicios provistos a la población atendida (Contenido 09) .....	54

2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	54
2.4.1 Disponibilidad y uso del sistema de información para seguimiento y evaluación (Contenido 10) .....	54
<b>PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>55</b>
2.1 Estructura Organizacional ( <i>Contenido 25</i> ).....	55
2.2 Focalización/priorización y afiliación.....	56
2.2.1 Pertinencia de los criterios ( <i>Contenido 26 y 27</i> ) .....	56
2.2.2 Afiliación de beneficiarios ( <i>Contenido 28</i> ).....	57
2.2.3 Focalización ( <i>Contenido 29</i> ).....	57
2.3 Productos provistos a la población .....	58
2.3.1 Evaluación del proceso de obtención y entrega de los productos ( <i>Contenido 30</i> ).....	58
2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	59
2.4.1 Pertinencia de los indicadores ( <i>Contenido 31</i> ) .....	59
2.4.2 Disponibilidad y uso de un Sistema de Seguimiento ( <i>Contenido 32</i> ).....	60
3. PRESUPUESTO Y RESULTADOS .....	60
<b>PARTE 1: Información sobre la Intervención Pública Evaluada.....</b>	<b>60</b>
3.1 Criterios de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago ( <i>Contenidos 11-12</i> ) .....	60
3.2 Proceso de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago ( <i>Contenido 13</i> ) .....	61
3.3 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado ( <i>Contenido 14</i> ) .....	61
3.4 Costos de los productos y sus metas físicas ( <i>Contenido 15</i> ).....	65
<b>PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>68</b>
3.1 Eficacia y calidad de la Intervención Pública Evaluada .....	68
3.1.1 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada en cuanto a actividades ( <i>Contenido 33</i> ).....	68
3.1.2 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada en cuanto a la obtención de productos ( <i>Contenido 34</i> ).....	69
3.1.3 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultado específico ( <i>Contenido 35</i> ).....	69
3.1.4 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultado final ( <i>Contenido 36</i> ).....	70
3.2 Análisis presupuestario .....	71
3.2.1 Ejecución presupuestaria ( <i>Contenido 37</i> ).....	71
3.2.2 Asignación/Distribución de recursos ( <i>Contenidos del 38 al 40</i> ) .....	71
3.2.3 Transferencia de recursos ( <i>Contenido 41 y 42</i> ).....	72
3.3 Eficiencia de la Intervención Pública Evaluada.....	72

3.3.1	Análisis de eficiencia de actividades y/o productos ( <i>Contenido 43</i> ).....	72
3.3.2	Gastos de Administración ( <i>Contenido 44</i> ) .....	72
3.4	Sostenibilidad (Contenido 45) .....	73
3.5	Justificación de la continuidad (Contenido 46) .....	73
3.6	Análisis de Género ( <i>Contenido 47</i> ).....	74
PARTE 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
BIBLIOGRAFÍA.....		89
ANEXOS.....		90

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PROGRAMAS FUSIONADOS EN EL PROGRAMA MI EMPRESA .....	14
CUADRO 2: DEFINICIÓN DE MYPE .....	16
CUADRO 3: PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA, 1994 .....	17
CUADRO 4: PERSONAL OCUPADO, PRODUCCIÓN BRUTA Y PRODUCCIÓN BRUTA POR.....	19
CUADRO 5: PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	23
CUADRO 6: PRODUCTOS (COMPONENTES) Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	24
CUADRO 7: PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS” .....	25
CUADRO 8: PRODUCTOS (COMPONENTES) Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS” .....	26
CUADRO 9: METAS DE LOS PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	27
CUADRO 10: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 1: CONDUCTORES MYPE-C CAPACITADOS EN PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....	29
CUADRO 11: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 2: TRABAJADORES MYPE-C MEJORAN DESTREZAS TECNICO PRODUCTIVAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN .....	33
CUADRO 12: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 3: MYPE-C CON ACCESO A INFORMACIÓN PARA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	35
CUADRO 13: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 4: POLÍTICAS E INSTRUMENTOS INSTITUCIONALIZADOS A NIVEL REGIONAL Y LOCAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS MYPES Y COOPERATIVAS .....	37
CUADRO 14: OFICINAS DE ATENCIÓN DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” A NIVEL REGIONAL Y EN LOS DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA – 2012 .....	38
CUADRO 15: COMENTARIOS A LA LÓGICA VERTICAL QUE VALIDA LOS PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	43
CUADRO 16: COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL RESULTADO FINAL Y EL RESULTADO ESPECÍFICO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	45
CUADRO 17: COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL LOS PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	46

CUADRO 18: POTENCIALIDADES DE ACCIÓN COORDINADA PARA LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA.....	47
CUADRO 19: UNIDADES RESPONSABLES DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	49
CUADRO 20: POBLACIÓN POTENCIAL DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” - MYPE..	52
CUADRO 21: POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	52
CUADRO 22: POBLACIÓN POTENCIAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” 1/.....	56
CUADRO 23: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” 1/.....	62
CUADRO 24: GASTO TOTAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO, 2010-2012 .....	62
CUADRO 25: PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE, 2010-2012 .....	62
CUADRO 26: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2010.....	63
CUADRO 27: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2011 .....	63
CUADRO 28: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2012 1/.....	63
CUADRO 29: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2010 .....	64
CUADRO 30: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2011 .....	64
CUADRO 31: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”, 2012 .....	64
CUADRO 32: COSTOS UNITARIOS POR META DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA, 2008 .....	66
CUADRO 33: COSTOS UNITARIOS POR META DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA, 2009 .....	66

CUADRO 34: COSTOS UNITARIOS POR META DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2010 .....	67
CUADRO 35: EJECUCIÓN DE METAS DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2011 .....	69
CUADRO 36: INDICADORES DE RESULTADO ESPECÍFICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	70

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE TRABAJAN CON MYPE Y COOPERATIVAS EN PRODUCE .....	15
GRÁFICO 2: ÁRBOL DE CAUSAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	20
GRÁFICO 3: ÁRBOL DE CAUSAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS” .....	21
GRÁFICO 4: ORGANIGRAMA DEL VICEMINISTERIO DE MYPE E INDUSTRIA.....	48
GRÁFICO 5: NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BAJO LA CUAL OPERA EL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	50
GRÁFICO 6: ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA 1/.....	51

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO N° 1: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	90
ANEXO N° 2: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS” .....	96
ANEXO N° 3: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”, POR INICIAR SU EJECUCIÓN A PARTIR DEL AÑO 2013.....	104
ANEXO N° 4: INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	112
ANEXO N° 5: EVIDENCIA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS CAUSAS DIRECTAS Y EL PROBLEMA CENTRAL DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS” .....	126
ANEXO N° 6: FUNCIONES DE LAS ENTIDADES RESPONSABLES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	127
ANEXO N° 7: METAS FÍSICAS POR COMPONENTE .....	130
ANEXO N° 8: INFORME DE TRABAJO DE CAMPO .....	142
ANEXO N° 9: FLUJOGRAMAS DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” .....	162

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

AIDECA	Fundación Iberoamericana Para El Desarrollo y la Cooperación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CENEC	Censo Económico
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
COPEME	Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa
DIREPRO	Dirección Regional de Producción
DL	Decreto Legislativo
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
EMYPE	Encuesta de Micro y Pequeña Empresa
FINCYT	Financiamiento para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología
FONDEMI	Fondo de Desarrollo Microfinanciero
MITINCI	Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
MML	Matriz de Marco Lógico
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MYPE	Micro y pequeña empresa
MYPE-C	Micro y pequeña empresa y cooperativas
NIE	Nuevas Iniciativas Empresariales
OGA	Oficina General de Administración
PE	Presupuesto ejecutado
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PRODUCE	Ministerio de la Producción
ROF	Reglamento de Organización y Funciones

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio forma parte del Convenio “**Apoyo para la implementación de un Sistema de Gestión para Resultados basado en el Presupuesto del Sector Público**” suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno Peruano, y tiene como objetivo evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el **Programa Presupuestal “Incremento de la Productividad de MYPE y Cooperativas”** son eficaces, eficientes, y proveen servicios adecuados a la población beneficiaria. Asimismo, tiene como objetivo verificar si dicho programa presupuestal ha tenido los efectos esperados al nivel de resultado final y resultado específico, según los lineamientos planteados en su matriz de marco lógico. Esta evaluación se realizó a partir de la revisión de documentos oficiales, del trabajo de campo (entrevistas a profundidad a actores clave), reuniones de trabajo con funcionarios vinculados con la ejecución del programa presupuestal y de la revisión de bibliografía especializada.

El programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” (que opera en el año 2012) fue diseñado por el Ministerio de Producción, en el marco del Presupuesto por Resultados. A partir del año 2013, este programa también incluirá a la mediana y gran empresa dentro de su diseño, como parte de un nuevo programa denominado “Desarrollo productivo de las empresas”. Bajo este contexto, se ha realizado la evaluación del programa actual, considerando las modificaciones del programa definidas para el año 2013.

La revisión del programa presupuestal ha permitido encontrar que existen algunos aspectos en su diseño que pueden ser mejorados. Tal cual ha sido diseñado el propósito del programa, no queda claro si se desea incrementar la productividad de todas las MYPE o si más bien debería estar enfocado a un grupo de ellas (las de mayor potencial o a alguna cadena). En opinión de los consultores, es necesario discutir si el aumento de productividad debería ser el problema por resolver o si el problema debería estar plasmado como el crecimiento de las MYPE y su conversión a empresa mediana o grande (lo cual se encuentra como el objetivo detrás del aumento de productividad). En sí misma, la mejora de la productividad podría ser insuficiente para hacer una empresa más competitiva y hacerla crecer, dado que la productividad es una medida interna de la empresa que no considera directamente el entorno en el que opera. Todo esto se refuerza debido a que el problema ni las intervenciones del programa presupuestal han sido adecuadamente sustentados con estudios realizados para la población objetivo que justifiquen la necesidad de las mismas.

En ese sentido, se cree que el diseño del programa necesita ser acotado. Una primera opción es reconocer que el universo de agentes (empresas y cooperativas) que busca atender el programa es muy amplio y heterogéneo. Dentro del universo de la población objetivo existen varios subgrupos, sea por tamaño (microempresas de subsistencia, microempresas con expectativas de crecimiento, pequeñas empresas) o por actividad principal o rubro. Estos grupos tienen distintas necesidades y por ende requieren distintos servicios por parte del programa. El diseño plasmado no llega a ajustarse a las necesidades específicas de estos subgrupos, por lo que, en esencia, no permite concluir que las actividades y sus productos vayan a generar los cambios esperados. Por ello, una opción es definir de manera más fina qué actividades se dirigen o tienen

más impacto en cada uno de estos subgrupos. Este ejercicio, además, permitiría potenciar los efectos del programa.

En la misma línea, otra opción es que el diseño del programa se enfoque en una (o un grupo) de cadenas productivas únicamente. En opinión de los consultores, el diseño del programa ha sido realizado de manera general y esto es contraproducente porque fuerza al ejecutor a realizar actividades que tal vez no sean necesarias cuando uno entra al detalle por cadenas productivas o beneficiarios.

Así, se considera que el programa presupuestal debería ser capaz de realizar lo siguiente: 1) Identificar necesidades y posibles servicios e intervenciones para distintos sub-grupos de la población objetivo; 2) identificar cuellos de botella específicos a nivel regional y sectorial; 3) identificar barreras que afectan negativamente el entorno de negocios (también de manera específica a nivel sectorial y regional). A través del desarrollo de estas acciones, el programa presupuestal tendría un mayor impacto en la solución a la problemática enfrentada por las empresas. En algunos casos, probablemente se requerirá de la intervención de otros sectores que actualmente el programa no considera (por ejemplo, si se identifica que el cuello de botella es acceso a educación o infraestructura). Así, se considera que el programa presupuestal debería englobar una serie de pequeños programas específicos a nivel de grupos de empresas, sector y región.

La revisión del programa presupuestal también ha permitido encontrar que existen varios problemas en lo que respecta a los procesos de implementación de la intervención pública evaluada. A continuación, se detallan los principales problemas encontrados:

- Se observa que la estructura organizacional no se encuentra definida en función del programa diseñado. Más bien, es posible que el programa (con sus distintos productos) esté adaptándose a la estructura organizacional vigente, cuando la situación debería ser la opuesta.
- Se observa que las funciones y decisiones se encuentran concentradas en Lima en la mayoría de actividades; los coordinadores regionales no definen el cronograma ni la ejecución de los programas en sus regiones. Todo esto ocasiona retrasos en la ejecución de los proyectos e, incluso, se ha encontrado que las demoras desde Lima afectan los posibles efectos que las actividades podrían tener al nivel local.
- No hay un registro de beneficiarios con la información necesaria que permita verificar que se cumplan los criterios de focalización, y así, se verifique si existen problemas de filtración o sub-cobertura en el programa.
- Si bien se ha atendido a un número importante de MYPE en las distintas regiones, no se ha verificado que esta población haya recibido el íntegro de actividades que el programa sugiere para incrementar la productividad de la empresa. En ese sentido, existe la probabilidad de considerar a una empresa como “atendida” por el programa, cuando quizás solo ha recibido una sola actividad dentro de la lista de servicios que este brinda.
- El programa no cuenta con ninguna metodología establecida para seleccionar los beneficiarios. Del trabajo de campo se ha podido observar que cualquiera puede inscribirse en los cursos de capacitación y, con respecto a la asistencia

técnica, se eligen a asociaciones sobre la base de referencias profesionales o experiencias pasadas. En algunos casos como los programas ejecutados a nivel nacional por COPEME y AIDECA (2011) se diseña el programa sin conocer a los beneficiarios finales.

- La necesidad de contar con participantes al nivel local genera el incentivo para que se busque y convoque siempre a las empresas de las que se tiene más información por haber participado en diversas actividades anteriores, es decir a empresas con mayor probabilidad de participación. Es posible que en ese proceso se esté beneficiando solo a empresas con ciertas características (con mayor motivación o expectativas de crecimiento). Esta situación contradice los criterios que definen a la población objetivo ni los criterios de focalización.
- Dado que la planificación del programa suele definirse a inicios de año, si surge una necesidad a mitad de año el beneficiario deberá esperar hasta el siguiente año para que se presente su propuesta y probablemente 6 meses más para que se apruebe (probablemente 12 meses en total para recibir el servicio).
- No existe ningún sistema de seguimiento ni monitoreo formal que no sólo monitoree o evalúe las actividades realizadas, sino que también retroalimente a las entidades capacitadoras sobre cómo mejorar los productos y servicios que ofrecen a las empresas.

Como aspecto positivo del programa, se ha encontrado que los beneficiarios se encuentran generalmente satisfechos por los servicios otorgados, en especial en lo que respecta a los cursos de capacitación. Con respecto a la asistencia técnica los beneficiarios también se encuentran satisfechos pero recomendaron reducir los tiempos de aprobación de los mismos, aumentar el periodo de ejecución y diseñarlos acorde a las necesidades de cada región en particular.

Con respecto a la revisión del presupuesto y los resultados, se encuentra que el desempeño del programa ha sido oscilante a lo largo de los últimos años. Si bien entre 2008 y 2010 se ha apreciado una tendencia al cumplimiento de metas a nivel de actividades, en el caso de 2011 se ha observado un gran retroceso en el cumplimiento de metas, probablemente debido a los cambios políticos y reorganizativos dentro de PRODUCE. Adicionalmente, se pueden hacer los siguientes comentarios del programa:

- Dado que el programa ha sido modificado en los últimos años por PRODUCE al nivel de servicios y de población objetivo atendida, resulta complicado analizar la evolución del cumplimiento de metas a nivel de la obtención de productos.
- Las metas en cuanto a la población atendida en cada uno de los productos no han sido cumplidas en la mayoría de casos. En ese sentido, es importante redefinir las metas como resultados esperados reales.
- Los cálculos de la productividad de las MYPE en los últimos años no revelan un resultado positivo en la ejecución del proyecto. Así, se observa que, entre los años 2010 y 2011, el índice de productividad total de los factores de las MYPE beneficiadas por el proyecto ha disminuido.
- Dado que el programa ha tenido constantes modificaciones en los últimos años, no se ha realizado ninguna evaluación de impacto.

- En la mayoría de casos, el programa presenta problemas de sub-ejecución del presupuesto destinado a las distintas actividades.
- La asignación de recursos al interior del programa se realiza según la capacidad operativa de los distintos órganos asociados sin considerar la demanda o las necesidades de la población objetivo.

Finalmente, la continuidad de una intervención pública para incrementar la productividad de MYPE y cooperativas” se justifica en la medida que tanto los conductores como los trabajadores de la MYPE tienen dificultades para acceder a servicios que les permitan alcanzar una mejor articulación con el mercado y una consecuente mejora en su ventas y/o productividad. Sin embargo, se considera que el diseño del mismo y los mecanismos de la intervención necesitan reformas de fondo. Luego de la revisión de los contenidos del programa (diseño, procesos, ejecución presupuestaria y eficiencia) se puede observar que el programa demanda cambios estructurales importantes en el diseño, así como en los procesos para su implementación.

## **1. DISEÑO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

### **Reseña histórica de la Intervención Pública Evaluada**

Los fundamentos del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se encuentran en el programa Mi Empresa. Este último fue creado en 2006<sup>1</sup> bajo jurisdicción del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), cuando dicha entidad era el órgano rector en materia de desarrollo de MYPE<sup>2</sup>. El programa Mi Empresa fusionó cuatro programas existentes, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

**CUADRO 1: PROGRAMAS FUSIONADOS EN EL PROGRAMA MI EMPRESA**

<b>Programas</b>	<b>Norma de Fusión</b>
Programa de Auto Empleo y Micro Empresa - PRODAME	Decreto Supremo N° 010 - 2007 - TR (Publicado el 05 de mayo de 2007)
Fondo de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - Bono de Capacitación Laboral y Empresarial - FONDEMI - BONOMYPE (Perú Emprendedor)	Decreto Supremo N° 010 - 2007 - TR (Publicado el 05 de mayo de 2007)
Programa Femenino de Consolidación del Empleo - PROFECE	Decreto Supremo N° 010 - 2007 - TR (Publicado el 05 de mayo de 2007)
Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - PROMPYME	Decreto Supremo N° 003 - 2007 - TR (Publicado el 23 de febrero de 2007)

*Fuente: Dirección Mi Empresa - PRODUCE*

En octubre de 2008, a través de la Ley N° 29271, se estableció que el Ministerio de la Producción (PRODUCE) sea la entidad competente en materia de promoción y desarrollo de MYPE y cooperativas, transfiriéndole las funciones y competencias sobre Micro y Pequeña Empresa. El proceso de fusión de los programas mencionados en el cuadro anterior concluyó con la transferencia de recursos financieros desde el Sector Trabajo al Sector Producción, a fines del mes de enero de 2009.

Del resultado de las adecuaciones organizacionales, a través del Decreto Supremo N° 018-2009-PRODUCE, se creó la Dirección Mi Empresa como una de las direcciones de línea de la Dirección General de MYPE y Cooperativas, dependiente del Vice Ministerio de MYPE, Industria y Cooperativas.

<sup>1</sup> Resolución Ministerial N° 356-2006-TR, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 13 de octubre de 2006.

<sup>2</sup> De acuerdo con el artículo N° 6 de la Resolución Ministerial N° 356-2006-TR.

A partir de 2009, a través de la Ley N° 29289 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2009, se priorizó la creación de un programa estratégico relacionado con la competitividad para la MYPE a cargo de PRODUCE. De acuerdo con los avances en la construcción del programa, se estableció la necesidad de acotar el propósito del mismo, por lo cual se determinó que en lugar de abarcar el aspecto de competitividad, un factor con mayor acceso de medición recaía sobre la productividad. Así, durante los años 2010 y 2011, se ejecutó el programa “Incremento de la productividad de MYPE”.

A partir de 2012, el programa “Incremento de la productividad de MYPE” se transformó en el programa presupuestal “Incremento de productividad de MYPE y cooperativas”, incorporando las demás Direcciones de Línea que conforman la Dirección General de MYPE y Cooperativas<sup>3</sup>. Cabe señalar que en el año 2013 todas las Direcciones que conforman el Vice Ministerio de Industria, MYPE y Cooperativas se integrarán en un solo Programa Presupuestal denominado “Desarrollo Productivo de las Empresas”, que incorpora acciones de apoyo a las MYPE y cooperativas, y a las medianas y grandes empresas.

La evolución de los Programas en materia de MYPE y Cooperativas desde el año 2010 se puede observar a continuación:

**GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE TRABAJAN CON MYPE Y COOPERATIVAS EN PRODUCE**



*Fuente: PRODUCE*

<sup>3</sup> Además de la Dirección Mi Empresa, dentro de la Dirección General de MYPE y cooperativas operan las siguientes direcciones: Dirección de Desarrollo Empresarial, Dirección de Iniciativas Empresariales y Asociatividad y Dirección de cooperativas. Para mayor información, véase sección 2.1 de la parte I: Información de la Intervención Pública Evaluada.

## **PARTE I: Información sobre la Intervención Pública Evaluada**

### **1.1 Justificación de la Intervención Pública Evaluada: Problemas / necesidades que se espera resolver con la ejecución de la Intervención Pública Evaluada (Contenido 01)**

Tanto el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” como el programa presupuestal “Desarrollo productivo de las empresas” basan su ejecución en la *baja productividad de las empresas*. La diferencia principal radica en su alcance: en el programa vigente, el problema identificado es la baja productividad de las MYPE y cooperativas, mientras que en el programa diseñado para ejecutarse a partir de 2013, se identifica como problema central el bajo desarrollo productivo tanto de MYPE y cooperativas como medianas y grandes empresas.

#### **i) Situación de la productividad de la MYPE**

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1086, a nivel nacional,<sup>4</sup> se utilizan dos criterios para definir qué empresas son consideradas MYPE: (i) el número de trabajadores y (ii) el monto anual de ventas.

**CUADRO 2: DEFINICIÓN DE MYPE**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas brutas anuales (VBA)</b>	<b>Organización empresarial</b>
Microempresa	$1 \leq N \leq 10$	$VBA \leq 150$ UIT	Persona Natural o Persona Jurídica
Pequeña Empresa	$1 \leq N \leq 100$	$VBA \leq 1700$ UIT	Persona Natural o Persona Jurídica

*Fuente: Decreto Legislativo N° 1086*

MITINCI (2001) señala que la productividad del trabajo en el Perú está estrechamente relacionada con el tamaño de las empresas. Incluso, existe una brecha importante entre las microempresas, ya que la productividad de las que tienen entre cinco y diez trabajadores es más del doble que las que tienen entre uno y cuatro trabajadores. La heterogeneidad de la productividad es evidente cuando se compara la de las empresas más grandes con cualquier otra. Asimismo, esta baja productividad tiene como consecuencia una baja calidad en el empleo, altos niveles de subempleo y bajos ingresos en empresarios y trabajadores según un documento del Ministerio de Trabajo

<sup>4</sup> Vale la pena señalar que no existe una definición estándar de MYPE a nivel internacional, lo cual dificulta la comparación con realidades de otros países. Incluso en el Perú, las definiciones pueden variar en función al sector económico del que se trata (PRODUCE, 2011a)

y Promoción del Empleo (MTPE), que utiliza cifras recopiladas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) para 1994<sup>5</sup>.

**CUADRO 3: PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO DE EMPRESA, 1994**

Tamaño de la empresa	Productividad del trabajo (US\$)
De 1 a 4 trabajadores	4 607
De 5 a 10 trabajadores	9 774
De 11 a 20 trabajadores	10 378
De 21 a 50 trabajadores	15 956
De 51 a 100 trabajadores	23 147
De 101 a más trabajadores	51 927

*Fuente: CONCYTEC (2003)*

De acuerdo con la información revisada, el factor que evidencia la gravedad del problema que enfrenta el programa es el número de MYPE en el país, y la magnitud de empleo que generan. De acuerdo a las estadísticas del MTPE y de PRODUCE al año 2005, el 98% del total de empresas del Perú están calificadas como medianas y pequeñas empresas (2 518 617 en total). Se estima que una gran parte de ellas no se rige estrictamente por las normas del sector formal de la economía, pues únicamente el 27% cumple con el pago de tributos y el 9.2% con la contratación formal y la entrega de beneficios a sus trabajadores<sup>6</sup>. Se calcula que las MYPE son responsables del 42% del PBI y ocupan al 60% de la Población Económicamente Activa<sup>7</sup> (sin incluir autoempleo).

## ii) Situación de la productividad de las cooperativas

La cooperativa es una empresa integrada por personas (naturales o jurídicas) que desarrollan en común una o varias actividades de carácter empresarial. Su funcionamiento se sustenta en diversos órganos a través de los cuales se manifiesta la voluntad social y se hace efectiva su administración y gestión.

En este caso, PRODUCE reporta que no existen estudios que hayan estimado la productividad de las cooperativas; no obstante, realizan una aproximación sobre la

---

<sup>5</sup> Ello se evidencia al analizar el ingreso mensual promedio de los trabajadores de las MYPE. Cifras correspondientes al 2006 demuestran que a medida en que la empresa aumenta de tamaño, los ingresos también se multiplican. En ese sentido, para el 2006, los involucrados en la pequeña empresa obtuvieron el doble de salario que los involucrados en microempresas.

<sup>6</sup> De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008), el 73.3% de las microempresas y el 30.7% de las pequeñas empresas son consideradas informales.

<sup>7</sup> En ese sentido, las MYPE se configuran como el sector laboral que genera mayor empleo.

base del estudio “Las Cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras”<sup>8</sup> que utilizó la información del III y IV Censo Nacional Económico (CENEC) del INEI. Hay que subrayar que la información que se presenta en el estudio mencionado se refiere a cooperativas urbanas, dado que el CENEC recoge información únicamente de dicho ámbito.

Como se muestra en el siguiente cuadro, el valor promedio de la producción por trabajador a nivel nacional es de S/. 13 000; que comparado con el Cuadro de Productividad de la MYPE por tamaño de empresa – 1994 se aproxima a la productividad que alcanza una MYPE de 21 a 50 trabajadores (S/. 15 956). En el Marco Conceptual de la MYPE se menciona que la productividad de la MYPE es baja y que está estrechamente relacionada con el tamaño de la empresa.

En el caso de las cooperativas, también se observa que existe una alta heterogeneidad en la productividad; sin embargo, en este caso, el resultado pareciera guardar cierta relación con la capacidad productiva de cada departamento y no con el número de trabajadores. Como se mencionó al inicio de esta sección, estos cálculos y conclusiones son bastante aproximados y tendrían que ser confirmados con estimaciones econométricas.

---

<sup>8</sup> Ministerio de Producción e Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010).

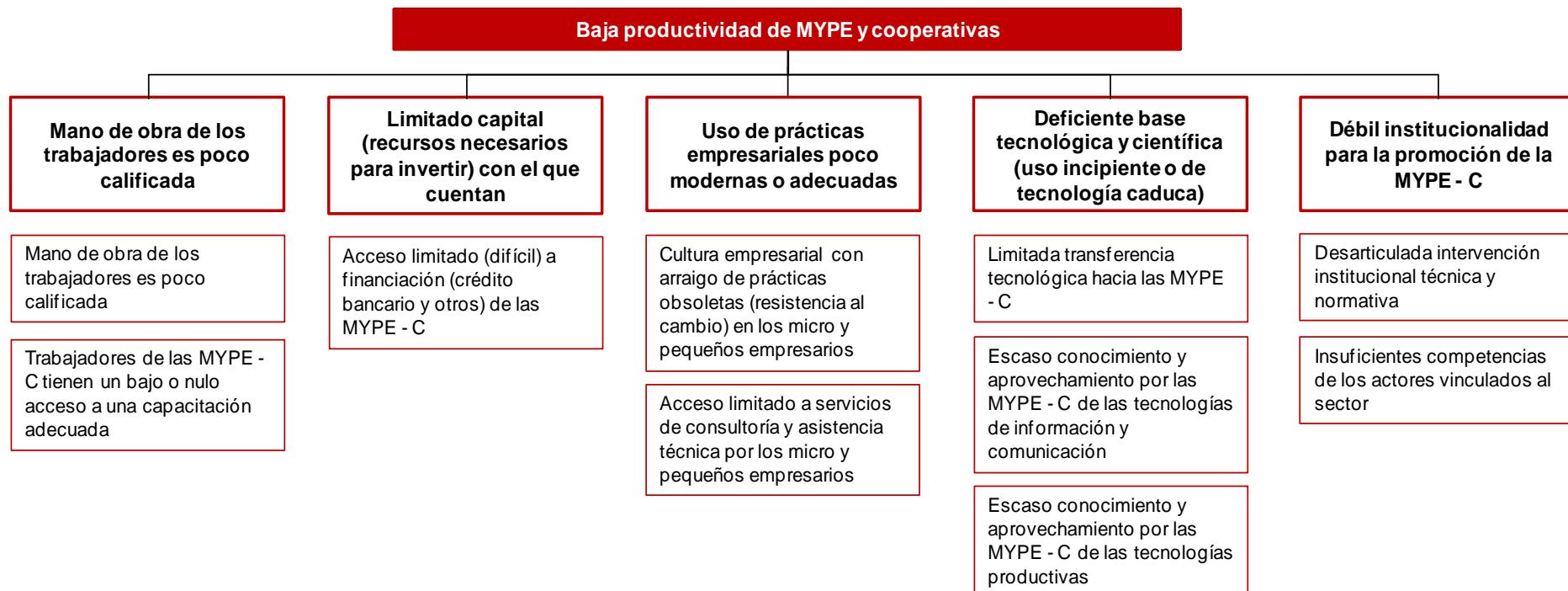
**CUADRO 4: PERSONAL OCUPADO, PRODUCCIÓN BRUTA Y PRODUCCIÓN BRUTA POR TRABAJADOR SEGÚN DEPARTAMENTOS  
(en miles de Nuevos Soles)**

Región	Cooperativas informantes	Personal ocupado	Producción total	Producción / Trabajador
Nacional	353	28 352	358 657	13
Amazonas	9	26	111	4
Ancash	18	69	967	14
Apurímac	17	60	156	3
Arequipa	34	3 732	10 948	3
Ayacucho	10	35	372	11
Cajamarca	21	89	1 525	17
Cusco	28	435	5 512	13
Huancavelica	4	21	278	13
Huánuco	7	177	2 470	14
Ica	23	392	1 658	4
Junín	21	407	8 567	21
La Libertad	22	9 142	78 746	9
Lambayeque	34	9 366	174 049	19
Lima	22	3 030	43 919	14
Loreto	4	33	2 892	88
Madre de Dios	2	2	322	161
Moquegua	12	134	3 107	23
Pasco	7	31	428	14
Piura	20	507	14 958	30
Puno	10	207	965	5
San Martín	12	181	1 244	7
Tacna	9	119	1 239	10
Tumbes	2	26	480	18
Ucayali	5	131	3 744	29

*Fuente: Actualización del marco censal de empresas y establecimientos – III CENEC.*

Para el diseño de cada uno de los programas (“Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” y “Desarrollo productivo de las empresas”) se ha utilizado un esquema causal visualizado en los árboles de causas presentados a continuación:

**GRÁFICO 2: ÁRBOL DE CAUSAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**



*Fuente: PRODUCE*

**GRÁFICO 3: ÁRBOL DE CAUSAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**



Fuente: PRODUCE

## 1.2 Marco Lógico de la Intervención Pública Evaluada: Formulación de resultado específico (propósito) y resultado final (fin), productos (componentes) y actividades

Una parte importante del diseño de un Programa Presupuestal consiste en la Matriz de Marco Lógico (MML). Dicha matriz contiene información importante acerca de los objetivos y actividades por realizar en el programa, bajo la lógica de que estas acciones contribuirán al logro de un resultado específico, el cual contribuirá a un fin determinado. Asimismo, esta matriz sirve de herramienta para la verificación del cumplimiento de los objetivos y actividades a lo largo de la ejecución del programa.

Dado que el programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” tendrá un cambio en el diseño a partir del año 2013, se ha considerado presentar la información del diseño de ambos programas. Así, las MML se presentan en el Anexo Nº 1. A continuación, se realizará una descripción de los aspectos más importantes del marco lógico de dichos programas.

### 1.2.1 Objetivos de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultados (Contenido 02)

A nivel de fin (resultado final), tanto el programa de incremento de la productividad de MYPE y cooperativas como el programa de desarrollo productivo de las empresas se orientan al *incremento de la competitividad y productividad del país*. En este sentido, el propósito del programa vigente y aquel que se implementará en el año 2013 son semejantes: el primero tiene como propósito el incremento de la productividad de MYPE y cooperativas; en el segundo, el desarrollo productivo de las empresas (tanto de MYPE y cooperativas, como de medianas y grandes empresas).

### 1.2.2 Descripción de los productos (bienes y/o servicios) que entrega la Intervención Pública Evaluada, así como de las actividades para alcanzar dichos productos. De ser el caso, identificación de posibles actividades o acciones comunes a varios productos. (Contenido 03)

Los productos del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, - expuestos bajo la forma de componentes - son los siguientes:

**CUADRO 5: PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Producto (componente)	Descripción
<b>Producto 1:</b> Conductores MYPE – C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Consiste en la capacitación y asistencia técnica a conductores de empresas en acceso al crédito, buenas prácticas en gestión, gestión de la calidad
<b>Producto 2:</b> Trabajadores MYPE – C mejoran destrezas técnico-productivas de acuerdo con las actividades que realizan:	Consiste en el incremento de capacidades de trabajadores de MYPE – C en labores técnico – productivas y uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)
<b>Producto 3:</b> MYPE –C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial:	Consiste en servicios de información y asesoría acerca de la normativa MYPE, prácticas empresariales modernas y formalización de empresas.
<b>Producto 4:</b> Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE – C:	Consiste en el diseño y ejecución de políticas públicas que promuevan la competitividad de las MYPE – C

*Fuente: PRODUCE (2011)*

**CUADRO 6: PRODUCTOS (COMPONENTES) Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

<b>Producto 1: Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial</b>	<b>Producto 2: Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan</b>	<b>Producto 3: MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial</b>	<b>Producto 4: Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C</b>
Asistencia Técnica a MYPE asociadas para acceder a crédito	Realización de capacitación técnico-productiva a Trabajadores MYPE	Servicio personalizado de Asesoría Técnico Legal en Formalización Empresarial	Formulación de políticas, planes, programas y proyectos para promover la competitividad de la MYPE-C
Asistencia técnica a Emprendedores Certificados para acceso a crédito	Realización de asistencia técnica a trabajadores MYPE	Servicio Informativo de la demanda del mercado de las Compras Estatales	Ejecución de planes, programas y proyectos para promover la competitividad de la MYPE-C
Capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa de Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión	Realización de capacitación en TIC a trabajadores MYPE	Servicio informativo de beneficios de ley MYPE a través de Línea gratuita 0800	Institucionalizar espacios de concertación público privados
Capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad		Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial ("Jueves Empresariales", cartillas informativas, módulos itinerantes)	Seguimiento, monitoreo y evaluación
Asistencia Técnica a Conductores MYPE asociados bajo el apoyo de un gestor colectivo para su articulación al mercado		Servicio informativo WEB referido a los servicios de desarrollo empresarial que brinda el Ministerio de la Producción.	
Asistencia técnica a Conductores MYPE consorciados para articularse a las Compras del Estado (Ley de contrataciones del Estado).			
Programa integral de capacitación y AT a MYPES articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado.			
Realización de capacitación a conductores MYPE en el curso EMPRETEC para el fortalecimiento de sus comportamientos emprendedores			

*Fuente: PRODUCE (2011)*

El programa presupuestal “Desarrollo productivo de las Empresas” ha reorganizado algunos productos y ha agregado otros nuevos. De este modo, el programa presupuestal que entrará en vigencia y se ejecutará en el año 2013 cuenta los siguientes productos.

**CUADRO 7: PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Producto (Componente)	Descripción
<b>Producto 1:</b> Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	Consiste en brindar servicios de capacitación teórico-práctico para la mejora de la gestión empresarial y los aspectos técnico-productivos, que permitan lograr el incremento de conocimiento, habilidades de incidencia en el cambio de actitud de los empresarios y sus trabajadores.
<b>Producto 2:</b> Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	Los CITE facilitan servicios que permiten generar innovaciones, así como mejorar su calidad y productividad a las empresas, contribuyendo a aumentar la producción, el valor agregado y los ingresos por ventas y, como consecuencia, a consolidar empleos de calidad y la competitividad.
<b>Producto 3:</b> Servicios complementarios para mayor acceso a financiamiento (2do piso)	Consiste en promover la constitución de fondos regionales de patrimonio independiente para mejorar el acceso a los servicios financieros del sector empresarial; así como desarrollar instrumentos para promover el desarrollo de fondos de inversión privado para el financiamiento de proyectos. Igualmente, canalizar líneas de crédito para instituciones financieras especializadas en otorgar microcréditos a través del FONDEMI (Fondo de Desarrollo para Microempresa) administrado por COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo).
<b>Producto 4:</b> Servicios de articulación empresarial y acceso a mercados (2do piso)	Consiste en el fortalecimiento de capacidades en articulación empresarial (consorcios, cooperativas, <i>clusters</i> ), a través de gestores debidamente formados y certificados, e integrar a los gestores certificados al mercado de servicios empresariales para promover y desarrollar en el tejido empresarial esquemas de asociatividad y articulación interempresarial que articule al productor, proveedor, comerciante, consumidor y otros actores que intervengan.
<b>Producto 5:</b> Servicios de regulación y supervisión a empresas en materia ambiental, de salud humana y seguridad industrial	Consiste en acciones orientadas a fortalecer el marco legal sectorial referido a regulaciones industriales y ambientales vinculado a la normatividad nacional y a los cambios institucionales (otorgamiento de derechos administrativos, supervisión, fiscalización, sensibilización y la promoción del cumplimiento de las regulaciones vigentes).
<b>Producto 6:</b> Servicios de apoyo a espacios de coordinación y concertación regional para el desarrollo productivo (2do piso)	Asistencia técnica y desarrollo de competencias a instituciones públicas y privadas que conforman espacios de coordinación y concertación regional, a través de capacitación talleres, seminarios, encuentros, etc.

Fuente: PRODUCE (2012)

**CUADRO 8: PRODUCTOS (COMPONENTES) Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Producto 1: Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	Producto 2: Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	Producto 3: Servicios complementarios para mayor acceso a financiamiento (2do piso)	Producto 4: Servicios de articulación empresarial y acceso a mercados (2do piso)	Producto 5: Servicios de regulación y supervisión a empresas en material ambiental, de salud humana y seguridad industrial	Producto 6: Servicios de apoyo a espacios de coordinación y concertación regional para el desarrollo productivo (2do piso)
<p>Capacitaciones y asistencia técnica a conductores de empresas a través de terceros</p> <p>Capacitación y asistencia técnica a trabajadores de las empresas en temas productivos</p> <p>Asistencia técnica para acceder a financiamiento</p> <p>Capacitación y asistencia técnica para cumplir con normas técnicas y de calidad</p> <p>Promoción y asistencia técnica para la articulación productiva y comercial</p>	<p>Servicios al sector cuero, calzado e industrias conexas (Citeccal)</p> <p>Servicios al sector vitivinícola e industrias conexas (Citevid)</p> <p>Servicios al sector madera e industrias conexas (Citemadera)</p> <p>Servicios de vinculación y soporte transversal a los CITE públicos y privados</p> <p>Promoción del modelo CITE</p>	<p>Promover la constitución de fondos públicos dispuestos por GGRR</p> <p>Diseño y promoción del uso de productos de cobertura de riesgo crediticio</p> <p>Promoción del desarrollo de fondos de inversión privados y de redes de inversionistas ángeles</p>	<p>Programa de servicio de articulación empresarial en mercados identificados (esquema de cofinanciamiento)</p> <p>Capacitación y certificación gestores/promotores/proveedores en articulación empresarial con acceso a mercados (esquema de cofinanciamiento)</p> <p>Transferir capacidades de articulación empresarial al sector público - privado y empresas ancla a nivel nacional priorizando regiones piloto (esquema de cofinanciamiento).</p>	<p>Formulación de regulaciones industriales, normas e instrumentos de gestión ambiental</p> <p>Otorgamiento de derechos administrativos</p> <p>Fiscalización del cumplimiento de las normas ambientales y otras regulaciones industriales</p> <p>Fortalecimiento de competencias en materia ambiental y de regulación industrial de GGRR y GLL</p>	<p>Capacitaciones y asistencia técnica a GGRR, GLL, y gremios establecidos y en formación en temas vinculados al desarrollo del sector productivo</p> <p>Levantamiento y actualización de información productiva con participación de GGRR y GLL</p> <p>Promover mesas y espacios de concertación productiva sobre buenas prácticas normativas y de promoción del sector productivo</p> <p>Evaluar y monitorear permanentemente normativas y/o reglamentaciones que dificultan los negocios según demanda</p>

*Fuente: PRODUCE (2012)*

Como se puede apreciar, ambos programas presupuestales presentan elementos en común y algunas características particulares que los diferencian. En primer lugar, estos programas presentan al menos un componente asociado al mejoramiento de capacidades en gestión empresarial y en la modernización de las actividades productivas. Asimismo, presentan un componente de promoción de la productividad de las empresas mediante la formulación de la normativa adecuada. Las diferencias más importantes que presenta el programa que entrará en vigencia en el año 2013 son: i) la incorporación del programa de CITE, ii) el énfasis en el trabajo con los Gobiernos Regionales y iii) la incorporación de la problemática regulatoria.

**1.3 Marco Lógico de la Intervención Pública Evaluada: Formulación de los indicadores y sus metas (valores esperados) en el horizonte temporal para los resultados (específico y final), productos (componentes) y actividades (Contenido 04)**

Como se mencionó anteriormente, el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” inició su ejecución en el año 2012. Por lo tanto, se realizará una descripción de los indicadores del programa a nivel de resultado final, resultado específico, productos y actividades, en el horizonte temporal 2012-2016. Cabe precisar que el diseño del programa no identifica metas a nivel de resultado específico. Ello perjudica una adecuada revisión de los efectos del programa dentro de la población objetivo.

**CUADRO 9: METAS DE LOS PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Productos	Unidad de medida	2011	2012	2013	2014
1.Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Conductores MYPE-C que aplican prácticas modernas de gestión empresarial	2 289	3 504	4 020	4 502
2.Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan	Trabajadores que mejoran destrezas	1 870	1 764	2 196	2 298
3.MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial	Conductores MYPE-C que acceden a información de instrumentos de gestión empresarial moderna	102 331	116 244	118 835	121 571

<b>Productos</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
4.Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C	Nº de políticas e instrumentos institucionalizados por actores públicos y privados en los gobiernos subnacionales	No disponible	3	4	5

## Metas a nivel de actividades

**CUADRO 10: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 1: CONDUCTORES MYPE-C CAPACITADOS EN PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Realización de Asistencia Técnica a MYPE asociadas para acceder crédito (IFI)	Número MYPE		800	800	800	800	800	Cantidad de MYPE asociadas que acceden a crédito	Nº total de MYPE asociadas que acceden a crédito
Realización de asistencia técnica a Emprendedores Certificados para acceso a crédito (IFI)	Número Personas		350	554	629	692		Cantidad emprendedores que acceden a créditos a través del Programa de Garantías para emprendedores	Nº total de personas que aprueban la evaluación financiera y reciben efectivamente el crédito solicitado.
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa de Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión	Nº de MYPES con procesos certificados	165	168	224	280	336	392	Cantidad de MYPES con procesos certificados	Número de MYPES con procesos certificados.
	Nº de MYPES certificadas en BPMG		168	224	280	336	392	Cantidad de MYPES certificadas en Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión	Número de MYPES que iniciaron el Programa de BPMG
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad	Nº de MYPES que implementan un programa de 5S	96	112	168	224	280	336	Cantidad de MYPES que implementan el plan de acción de las auditorías del curso 5S	Número de MYPES con un programa de 5S implementado.
									Número de MYPES que iniciaron el Programa de PSGC

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
	Nº de MYPES que implementan un plan de acción para el desarrollo de competencias de la empresa		112	168	224	280	336	Cantidad de MYPES que implementan plan de acción para el desarrollo de competencias de la empresa	Número de MYPES con un plan de acción para el desarrollo de competencias de la empresa
	Nº de MYPES certificadas en PSGC		112	168	224	280	336	Cantidad de MYPES certificadas en Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad	Número de MYPES certificadas en PSGC
Realización de Asistencia Técnica a Conductores MYPE asociados bajo el apoyo de un gestor colectivo para su articulación al mercado	Conductor MYPE	2 028	1 300	1 500	1 725	1 984	2 281	Número de conductores de micro y pequeñas empresas que forman parte de proyectos asociativos en funcionamiento	$N = PA \times N$ PA = Proyectos asociativos conformados por MYPE en funcionamiento
Realización de Asistencia técnica a Conductores MYPE consorciados para articularse a las Compras del Estado (Ley de contrataciones del Estado).	Conductor MYPE			150	173	199	229	Número de conductores de micro y pequeñas empresas que forman parte de consorcios que	$N = C \times N$ C = Consorcios conformados por MYPE que participan en procesos de compras del Estado

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Realización de un programa integral de capacitación y AT a MYPES articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado, a través del fortalecimiento de capacidades en temas técnico productivos, gestión empresarial, calidad y normas técnicas y TIC.	MYPES que mejoran su tiempo de ejecución							participan en procesos de selección de compras convocados por el Estado	N = Número de conductores de micro y pequeñas empresas que integran el consorcio
	MYPES que incrementan sus ingresos	144	144	144	144	144	144	Cantidad de MYPES que mejoran sus tiempos de ejecución	Nº de MYPES que mejoran sus tiempos de ejecución con la asistencia técnica recibida Nº de MYPES que han sido atendidas con servicios de asistencia técnica acorde con las labores que realiza
	MYPES que incrementan sus clientes	90	90	90	90	90	90	Cantidad de MYPES que mejoran sus ingresos	Nº de MYPES que mejoran sus ingresos con la asistencia técnica recibida Nº de MYPES que han sido atendidas con servicios de asistencia técnica acorde con las labores que realiza)

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Realización de capacitación a conductores MYPE en el curso EMPRETEC para el fortalecimiento de sus características y comportamientos emprendedores	Conductores que mejoran sus destrezas de gestión empresarial		630	630	700	700	700	Conductores que mejoran sus destrezas de gestión empresarial	Número de participantes que aplican prácticas modernas de gestión empresarial en relación a los contenidos del EMPRETEC Número de participantes capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial, modelo EMPRETEC

Fuente: PRODUCE (2011)

**CUADRO 11: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 2: TRABAJADORES MYPE-C MEJORAN DESTREZAS TECNICO PRODUCTIVAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN**

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Realización de capacitación técnico-productiva a Trabajadores MYPE	Número Trabajadores	870	630	1 020	1 080	1 134	1 253	Cantidad de participantes que mejoran su destrezas técnico productivas	Número de participantes capacitados en temas técnico productivos que mejoran sus destrezas
									Nº de trabajadores capacitados en temas técnico productivos.
Realización de asistencia técnica a trabajadores MYPE	Número Trabajadores	105	147	168	176	185		Cantidad de MYPES que mejoran sus procesos productivos acorde con la asistencia técnica recibida	Número de MYPES que mejoran sus procesos productivos acorde con la asistencia técnica recibida
									Nº de MYPES que han sido atendidas con servicios de asistencia técnica acorde con las labores que realiza

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Realización de capacitación en TIC a trabajadores MYPE	Participantes de cursos que mejoran destrezas	1 134	1 134	1 176	1 218	1 260	1 302	Cantidad de participantes que mejoran sus destrezas en el uso de herramientas de Ofimática Básica aplicadas al trabajo que realizan	Número de participantes capacitados en Ofimática Básica que mejoran sus destrezas en el uso de Ofimática Básica
	MYPE que usan herramientas de ofimática básica	389	389	403	417	431	445	Nº de MYPES que usan herramientas de Ofimática Básica para articulación comercial	Nº de participantes capacitados en el uso de herramientas de Ofimática Básica

Fuente: PRODUCE (2011)

**CUADRO 12: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 3: MYPE-C CON ACCESO A INFORMACIÓN PARA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Formula Calculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Servicio personalizado de Asesoría Técnico Legal en Formalización Empresarial	Conductores de MYPE informal asesorados	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	Número formalizados MYPE	Número de MYPE formalizados a través de minuta de constitución a costos sociales
	Personas informadas	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	Número de Conductores MYPE informados en prácticas modernas de gestión empresarial	Número de Conductores MYPE informados en prácticas modernas de gestión empresarial a través de las oficinas de atención MI EMPRESA en Lima y Regiones.
Servicio Informativo de la demanda del mercado de las Compras Estatales	Conductor MYPE con acceso a información sistematizada	44 700	45 675	47 959	50 357	52 875	55 519	Número de conductores MYPE con acceso a información del mercado de compras estatales.	Número de conductores MYPE con acceso a información del mercado de compras estatales.

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Formula Calculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Servicio informativo de beneficios de ley MYPE a través de Línea gratuita 0800	Consultas atendidas	2 790	3 069	3 376	3 714	4 085	4 494	Número de consultas atendidas	Número de consultas atendidas y referidas a los beneficios de la Ley MYPE, formalización, previsión social y demás servicios ofrecidos por MI EMPRESA.
Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial ("Jueves Empresariales", cartillas informativas, módulos itinerantes)	Conductores MYPE con conocimiento de prácticas modernas de gestión empresarial	7 200	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	Número de conductores MYPE con conocimiento de prácticas modernas de gestión empresarial	Número de conductores MYPE con conocimiento de prácticas modernas de gestión empresarial

Fuente: PRODUCE (2011)

**CUADRO 13: METAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PRODUCTO (COMPONENTE) 4: POLÍTICAS E INSTRUMENTOS INSTITUCIONALIZADOS A NIVEL REGIONAL Y LOCAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS MYPES Y COOPERATIVAS**

Actividades	Unidad de medida	Meta Multianual Programada						Indicador Resultado	Fórmula Cálculo
		2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para promover la competitividad de la MYPE y cooperativas	Informe		10	13	15	15	18	Número de informes	Número de informes
Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	Supervisión		3	4	5	5	6	Número de supervisiones	Número de supervisiones

*Fuente: PRODUCE (2011)*

#### 1.4 Relación interinstitucional (Contenido 05)

El programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” mantiene presencia efectiva en 15 Regiones (incluido Lima)<sup>9</sup>. De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección Mi Empresa, cada oficina regional ha tenido en 2012 un representante de Mi Empresa y uno o dos practicantes por oficina, de acuerdo con las facilidades de espacio que puedan otorgar las Direcciones Regionales de Producción (DIREPRO). En el caso de Lima, existen seis oficinas que brindan servicios de asesoría en constitución de empresas (minutas de constitución), así como información diversa orientada a la formalización empresarial.

La distribución de oficinas de atención MI EMPRESA en Lima y Regiones es la siguiente:

**CUADRO 14: OFICINAS DE ATENCIÓN DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” A NIVEL REGIONAL Y EN LOS DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA – 2012**

Región	Entidad	Región	Entidad
Ancash	DIREPRO	Puno	DIREPRO
Apurímac	DIREPRO	San Martín	DIREPRO
Arequipa	DIREPRO	Tacna	DIREPRO
Ayacucho	DIREPRO	Tumbes	DIREPRO
Cusco	DIREPRO		
Huancavelica	DIREPRO		
Huánuco	DIREPRO		
Ica	DIREPRO		
Junín	DIREPRO		
La Libertad	DIREPRO		
Lambayeque	SENATI - Cámara de Comercio		
Loreto	DIREPRO		
Moquegua	Gobierno Regional		
Piura	DIREPRO		
Distrito	Entidad		
La Victoria	Anexo municipal		
Comas	Anexo municipal		
Lima	Anexo municipal		
Emporio Gamarra	Anexo municipal		
Independencia	Anexo municipal		
San Juan de Miraflores	Anexo municipal		
Villa el Salvador	Anexo municipal		
MAC MYPE (Centro Comercial)	Anexo municipal		

*1/ El término “Anexo municipal” refiere al espacio físico que ocupa el personal en cada distrito. Usualmente esta oficina se encuentra en el local de la gerencia de desarrollo económico.*

*Fuente: PRODUCE*

---

<sup>9</sup> Según la información proporcionada por PRODUCE, hasta 2011, se contaban con 18 Oficinas Regionales. De acuerdo con la entrevista realizada a personal de PRODUCE, hasta la fecha no ha sido posible reemplazar las coordinaciones regionales de Ica, Huánuco, Junín y Apurímac, debido a restricciones internas para contratación de nuevo personal o reposición de renunciantes.

## PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN

A continuación, se presentan los comentarios respecto del diseño del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. Cabe precisar que, como se señaló al inicio del presente documento, el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” ha sido transformado en un nuevo programa presupuestal denominado “Desarrollo Productivo de las empresas”, con la principal diferencia de que este nuevo programa – que iniciará su ejecución en 2013 - tiene como población objetivo tanto a las MYPE y cooperativas como a las medianas y grandes empresas. En ese sentido, y con el fin de realizar recomendaciones que resulten de utilidad en la ejecución del programa presupuestal en los siguientes años, se ha incorporado un acápite de evaluación del diseño del programa por ejecutarse a partir del año 2013: “Desarrollo Productivo de las Empresas”. Este se encuentra en el Anexo N° 3

### 1.1 Diagnóstico de la situación inicial (Contenido 16)

El diagnóstico situacional constituye una parte esencial dentro del diseño de cualquier programa, pues permite la caracterización de un área de influencia determinada así como la identificación de las necesidades y problemas sociales o económicos que existen en ella. El diagnóstico es relevante en el diseño de un programa óptimo para la generación de los impactos deseados: sin un diagnóstico adecuado es probable que el programa diseñado no alcance los impactos esperados.

En ese sentido, el primer requisito para la formulación de un programa es contar con una identificación clara de la problemática que enfrenta, así como un entendimiento integral y sistemático de las principales causas que la originan y los efectos que esta situación genera. Para ello, es necesario recolectar información primaria y secundaria, que determine el objetivo general que debería alcanzar el proyecto de una manera más consistente.

El problema identificado en el marco del diseño del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” es la baja productividad de este grupo económico. Como se puede apreciar en el diseño del programa presupuestal<sup>10</sup>, la problemática identificada subyace en cinco causas directas:

- i) Mano de obra de trabajadores poco calificada;
- ii) Limitado capital (recursos necesarios para invertir);

---

<sup>10</sup> PRODUCE (2011)

- iii) Deficiente base tecnológica y científica (uso incipiente o de tecnología caduca);
- iv) Uso de prácticas empresariales poco modernas o adecuadas, y;
- v) Débil institucionalidad para la promoción de la MYPE – C.

La identificación de las causas directas e indirectas del problema central están sustentados en una revisión de literatura<sup>11</sup> sobre los impactos entre los factores mencionados y el problema central definido. Sin embargo, se considera que existen carencias en tres aspectos en particular:

1. La revisión de la literatura, si bien incluye un análisis de los impactos de las causas directas en el problema central, no examina de forma específica cuáles son las causas más importantes en el ámbito nacional de la baja productividad de las empresas. En ese sentido, la falta de revisión de literatura para el caso peruano impide la validez de las causas atribuidas al problema central identificado.
2. La misma limitación de evidencia de la literatura a nivel nacional implica que la información es insuficiente en cuanto a la gravedad de la problemática en los distintos subgrupos que existen dentro de la población general de MYPE y cooperativas. Ello impide que el programa se enfoque en las necesidades específicas de cada grupo de empresas, y que se logre un nivel de focalización más acertado.
3. Se debe incluir los efectos directos e indirectos del problema central de forma concreta, de modo que se puede identificar a cabalidad la problemática que aborda el programa en evaluación. En términos prácticos, se recomienda elaborar un árbol de efectos que permita identificar de forma clara qué se espera lograr a través del aumento en la productividad de las empresas.

Asimismo, el panel de evaluadores considera oportuno discutir la validez del problema central que aborda el programa presupuestal. Si bien la productividad empresarial es un factor importante dentro de la problemática descrita, se considera que el problema central que debería abordarse para un programa con enfoque a MYPE se encuentre asociado al limitado crecimiento de las empresas con potencialidades productivas. Es necesario discutir la necesidad de ejecutar un programa a favor de todas las empresas con un bajo nivel de productividad, pues, en general, no todas las empresas con bajo nivel de productividad tienen las capacidades para crecer. Algunas empresas

---

<sup>11</sup> La revisión de literatura se puede encontrar en el Anexo N° 02 del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” (PRODUCE, 2011a)

adquirirían las capacidades técnicas y de gestión para crecer, y en el resto de casos, las empresas con baja productividad podrían mantener sus operaciones o podrían dejar de operar para pasar a formar parte de empresas más productivas. Por ende, la intervención en el mercado en favor de las empresas con bajo desarrollo de la productividad debe tomarse con serias limitaciones en cuanto a su población objetivo.

En el caso de que el programa presupuestal optara por un cambio en la identificación del problema específico, de modo que se preste atención al crecimiento empresarial de las empresas con potencialidades productivas, el panel de evaluadores considera que las causas principales sobre las cuales el programa debería intervenir son:

*i) Numerosos cuellos de botella para el incremento de la productividad de las empresas*

Existen algunos factores que limitan la productividad de las empresas. Al respecto, es importante resaltar que no todas las empresas cuentan con las mismas limitaciones para el desarrollo empresarial. De hecho, cada región y sector productivo cuenta con distintos factores internos que impiden el crecimiento de las empresas. Por tal motivo, es importante considerar la recolección de información sobre las principales necesidades al interior de cada sector económico y región, con el fin de brindar los adecuados servicios a las empresas dentro del programa. A partir de ello, se considerarán las necesidades específicas de cada uno de los sectores.

*ii) Entorno de negocios no favorable*

Este es un factor que también se aborda dentro de la problemática presentada en el diseño del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. Es importante operar en aquellos factores que podrían reducir las trabas administrativas y burocráticas que limitan el crecimiento de las empresas, tales como las barreras burocráticas o las excesivas tasas impositivas.

## 1.2 Lógica Vertical del Marco Lógico (Contenidos del 17 al 20)

La lógica vertical del Marco Lógico implica la revisión de la pertinencia de cada uno de los niveles (actividades, componentes y resultado específico) para el logro de un resultado de mayor nivel. Así, si se llevan a cabo las actividades, se generarán los productos (componentes); si se generan los productos (componentes), debería entonces lograrse el resultado específico (propósito) del programa; por último, si se

logra el resultado específico, el programa contribuirá significativamente con el resultado final (fin) establecido.

### **Resultado final y resultado específico**

El resultado final del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” es el “incremento de la productividad y competitividad del país”, mientras que el resultado específico es el “incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”.

La relación directa entre resultado específico y resultado final se expresa en el Anexo Nº 02 del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” (PRODUCE, 2011a) como sigue:

*“La condición de interés “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se vincula a la competitividad de las empresas entendida como la “capacidad para ganar posiciones sostenibles y espacios crecientes en los mercados, a partir de sus ventajas diferenciales”, según lo expresado en el “Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa 2005-2009” (MTPE y PRODUCE, 2005). En un sentido específico, se entiende que la productividad empresarial es uno de los elementos clave que explica la competitividad<sup>12</sup>”.*

Se recomienda que el vínculo entre el resultado específico y el resultado final esté sustentado en literatura asociada a la realidad peruana, lo cual constituiría evidencia suficiente de la relación entre la productividad de las MYPE y la competitividad empresarial.

### **Productos (Componentes)**

El programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” cuenta con cuatro productos (componentes) basados en las relaciones causales de la problemática identificada. En términos generales, se reconoce la contribución de algunos componentes en el resultado específico del programa; sin embargo, el panel de evaluadores considera que otros productos son prescindibles considerando el resultado específico del mismo. Dicho análisis se realiza para cada producto en el siguiente cuadro.

---

<sup>12</sup> Para el Consejo Nacional de la Competitividad (2005), “el tema central para lograr la competitividad en las empresas es el incremento de la productividad de todos los recursos, humanos y físicos”.

**CUADRO 15: COMENTARIOS A LA LÓGICA VERTICAL QUE VALIDA LOS PRODUCTOS (COMPONENTES) DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Productos	Comentarios
<b>Producto 1:</b> Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Se considera que el producto es necesario para el logro del resultado específico. Sin embargo, más que la capacitación por se en prácticas de gestión empresarial, es necesario plantear como producto la adopción de dichas prácticas modernas, que es lo que finalmente contribuye a una mejora en la productividad.
<b>Producto 2:</b> Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan	Se reconoce la validez de las destrezas técnico productivas dentro del esquema causal planteado en el diseño del programa.
<b>Producto 3:</b> MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial	El caso de la información, en general, se considera de baja relevancia para el incremento de productividad de las empresas. En opinión de los consultores, se trata de un producto ofrecido a un grupo particular de microempresarios, que recién se están insertando en la actividad empresarial formal.
<b>Producto 4:</b> Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C	Se entiende este aspecto como un intento para la mejora del entorno de negocios. De ser este el enfoque para el logro del resultado específico, se considera un producto adecuado desde la lógica vertical.

### **Actividades**

Las actividades diseñadas bajo cada uno de los productos se sustentan en el esquema causal presentado en la sección de información del diseño de la Intervención Pública Evaluada. Tal como se mencionó anteriormente, la mayor cantidad de actividades del programa son servicios de capacitación, servicios de asistencia técnica o servicios informativos<sup>13</sup>.

Se considera que, en general, las actividades son efectivas para el logro de los productos esperados; sin embargo, es discutible la relevancia de las capacitaciones, en comparación con las demás actividades propuestas. Por ejemplo, en el caso del primer producto del programa (Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial), se observa que algunas actividades están

---

<sup>13</sup> Así, por ejemplo, en el caso del primer producto “Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial”, las actividades son: asistencia Técnica a MYPE asociadas para acceder crédito (IFI), capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa de Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión, capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad, entre otras. Este escenario se repite en el segundo y el tercer producto. Para mayor información, revisar la MML en el anexo 01.

orientadas a la capacitación de los conductores empresariales<sup>14</sup>. Se considera que este no es necesariamente el mecanismo más efectivo para generar un cambio en la gestión y operación de las empresas. Según las entrevistas sostenidas, en lugar de escuchar o recibir una clase, los microempresarios valoran más un acompañamiento que les permita incorporar los conocimientos adquiridos directamente en sus prácticas empresariales. Este resultado se encuentra en línea con la literatura académica<sup>15</sup> que muestra que el conocimiento adquirido de forma práctica y directa tiene resultados más concretos en trabajos operativos dentro de las empresas. Por ello, las capacitaciones deberían ser complementarias a un programa de asistencia técnica desarrollado más en la práctica.

En conclusión, considerando el análisis y evaluación realizado en este punto, la lógica vertical del Marco Lógico del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” no puede ser validada en su totalidad. Por un lado, no existe una distinción entre el resultado final y el resultado específico validada por literatura relacionada a la realidad de las MYPE en el Perú; por otro lado, se observa que no todos los componentes y actividades son imprescindibles para la consecución del propósito del programa, y pueden ser modificados por otros.

### 1.3 Lógica Horizontal del Marco Lógico (Contenidos del 21 al 23)

La lógica horizontal del Marco Lógico del programa presupuestal evaluado implica la revisión de la consistencia entre los productos/actividades propuestos, y los indicadores, medios de verificación y supuestos establecidos. Sin una adecuada selección y clasificación de los indicadores, el diseño de evaluación de los resultados puede resultar confuso y difícil de implementar. De esta forma, un indicador provee una medida objetiva que permite medir el grado de avance de los objetivos en relación con la meta tanto a nivel de fin y propósito como de producto y actividad. Adicionalmente, sin una adecuada especificación de los correspondientes medios de verificación, ya sea sobre la base de información primaria o secundaria, la evaluación del avance del programa presupuestal con enfoque de resultados tendría serias limitaciones.

---

<sup>14</sup> Específicamente: i) capacitación a conductor MYPE en el Programa de Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión, ii) capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad, iii) programa integral de capacitación y AT a MYPES articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado, a través del fortalecimiento de capacidades en temas técnico productivos, gestión empresarial, calidad y normas técnicas y TIC, y iv) capacitación a conductores MYPE en el curso EMPRETEC para el fortalecimiento de sus características y comportamientos emprendedores.

<sup>15</sup> Por ejemplo, ver Anzai y Simon, 1979

### **Indicadores y medios de verificación**

En primer lugar, se han detectado algunas carencias en la definición de los indicadores en los distintos niveles. En términos generales, muchos de los indicadores propuestos no miden aquello que esté relacionado directamente con el objetivo del programa presupuestal ni cuantifican (en términos absolutos o relativos) aquello que se desea lograr. Adicionalmente, como comentario general, es necesario verificar si el SIME se encontrará operativo en el periodo de ejecución del programa presupuestal, dado que a la fecha de la evaluación del programa, este sistema no se encontraba en funcionamiento.

Una revisión de los indicadores propuestos en la MML se puede visualizar en los cuadros a continuación:

**CUADRO 16: COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL RESULTADO FINAL Y EL RESULTADO ESPECÍFICO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Comentario
<b>Resultado final</b>			
Incremento de la Productividad y Competitividad del País (CEPLAN)			Es necesario especificar el indicador del resultado final que se aplicará en el marco del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”.
<b>Resultado específico</b>			
Incremento de la productividad de MYPE y Cooperativas	Proporción entre el valor de la producción obtenida respecto al valor del consumo intermedio.  La productividad del trabajo de la MYPE, mide el cociente entre el valor agregado en la MYPE y el total de personal ocupado en dichas empresas.	Encuestas EMYPE - INEI	Se considera que estos indicadores son válidos para la identificación del resultado específico. Asimismo, en el documento de diseño se han contemplado metas de ejecución hacia los siguientes años.

**CUADRO 17: COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL LOS PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Objetivo	Indicadores	Medios de verificación	Comentario
<b>Productos</b>			
Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Conductores MYPE-C que implementan prácticas modernas de gestión empresarial	Reportes SIME	Es necesario especificar a qué se refiere el término “prácticas modernas” en alguna sección del documento de diseño del programa.
Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan	Trabajadores que mejoran destrezas	Reportes SIME	El indicador requiere ser más específico. ¿Cómo se puede medir la <i>mejora</i> en las destrezas? ¿En qué magnitud de planifica incrementa las destrezas técnico-productivas?
MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial	Conductores MYPE-C que acceden a información de instrumentos de gestión empresarial moderna	Reportes SIME	Al margen de la importancia del producto bajo la lógica vertical, el indicador propuesto se considera apropiado para la especificación del producto.
Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C	Políticas e instrumentos institucionalizados por actores públicos y privados en los gobiernos subnacionales	Reportes SIME	Dada la forma en la que se presenta el indicador, ¿consiste en la suma de todos los indicadores de actividad? Si el objetivo de este producto es mejorar la calidad del clima de negocios, debería insertarse un indicador que permita identificar ello. En todo caso, debería especificarse el tipo de política que debe promoverse. En línea con el esquema causal presentado, estas políticas deberían orientarse a la articulación de los programas a favor de la productividad de las empresas, así como al incremento de competencias del sector.

En el caso de las actividades, se observa que el medio de verificación más importante es el sistema de información provisto por Mi Empresa (**SIME**). Sin embargo, como ya se mencionó, según la entrevista realizada a un representante de la Dirección Mi Empresa<sup>16</sup>, no se ha podido llevar un seguimiento adecuado a la evolución de los indicadores de actividad y componentes.

<sup>16</sup> Entrevista a funcionarios de la Dirección Mi Empresa – Dirección General de MYPE y cooperativas (PRODUCE).

En conclusión, el análisis realizado los indicadores, los medios de verificación y los supuestos respectivos a nivel de fin, propósito, componentes y actividades no permiten validar de manera completa en su la lógica horizontal de la MML desarrollada para el programa presupuestal bajo análisis.

#### 1.4 Coordinación interinstitucional (Contenido 24)

De acuerdo con la información proporcionada por PRODUCE, el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” no cuenta con espacios de coordinación de acciones con otras instituciones públicas, salvo el trabajo con los Gobiernos Regionales. Ahora bien, se considera que el programa es complementario al trabajo de organizaciones que se enfocan en la promoción de la ciencia y la tecnología en el país. Tal es el caso de entidades como CONCYTEC o el programa FINCYT, que se dedican a la promoción de las iniciativas en ciencia y tecnología. Por dicho motivo, el panel evaluador considera que el programa debería de coordinar con estas instituciones, en particular, en el componente “Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)”, que se incorporará en el año 2013 como parte del programa “Desarrollo Productivo de las empresas”.

**CUADRO 18: POTENCIALIDADES DE ACCIÓN COORDINADA PARA LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA**

Entidad	Descripción de las actividades relacionadas con el ámbito de intervención de la Intervención Pública Evaluada
Financiamiento para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT)	Este programa provee el financiamiento de i) proyectos de innovación tecnológica en empresas; ii) proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación; iii) becas y pasantías para el fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología, y; iv) proyectos de fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación. La coordinación con este programa se debería realizar en el marco de la ejecución del segundo producto: Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE).
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)	Dentro de una de sus funciones se encuentra la promoción de la descentralización y adaptación de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito regional y local. Así, dentro de la Dirección de Prospectiva e Innovación Tecnológica, esta entidad se encuentra trabajando en el Programa Especial de Fortalecimiento de la Innovación para la Competitividad, que busca Promover y fortalecer la innovación empresarial y la diversificación productiva para incrementar la competitividad de la economía nacional de manera sostenida. Tal como en el caso anterior, la coordinación con esta entidad se debería realizar en el marco de la ejecución del segundo producto: Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los CITE.

Cabe precisar que la posibilidad de coordinación con estas entidades se haría más tangible con los cambios del programa presupuestal por ejecutarse en el año 2013, dada la incorporación del nuevo componente mencionado.

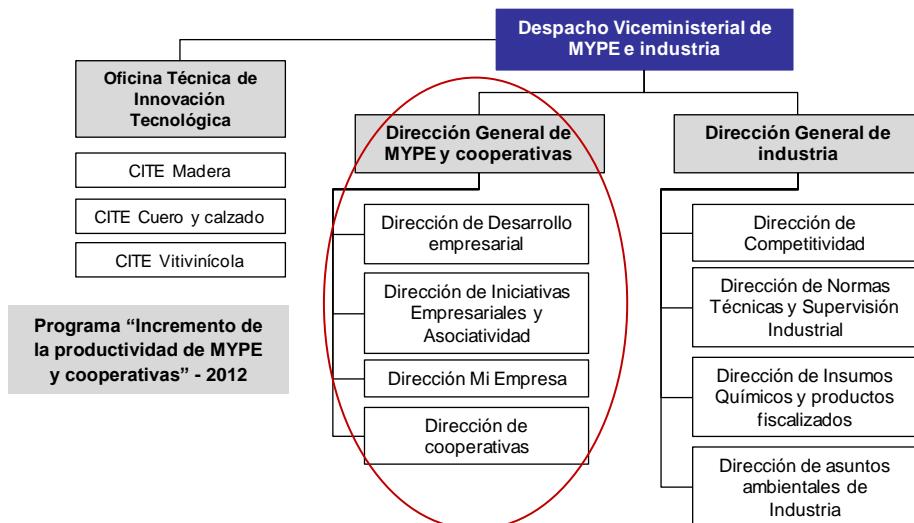
## 2. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA

### PARTE 1: información sobre la Intervención Pública Evaluada

#### 2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación (Contenido 06)

El programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” opera en el año 2012 bajo la jurisdicción de la Dirección General de MYPE y cooperativas del Viceministerio de MYPE e industria (PRODUCE), tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico

**GRÁFICO 4: ORGANIGRAMA DEL VICEMINISTERIO DE MYPE E INDUSTRIA**



*1/ Esta estructura organizacional se encontró vigente hasta julio del año 2012. Cabe resaltar que, a partir del año 2013, el nuevo programa presupuestal integrará en su ejecución a la Oficina Técnica de Innovación Tecnológica y a la Dirección General de Industria, es decir, al íntegro del Despacho Viceministerial presentado.*

*Fuente: PRODUCE*

Las unidades responsables, antes de la reestructuración de PRODUCE, del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” son las direcciones bajo responsabilidad de la Dirección General de MYPE y cooperativas. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, la dirección Mi Empresa estaba encargado de tres de los cuatro componentes del programa, mientras que las demás direcciones eran responsables del componente asociado al marco institucional de

promoción de la productividad de las MYPE y cooperativas. Las funciones de las distintas entidades asociadas con el programa se pueden visualizar en el Anexo Nº 6.

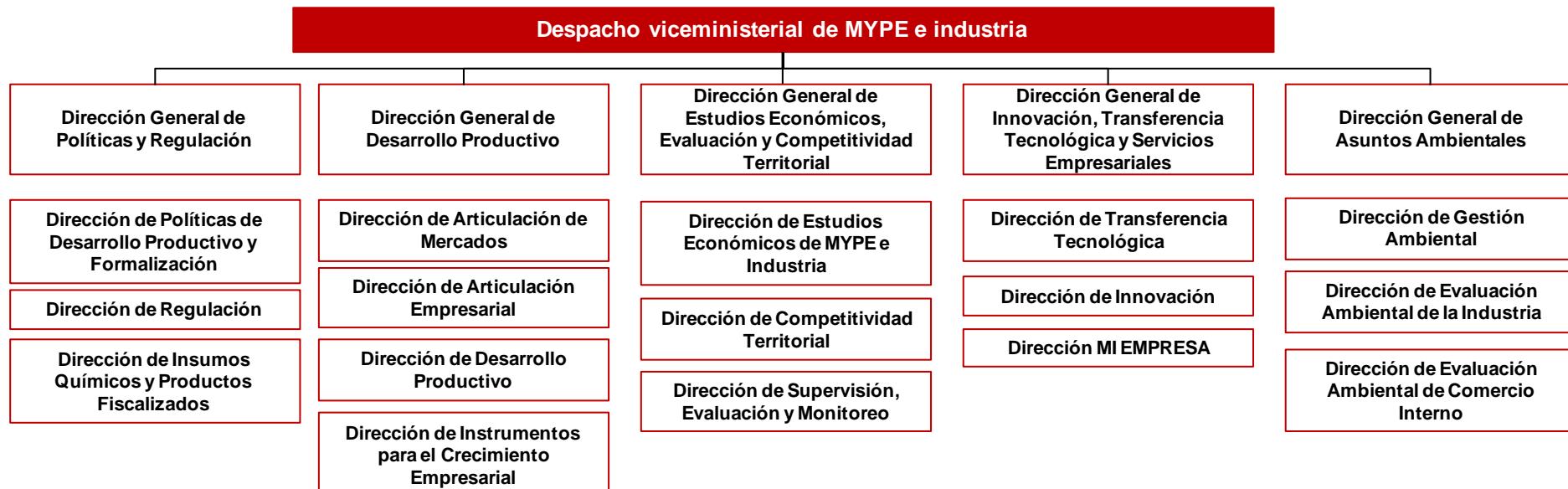
**CUADRO 19: UNIDADES RESPONSABLES DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Productos/Componentes	Direcciones responsables
Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Dirección Mi Empresa
Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan	Dirección Mi Empresa
MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial	Dirección Mi Empresa
Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C	Dirección de desarrollo empresarial, Dirección de iniciativas empresariales y asociatividad y Dirección de cooperativas

*Fuente: PRODUCE*

Luego de la reestructuración de PRODUCE, la organización del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” (que en el año 2013 se llamará “Desarrollo productivo de las empresas”) ha cambiado a la siguiente estructura:

**GRÁFICO 5: NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BAJO LA CUAL OPERA EL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

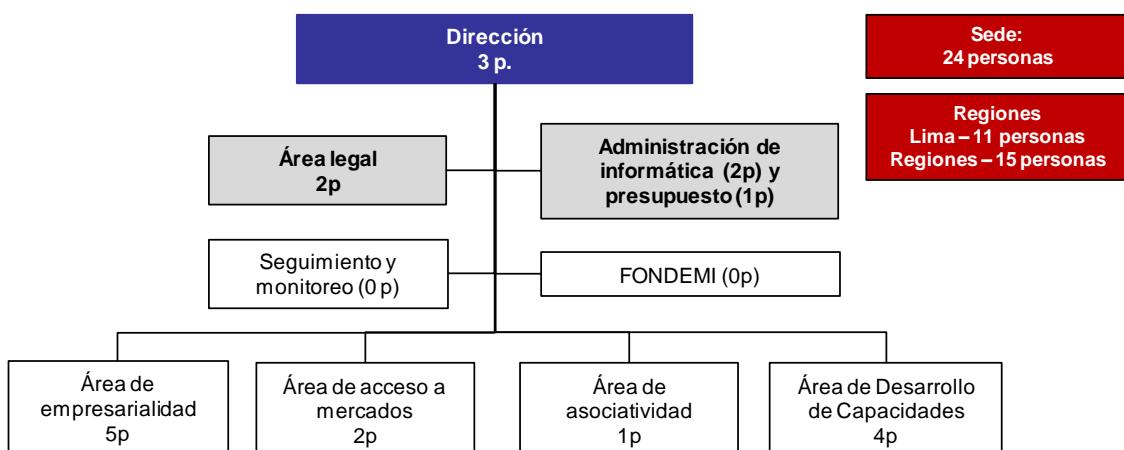


Fuente: PRODUCE

Dado que estos cambios en la estructura organizacional han empezado a implementarse poco tiempo antes de la realización del presente informe, y que *no se ha especificado aun las funciones de las distintas direcciones en el marco del programa presupuestal*<sup>17</sup>, no cabe realizar una evaluación del desempeño de esta estructura.

Una de las direcciones que mayor relación ha tenido con el programa en los últimos años es la Dirección Mi Empresa, la cual se ha encargado hasta la fecha de presentación de la evaluación de todas las actividades de primer piso. La Dirección Mi Empresa<sup>18</sup>, antes del proceso de reestructuración de PRODUCE contaba con 50 trabajadores: 48 bajo el régimen CAS y 2 trabajadores bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276. En cuanto a su distribución; 24 estaban en la sede central de Lima, 11 en ventanillas de atención en distintos puntos de Lima y 15 estaban distribuidos en 14 oficinas regionales<sup>19</sup>. La Dirección, hasta antes de la reestructuración, se ha estructurado de la siguiente manera:

**GRÁFICO 6: ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA 1/**



1/ De acuerdo a la información proporcionada por personal de la Dirección Mi Empresa, esta forma de organización no se encontraba formalizada en algunas de sus subdivisiones.

Fuente: PRODUCE

Cabe precisar que, de acuerdo al memorando n° 1781-2012-PRODUCE/DVMYPE-I-DIGITSE del 04 de diciembre del año 2012, se han incorporado tres nuevas áreas no estructuradas: (i) área de desarrollo de capacidades, (ii) área de sectores productivos y (iii) área de coordinación intersectorial e intergubernamental. A la fecha de la

<sup>17</sup> De acuerdo con las entrevistas sostenidas con el personal de PRODUCE.

<sup>18</sup> Ahora Dirección de Línea al interior de la Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales.

<sup>19</sup> Las Oficinas Regionales se encuentran en Ancash, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Moquegua, Piura, Puno, San Martín, Tacna y Tumbes.

presentación del presente informe, no se han reestructurado las áreas en cuanto a la asignación de recursos humanos.

## 2.2 Focalización/priorización y afiliación

2.2.1 Caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo, así como la población priorizada o atendida actualmente y la que se tiene previsto atender en los próximos años. (Contenido 07)

La población potencial del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, de acuerdo al diseño del programa presupuestal, consiste en las MYPE y cooperativas existentes a nivel nacional. Al respecto, debe mencionarse que la cuantificación de la población potencial no ha sido actualizada por la Dirección General de MYPE y cooperativas.

En el caso de las **MYPE**, la información disponible sobre la población potencial del programa presupuestal es la siguiente:

**CUADRO 20: POBLACIÓN POTENCIAL DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL  
“INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” - MYPE**

Tipo de empresa	Número
Microempresa	3 179 469
Pequeña Empresa	49 728
<b>Total</b>	<b>3 229 197</b>

*Fuente: ENAHO (2007)*

La población objetivo, de acuerdo con los criterios de focalización determinados, se muestra en el siguiente cuadro. Como se puede observar, de las 478 399 MYPE que corresponden a las actividades económicas priorizadas, se ha focalizado solamente en las empresas con volumen de ventas entre 20 UIT y 850 UIT. Además, como se observará en el siguiente acápite, pertenecen a las regiones de Lima, San Martín, Cusco, Piura, Cajamarca, Huánuco, Pasco y Puno.

**CUADRO 21: POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

MYPE por actividades priorizadas	Población
Elaboración de productos alimenticios	52 147
Fabricación de prendas de vestir	80 057
Fabricación de cueros y productos conexos	18 310
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles;	30 938
Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo	34 577
Fabricación de muebles	27 148

<b>MYPE por actividades priorizadas</b>	<b>Población</b>
Otras industrias manufactureras	11 081
Alojamiento y servicios de comida.	224 141
<b>Total</b>	<b>478 399</b>
<b>MYPES por actividades y volumen de ventas 20 -850 UIT</b>	<b>114 816</b>

*Fuente: ENAHO (2009)*

Según la información provista por PRODUCE, de las 114 816 MYPE focalizadas se plantea atender a un 6% (6 920 MYPE) anual, las cuales tendrán un incremento anual de atención en función a los recursos presupuestales asignados. La información proporcionada por PRODUCE no detalla el motivo de la atención a 6% de la población focalizada anualmente; sin embargo, se entiende que se debe a la capacidad presupuestal del programa.

En el caso de las **cooperativas**, la población potencial del país es de aproximadamente 1 000<sup>20</sup>, entre cooperativas agrarias, de ahorro y crédito, de producción, de comercio, entre otras. Las funciones de la Dirección de Cooperativas son de segundo piso (diseño, transferencia y monitoreo de políticas, planes y componentes de promoción); por lo tanto, PRODUCE ha definido que **la población objetivo del programa es la totalidad de este universo**. Ahora bien, es importante destacar que, de acuerdo a las entrevistas realizadas a personal de PRODUCE, las estimaciones de la población de cooperativas no están actualizadas, lo cual requiere una inversión en el levantamiento de la información respectiva<sup>21</sup>.

#### 2.2.2 Criterios de Focalización/Priorización (Contenido 08)

Los criterios de focalización para el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE” fueron los siguientes:

- Cobertura sectorial
- Cobertura territorial
- Criterio económico (nivel de ventas).

Los sectores focalizados según el primer criterio señalado son:

1. Elaboración de productos alimenticios
2. Fabricación de prendas de vestir
3. Fabricación de cueros y productos conexos
4. Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
5. Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo

<sup>20</sup> Según información del Congreso de la República para el período 2005-2006.

<sup>21</sup> En el caso de las cooperativas, la limitación en el mapeo de esta población impide una focalización adecuada. De hecho, la información más confiable sobre esta población se encuentra en el Censo Económico 2008, y aún así solo se cuenta con información de 134 cooperativas.

6. Fabricación de muebles
7. Otras industrias manufactureras
8. Alojamiento y servicios de comida

Bajo el segundo criterio, las regiones focalizadas son las siguientes:

- Lima
- San Martin
- Cusco
- Piura
- Cajamarca
- Huánuco
- Pasco
- Puno

Bajo el tercer criterio, se ha consignado un **volumen de ventas entre 20 y 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)**.

### 2.3 Productos provistos a la población

#### 2.3.1 Caracterización y cuantificación de los productos o servicios provistos a la población atendida (Contenido 09)

Para la cuantificación de los productos o servicios provistos a la población atendida, se utilizó la información proporcionada en los Planes Operativos Institucionales (POI) correspondiente a los años 2008, 2009, 2010 y 2011. Dicha información concierne a la ejecución de metas físicas por parte de la Dirección Mi Empresa, la cual, hasta el año 2011, era la única entidad responsable de las actividades a favor de la productividad de MYPE. La información se describe con detalle en el Anexo N° 4 del presente documento.

### 2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

#### 2.4.1 Disponibilidad y uso del sistema de información para seguimiento y evaluación (Contenido 10)

El instrumento para el seguimiento de las actividades del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” es el Sistema de Información Mi Empresa (SIME), bajo responsabilidad de la Dirección Mi Empresa. El SIME es un sistema integrado de información, monitoreo y evaluación de las intervenciones en las MYPE que se realizan desde la Dirección Mi Empresa, mediante una plataforma con aplicaciones informáticas estructuradas con clasificadores estándar de las actividades realizadas (Compras del estado, capacitación y asistencia técnica, nuevas iniciativas empresariales (NIE) y un menú de indicadores de medición acorde a los objetivos institucionales del sector. Sin embargo, según una entrevista realizada a la Dirección Mi Empresa – PRODUCE, el SIME no se encuentra operativo, lo cual no permite hacer un seguimiento y evaluación del programa presupuestal.

## PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN

A continuación, se procederá a evaluar los procesos y la implementación del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. En particular, se realizará una evaluación de la estructura organizacional, los procesos en la entrega de productos, los instrumentos para la selección y afiliación de beneficiarios, y la disponibilidad a tiempo del sistema de seguimiento y monitoreo del programa.

### 2.1 Estructura Organizacional (*Contenido 25*)

El programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se ha encontrado, hasta antes de la reestructuración de PRODUCE, bajo responsabilidad de la **Dirección Mi Empresa** en la mayoría de componentes; solo el componente de políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE y cooperativas, se encuentra bajo responsabilidad de las demás direcciones de línea de la Dirección General de MYPE y cooperativas.

La estructura organizacional se considera inadecuada, debido a tres aspectos en particular:

- Se considera que la estructura organizacional no se encuentra definida en función del programa presupuestal realizado; más bien, es posible que el programa (con sus distintos componentes) esté adaptándose a la estructura organizacional vigente, cuando la situación debería ser la opuesta. Una evidencia es que existen tres Direcciones encargadas de un solo componente del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, mientras solo la Dirección Mi Empresa se encarga de los otros componentes.
- Además, se observa que las funciones se encuentran concentradas en Lima en la mayoría de actividades. De hecho, la OGA de PRODUCE en Lima es la que se encarga de aprobar el presupuesto y gestionarlo para la realización de las actividades no solo en Lima, sino también en provincias, lo cual disminuye la efectividad del modelo de gestión para la agilización en la ejecución de proyectos. Además, la misma OGA concentra los pagos no solo de Mi Empresa, sino también de las demás direcciones de PRODUCE. Esto se ha corroborado con la información levantada en el trabajo de campo realizado tanto en Piura como en Arequipa.
- Finalmente, las entrevistas realizadas a personal de PRODUCE permite comprobar que existe una alta rotación de personal. Esto impide que se internalice el *know-how* acerca del programa año tras año.

Cabe resaltar que estos comentarios son válidos para la estructura organizacional de PRODUCE vigente hasta junio de 2012. La implementación de los cambios organizacionales se ha realizado hasta el mes de setiembre, por lo cual no es pertinente realizar una evaluación del funcionamiento de la estructura en función del programa. Ahora bien, es necesario precisar que en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PRODUCE no se incorpora de forma clara la función de cada una de las direcciones nuevas en relación con el programa presupuestal evaluado, lo cual constituye de antemano una desventaja para el desempeño del programa.

## 2.2 Focalización/priorización y afiliación

### 2.2.1 Pertinencia de los criterios (*Contenido 26 y 27*)

La población potencial y la población objetivo han sido correctamente definidas en cuanto a los criterios de focalización establecidos; sin embargo, no han sido cuantificados para los últimos años. Si bien existen limitaciones en la cuantificación del número de MYPE a nivel nacional – por el grado elevado de informalidad en el sector – es importante realizar una estimación que permita actualizar este cálculo<sup>22</sup>. Se ha realizado el cálculo de la población potencial del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. Este se visualiza en el cuadro a continuación:

**CUADRO 22: POBLACIÓN POTENCIAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” 1/**

Año	2008	2009	2010	2011
Microempresas	2 535 598	2 608 736	2 728 781	2 660 547
Pequeñas empresas	81 816	75 263	73 678	65 180
Total	2 617 414	2 683 999	2 802 459	2 725 727

1/ No es posible realizar un cálculo de la población potencial de cooperativas, por las limitaciones en la información mencionadas en la parte I de la sección “Procesos de la Intervención Pública Evaluada”

Fuente: ENAHO

La focalización de todo proyecto implica una identificación previa y periódica de los beneficiarios, ya sea del total o de una muestra representativa. Esta identificación se plasma en una base de datos que contenga el listado de los beneficiarios con algunas características, dentro de las cuales se encuentran los criterios de selección y el indicador de recepción del programa. En el caso del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, se observan dos problemas en particular:

---

<sup>22</sup> El panel evaluador encuentra, sin embargo, algunas formas de calcular el número de MYPE a nivel nacional. La primera vía consiste en la utilización de las bases de datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). La segunda corresponde a la base de datos de microempresas provista por la SUNAT (que incluye solo a las empresas formales).

- Por un lado, no hay un registro de beneficiarios con la información necesaria que permita verificar que se cumplan los criterios de focalización, y así, se verifique si existen problemas de filtración en el programa.
- Por otro lado, si bien se ha atendido a un número importante de MYPE en las distintas regiones, no se ha verificado que esta población haya recibido el íntegro de actividades que el programa presupuestal sugiere para incrementar la productividad de la empresa. En ese sentido, existe la probabilidad de considerar a una empresa como “atendida” por dicho programa, cuando quizás solo ha recibido una sola actividad dentro de la lista de servicios que este brinda.

Ello sugiere revisar el diseño de los criterios de focalización y de afiliación de beneficiarios, no solo al interior de PRODUCE, sino también con las empresas tercerizadas para los servicios de capacitación y asistencia técnica, con el fin acotar la población beneficiaria por año, y que los resultados específicos del programa presupuestal y el resultado final se logren.

#### 2.2.2 Afiliación de beneficiarios (*Contenido 28*)

El programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” no cuenta con un sistema de afiliación de beneficiarios; de hecho, no existe ninguna metodología establecida para seleccionar los beneficiarios del programa de acuerdo con los criterios de focalización. Por ejemplo, del trabajo de campo se ha podido observar que cualquiera puede inscribirse en los cursos de capacitación; con respecto a la asistencia técnica, se eligen a asociaciones sobre la base de referencias profesionales o experiencias pasadas. En el caso de las actividades ejecutadas a nivel nacional a través de COPEME y AIDECA en el 2011, se diseña el programa sin conocer a los beneficiarios finales.

Como se puede apreciar, dentro del programa presupuestal es posible la inscripción de empresas que no se encuentran dentro de los parámetros que definen a la población objetivo. En ese sentido, es importante definir como parte del proceso de entrega de servicios la selección de los beneficiarios de acuerdo con los criterios de focalización planteados en el diseño.

#### 2.2.3 Focalización (*Contenido 29*)

Los indicadores de filtración y subcobertura son útiles para medir cuán eficiente está siendo un programa en la asignación del bien o servicio hacia la población objetivo. Así, en términos generales, la existencia de individuos no atendidos señala la

necesidad de ampliar el alcance del programa; por su parte, la presencia de individuos filtrados indica que se está desperdiciando recursos. Considerando el número de personas filtradas y el costo unitario de los bienes brindados, es posible que se generen costos adicionales para el Estado. En ese sentido, la importancia de estos indicadores radica en brindar orientación sobre la calidad de la gestión de los recursos públicos.

Dado que no existe un registro de beneficiarios final que incluya las características de focalización, no es posible realizar el cálculo de los indicadores mencionados. Ello resulta un factor limitante de importancia para evaluar la gestión de los recursos del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. Se sugiera prestar atención a este punto en el diseño del programa propuesto para el año 2013.

## 2.3 Productos provistos a la población

### 2.3.1 Evaluación del proceso de obtención y entrega de los productos (Contenido 30)

Si bien el grado de satisfacción por los servicios otorgados es elevado, de acuerdo con la evidencia disponible<sup>23</sup>, se observa que los procesos para la entrega de los servicios ofrecidos por el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” no es del todo adecuado, sobre todo, por los retrasos en la ejecución de las actividades.

- Las actividades de gestión y transferencia de recursos están centralizadas en la Oficina General de Administración (OGA) y en la Dirección Mi Empresa, oficinas situadas en Lima, lo cual constituye un cuello de botella para la agilización de la entrega del servicio final al beneficiario en las regiones. Del trabajo de campo se pudo observar que ello ha acarreado problemas para la ejecución presupuestal, en especial para los cursos cortos de asistencia técnica (menores a S/. 10 000). Estos cursos deben ser aprobados por Lima y en muchos casos se aprueban cuando ya pasó la necesidad. En el caso de Piura, en el 2012, varios pedidos fueron realizados a principios de año (febrero-abril) pero fueron aprobados y empezaron a ejecutarse en agosto. Por ejemplo, en esta región se requería un curso de asistencia técnica para obtener una certificación que permita exportar, pero la aprobación se dio después de la fecha de cosecha cuando el periodo de exportación ya había pasado. O por

---

<sup>23</sup> Se han realizado dos estudios de satisfacción a microempresarios en los últimos años: el primero, elaborado por Arellano Marketing en el año 2011, y el segundo, elaborado por Handsearch, en el periodo 2011-2012. Ambos presentan opiniones positivas con respecto al cumplimiento de expectativas de los usuarios finales. Ello también ha sido corroborado en el trabajo de campo realizado.

ejemplo, se requería una asistencia técnica para prepararse para una feria y cuando se aprobó la asistencia técnica la feria ya había concluido. Los problemas de ejecución se deben a que todos los procesos de compra (desde la compra de lápices hasta la contratación de asistencia técnica) son aprobados por la misma oficina (OGA) de PRODUCE sin darle prioridad a las contrataciones que forman parte de las actividades del programa presupuestal y probablemente se ven afectados por la carga laboral que enfrenta dicha Oficina.

- Adicionalmente, no se encuentra la focalización de la población beneficiaria dentro del flujo de entrega del producto. Dada la naturaleza de los programas presupuestales el esquema de intervención debe definir claramente la población beneficiaria, pues ello permite asegurar un gasto efectivo de los recursos públicos en intervenciones que generen los impactos esperados. Por ende, se recomienda que en los flujogramas de intervención se incorpore la selección de beneficiarios de acuerdo con los criterios establecidos de sector, nivel de ventas, región y número de trabajadores.
- Además como la planificación suele presentarse a inicios de año, si surge una necesidad a mitad de año el beneficiario deberá esperar hasta el siguiente año para que se presente su propuesta y probablemente 6 meses más para que se apruebe (probablemente 12 meses en total para recibir el servicio).
- Por último, es necesario precisar que aún no se cuenta con una definición clara del los servicios por realizar con las cooperativas. No se dispone de guías para los procesos operativos, tanto en la identificación de la población beneficiaria, como en los servicios por brindar. A la fecha, la información proporcionada por PRODUCE indica que las actividades llevadas a cabo en el marco del programa presupuestal se encuentran orientadas a la constitución y formalización de las cooperativas. Los servicios de asistencia técnica se encuentran en proceso de planificación aún.

## 2.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

### 2.4.1 Pertinencia de los indicadores (*Contenido 31*)

Una discusión sobre la pertinencia de los indicadores se realizó en la sección de análisis de la lógica horizontal de la MML del programa “Desarrollo productivo de las empresas”. Sin embargo, en cuanto a la disponibilidad de los indicadores de seguimiento de las actividades y productos del programa, se observa que no funciona el sistema de información planificado. Por este motivo no existen indicadores de

seguimiento y/o los mismos no se actualizan con la frecuencia necesaria (anualmente).

#### 2.4.2 Disponibilidad y uso de un Sistema de Seguimiento (*Contenido 32*)

Como se ha podido apreciar en la sección informativa del presente documento, el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” no cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo en ejecución. Si bien se encuentra planificado, PRODUCE no ha podido llevarlo a cabo a la fecha. En ese sentido, no se genera información disponible de manera oportuna para retroalimentar la toma de decisiones.

Existe, en definitiva, la necesidad de realizar un seguimiento a las actividades realizadas por el programa presupuestal. Un seguimiento adecuado permite controlar la ejecución de las actividades en el tiempo planificado; de ese modo, se pueden encontrar aquellos errores en la administración del programa presupuestal que pueden ser mejorados a lo largo del mismo.

### 3. PRESUPUESTO Y RESULTADOS

#### **PARTE 1: Información sobre la Intervención Pública Evaluada**

##### 3.1 Criterios de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago (Contenidos 11-12)

De acuerdo con la información provista por PRODUCE, para la asignación y transferencia de recursos del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, se han tomado en cuenta dos criterios:

- 1) Capacidad operativa de los equipos técnicos para: identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, elaboración de especificaciones técnicas para ejecución de servicios, seguimiento administrativo de los procesos, seguimiento del cumplimiento de contratos de los operadores de servicios.
- 2) Capacidad de las áreas de administración del PRODUCE para atender servicios de desarrollo empresarial, en las cantidades y oportunidad requeridos (calidad de atención).

En tal sentido, para efectos de la implementación de los Productos 1 y 2 del Programa Presupuestal, Capacitación a Conductores MYPE y Capacitación a Trabajadores MYPE, respectivamente, la mayor parte de su ejecución presupuestal corresponde a

ejecución presupuestaria indirecta, es decir, contrato de operadores que ejecutan los servicios que llegan a los beneficiarios finales<sup>24</sup>. Por el contrario, el Componente 3 (Servicios Informativos), ejecuta casi la totalidad de su presupuesto de manera directa a través del personal de la Dirección MI EMPRESA.

En ambos casos, todas las contrataciones se realizan a través de la Unidad Ejecutora 002 Industrias, MYPE y CITE a cargo de la Oficina General de Administración (OGA) de PRODUCE, área de logística. Una vez emitidos los contratos de los contratistas, MI EMPRESA se encarga del seguimiento de la ejecución de los servicios y emite la conformidad respectiva con destino a las áreas de administración de PRODUCE. En paralelo, los contratistas emiten facturas y las derivan directamente a administración de PRODUCE, donde se consolida el expediente que concluye con el proceso de devengado y posterior pago.

### 3.2 Proceso de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago (Contenido 13)

Los procesos para las actividades involucradas en el Programa Presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se describen por medio de flujogramas de procesos. En el Anexo N° 9, se puede encontrar los flujogramas correspondientes a las actividades de los componentes 1, 2 y 3 (actividades de primer piso).

Una de las cuestiones más importantes que se encuentran en los flujogramas es que las actividades (tanto en características formales como en contenido) se definen desde la oficina central de PRODUCE (Lima), sean actividades en regiones o en Lima. Por otro lado, se encuentra que, en el caso de la transferencia de recursos, todos los procesos administrativos para la compra de bienes y servicios deben ser aprobados por la OGA en Lima; dicha OGA no solo atiende los procesos propios del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, sino también los procesos de todo PRODUCE.

### 3.3 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado (Contenido 14)

La información registrada de los presupuestos para los años 2010 y 2011 corresponden al presupuesto asignado al programa “Incremento de la productividad de

---

<sup>24</sup> La Ley N° 28411 (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto), Artículo 59.- Tipos de Ejecución Presupuestal de la Actividades, Proyectos y Componentes, establece que la ejecución de las actividades y proyectos así como de sus respectivos componentes, puede ser de dos tipos; a) Ejecución Presupuestaria Directa y b) Ejecución Presupuestaria Indirecta.

MYPE”, mientras que en el año 2012, la información registrada corresponde al programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”.

**CUADRO 23: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” 1/ (en S.)**

Año	Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)	Presupuesto Inicial Modificado (PIM)	Presupuesto Ejecutado (PE)	PE/PIM
2010	15 286 199	15 263 656	8 137 775	0.53
2011	14 638 334	14 856 070	6 891 985	0.46
2012	23 316 810	22 750 070	8 193 029 2/	0.36

1/ Para los años 2010 y 2011, se incluye el presupuesto ejecutado por el programa estratégico “Incremento de productividad de MYPE” y, para el 2012, el del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”.

2/Debe considerarse que la información acerca de la ejecución presupuestal de 2012 se encuentra actualizada al mes de noviembre del mismo año.

Fuente: SIAF – MEF

**CUADRO 24: GASTO TOTAL DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO, 2010-2012 (en S.)**

Año	PIM – Fuente: Recursos Ordinarios	PIM - Fuente: Recursos Directamente recaudados	PIM - Fuente: Recursos Determinados	PIM
2010	12 264 130	1 025 130	1 974 396	15 263 656
2011	11 506 609	2 996 605	352 856	14 856 070
2012	21 231 341	1 412 387	2 041 748	24 685 476

Fuente: SIAF - MEF

**CUADRO 25: PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE, 2010-2012**

Año	PIM de la Institución Responsable (S.)	PIM correspondiente a la Intervención Pública Evaluada (S.)	Porcentaje respecto del presupuesto Institucional de la institución responsable
2010	118 051 590	13 289 260	11%
2011	113 999 190	14 456 239	13%
2012	215 452 438	22 184 402	10%

**CUADRO 26: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2010  
(en S.)**

Año 2010	PIA	PIM	PE	PE/PIM
Bienes y Servicios	12 989 260	12 989 260	6 371 511	0.49
Adquisiciones de Activos no Financieros	2 296 939	8 080 696	2 139 064	0.26
<b>TOTAL</b>	<b>15 286 199</b>	<b>21 069 956</b>	<b>8 510 575</b>	<b>0.40</b>

*Fuente: SIAF – MEF*

**CUADRO 27: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2011  
(en S.)**

Año 2011	PIA	PIM	PE	PE/PIM
Bienes y Servicios	14 618 334	14 430 238	6 576 630	0.46
Adquisiciones de Activos no Financieros	20 000	5 859 348	5 671 144	0.97
<b>TOTAL</b>	<b>14 638 334</b>	<b>20 289 586</b>	<b>12 247 774</b>	<b>0.60</b>

*Fuente: SIAF – MEF*

**CUADRO 28: PROPORCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS” EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO EJECUTADO, SEGÚN CATEGORÍA DE GASTO, 2012 1/  
(en S.)**

Año 2012	PIA
Personal y Obligaciones Sociales	1 378 416
Bienes y Servicios	21 314 335
Adquisiciones de Activos no Financieros	624 059
<b>TOTAL</b>	<b>23 316 810</b>

*1/ A la fecha, solo se registra la información del PIA*

*Fuente: SIAF – MEF*

**CUADRO 29: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA  
“INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2010**

Año 2010	Incremento del uso de prácticas empresariales modernas en las MYPE 1/	Total
Lima	13 289 260	13 289 260
<b>Total</b>	13 289 260	<b>13 289 260</b>

1/ Tal como se encuentra en el SIAF, el programa estaba administrado bajo un solo componente o producto: Incremento del uso de prácticas empresariales modernas en las MYPE.

Fuente: SIAF – MEF

**CUADRO 30: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA  
“INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2011**

Año 2011	Producto 1 1/	Producto 2 2/	Producto 3 3/	Producto 4 4/	Total
Arequipa	27 783				27 783
Lima	1 520 240	4 673 828	3 465 000	4 801 495	14 460 563
Tacna	129 096				129 096
<b>Total</b>	<b>1 677 119</b>	<b>4 673 828</b>	<b>3 465 000</b>	<b>4 801 495</b>	<b>14 617 442</b>

*Producto 1: Los trabajadores de las MYPE son calificados*

*Producto 2: Las MYPE aplican prácticas modernas de gestión empresarial*

*Producto 3: Las MYPE cuentan con base tecnológica y científica moderna*

*Producto 4: Conducción y gestión del programa presupuestal*

Fuente: SIAF - MEF

**CUADRO 31: GASTO DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA  
PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”,  
2012**

Año 2012	Producto 1 1/	Producto 2 2/	Producto 3 3/	Producto 4 4/	Total
Cajamarca			60 000		60 000
Cusco			49 595		49 595
Huancavelica			865		865
Junín			96 954		96 954
Lima	10 080 972	2 700 242	6 618 389	3 488 650	22 888 253
Loreto			10 240		10 240
San Martín			59 738		59 738
<b>Total</b>	<b>10 080 972</b>	<b>2 700 242</b>	<b>6 895 781</b>	<b>3 488 650</b>	<b>23 165 645</b>

*Producto 1: Conductores MYPE y cooperativas capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial*

*Producto 2: Trabajadores MYPE y cooperativas mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan*

*Producto 3: MYPE y cooperativas con acceso a información para mejora de la gestión empresarial*

*Producto 4: Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE y cooperativas*

Fuente: SIAF – MEF

### 3.4 Costos de los productos y sus metas físicas (Contenido 15)

La información disponible acerca de los costos unitarios incurridos en la prestación de los servicios proviene de la ejecución de operaciones por parte de la Dirección Mi Empresa. Los resultados se observan en los siguientes cuadros:

**CUADRO 32: COSTOS UNITARIOS POR META DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA, 2008**

Año 2008	Total Devengados 2008 S./.	Metas Ejecutadas	Valores Unitarios S./.	Unidad Medida
<b>Meta MI EMPRESA</b>	<b>2 634 077</b>	<b>24 908</b>	<b>106</b>	<b>MYPE beneficiada</b>
Contactos Comerciales		11 274	-	MYPE contactada
ID EMPRESARIAL - Formalización		5 743	-	MYPE formalizada
MYPE Competitiva - Bonos Capacitación y NIE - Nuevas Iniciativas Empresariales		1 272	-	MYPE beneficiada con bonos
Compras Estatales		5 442	-	MYPE beneficiada
Asociándonos		1 149	-	Comerciante y MYPE beneficiada
Proyecto SOLAR ICT		28		

**CUADRO 33: COSTOS UNITARIOS POR META DE LA DIRECCIÓN MI EMPRESA, 2009**

Año 2009	Total Devengados 2009 S./.	Metas Ejecutadas	Valores Unitarios S./.	Unidad Medida
<b>Meta 0069 Promover y Facilitar la formalización e impulsar el desarrollo y competitividad de la MYPE</b>	<b>2 997 672</b>	<b>14 824</b>	<b>202</b>	<b>MYPE beneficiada</b>
ID EMPRESARIAL - Formalización		6 316		MYPE formalizada
NIE -Nuevas Iniciativas Empresariales		213		MYPE implementada
Compras Estatales		2 658		MYPE beneficiada
Actividades Sensibilización MI EMPRESA		5 637		MYPE sensibilizada
<b>Meta 0075 Servicios Capacitación y Asistencia Técnica</b>	<b>493 060</b>	<b>878</b>	<b>562</b>	

**CUADRO 34: COSTOS UNITARIOS POR META DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2010**

Año 2010	Total Devengados 2010 S/.	Metas Ejecutadas	Valores Unitarios S./.	Unidad Medida
<b>Meta MI EMPRESA</b>	<b>6 117 484</b>			
Meta 0071 Servicios Integrales de Formalización	24 873	7 118	39	MYPE formalizada
Meta 0075 Campañas Informativas Practicas Empresariales Modernas	2 547 214	38 219	102	Número Microempresarios Informados
Meta 0076 Bonos Asistencia Técnica a MYPE	1 822 946	3 606	541	Microempresarios Capacitados
Meta 0077 Promoción de la Asociatividad	1 722 451	-		

## **PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN**

A continuación, se procederá a realizar una evaluación del presupuesto y los resultados de la ejecución del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. En particular, se analizará la información provista en la sección anterior, el cumplimiento de metas de ejecución de actividades y componentes, la evolución del resultado específico esperado en la población beneficiaria del programa y el proceso de transferencia de recursos al interior del programa, entre otros aspectos.

### **3.1 Eficacia y calidad de la Intervención Pública Evaluada**

#### **3.1.1 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada en cuanto a actividades (*Contenido 33*)**

El desempeño del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” en materia de ejecución presupuestal ha sido oscilante a lo largo de los últimos años. Si bien entre 2008 y 2010 se ha apreciado una tendencia al cumplimiento de metas a nivel de actividades, en el caso de 2011 se ha observado un gran retroceso en el cumplimiento de metas, como se puede apreciar en el siguiente cuadro<sup>25</sup>. Como se puede observar en la documentación provista por PRODUCE<sup>26</sup>, esto se debe a retrasos en la transferencia de recursos para la ejecución de servicios de capacitación y asistencia técnica, probablemente debido a los cambios políticos y reorganizativos dentro de PRODUCE.

---

<sup>25</sup> La información respecto de la ejecución de metas de las distintas fases del programa se encuentran disponibles en el Anexo Nº 06.

<sup>26</sup> PRODUCE (2009), PRODUCE (2010) y PRODUCE (2011b)

**CUADRO 35: EJECUCIÓN DE METAS DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE”, 2011**

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	Ejecución anual
Meta 0014 mejora de atención al ciudadano - MAC MYPE	MYPE formalizada	1 100	943	86%
Meta 0016 trabajadores MYPE capacitados en temas técnico productivos acorde a las labores que realiza	Trabajadores MYPE capacitados en temas técnico productivos acorde a las labores que realiza	870	216	25%
Meta 0017 MYPE que han accedido a mecanismos asociativos	Número MYPE que han accedido a Mecanismos Asociativos	1 388		0%
Meta 0018: conductor MYPE capacitado en prácticas modernas de gestión empresarial (5s)	Número de conductores MYPE capacitados en prácticas Modernas de Gestión Empresarial	96		0%
Meta 0019 conductores MYPE informados sobre prácticas modernas de gestión empresarial	Numero de conductores MYPE informados sobre practicas modernas de gestión empresarial	102 331	93 358	91%
Meta 0020 conductores MYPE capacitados en TIC	Número de conductores MYPE capacitados en TIC	640		0%
Meta 0021 conductores MYPE capacitados en gestión de la calidad y normas técnicas	Número de conductores MYPE capacitados en Gestión de la Calidad y Normas Técnicas	165		0%
Meta 0022 conducción y gestión del programa estratégico	Actividad efectuada	4	3	75%
Meta 0023 conductores MYPE que reciben servicios cortos de capacitación y/o asistencia técnica orientados a oportunidades de mercado	MYPE	400	20	5%
Meta 0024 MYPE conformantes de unidades operativas y que hayan recibido servicios integrales o parciales	Nucleos Empresariales	30		0%

*Fuente: PRODUCE*

### 3.1.2 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada en cuanto a la obtención de productos (*Contenido 34*)

Dado que el programa ha sido modificado en los últimos años por PRODUCE en cuanto a los productos contenidos dentro de él, resulta complicado analizar la evolución del cumplimiento de metas a nivel de la obtención de productos. Ahora bien, lo que se puede observar entre los años 2010 y 2011, es que la ejecución a nivel de los productos se ha realizado de forma adecuada. Sin embargo, las metas en cuanto a la población atendida en cada uno de los componentes no han sido cumplidas en la mayoría de casos, tal como se puede apreciar en el cuadro anterior. En ese sentido, es importante redefinir las metas como resultados esperados reales, validados en la experiencia de PRODUCE en la ejecución presupuestal en años anteriores.

### 3.1.3 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultado específico (*Contenido 35*)

Los cálculos de la productividad de las MYPE en los últimos años no revelan un resultado positivo en la ejecución del programa presupuestal. Así, se observa que, entre los años 2010 y 2011, el índice de productividad total de los factores de las MYPE beneficiadas por

el programa presupuestal, que es uno de los indicadores de resultado específico, ha disminuido de 1.7 a 1.4<sup>27</sup>, mientras que la productividad del trabajo (otro indicador de resultado específico) ha disminuido de S/. 23 200 a S/. 18 500 tal como se observa en el siguiente cuadro.

**CUADRO 36: INDICADORES DE RESULTADO ESPECÍFICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Indicador de resultado específico (propósito)	2010	2009
Productividad total de los factores	1.7	1.4
Productividad del trabajo	23 200	18 500

*Fuente: EMYPE 2010 y EMYPE 2011*

Las dificultades en el logro del resultado específico pueden deberse a problemas en el diseño del programa presupuestal actual. De hecho, de acuerdo a la información recopilada, la población beneficiaria del programa presupuestal no necesariamente logra recibir el íntegro de las actividades consideradas como elementales dentro del esquema lógico para incrementar la productividad en la meta esperada (en la práctica, reciben una o dos actividades<sup>28</sup>). En ese sentido, es posible que algunas de las microempresas beneficiarias de alguna de las actividades del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, no hayan logrado incrementar su productividad.

### 3.1.4 Desempeño de la Intervención Pública Evaluada a nivel de resultado final (*Contenido 36*)

El resultado específico del programa debería estar vinculado a un resultado final que represente un objetivo de política mayor. En este caso, el resultado específico es el incremento en la productividad de MYPE y Cooperativas, mientras que el resultado final es Incremento de la Productividad y Competitividad del País.

Como se ha mencionado en el contenido anterior, el programa no ha sido exitoso en el logro de sus resultados específicos. Es probable, por lo tanto, que no se generen efectos en el resultado final. Para medir el éxito en el resultado final, sería ideal contar con una evaluación de impacto. Esta podría medir y atribuir al programa efectos tanto en

---

<sup>27</sup> El índice está construido como la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa ponderada del incremento de los factores (trabajo y capital). *Fuente: EMYPE 2010 y EMYPE 2011*.

<sup>28</sup> Dado que no se cuenta con un registro de beneficiarios consolidado, el panel de evaluadores procedió a recopilar la mayor cantidad de información de los beneficiarios de los servicios a nivel nacional. Producto de la consolidación, se observó que, como máximo, los beneficiarios reciben 2 actividades dentro del total mencionado en el diseño del programa.

resultados específicos, y vincularlos a los resultados finales. Ahora bien, cabe precisar que, dado que el programa ha pasado por sucesivas modificaciones, no es pertinente aún realizar una evaluación de los impactos del programa en el resultado final definido en el Plan Bicentenario. Cabe precisar también, que esto no descarta la posibilidad de realizar evaluaciones de impacto sobre el *resultado específico* del programa (“incremento de la productividad en el nivel empresarial”).

### 3.2 Análisis presupuestario

#### 3.2.1 Ejecución presupuestaria (*Contenido 37*)

En la mayoría de casos, el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” presenta problemas de sub-ejecución del presupuesto destinado a las distintas actividades. De hecho, cuando se analiza la ejecución presupuestaria durante los últimos años, se observa que la tasa de ejecución osciló el 50% entre los años 2010 y 2011. Se observa que, al mes de noviembre se ha ejecutado un 36% del presupuesto 2012, cifra que daría indicios de una menor tasa de ejecución hacia el final del año en curso. No es justificable que la tasa de ejecución bordee la mitad de la prevista.

En la mayoría de casos, el problema en la ejecución presupuestal recae en que los procesos para la adjudicación de contratos de servicios de capacitación y asistencia técnica son aprobados en los últimos meses del año, por retrasos en la gestión desde la oficina de PRODUCE en Lima. Eso genera que no se pueda ejecutar el presupuesto a tiempo, sino hasta el siguiente año.

#### 3.2.2 Asignación/Distribución de recursos (*Contenidos del 38 al 40*)

De acuerdo con la información provista por PRODUCE, la asignación de recursos al interior del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se realiza sobre la base de las capacitaciones y servicios de asistencia técnica que se brinden a nivel nacional. De acuerdo a las entrevistas realizadas a personal de PRODUCE, la asignación de recursos al interior de este programa se realiza según la capacidad operativa de los distintos órganos asociados. Al respecto, el panel evaluador considera que esta asignación de recursos no debe ser realizada de la forma antes indicada sino que se debe realizar *por demanda*, es decir, tomando en cuenta las necesidades de la población beneficiaria en las distintas regiones y sectores productivos.

### 3.2.3 Transferencia de recursos (*Contenido 41 y 42*)

En el caso particular del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, existen funciones que son delegadas a proveedores privados, en el caso particular de los servicios de capacitación y asistencia técnica en destrezas técnico productivas y en herramientas de gestión empresarial. En este caso, las instituciones proveedoras de los servicios de capacitación y asistencia técnica (como parte de los productos 1 y 2 del programa presupuestal antes señalado, reciben una transferencia de recurso para la ejecución de actividades dentro de un plazo determinado en los términos de referencia que se elaboran para contratar sus servicios.

Como se puede apreciar en los fluogramas presentados en la Parte 1 de esta sección, y como se corroboró en la sección “Procesos de implementación de la Intervención Pública Evaluada”, la transferencia de recursos para ejecutar las actividades de capacitación, asistencia técnica, entre otras, se realiza por medio de la OGA en Lima, luego de finalizar el concurso público para designar las empresas prestadoras de estos servicios, o en su defecto, luego de aprobar la solicitud de presupuesto por parte de la institución tercerizada – vía la coordinación regional de PRODUCE - para la ejecución de una nueva actividad.

## 3.3 Eficiencia de la Intervención Pública Evaluada

### 3.3.1 Análisis de eficiencia de actividades y/o productos (*Contenido 43*)

En cuanto al análisis de eficiencia, es preciso mencionar que los costos unitarios por los servicios brindados se basan en la ejecución de capacitaciones y asistencia técnica son llevadas a cabo por entidades privadas de forma tercerizada<sup>29</sup>. En vista que se realizan concursos para la ejecución de esta asistencia técnica los costos unitarios deberían reflejar los costos promedios del mercado bajo un escenario de competencia. No ha sido posible realizar un *benchmark* con costos similares de otros programas dado que no se ha encontrado información de programas comparables en otros países.

### 3.3.2 Gastos de Administración (*Contenido 44*)

En general, a lo largo de los últimos años, la proporción de gastos administrativos ha constituido un bajo porcentaje del total del gasto realizado en el programa. De hecho, esta tasa ha oscilado entre el 10% y 12% entre 2010 y 2012. Esta tasa es similar a la de

---

<sup>29</sup> Desde el inicio de operaciones del programa, PRODUCE ha trabajado la forma de capacitaciones y servicios de asistencia técnica tercerizados

proyectos como PROJOVEN<sup>30</sup>, que ofrece capacitaciones laborales a jóvenes, es decir, ofrecen el mismo tipo de servicio.

### 3.4 Sostenibilidad (Contenido 45)

A primera vista, el programa no es sostenible; sin embargo, dado que no existe un sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo) no es posible saber si es posible una recuperación de la inversión pública realizada a través del incremento de la productividad de las MYPE. Aún así, es importante notar que el programa sí es sostenible socialmente, en tanto existe una población importante de empresarios (población objetivo del programa) que solicita del apoyo estatal para su inserción en el mercado, tanto a través de las capacitaciones y asistencia técnica, como a través del apoyo en servicios de formalización.

### 3.5 Justificación de la continuidad (Contenido 46)

La continuidad del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se justifica en la medida que tanto los conductores como los trabajadores tiene dificultades para acceder a servicios que les permitan alcanzar una mejor articulación con el mercado y una consecuente mejora en su ventas y/o productividad. Sin embargo, se considera que los mecanismos de la intervención deben ser reformados por las siguientes consideraciones:

Luego de la revisión de los contenidos del programa presupuestal (diseño, procesos, ejecución presupuestaria y eficiencia) se puede observar que el mismo requiere cambios estructurales en el diseño, así como, en los procesos para la implementación. Si bien el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” cambiará en el año 2013 al programa presupuestal “Desarrollo productivo de las empresas”, resulta necesario tomar las experiencias exitosas y no tan exitosas de la gestión de Mi Empresa en los programas anteriores. Asimismo, se considera relevante prestar atención a las recomendaciones realizadas en la sección de diseño del programa presupuestal antes señalado, así como delimitar adecuadamente las funciones de las distintas ramas ejecutoras al interior de PRODUCE y en las coordinaciones regionales en todo el Perú.

---

<sup>30</sup> Fuente: MEF (Consulta amigable)

### 3.6 Análisis de Género (*Contenido 47*)

El programa no desarrolla un enfoque de género definido. En opinión de los consultores, no se considera necesario un enfoque de género en el caso particular del programa presupuestal bajo análisis. Ello responde a que las capacitaciones y asistencia técnica se realizan de forma independiente a que el conductor de la micro o pequeña empresa sea un varón o una mujer.

## PARTE 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha podido apreciar a lo largo del presente documento, existe una serie de espacios de mejora para que el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” pueda lograr los efectos e impactos esperados, mediante un uso eficiente y de calidad de los recursos públicos utilizados. Se considera que la continuidad del programa presupuestal evaluado se justifica en la medida que tanto los conductores como los trabajadores de la MYPE y cooperativas tienen dificultades para acceder a servicios que les permitan alcanzar una mejor articulación con el mercado y una consecuente mejora en su ventas y/o productividad. Sin embargo, se considera que los mecanismos de la intervención necesitan reformas. Luego de la revisión de los contenidos del programa presupuestal (diseño, procesos, ejecución presupuestaria y eficiencia) se puede observar que requiere cambios estructurales en su diseño, así como, en sus procesos para una adecuada implementación.

A pesar que se considera que la motivación para la realización del programa presupuestal es la adecuada creemos que el diseño del programa es muy amplio y necesita ser acotado. En general, su diseño necesita enfocarse en una (o un grupo) de cadenas productivas. Actualmente, se considera que el diseño de este programa ha sido realizado de manera general y esto es contraproducente porque fuerza al ejecutor a realizar actividades que tal vez no sean necesarias cuando uno entra al detalle cuando se examinan determinadas cadenas productivas o beneficiarios. Además, se considera que, tal cual ha sido diseñado el propósito del programa, no queda claro si se desea incrementar la productividad de todas las MYPES y cooperativas o más bien si debería estar enfocado a un grupo de ellas (las de mayor potencial o a alguna cadena productiva). Asimismo, se considera necesario discutir si el aumento de productividad debería ser el problema a resolver o si el problema debería estar plasmado como el crecimiento de las

MYPES y su conversión a una empresa mediana o grande (que se entiende como el objetivo detrás del aumento de productividad). En sí misma, la mejora de la productividad podría ser insuficiente para hacer una empresa más competitiva y hacerla crecer, esto producto que la productividad es una medida interna de la empresa que no considera directamente a su entorno.

Adicionalmente, se observa que el problema central y los productos del programa no están adecuadamente sustentados con estudios realizados para la población objetivo que demuestren la necesidad de las mismas. Asimismo, se encuentra que los indicadores, en muchas ocasiones, no se definen de forma adecuada respecto de los resultados esperados a nivel de actividad, componente, resultado específico y resultado final.

En cuanto a los procesos del programa presupuestal, se observa que, si bien existe un grado de satisfacción elevado en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, se ha identificado problemas importantes en la ejecución de los mismos. Por ejemplo, la carga de procesos de contrataciones acumulada en la sede central de Mi Empresa en Lima y en la OGA de PRODUCE es bastante elevada, lo cual impide aprobar las contrataciones que se ejecutan fuera de Lima con la rapidez que se necesita. En ese sentido, es importante realizar una reforma a nivel organizacional dentro de PRODUCE, que permita aligerar esta carga que se está convirtiendo en un cuello de botella importante para el funcionamiento del programa presupuestal.

Por último, y como consecuencia del punto anterior, el panel evaluador considera que no se está ejecutando el presupuesto de la forma esperada. De hecho, tanto las metas de ejecución a nivel físico como presupuestal no se están alcanzando en los últimos años, y se ha experimentado un retroceso importante en el 2012. Se recomienda dar solución a los problemas encontrados, dado que los mismos están evitando que se logren los objetivos del programa presupuestal.

Las principales conclusiones de la evaluación del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se visualizan en la matriz a continuación. Cabe precisar que, con el fin de realizar recomendaciones específicas que contribuyan a la mejora de programa presupuestal en los siguientes años, se ha tomado en consideración el diseño del nuevo programa, de modo que las recomendaciones sirvan para su ejecución futura.

#### **MATRIZ DE CONCLUSIONES DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Conclusión	Indicador (valor)
1	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>El Programa ha recogido literatura sobre la MYPE en América Latina y otros países de la región, pero no se ha empleado de forma exhaustiva y rigurosa evidencia empírica sobre los problemas, causas y recomendaciones de política de las MYPE y cooperativas en el Perú.</p> <p>No se analiza de forma rigurosa las necesidades específicas de la población objetivo del programa. No se ha realizado una identificación adecuada de los distintos subgrupos dentro del universo de empresas y cooperativas. El panel evaluador prevé que empresas que operan en giros y sectores económicos distintos, regiones distintas, así como empresas de distinto tamaño, tienen necesidades distintas y por lo tanto deberían participar de distintos tipos de intervenciones.</p> <p>No se ha realizado un diagnóstico de las implicancias o efectos del problema central: "baja productividad de las empresas"</p>	El diagnóstico realizado para justificar el problema es incompleto. El problema que justifica la intervención evaluada no se encuentra adecuadamente identificado ni descrito.	No aplica
2	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>En el caso del resultado específico no se ha establecido un valor meta que permita realizar un seguimiento adecuado a los logros del programa.</p> <p>Los indicadores al nivel de resultado específico, productos y actividades no son precisos. Una revisión detallada de los indicadores y los problemas que enfrenta cada uno de ellos se</p>	La lógica horizontal de la MML no es consistente. En este contexto, la MML no puede ser utilizada como instrumento de gestión de manera eficaz.	No aplica

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Conclusión	Indicador (valor)
		encuentra en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa, en la sección 1.2: Lógica Horizontal.		
3	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>La definición del resultado final y la definición del resultado específico no son claras. La diferencia entre el resultado final y el resultado específico, por lo tanto, no es transparente.</p> <p>De acuerdo a la información analizada, el resultado final del programa presupuestal “Desarrollo Productivo de las empresas” es el “incremento de la productividad y mejora de las condiciones para la competitividad empresarial”, mientras que el resultado específico es el “incremento del desarrollo productivo de la empresa”. El diagnóstico que justifica la intervención del programa presenta el problema de <i>desarrollo productivo</i> mediante un análisis de la productividad de las empresas. Así, se considera que el resultado específico y el resultado final del programa “Desarrollo Productivo de las empresas” están fuertemente vinculados a la productividad, lo cual evidencia que no se presenta una distinción clara entre ambos.</p> <p>Algunos de los productos del programa presupuestal no presentan una lógica causal con el resultado específico buscado. Ello está identificado en detalle en el análisis de la lógica vertical realizada para los productos que se encuentra en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa (sección 1.1: Lógica Vertical).</p> <p>Por otro lado, se encuentran algunas actividades prescindibles para el logro de los resultados esperados. Ello está identificado en detalle en el análisis de la lógica vertical realizada para las actividades en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa (sección 1.1: Lógica Vertical).</p>	<p>La lógica vertical de la MML no es consistente con una matriz que pueda servir como instrumento de gestión.</p>	No aplica

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Conclusión	Indicador (valor)
4	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	El programa no considera coordinaciones y articulaciones con las entidades o programas del Estado: CONCYTEC, FINCYT y FIDECOM que podrían estar brindando servicios de asistencia técnica o capacitaciones a la población objetivo o subgrupos de ésta.	El programa no aprovecha la oportunidad de establecer relaciones interinstitucionales con otras entidades o programas.	No aplica.
5	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	Los criterios de focalización no están adecuadamente acotados en función de las características particulares de la población de MYPE y cooperativas. Así, se considera que focalizar un mismo proyecto a las MYPE y cooperativas de Lima, San Martín, Cusco, Piura, Cajamarca, Huánuco, Pasco y Puno corre el riesgo de realizar actividades que no sean necesarias o suficientes para algunas regiones, impactando negativamente en la eficiencia de la intervención. Este problema es una consecuencia inmediata de no realizar una adecuada identificación de los distintos subgrupos de la población objetivo del programa, problema mencionado en primera conclusión de la presente sección sobre el diseño de la intervención pública evaluada.	Los criterios para la selección de beneficiarios son muy generales para garantizar la participación de la población beneficiaria adecuada para un programa presupuestal que intenta abordar la problemática bajo análisis.	No aplica
6	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	Debido a las transiciones por las que han pasado tanto PRODUCE como el programa, la estructura organizacional no favorecería la eficiencia y eficacia del programa La estructura organizacional se considera inadecuada, debido a dos aspectos en particular: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que no se encuentra definida en función del programa presupuestal realizado; más bien, es posible que el programa (con sus distintos componentes) esté adaptándose a la estructura organizacional vigente, cuando la situación debería ser la opuesta. Una evidencia es que existen tres Direcciones encargadas de un solo componente del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, mientras solo la Dirección Mi</li> </ul>	La estructura organizacional actual estaría obstaculizando la ejecución eficaz y eficiente del programa.	No aplica

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Conclusión	Indicador (valor)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa se encarga de los otros componentes.</li> <li>• Se observa que, en la mayoría de actividades, las funciones (responsabilidades) se encuentran concentradas en Lima. De hecho, la OGA de PRODUCE en Lima es responsable de aprobar el presupuesto y gestionarlo para la realización de las actividades no solo en Lima, sino también en provincias, lo cual disminuye la efectividad en la ejecución de proyectos. Además, la misma OGA concentra los pagos no solo de Mi Empresa, sino también de las demás direcciones de PRODUCE. Esto se ha corroborado con la información levantada en el trabajo de campo realizado tanto en Piura como en Arequipa.</li> </ul>		
7	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	Además de tener criterios generales de selección y afiliación de beneficiarios, no se cuenta con una metodología o protocolo que en la práctica, permite la aplicación de dichos criterios.	En la práctica, los criterios de focalización no son utilizados para la selección de la población beneficiaria.	No disponible.
8	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	<p>Los procesos previos a la entrega del servicio final se encuentran centralizados en Lima (Oficina General de Administración-OGA y Oficina Central de PRODUCE) y ello genera problemas en la ejecución presupuestal. En general, las actividades deben ser aprobadas por Lima y en muchos casos se aprueban tarde, cuando su ejecución ya no va a tener los efectos esperados. En las regiones sucede que los pedidos de capacitación y asistencia técnica son solicitados en determinado mes del año pero son aprobados y empiezan a ejecutarse en varios meses después y en un período en el que la necesidad a atender ya podría no tener sentido.</p> <p>Todos los procesos de compra (desde la compra de lápices hasta la contratación de asistencia técnica) son aprobados por la OGA de PRODUCE sin darle prioridad a las contrataciones que forman parte de las actividades del programa presupuestal. En este</p>	<p>El proceso previo a la entrega de los servicios finales dificulta la ejecución de las actividades del programa en el tiempo planificado.</p>	No disponible

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Conclusión	Indicador (valor)
		contexto, el programa se ve afectado por la carga laboral que enfrenta dicha Oficina.		
9	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	No se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo del programa "Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas" en operación.	No se cuenta con información sistematizada de la ejecución de metas al nivel de actividades y productos.	No aplica
10	Presupuesto y resultados de la Intervención Pública Evaluada	<p>El programa no ha ejecutado la totalidad de su presupuesto. En los últimos años (2009-2011), la tasa de ejecución se ha mantenido alrededor del 50%, y en el año 2012, al mes de noviembre, la ejecución ascendió a tan solo a 36%. Por otro lado, se ha identificado cinco metas con 0% de ejecución en el mismo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meta 0017: MYPE que han accedido a mecanismos asociativos</li> <li>– Meta 0018: conductor MYPE capacitado en prácticas modernas de gestión empresarial (5s)</li> <li>– Meta 0020: conductores MYPE capacitados en TIC.</li> <li>– Meta 0021: conductores MYPE capacitados en gestión de la calidad y normas técnicas</li> <li>– Meta 0024: MYPE conformantes de unidades operativas y que hayan recibido servicios integrales o parciales.</li> </ul>	<p>Dado que se trata de problema que ha persistido durante varios años, se concluye que la capacidad ejecutora de PRODUCE a nivel nacional es limitada con respecto al presupuesto asignado al programa.</p>	Tasa de ejecución presupuestal (nacional, por regiones, por componentes) Valor 2011 (a nivel nacional): 46%
11	Presupuesto y resultados de la Intervención Pública Evaluada	No se cuenta con lineamientos específicos para justificar la asignación de recursos presupuestales al interior de los distintos bienes y servicios el programa. De acuerdo a la información recogida en la presente evaluación, la asignación de recursos al interior de este programa se realiza según la capacidad operativa de los distintos órganos asociados, pero no se encuentra un lineamiento claro (documentación, directiva, etc) al respecto.	<p>La asignación de recursos no se realiza tomando en cuenta las necesidades de la población beneficiaria en las distintas regiones y sectores productivos.</p>	No aplica

## 5. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones de la evaluación del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas se visualizan en la matriz a continuación. Al igual que en el caso de las conclusiones, se ha tomado en consideración el diseño del nuevo programa, de modo que las recomendaciones sirvan para su ejecución futura.

**MATRIZ DE RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
1	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>El Programa ha recogido literatura sobre la MYPE en América Latina y otros países de la región, pero no se ha empleado de forma exhaustiva y rigurosa evidencia empírica sobre los problemas, causas y recomendaciones de política de las MYPE y cooperativas en el Perú.</p> <p>No se analiza de forma rigurosa las necesidades específicas de la población objetivo del programa. No se ha realizado una identificación adecuada de los distintos subgrupos dentro del universo de empresas y cooperativas. El panel evaluador prevé que empresas que operan en giros y sectores económicos distintos, regiones distintas, así como empresas de distinto tamaño, tienen necesidades distintas y por lo tanto deberían participar de distintos tipos de intervenciones.</p> <p>No se ha realizado un diagnóstico de las implicancias o efectos del problema central: "baja productividad de las empresas</p>	<p>El Programa debe profundizar el análisis del problema central de MYPE y cooperativas a nivel nacional, tanto de forma agregada como por subgrupos de esta población (por tamaño de empresa, región, sector productivo, perfil de las empresas y gestor, entre otros). Utilizar para ello bases de datos disponibles así como literatura especializada.</p>	<p>Realizar un diagnóstico de causas y efectos del problema central que justifica la intervención, sobre la base de literatura actual y aplicada al caso peruano. Este diagnóstico debe centrarse en una caracterización fina de la población de MYPE y cooperativas del país, identificando las principales diferencias a nivel regional y sectorial, así como por tamaño de empresa, entre otros criterios. Esto permitirá identificar distintos problemas clave con causas comunes y causas específicas a un determinado subgrupo.</p> <p>Levantar información primaria necesaria a nivel regional y de los distintos sectores económicos relevantes para el diseño del programa. Dicha información deberá permitir identificar a los distintos subgrupos dentro de la población de MYPE y cooperativas y el tipo de problemas o dificultades que enfrenta cada una de ellas.</p>

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
2	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>En el caso del resultado específico no se ha establecido un valor meta que permita realizar un seguimiento adecuado a los logros del programa.</p> <p>Los indicadores al nivel de resultado específico, productos y actividades no son precisos. Una revisión detallada de los indicadores y los problemas que enfrenta cada uno de ellos se encuentra en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa, en la sección 1.2: Lógica Horizontal.</p>	Replantear cada uno de los indicadores de tal forma que sean específicos, medibles, adecuados con los objetivos, realistas y que incorporen metas temporalizadas.	<p>Sobre la base de los comentarios vertidos a los indicadores del programa presupuestal que están señalados en detalle en el Anexo 03 del documento final de la evaluación, en la sección 1.2: Lógica Horizontal, revisar cada uno de ellos de manera que éstos sean específicos, medibles, pertinentes, realistas, y que incorporen la dimensión temporal. En particular, revisar si existen fuentes de información para su verificación. De no ser así, evaluar la viabilidad de levantar la información necesaria para su cálculo.</p> <p>Replantear cada uno de los indicadores que presenten problemas de acuerdo a lo señalado en el Anexo 03 del documento final de la evaluación, de modo que incorporen una magnitud, sea de incremento o de reducción en un tiempo definido.</p>
3	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	<p>La definición del resultado final y la definición del resultado específico no son claras. La diferencia entre el resultado final y el resultado específico, por lo tanto, no es transparente.</p> <p>De acuerdo a la información analizada, el resultado final del programa presupuestal “Desarrollo Productivo de las empresas” es el “incremento de la productividad y mejora</p>	Revisar la lógica vertical de la MML del programa al nivel de resultado final, resultado específico, productos y actividades sobre la base de lo examinado en el Anexo 03 del documento final de la evaluación, sección 1.1: Lógica Vertical.	<p>Justificar la relación de causalidad de los productos con el resultado específico, con sustento en la experiencia de las MYPE en el Perú, en función de la revisión de la problemática central sugerida en la primera recomendación sobre el diseño de la intervención pública evaluada.</p> <p>Replantear los supuestos que presentan problemas, de acuerdo a lo analizado en</p>

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
		<p>de las condiciones para la competitividad empresarial”, mientras que el resultado específico es el “incremento del desarrollo productivo de la empresa”. El diagnóstico que justifica la intervención del programa presenta el problema de <i>desarrollo productivo</i> mediante un análisis de la productividad de las empresas. Así, se considera que el resultado específico y el resultado final del programa “Desarrollo Productivo de las empresas” están fuertemente vinculados a la productividad, lo cual evidencia que no se presenta una distinción clara entre ambos.</p> <p>Algunos de los productos del programa presupuestal no presentan una lógica causal con el resultado específico buscado. Ello está identificado en detalle en el análisis de la lógica vertical realizada para los productos que se encuentra en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa (sección 1.1: Lógica Vertical).</p> <p>Por otro lado, se encuentran algunas actividades prescindibles para el logro de los resultados esperados. Ello está identificado en detalle en el análisis de la lógica vertical realizada para las actividades en el Anexo 03 del documento final de evaluación del programa (sección 1.1: Lógica Vertical).</p>		el anexo 03 del documento final, sección 1.1: Lógica Vertical.

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
4	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	El programa no considera coordinaciones y articulaciones con las entidades o programas del Estado: CONCYTEC, FINCYT y FIDECOM que podrían estar brindando servicios de asistencia técnica o capacitaciones a la población objetivo o subgrupos de ésta.	Evaluar si existe duplicidad de funciones con otras entidades, programas y fondos (CONCYTEC, FINCYT, FIDECOM, entre otras). Examinar la posibilidad de establecer potenciales sinergias con las actividades de estos actores, de manera que los esfuerzos de apoyo a la MYPE entre diversos sectores se hagan coordinadamente.	Establecer relaciones institucionales con entidades o programas públicos (entre ellas, CONCYTEC; FYNCIT y FIDECOM) que brinden servicios de asistencia técnica o capacitaciones a microempresas para coordinar el trabajo y evitar duplicidades.
5	Diseño de la Intervención Pública Evaluada	Los criterios de focalización no están adecuadamente acotados en función de las características particulares de la población de MYPE y cooperativas. Así, se considera que focalizar un mismo proyecto a las MYPE y cooperativas de Lima, San Martín, Cusco, Piura, Cajamarca, Huánuco, Pasco y Puno corre el riesgo de realizar actividades que no sean necesarias o suficientes para algunas regiones, impactando negativamente en la eficiencia de la intervención. Este problema es una consecuencia inmediata de no realizar una adecuada identificación de los distintos subgrupos de la población objetivo del programa, problema mencionado en primera conclusión de la presente sección sobre el diseño de la intervención pública evaluada.	Redefinir los criterios de focalización de la población beneficiaria del programa.	En función de la revisión de la problemática central de las empresas (primera recomendación realizada en esta sección sobre el diseño de la intervención pública evaluada), establecer las características que definen a los subgrupos de la población beneficiaria y sus necesidades específicas. Transformar dichas características en criterios de focalización.

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
6	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	<p>Debido a las transiciones por las que han pasado tanto PRODUCE como el programa, la estructura organizacional no favorecería la eficiencia y eficacia del programa. La estructura organizacional se considera inadecuada, debido a dos aspectos en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera que no se encuentra definida en función del programa presupuestal realizado; más bien, es posible que el programa (con sus distintos componentes) esté adaptándose a la estructura organizacional vigente, cuando la situación debería ser la opuesta. Una evidencia es que existen tres Direcciones encargadas de un solo componente del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, mientras solo la Dirección Mi Empresa se encarga de los otros componentes.</li> <li>• Se observa que, en la mayoría de actividades, las funciones (responsabilidades) se encuentran concentradas en Lima. De hecho, la OGA de PRODUCE en Lima es responsable de aprobar el presupuesto y gestionarlo para la realización de las actividades no solo en Lima, sino también en provincias, lo cual disminuye la</li> </ul>	Alinear la estructura organizacional de PRODUCE con los objetivos del programa para contribuir con el logro de los mismos.	Identificar en PRODUCE a aquellas oficinas que tienen participación en el programa presupuestal y hacer un diagnóstico de las debilidades o limitaciones que enfrentan para cumplir con las actividades del programa presupuestal. En función a dicho diagnóstico, identificar las áreas y procesos que deberían mejorarse (mayor personal, mejora en los mecanismos de coordinación entre oficinas, etc.).

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
		efectividad en la ejecución de proyectos. Además, la misma OGA concentra los pagos no solo de Mi Empresa, sino también de las demás direcciones de PRODUCE. Esto se ha corroborado con la información levantada en el trabajo de campo realizado tanto en Piura como en Arequipa.		
7	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	Además de tener criterios generales de selección y afiliación de beneficiarios, no se cuenta con una metodología o protocolo que en la práctica, permite la aplicación de dichos criterios.	Establecer una práctica o procedimiento para la selección y afiliación de beneficiarios del programa.	Incorporar dentro de los flujogramas de procesos un protocolo para la selección de beneficiarios, de acuerdo a los criterios de focalización definidos según lo señalado en la quinta recomendación sobre el diseño de la intervención pública evaluada. Monitorear el cumplimiento de los protocolos definidos para la selección de beneficiarios.
8	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	Los procesos previos a la entrega del servicio final se encuentran centralizados en Lima (Oficina General de Administración-OGA y Oficina Central de PRODUCE) y ello genera problemas en la ejecución presupuestal. En general, las actividades deben ser aprobadas por Lima y en muchos casos se aprueban tarde, cuando su ejecución ya no va a tener los efectos esperados. En las regiones sucede que los pedidos de capacitación y asistencia técnica	Redefinir la cadena de valor que se sigue para la entrega de servicios al beneficiario final.	Esquematizar la cadena de valor (eslabonamientos de actividades y procesos necesarios para la entrega de servicios) para la realización de las actividades del programa. Revisar cuáles son los procedimientos administrativos que demandan más tiempo y recursos e intentar simplificarlos, tomando en cuenta la importancia que realmente tienen en la consecución de los resultados del programa.

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
		<p>son solicitados en determinado mes del año pero son aprobados y empiezan a ejecutarse en varios meses después y en un período en el que la necesidad a atender ya podría no tener sentido.</p> <p>Todos los procesos de compra (desde la compra de lápices hasta la contratación de asistencia técnica) son aprobados por la OGA de PRODUCE sin darle prioridad a las contrataciones que forman parte de las actividades del programa presupuestal. En este contexto, el programa se ve afectado por la carga laboral que enfrenta dicha Oficina.</p>		<p>En el caso que la OGA constituya el principal cuello de botella, se recomienda evaluar la cantidad y calidad del personal destinado a la oficina.</p> <p>Evaluar si es posible y deseable descentralizar algunos de estos procedimientos a los GGRR.</p> <p>Evaluar la posibilidad de establecer convenios con empresas privadas u organizaciones internacionales para la ejecución de los componentes en el largo plazo (esquema BID o PNUD; esquema PRA).</p>
9	Procesos de la Intervención Pública Evaluada	No se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo del programa "Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas" en operación.	Redefinir el sistema de seguimiento y monitoreo planificado para el programa presupuestal anterior, ajustando los nuevos indicadores de actividades y productos definidos en el marco del programa "Desarrollo productivo de las empresas", por ejecutarse en el año 2013.	<p>Actualizar el informe de diseño del sistema de seguimiento y monitoreo SIME. Incorporar en el sistema los indicadores de las nuevas actividades y productos como parte del programa "Desarrollo productivo de las empresas", por ejecutarse en el año 2013.</p> <p>Monitorear la efectiva ejecución del sistema. Al momento de la evaluación, no se encontraba operativo.</p>
10	Presupuesto y resultados de la Intervención Pública Evaluada	El programa no ha ejecutado la totalidad de su presupuesto. En los últimos años (2009-2011), la tasa de ejecución se ha mantenido	Tomando como referencia la ejecución presupuestal del programa en años anteriores y las	Se considera que las actividades propuestas dentro del espacio de mejora "Procesos de la Intervención Pública

Fila	Área de mejora	Problemas identificados	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la Intervención Pública Evaluada
		<p>alrededor del 50%, y en el año 2012, al mes de noviembre, la ejecución ascendió a tan solo a 36%. Por otro lado, se ha identificado cinco metas con 0% de ejecución en el mismo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meta 0017: MYPE que han accedido a mecanismos asociativos</li> <li>- Meta 0018: conductor MYPE capacitado en prácticas modernas de gestión empresarial (5s)</li> <li>- Meta 0020: conductores MYPE capacitados en TIC.</li> <li>- Meta 0021: conductores MYPE capacitados en gestión de la calidad y normas técnicas</li> <li>- Meta 0024: MYPE conformantes de unidades operativas y que hayan recibido servicios integrales o parciales.</li> </ul>	mejoras que puedan plantearse en el 2013 para solucionar algunos “cuellos de botella” que retrasan o dificultan dicha ejecución, programar un presupuesto para el programa que esté acorde con sus reales capacidades de ejecución en un período de tiempo determinado.	"Evaluada" (recomendaciones de la 6 a la 9 de esta sección), permitirían reducir los cuellos de botella en la capacidad de ejecución de PRODUCE. Así, la tasa de ejecución presupuestal debería aumentar, así como la calidad de los servicios provistos.
11	Presupuesto y resultados de la Intervención Pública Evaluada	No se cuenta con lineamientos específicos para justificar la asignación de recursos presupuestales al interior de los distintos bienes y servicios el programa. De acuerdo a la información recogida en la presente evaluación, la asignación de recursos al interior de este programa se realiza según la capacidad operativa de los distintos órganos asociados, pero no se encuentra un lineamiento claro (documentación, directiva, etc) al respecto.	Definir lineamientos específicos y transparentes que establezcan los techos presupuestales asignados a cada región y a cada componente del programa.	Examinar la demanda potencial por servicios de capacitación y asistencia técnica a nivel regional. Para ello, es necesario realizar previamente un análisis de la problemática empresarial al nivel de los distintos subgrupos, tal como se menciona en la primera recomendación realizada respecto del diseño de la intervención pública evaluada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzai, Yuichiro y Herbert Simon (1979). *The theory of learning by doing*. Psychological Review, Vol 86(2),
- Ministerio de Economía y Finanzas (2010). *Diseño del Programa Estratégico "Productividad de la MYPE"*. Lima - Perú
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI (2001). *Forjando industria. La política de competitividad*.
- Ministerio de la Producción (2012a). *Programa Presupuestal: Desarrollo Productivo de las empresas 2013-2015*. Lima – Perú. 119 p.
- Ministerio de la Producción (2012b). *Plan Operativo Institucional 2011*. Lima-Perú
- Ministerio de la Producción (2011a). *Contenidos mínimos de un programa presupuestal con enfoque de resultados: Incremento de Productividad MYPE y cooperativas*. Lima – Perú. 64 p.
- Ministerio de la Producción (2011b). *Plan Operativo Institucional 2010*. Lima-Perú
- Ministerio de la Producción (2010). *Plan Operativo Institucional 2009*. Lima-Perú
- Ministerio de la Producción e Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Las cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras*. Lima - Perú
- Ministerio de la Producción (2009). *Plan Operativo Institucional 2008*. Lima-Perú
- Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile – Chile

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Resultado final</b>			
Incremento de la Productividad y Competitividad del País (CEPLAN)			
<b>Resultado específico</b>			
Incremento de la productividad de MYPE y Cooperativas	<p>Proporción entre el valor de la producción obtenida respecto al valor del consumo intermedio:</p> <p>La productividad del trabajo de la MYPE, mide el cociente entre el valor agregado en la MYPE y el total de personal ocupado en dichas empresas.</p>	Encuestas EMYPE - INEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los niveles de crecimiento económico del País se mantienen.</li> <li>- El Programa desarrolla niveles de autonomía administrativa y funcional.</li> <li>- Adecuada implementación del Sistema de Información, seguimiento y monitoreo - SIME</li> </ul>
<b>Productos</b>			
Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial	Conductores MYPE-C que implementan prácticas modernas de gestión empresarial	Reportes SIME	Suficientes recursos presupuestales asignados y actividades administrativas en plazos oportunos

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan	Trabajadores que mejoran destrezas	Reportes SIME	Suficientes recursos presupuestales asignados y actividades administrativas en plazos oportunos
MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial	Conductores MYPE-C que acceden a información de instrumentos de gestión empresarial moderna	Reportes SIME	Suficientes recursos presupuestales asignados y actividades administrativas en plazos oportunos
Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C	Políticas e instrumentos institucionalizados por actores públicos y privados en los gobiernos sub nacionales	Reportes SIME	Suficientes recursos presupuestales asignados y actividades administrativas en plazos oportunos
Acciones centrales		Reportes SIPOI	Suficientes recursos presupuestales asignados y actividades administrativas en plazos oportunos
<b>Actividades</b>			
<b>Conductores MYPE-C capacitados en prácticas modernas de gestión empresarial</b>			
Realización de Asistencia Técnica a MYPE asociadas para acceder crédito (IFI)	MYPE Asociadas que acceden al crédito	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de asistencia técnica a Emprendedores Certificados para acceso a crédito (IFI)	Emprendedores certificados por la metodología NIE que acceden al crédito.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
			administrativas en plazos oportunos.
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa de Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión	MYPES con procesos certificados. MYPES certificadas en Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductor MYPE en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad	MYPES que implementan un Programa de 5S. MYPES que implementan programas de desarrollo de capacidades para el personal de la empresa. MYPES certificadas en el Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de Asistencia Técnica a Conductores MYPE asociados bajo el apoyo de un gestor colectivo para su articulación al mercado	Conductores MYPE que forman parte de proyectos asociativos en funcionamiento	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Realización de Asistencia técnica a Conductores MYPE consorciados para articularse a las Compras del Estado (Ley de contrataciones del Estado).	Conductores MYPE que forman parte de consorcios que participan en procesos de selección de compras convocados por el Estado.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de un programa integral de capacitación y AT a MYPES articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado, a través del fortalecimiento de capacidades en temas técnico productivos, gestión empresarial, calidad y normas técnicas y TIC.	Conductores MYPE mejoran sus capacidades de gestión.  MYPES que mejoran su productividad acorde con la asistencia técnica recibida.  MYPES que incrementan sus clientes en el mercado.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de capacitación a conductores MYPE en el curso EMPRETEC para el fortalecimiento de sus características y comportamientos emprendedores	Conductores MYPE que mejoran sus destrezas de gestión empresarial de acuerdo a los contenidos de la metodología EMPRETEC	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
<b><i>Trabajadores MYPE-C mejoran destrezas técnico productivas de acuerdo a las actividades que realizan</i></b>			
Realización de capacitación técnico-productiva a Trabajadores MYPE	Trabajadores MYPE mejoran sus destrezas técnico-productivas de acuerdo a las actividades que realizan.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Realización de asistencia técnica a trabajadores MYPE	Trabajadores MYPE mejoran sus procesos productivos de acuerdo a la asistencia técnica recibida	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
Realización de capacitación en TIC a trabajadores MYPE	Trabajadores MYPE mejoran sus destrezas en ofimática básica acorde con las labores que realizan.	Reportes SIME	i) Existen proveedores (cantidad y calidad), para otorgar Servicios de Desarrollo Empresarial en las regiones. ii) actividades administrativas en plazos oportunos.
	MYPE mejoran su articulación comercial a través del uso de herramientas web.		
<b><i>MYPE-C con acceso a información para mejora de la gestión empresarial.</i></b>			
Servicio personalizado de Asesoría Técnico Legal en Formalización Empresarial	Conductores de MYPE informal asesorados	Reportes SIME	i) actividades administrativas en plazos oportunos.
	Emprendedores asesorados		
Servicio Informativo de la demanda del mercado de las Compras Estatales	Conductor MYPE con acceso a información sistematizada	Reportes SIME	i) actividades administrativas en plazos oportunos.
Servicio informativo de beneficios de ley MYPE a través de Línea gratuita 0800	Consultas atendidas	Reportes SIME	i) actividades administrativas en plazos oportunos.
Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial ("Jueves Empresariales", cartillas informativas, módulos itinerantes)	Conductores MYPE con conocimiento de prácticas modernas de gestión empresarial	Reportes SIME	i) actividades administrativas en plazos oportunos.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Servicio informativo WEB referido a los servicios de desarrollo empresarial que brinda el Ministerio de la Producción.	Personas con acceso a información de Productos y Servicios ofertados en PRODUCE y destinados a la Productividad MYPE	Reportes SIME	i) actividades administrativas en plazos oportunos.
<b><i>Políticas e instrumentos institucionalizados a nivel regional y local para la promoción de las MYPE-C</i></b>			
Formulación de políticas, planes, programas y proyectos para promover la competitividad de la MYPE-C	Nº de propuesta de Políticas, Planes, Programas y Proyectos formulados	Informes DGMYPE	Voluntad política en los tres niveles de Gobierno
Ejecución de planes, programas y proyectos para promover la competitividad de la MYPE-C	Nº de Políticas, Planes, Programas, y Proyectos ejecutados	Informes DGMYPE	<i>Compromiso por parte de las Instituciones Pública y Privada para la Ejecución de los Planes y Proyectos</i>
Institucionalizar Espacios de concertación público privados	Nº de Espacios de concertación institucionalizados	Informes DGMYPE	Interés por parte de los Actores Públicos Y Privados para concertar
Seguimiento, monitoreo y evaluación	Nº de Políticas, Planes, Programas y Proyectos evaluados	Informes DGMYPE	Se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo
Actividades Centrales		Reportes SIPOI	

**ANEXO N° 2: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Resultado final</b>			
Incremento de la productividad y mejora de las condiciones para la competitividad empresarial	Mejora de la competitividad y la productividad de las empresas (Eje estratégico 4 Plan Bicentenario)		Estabilidad social, económica y política
<b>Resultado específico</b>			
Incremento del desarrollo productivo de la empresa	Incremento de la productividad de las empresas medido como el valor de producción entre el consumo intermedio Incremento del valor agregado por trabajador	Encuestas INEI, EMYPE	Crecimiento sostenido del país Se mantienen las condiciones de mercado
<b>Productos</b>			
1: Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	Empresas cuyos conductores y personal incrementan sus conocimientos Nº de empresas que adoptan prácticas modernas de gestión empresarial Nº de empresas formalizadas	Pruebas de entrada - salida Informes de ejecución de los servicios Reportes de evaluación de resultados (al menos seis meses después que empresa recibió los servicios de desarrollo empresarial)	Los usuarios cuentan con un nivel académico básico educativo. Se cuentan con proveedores especializados para el desarrollo de los cursos. Los conductores atendidos cuentan con la capacidad para transferir nuevos conocimientos a la organización. Las empresas disponen de recursos para implementación

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2: Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	% de empresas clientes del CITE que realizan innovaciones % de empresas clientes que incrementan o mantienen sus ventas con el apoyo CITE	Estudios sobre la contribución de los servicios tecnológicos de un Centro de Innovación Tecnológica al Desarrollo de las empresas del sector atendido	Las empresas de los sectores atendidos por los CITEs tienen interés por innovar La empresas tienen disposición y mecanismos para pagar por los servicios de los CITEs Se mantiene la promoción de la innovación y calidad como política pública
3: Servicios complementarios para mayor acceso a financiamiento (2do piso)	Número de empresas que acceden al crédito por primera vez Modelo desarrollado para promover financiamiento desde GGRR	Reportes COFIDE	FONDEMI se mantiene bajo administración de COFIDE
4: Servicios de articulación empresarial y acceso a mercados (2do piso)	Número de empresas que mejoran gracias a la articulación empresarial	Expediente de Registro de Proveedores de Articulación empresarial	Las empresas tienen disposición de participar. Los GGRR asumen el compromiso de registrar a proveedores que articulen empresas y monitorean calidad y cantidad de articulaciones formadas en sus regiones
5: Servicios de regulación y supervisión a empresas en material ambiental, de salud humana y seguridad industrial	Número de empresas industriales que cumplen las regulaciones industriales y ambientales	Registro de entrada-salida de oficios y/o constancias de ejecución de los servicios otorgados	El Estado continúa con promover políticas de protección del medio ambiente, salud y seguridad de las personas Voluntad política para la aprobación oficial de normas y regulaciones en coordinación con entidades públicas vinculadas. Empresas formales cumplen con las normas y regulaciones establecidas Se mantiene la política ambiental transectorial

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
6: Servicios de apoyo a espacios de coordinación y concertación regional para el desarrollo productivo (2do piso)	Mejora en el índice de competitividad del entorno empresarial	Reporte del plan operativo ejecutado Informe de seguimiento y monitoreo a las regiones	Los GGRR asumen las recomendaciones de los acuerdos de los espacios de coordinación regional y lo incorporan en su POI, asignando recursos para la ejecución de actividades Las instituciones públicas y privadas priorizan, participan y se comprometen hacia su fortalecimiento interno Las instituciones privadas implementan las capacidades fortalecidas y satisfacen la demanda empresarial Existe una adecuada oferta de proveedores de servicios de fortalecimiento institucional
<b>Actividades</b>			
1.1 Brindar capacitaciones y asistencia técnica a conductores de empresas a través de terceros	Cursos Asistencia técnica	capacitación	Reportes de los servicios tercerizados Informes de supervisión
1.2 Brindar capacitación y asistencia técnica a trabajadores de las empresas en temas productivos	Cursos Asistencia técnica	capacitación	Reportes de los servicios tercerizados Informes de supervisión
1.3 Brindar asistencia técnica para acceder a financiamiento	Asistencia técnica		Reportes de los servicios tercerizados Informes de supervisión
1.4 Capacitar y brindar asistencia técnica para cumplir con normas técnicas y de calidad	Cursos Asistencia técnica	capacitación	Reportes de los servicios tercerizados Informes de supervisión

<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
1.5 Promoción y asistencia técnica para la articulación productiva y comercial	Asistencia técnica	Informe de actividades de avances componente Compras del Estado. Dirección MI EMPRESA	Adeuada coordinación con OSCE para determinar vigencia de procesos de contratación requerido por el Estado
2.1 Brindar servicios al sector cuero, calzado e industrias conexas a través del Citeccal	Presentaciones brindadas por el CITEcal	Reportes trimestrales Informe Anual de Gestión (TUPA 71 - Formulario 89) (son considerados como declaraciones juradas)	Las empresas del sector cuero, calzado y conexas tienen interés en innovar. Los órganos de apoyo de PRODUCE brindan un servicio eficaz y eficiente. Se promueve el fortalecimiento de los RRHH desde PRODUCE en el CITE
2.2 Brindar servicios al sector vitivinícola e industrias conexas a través de Citevid	Presentaciones brindadas por el CITEvid	Reportes trimestrales Informe Anual de Gestión (TUPA 71 - Formulario 89) (son considerados como declaraciones juradas)	Las empresas del sector vitivinícola tienen interés en innovar. Los órganos de apoyo de PRODUCE brindan un servicio eficaz y eficiente. Se promueve el fortalecimiento de los RRHH desde PRODUCE en el CITE
2.3 Brindar servicios al sector madera y muebles e industrias conexas a través de Citemadera	Prestaciones brindadas por el CITEMadera	Reportes trimestrales Informe Anual de Gestión (TUPA 71 - Formulario 89) (son considerados como declaraciones juradas)	Las empresas del sector madera y muebles tienen interés en innovar Los órganos de apoyo de PRODUCE brindan un servicio eficaz y eficiente. Se promueve el fortalecimiento de los RRHH desde PRODUCE en el CITE
2.4 Brindar servicios de vinculación y soporte transversal a los cites públicos y privados	Prestaciones (servicios) de soporte desde la OTCIT a los CITEs privados Propuesta de ampliación de los servicios de los CITEs	Reportes trimestrales Informe Anual de Gestión (TUPA 71 - Formulario 89) (son considerados como declaraciones juradas) Documento de la	Los CITEs tienen una demanda efectiva de sus servicios Los CITEs requieren mantener su vanguardia tecnológica Los órganos de apoyo de PRODUCE brindan un servicio eficaz y eficiente Se promueve el fortalecimiento de los RRHH desde

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
		propuesta	PRODUCE en la OTCIT
2.5 Promover el modelo CITE	Acreditaciones de nuevos CITEs Asesorías a iniciativas de nuevos CITEs Propuesta de arreglo institucional y operativo para los CITEs	Reportes trimestrales RVM de acreditación Informes técnicos Documento de la propuesta	Las regiones mantienen el interés en promover instrumentos de soporte a la innovación y transferencia tecnológica. Se promueve las alianzas públicas y privadas. Los órganos de apoyo de PRODUCE brindan un servicio eficaz y eficiente Se promueve el fortalecimiento de los RRHH desde PRODUCE en el CITE Se mantiene el interés del Gobierno por fortalecer las instituciones de Ciencia, Tecnología e Innovación (CIT)
3.1 Promover e incentivar la constitución de fondos públicos dispuestos por GGRR para el afianzamiento de obligaciones crediticias del sector empresarial	Consultoría de mecanismos para promover el financiamiento de patrimonio desde los GGRR Número de arreglos normativos y/o institucionales desarrollados para facilitar el acceso al crédito	Informe de diseño del mecanismo de promoción	Existe una autoselección de IFES que son usuarias del Programa FONDEMI y que por el fenómeno del <i>upgrading</i> reducen el uso de los recursos canalizados.
3.2 Diseñar y promover el uso de productos de cobertura de riesgo crediticio a favor del sector empresarial	Número de productos y/o programas de cobertura en proceso de creación e implementados	Evaluaciones del Plan Operativo Institucional	Los GGRR se encuentran prestos a recibir asesoría para la creación de fondos. El Ministerio de la Producción cuenta con profesionales especializados en mercados financieros y banca de inversión.
3.3 Promover el desarrollo de fondos de inversión privados y de redes de inversionistas ángeles a favor de proyectos del sector empresarial	Número de actividades de promoción a favor de la constitución legal de fondos de inversión y/o redes de inversionistas ángeles a nivel nacional.	Evaluaciones del Plan Operativo Institucional	No se presentan barreras significativas para promover mejores arreglos institucionales para fomentar el acceso de las empresas al mercado de capitales y sistema financiero

<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
4.1 Elaboración de un Programa de servicio de articulación empresarial ejecutándolo en mercados identificados (esquema de cofinanciamiento)	Número de empresas que incrementan ventas debido a la articulación empresarial	Informes de ejecución de actividades (seguimiento y monitoreo)	Suficiente cantidad y calidad de proveedores de servicios que permitan una adecuada transferencia metodológica
4.2 Capacitación y certificación gestores/promotores/proveedores en articulación empresarial con acceso a mercados (esquema de cofinanciamiento)	Número de empresas articuladas que mejoran procesos de gestión por gestores certificados	Informes de ejecución de actividades (seguimiento y monitoreo)	Los niveles de coordinación, empresas - promotores de articulación - empresas clientes, se mantienen hasta concretar las operaciones Los empresarios asumen el liderazgo para mantener los niveles de asociatividad alcanzados
4.3 Transferir capacidades de articulación empresarial al sector público - privado y empresas ancla a nivel nacional priorizando regiones piloto (esquema de cofinanciamiento).	Número de instituciones público-privadas que recibieron transferencia metodológica en articulación empresarial e incorporan esta actividad en sus planes operativos	Informes de ejecución de actividades (seguimiento y monitoreo)	Los funcionarios de los GGRR reconocen que los procesos de articulación empresarial son beneficiosos para el desarrollo de su territorio
5.1 Formulación de regulaciones industriales, normas e instrumentos de gestión ambiental	Número de normas legales elaboradas	Normas publicadas en El Peruano	Aprobación de normas y regulaciones en estrecha coordinación con instituciones vinculadas
5.2 Otorgamiento de derechos administrativos	Derechos administrativos otorgados	Registro de entrada - salida de Oficios y/o Constancias de ejecución aprobatorias de los servicios otorgados	Funcionamiento del Sistema de fiscalización y sanción del Ministerio de la Producción

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
5.3 Fiscalización del cumplimiento de las normas ambientales y otras regulaciones industriales	Número de empresas supervisadas o fiscalizadas entre el número de empresas que cuentan con Instrumentos ambientales aprobados Número de productos que cuentan con reglamento técnico entre el número de productos sujetos a reglamentos técnicos	Registro de entrada y salida de informes de seguimiento de los servicios	Funcionamiento del Sistema de fiscalización y sanción del Ministerio de la Producción Interés de las empresas por cumplir las normas
5.4 Fortalecimiento de competencias en materia ambiental y de regulación industrial de GGRR y GLL	Número de Regiones que recibieron capacitación y asistencia técnica entre total de Regiones	Registro de entrada - salida de informes de ejecución de los servicios otorgados	Ministerio aplica políticas y prioriza actividades y cuenta con los RRHH idóneos Interés y apoyo de los GGRR para complementar esfuerzos
6.1 Capacitaciones y asistencia técnica a GGRR, GLL, y gremios establecidos y en formación en temas vinculados al desarrollo del sector productivo	Número de eventos de capacitación Número de AT Número de pasantías	Reporte del Plan Operativo ejecutado Reporte de avance de metas físicas semestral (OGPP)	Las instituciones públicas y privadas priorizan, participan y se comprometen hacia su fortalecimiento interno. Las instituciones privadas disponen de contrapartida presupuestal para participar en los talleres de fortalecimiento Las instituciones privadas implementan las capacidades fortalecidas y satisfacen la demanda empresarial. Existe una oferta de proveedores de servicios de fortalecimiento institucional.
6.2 Levantamiento y actualización de información productiva con participación de GGRR y GLL	Número de documentos (Análisis económico empresarial)	Reporte del Plan Operativo ejecutado Reporte de avance de metas físicas semestral (OGPP)	Las instituciones públicas y privadas brindan toda la información y facilidades requeridas Se identifica una institución que desarrolle actividad para la consistencia de la información enviada

<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
6.3 Promover mesas y espacios de concertación productiva sobre buenas prácticas normativas y de promoción del sector productivo	Número de espacios instalados Número de espacios con instrumentos de gestión		Existe una participación proactiva por parte de los agentes públicos y privados. Hay una debida representatividad de las instituciones privadas (gremios, asociaciones, instituciones de promoción). Existe una institucionalidad de los espacios de concertación. Las instituciones privadas y públicas operativizan los acuerdos establecidos.
6.4 Evaluar y monitorear permanentemente normativas y/o reglamentaciones que dificultan los negocios según demanda	Número de informes (reporte de seguimiento de cumplimiento de políticas públicas)	Reporte de avance de metas físicas Semestral (OGPP)	Existe voluntad política de crear, modificar o derogar dispositivos normativos de promoción productiva

## **ANEXO N° 3: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”, POR INICIAR SU EJECUCIÓN A PARTIR DEL AÑO 2013**

### **1.1 Lógica Vertical del Marco Lógico**

La lógica vertical del Marco Lógico implica la revisión de la pertinencia de cada uno de los niveles (actividades, componentes y resultado específico) para el logro de un resultado de mayor nivel. Así, si se llevan a cabo las actividades, se generarán los productos/componentes; si se generan los productos/componentes, debería entonces lograrse el resultado específico del programa; por último, si se logra el resultado específico, el programa contribuirá significativamente con el resultado final establecido.

#### ***Resultado final y resultado específico***

Según lo presentado en la sección 1.2.1, de la primera parte del documento (“Información sobre la Intervención Pública Evaluada”), el resultado final (fin) del programa “Desarrollo Productivo de las empresas” es el “incremento de la productividad y mejora de las condiciones para la competitividad empresarial”, mientras que el resultado específico (propósito) es el “incremento del desarrollo productivo de la empresa”. El diagnóstico que justifica la intervención del programa presenta el problema de *desarrollo productivo* mediante un análisis de la productividad de las empresas; así, se considera que el resultado específico y el resultado final del programa “Desarrollo Productivo de las empresas” están fuertemente vinculados a la productividad<sup>31</sup>, lo cual evidencia que no se presenta una distinción clara entre ambos.

En ese sentido, se enfatiza la necesidad de esquematizar de forma más completa la problemática que aborda la Intervención Pública Evaluada (IPE). En particular, es importante definir de forma sistemática los efectos del problema central, con el objetivo de identificar de forma adecuada de qué manera este resultado específico está encadenado a un objetivo superior (en este caso, el resultado final, definido en el Plan Bicentenario).

#### ***Productos (Componentes)***

El programa presupuestal “Desarrollo productivo de las empresas” cuenta con seis productos (componentes) basados en las relaciones causales de la problemática identificada. En términos generales, se reconoce la contribución de algunos

---

<sup>31</sup> El indicador de resultado final provisto en la MML del programa presupuestal “Desarrollo Productivo de las empresas” es “Mejora de la competitividad y productividad de las empresas (eje estratégico 4 Plan Bicentenario)”. Se observa que, dentro del Plan Bicentenario, los indicadores están orientados a la productividad.

componentes en el resultado específico del programa; sin embargo, el panel de evaluadores considera que otros productos son prescindibles considerando el resultado específico del mismo, Dicho análisis se realiza para cada componente en el siguiente cuadro.

#### **COMENTARIOS A LA LÓGICA VERTICAL QUE VALIDA LOS PRODUCTOS (COMPONENTES)**

<b>Productos</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Producto 1:</b> Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	De acuerdo con el esquema causal que justifica la intervención del programa, este componente se asocia a dos causas directas: bajo uso de herramientas de gestión y mano de obra poco calificada. Así, el panel de evaluadores considera que este producto debería estar dividido en dos: servicios de capacitación técnico - productiva y capacitación en gestión empresarial.
<b>Producto 2:</b> Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	Se reconoce la contribución de los servicios de innovación y transferencia tecnológica en el incremento de la productividad de las empresas. El producto es necesario para el logro del resultado específico. Sin embargo, debe considerarse la relevancia de la participación de otras entidades como CONCYTEC o programas como FINCYT.
<b>Producto 3:</b> Servicios complementarios para mayor acceso a financiamiento (2do piso)	En la EMYPE 2010, los dueños de micro y pequeñas empresas entrevistados manifestaron que los criterios más importantes para decidir la presentación de una solicitud de crédito eran la tasa de interés (47.50%), seguido por los plazos de pago con el 22.50%. Es decir, el principal obstáculo para acceder a financiamiento no es el acceso en sí mismo sino las condiciones brindadas por las instituciones financieras. En ese sentido, no se considera necesario incrementar los servicios financieros para lograr incrementar el acceso por parte de las empresas. Más bien, los factores presentados resaltan la importancia de una adecuada gestión financiera por parte de las empresas. En ese sentido, el producto es prescindible para efectos del logro del resultado específico del programa. Las actividades para incrementar las capacidades de gestión financiera deberían ser abordadas en el producto del programa que aborde las la implementación de prácticas modernas de gestión empresarial.
<b>Producto 4:</b> Servicios de articulación empresarial y acceso a mercados (2do piso)	Se reconoce la contribución de los servicios de articulación empresarial y acceso a mercados en el incremento de la productividad de las empresas. La creación de un vínculo entre la oferta y demanda de los distintos servicios serviría de incentivo necesario a las empresas para que inviertan en la mejora de sus procesos productivos. El producto es necesario para el logro del resultado específico. Aun más, se considera que este componente constituye uno de los ámbitos de intervención que más relevancia debería otorgar PRODUCE dentro del programa.
<b>Producto 5:</b> Servicios de regulación y supervisión a empresas en material ambiental, de salud humana y seguridad industrial	No se encuentra una justificación dentro del esquema causal de la incorporación de este componente dentro del programa.

Productos	Comentarios
<b>Producto 6:</b> Servicios de apoyo a espacios de coordinación y concertación regional para el desarrollo productivo (2do piso)	Este componente aborda el enfoque territorial al que se orienta el programa presupuestal. En este caso, no queda clara la necesidad de intervención del Estado en la generación de espacios de coordinación y concertación regional. Se propone incorporar actividades dentro de este producto que reduzcan las barreras burocráticas y mejoren el clima de negocios existente (como por ejemplo, una revisión de la normativa para la operación de las MYPE y cooperativas). En todo caso, se recomienda justificar la necesidad de intervención del Estado a nivel regional.

### **Actividades**

Las actividades diseñadas bajo cada uno de los productos se sustentan en el esquema causal presentado en la sección de información del diseño de la Intervención Pública Evaluada. Se considera que estas actividades son parcialmente necesarias para el alcance de los productos, pues se encuentran algunas actividades prescindibles para el logro de los resultados esperados.

En el caso del primer producto del programa (Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa), se observa que las actividades están orientadas a la capacitación de los empresarios y trabajadores. Se considera que éste no necesariamente es el mecanismo para incentivar un cambio en los mecanismos de gestión y operación de las empresas, pues es necesario un acompañamiento más cercano para que las empresas puedan incorporar estos conocimientos a sus prácticas empresariales. De hecho, las experiencias internacionales priman la ejecución de proyectos de asistencia técnica para el desarrollo de programas de promoción de la productividad y competitividad de las MYPE<sup>32</sup>. En el caso peruano en particular, de acuerdo con el trabajo realizado en Arequipa y Piura, los coordinadores regionales afirman que la capacitación no es útil si no va de la mano con un acompañamiento para que se puedan adoptar finalmente las prácticas enseñadas.

Además, debe revisarse las actividades contempladas en el quinto componente (Servicios de regulación y supervisión a empresas en material ambiental, de salud humana y seguridad industrial). En este caso, las actividades planteadas son la formulación de regulaciones industriales, normas e instrumentos de gestión ambiental, la fiscalización del cumplimiento de las normas ambientales y regulaciones industriales, entre otras. Se considera que las actividades dentro de este producto

---

<sup>32</sup> Como ejemplo, se puede tomar en consideración la experiencia CORFO, en Chile, cuyos programas no incluyen servicios de capacitación; más bien, enfatizan en la ejecución de servicios de asistencia técnica.

deben orientarse a la revisión de la normativa vigente de modo que genere menos barreras para el desarrollo empresarial. Un esfuerzo similar debería realizarse en el sexto producto; por dicho motivo, se sugiere la combinación de ambos productos, como respuesta al entorno de negocios no favorable.

### **Supuestos**

Cada programa presupuestal comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La MML requiere que el equipo de diseño del programa identifique los riesgos en cada etapa (actividad, producto y resultado específico). El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si se lleva a cabo las actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces se producirán los productos indicados. Si se producen los productos indicados y otros supuestos se cumplen, entonces se logrará el resultado específico del programa presupuestal. Si se logra el resultado específico del programa presupuestal, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces se *contribuirá* al logro de un resultado final.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando productos (componentes) adicionales en el mismo programa (Ortegón et al, 2005<sup>33</sup>). En el caso concreto del programa bajo análisis, en muchos casos, los supuestos tienen tal importancia para el éxito en su etapa de ejecución que deberían estar incluidos como parte del mismo para reducir los riesgos de fracaso. Es importante incluir actividades que permitan cumplir los supuestos acotados en la MML. Los comentarios respecto de los supuestos sujetos de crítica en el diseño del programa se encuentran en el siguiente cuadro.

#### **COMENTARIOS A LA DEFINICIÓN DE SUPUESTOS – PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Nivel	Supuestos	Comentarios
Producto 1: Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	Los conductores atendidos cuentan con la capacidad para transferir nuevos conocimientos a la organización	Este supuesto deja mucho espacio a la posibilidad de que los servicios de capacitación y asistencia técnica no tengan un efecto tangible en la actividad empresarial.

<sup>33</sup> Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile - Chile

Nivel	Supuestos	Comentarios
Producto 2: Servicios para la innovación tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	Las empresas de los sectores atendidos por los CITEs tienen interés por innovar	No se puede tomar como supuesto que las empresas beneficiarias tengan interés en innovar. Deja espacio a que la asistencia técnica brindada por los CITE no redunde en un cambio tangible en la empresa.
Actividades (en general)	Existe suficiente cantidad y calidad de oferta de servicios de desarrollo empresarial	Es necesario especificar a qué refiere este supuesto. ¿Se refiere a la oferta de servicios de capacitaciones y asistencia técnica brindados por privados?
Actividades 2.1, 2.2 y 2.3	Las empresas del sector cuero, calzado, vitivinícola, madera y muebles tienen interés en innovar.	Comentario similar al del producto 2: Servicios para la innovación tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)

En conclusión, considerando el análisis y evaluación realizado en este punto, la lógica vertical del Marco Lógico del programa “Desarrollo productivo de las empresas” no puede ser validada en su totalidad. Por un lado, no existe una distinción clara entre el resultado final y el resultado específico; Por otro lado, se observa que no todos los componentes y actividades son imprescindibles para la consecución del propósito del programa, y pueden ser modificados por otros.

#### 1.2 Lógica Horizontal del Marco Lógico (Contenidos del 21 al 23)

La lógica horizontal del Marco Lógico del programa presupuestal evaluado implica la revisión de la consistencia entre los productos/actividades propuestos, y los indicadores, medios de verificación y supuestos establecidos. Sin una adecuada selección y clasificación de los indicadores, el diseño de evaluación de los resultados puede resultar confuso y difícil de implementar. De esta forma, un indicador provee una medida objetiva que permite medir el grado de avance de los objetivos en relación con la meta tanto a nivel de fin y propósito como de producto y actividad. Adicionalmente, sin una adecuada especificación de los correspondientes medios de verificación, ya sea sobre la base de información primaria o secundaria, la evaluación del avance del programa presupuestal con enfoque de resultados tendría serias limitaciones. Por último, sin una determinación clara de los supuestos para la ejecución de las actividades, productos y resultado específico del programa presupuestal, éste podría fracasar, al no considerar de forma adecuada los riesgos externos que pueden afectarlo.

### **Indicadores y medios de verificación**

En primer lugar, se han detectado algunas carencias en la definición de los indicadores en los distintos niveles. En términos generales, muchos de los indicadores propuestos no miden aquello que esté relacionado directamente con el objetivo del programa presupuestal ni cuantifican (en términos absolutos o relativos) aquello que se desea lograr. Una revisión de los indicadores propuestos en la MML se puede visualizar en el siguiente cuadro:

#### **COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL RESULTADO FINAL Y EL RESULTADO ESPECÍFICO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Comentario
<b>Resultado final</b>			
Incremento de la productividad y mejora de las condiciones para la competitividad empresarial	Mejora de la competitividad y la productividad de las empresas (Eje estratégico 4 Plan Bicentenario)		Si bien el Plan Bicentenario plantea una serie de indicadores en el rubro de “competitividad”, es importante especificar cuál de ellos es el relevante para efecto del resultado final definido en el marco del programa presupuestal. Ello será útil en el momento de las evaluaciones de impacto respectivas.
<b>Resultado específico</b>			
Incremento del desarrollo productivo de la empresa	Incremento de la productividad de las empresas medido como el valor de producción entre el consumo intermedio	Encuestas INEI, EMYPE	Dentro de la lógica horizontal, se considera que los indicadores son adecuados para evidenciar el resultado específico.
	Incremento del valor agregado por trabajador		

#### **COMENTARIOS A LOS INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL LOS PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS”**

Productos	Indicadores	Medios de verificación	Comentario
1: Servicios de capacitación y asistencia técnica de la empresa	Empresas cuyos conductores y personal incrementan sus conocimientos  Nº de empresas que adoptan prácticas modernas de gestión empresarial	Pruebas de entrada - salida Informes de ejecución de los servicios Reportes de evaluación de resultados (al menos seis meses después que empresa recibió e	El indicador óptimo para este producto, en opinión de los consultores, es "Nº de empresas que adoptan prácticas modernas de gestión empresarial". Tan solo el incremento de conocimientos (primer indicador) no necesariamente indica que la empresa adopte estos conocimientos; ello no incrementaría el desarrollo

Productos	Indicadores	Medios de verificación	Comentario
	Nº de empresas formalizadas	servicios de desarrollo empresarial)	productivo de la empresa. El número de empresas formalizadas tampoco constituye un indicador que revele el avance del producto
2: Servicios para la innovación y transferencia tecnológica a través de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE)	% de empresas clientes del CITE que realizan innovaciones % de empresas clientes que incrementan o mantienen sus ventas con el apoyo CITE	Estudios sobre la contribución de los servicios tecnológicos de un Centro de Innovación Tecnológica al Desarrollo de las empresas del sector atendido	En el primer indicador, debería cambiarse el término "realizar" por "adoptar", que implica un uso permanente de las innovaciones. Por otro lado, es necesario explicitar cuál es la definición del término "innovación".
3: Servicios complementarios para mayor acceso a financiamiento (2do piso)	Número de empresas que acceden al crédito por primera vez Modelo desarrollado para promover financiamiento desde Gobiernos Regionales	Reportes COFIDE	Dado que el producto es discutible según el análisis del producto en cuestión, los indicadores son igualmente discutibles. El indicador "Modelo desarrollado para promover el financiamiento desde Gobiernos Regionales " no está planteado como un indicador.
4: Servicios de articulación empresarial y acceso a mercados (2do piso)	Número de empresas que mejoran gracias a la articulación empresarial	Expediente Registro Proveedores Articulación empresarial de de de	¿A qué refiere el término "mejorar"? Es necesario redefinir el indicador de forma objetiva. Además, este indicador no es describe de forma precisa el componente, sino más bien un efecto del mismo.
5: Servicios de regulación y supervisión a empresas en material ambiental, de salud humana y seguridad industrial	Número de empresas industriales que cumplen regulaciones industriales ambientales y	Registro entrada-salida oficios constancias ejecución de servicios otorgados de y/o de los	Se considera que el indicador no es el apropiado para medir los servicios de regulación a empresas en materia ambiental, de salud y seguridad industrial.
6: Servicios de apoyo a espacios de coordinación y concertación regional para el desarrollo productivo (2do piso)	Mejora en el índice de competitividad del entorno empresarial	Reporte del plan operativo ejecutado Informe seguimiento y monitoreo a las regiones de	El indicador propuesto no se caracteriza de forma concreta.

En el caso de las actividades, se observa que el medio de verificación más importante es el sistema de información provisto por Mi Empresa (SIME). Sin embargo, como ya se mencionó, según la entrevista realizada a un representante de la Dirección Mi Empresa<sup>34</sup>, no se ha podido llevar un seguimiento adecuado a la evolución de los indicadores de actividad y componentes.

En conclusión, el análisis realizado los indicadores y los medios de verificación respectivos a nivel de fin, propósito, componentes y actividades no permiten validar de manera completa en su la lógica horizontal de la MML desarrollada para el programa presupuestal bajo análisis.

---

<sup>34</sup> Entrevista a funcionarios de la Dirección Mi Empresa – Dirección General de MYPE y cooperativas (PRODUCE).

**ANEXO N° 4: INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA  
PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y  
COOPERATIVAS”**

**PRODUCTO 1: CONDUCTORES MYPE-C CAPACITADOS EN PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

- **Responsables del componente:**  
DIRECTOR MI EMPRESA, Edgar Galván Santa Cruz
- **Definición del componente:**  
Brindar capacitaciones y asistencia técnica a conductores de empresas a través de servicios tercerizados, lo cual les permitirá desarrollar nuevas habilidades y competencias, orientadas a mejorar su gestión empresarial a través del uso de nuevas herramientas y tecnologías.
- **Unidad de medida (indicadores que miden avances en ejecución de componente)**  
Conductores MYPE-C que implementan prácticas modernas de gestión empresarial
- **Grupo beneficiario atendido**  
Conductores de la Empresa o sus representantes.
- **Descripción de actividades y acciones comunes**

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
<b>PRODUCTO 1 : CONDUCTORES MYPE Y COOPERATIVAS CAPACITADOS EN PRACTICAS MODERNAS DE GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>Conductores MYPE-C que implementan practicas modernas de gestión empresarial</b>	<b>11,078</b>	<b>10,099,650</b>
<b>META 0001 ASISTENCIA TECNICA A MYPE Y COOPERATIVA</b>	<b>MYPE-C Beneficiada</b>	<b>2,182</b>	<b>1,878,055</b>
Asistencia Técnica a MYPE articulada a mecanismos para acceder al crédito del sistema financiero	Unidades productivas (MYPE) con asistencia técnica	450	130,414
	Número de unidades productivas (MYPE) que han accedido a créditos financieros	30	
Asistencia técnica y acompañamiento para formulación de planes de negocios bancables	Planes de Negocio formulados	300	171,041
	Planes de Negocio que obtienen crédito implementados	150	
Asistencia técnica a MYPE consorciadas para su acceso al mercado de compras estatales	MYPE con capacitación y asistencia técnica para participar en Compras Estatales	140	248,000
	número expedientes elaborados	35	
	MYPE que participa en procesos de selección	140	

<b>Producto/Actividad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Meta programada</b>	<b>Presupuesto autorizado</b>
Asistencia técnica a MYPE que forman proyectos asociativos para articularse al mercado	unidades productivas (MYPE) con capacitación y AT para la formación de proyectos asociativos	1,200	900,000
	Proyectos asociativos articulados al mercado	50	
Asistencia Técnica a MYPE articulada a esquemas asociativos para acceder a Marcas Colectivas	N° de unidades productivas (MYPE) articuladas a esquemas asociativos, capacitados y asistidos en el uso y aplicación de marcas colectivas	56	92,000
	N° de proyectos asociativos con expediente completos para registro de sus marcas colectivas.	8	
Asistencia Técnica y asesoría a Empresas Cooperativas para mejora de su gestión y constitución.	Cooperativas con AT y asesoría en gestión empresarial	36	44,800
	Cooperativas que incorporan nuevos instrumentos de gestión empresarial y se constituyen	36	
<b>META 0002 CAPACITACION A CONDUCTORES DE MYPE Y COOPERATIVAS</b>	<b>Número MYPE-C</b>	<b>8,896</b>	<b>8,221,595</b>
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductores MYPE-C en el Programa de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión (periodo 2012-2013)	MYPE capacitada y asesorada BPMG	80	801,554
Realización de capacitación y asistencia técnica a conductores MYPE-C en el Programa de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión (periodo 2011-2012)	MYPE capacitada y asesorada BPMG	100	2,178,620
	MYPE certificada BPMG	96	
Realización Capacitación y Asistencia Técnica 5s kaysen (periodo 2011-2012)	MYPE capacitada y asesorada 5S	76	1,106,185
	MYPE con reconocimiento de aplicación de 5S	73	
Realización capacitación y certificación en Calidad SEBRAE (Periodo 2012-2013)	MYPE capacitada y asesorada PSGC (SEBRAE)	40	53,471
Realización de capacitación y asistencia técnica a MYPE-C articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado (periodo 2011- 2012)	Cadenas Productivas beneficiarias	6	437,978
	Unidades Productivas (MYPE) capacitada y asesorada	80	

<b>Producto/Actividad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Meta programada</b>	<b>Presupuesto autorizado</b>
	Unidades Productivas (MYPE) mejoran procesos productivos	80	
Realización de capacitación y asistencia técnica a MYPE-C articuladas a cadenas productivas para consolidar su articulación al mercado (periodo 2012)	Cadenas Productivas beneficiarias	4	1,026,225
	Unidades Productivas (MYPE) capacitada y asesorada	100	
	Unidades Productivas (MYPE) mejoran procesos productivos	100	
Realización de capacitación y asesoría a MYPE-C articuladas a Núcleos Empresariales para consolidar su articulación al mercado (periodo 2011-2012).	núcleos Empresariales beneficiarios	4	265,947
	Unidades Productivas (MYPE) capacitada y asesorada	160	
	Unidades Productivas (MYPE) mejoran procesos productivos	160	
Realización de capacitación y asesoría a MYPE-C articuladas a Núcleos Empresariales para consolidar su articulación al mercado (periodo 2012).	núcleos Empresariales beneficiarios	6	507,076
	Unidades Productivas (MYPE) capacitada y asesorada	240	
	Unidades Productivas (MYPE) mejoran procesos productivos	240	
Realización capacitación, asistencia técnica y asesoría a MYPE que forman parte de esquemas asociativos	Nº de MYPE articuladas a esquemas asociativos capacitadas	140	172,406
Realización de capacitación, asistencia técnica, asesoría y actividades de promoción y articulación comercial para MYPE del Emporio Comercial de Gamarra	MYPE capacitada y asesorada	100	410,490
	MYPE con asistencia técnica para desarrollo colección	10	
	MYPE articuladas al mercado con marca propia	2	
Realización de asesoría y actividades de promoción y articulación comercial para MYPE de sector manufactura y servicios	MYPE que participan en mecanismos de articulación comercial	210	295,794
	MYPE que incrementan sus contactos comerciales	140	
Realización de Programa de Formación Empresarial - PFE	Conductores MYPE con habilidades de gestión mínimas	7,505	965,849
Conducción y gestión del programa (Meta 002)			

- **Modalidad de compra/producción**

La totalidad de servicios que incluye el primer componente son tercerizados, a través de la contratación de operadores técnicos, empresas o instituciones con reconocida experiencia y calidad en el otorgamiento de servicios de desarrollo empresarial. El proceso administrativo lo ejecuta la Dirección de Administración del Ministerio de la Producción a través de su área de Logística. Los tipos de contratación que se realizan, son aquellos contemplados en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.

Respecto a los períodos de compra, esto depende de la capacidad logística de la administración de PRODUCE, la Ley de Contrataciones no plantea plazos para elaboración de estudios de mercado que permitan determinar los valores referenciales de los procesos de contratación, en tal sentido, existe mucho margen discrecional por parte de los funcionarios administrativos para determinar los plazos definitivos.

- **Proceso de elaboración**

Por los niveles de especialización de los servicios entregados y evitar que una vez iniciada su entrega, algún eslabón en la cadena de valor de la misma se vea relegada por temas administrativos, los servicios son requeridos para ser entregados como paquetes integrales, de modo que solo el aspecto de convocatoria y selección de beneficiarios mantiene interacción con personal técnico de la Dirección MI EMPRESA. Este tipo de particularidad es más notorio cuando los procesos administrativos para contratación de operadores recaen en Adjudicaciones Directas Públicas o Concursos Públicos, cuyos plazos de inicio de proceso de contratación es difícil de prever.

- **Modalidad de entrega**

Los servicios programados son entregados a las MYPE beneficiarias a través de empresas contratistas, bajo la supervisión y seguimiento del personal de planta de la Dirección MI EMPRESA. Los servicios de capacitación son generalmente otorgados en las instalaciones de las empresas proveedoras de servicios, en el caso de las asistencias técnicas, por el contrario, son implementadas por lo general en los mismos talleres de producción de las empresas beneficiarias.

- **Método de cálculo para programar la meta física del producto**

Indicar por nivel de Gobierno, grupo beneficiario, departamento, etc. cómo determinar las unidades del producto programadas.

Los criterios de cálculo con los siguientes:

- Niveles históricos de ejecución de Metas.
- Capacidad operativa de los equipos técnicos para; identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, elaboración de especificaciones técnicas para ejecución de servicios, seguimiento administrativo de los procesos, seguimiento del cumplimiento de los servicios que brindan los operadores de servicios, de modo que permitan el logro de los resultados esperados.
- Capacidad de las áreas de administración del Ministerio de la Producción para atender servicios de desarrollo empresarial, en las cantidades y oportunidad requeridos (calidad de atención).

- **Fuentes de información utilizadas para la programación de la meta física del componente**
  - Registros de información elaborados por el área de Desarrollo de Capacidades de la Dirección MI EMPRESA del Ministerio de la Producción.
- **Método de cálculo para reportar la ejecución de meta física del componente**
  - A nivel de procesos se utilizan los listados de atención de beneficiarios atendidos, así como las pruebas de entrada y salida de los servicios realizados.
  - A nivel de resultados se convocan proveedores externos para realizar actividades de sistematización y evaluación de resultados.
- **Fuentes de información utilizadas para verificar la ejecución de la meta física del componente**
  - Informes de empresas prestadoras de servicios, listados de beneficiarios atendidos.
  - La información es producida por las empresas contratistas que brindan los servicios y es verificada por el personal de MI EMPRESA.

## **PRODUCTO 2: TRABAJADORES MYPE-C MEJORAN DESTREZAS TÉCNICO PRODUCTIVAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN**

- **Responsables del componente (con recursos asignados en el presupuesto 2012)**

DIRECTOR MI EMPRESA, Edgar Galván Santa Cruz

- **Definición del componente**

Brindar capacitaciones y asistencia técnica a los trabajadores de empresas a través de servicios tercerizados, lo cual les permitirá desarrollar nuevas habilidades y competencias en relación con la actividad principal que realizan.

- **Unidad de medida (indicadores que miden avances en ejecución de componente)**

Número de Trabajadores que Mejoran Destrezas.

- **Grupo beneficiario atendido**

Trabajadores de la Empresa

- **Descripción de actividades y acciones comunes**

Identificar y describir las actividades para alcanzar el producto que entrega el Programa. Asimismo, identificar posibles actividades o acciones que son comunes a este y otros productos.

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
<b>PRODUCTO2: TRABAJADORES MYPES Y COOPERATIVAS MEJORAN DESTREZAS TECNICO PRODUCTIVAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN</b>	Trabajadores que mejoran destreza	824	2 762 427
<b>Meta 0003 - Realización de asistencia técnica a trabajadores MYPE - C</b>	Número MYPE-C	300	882 319
Convocatoria y selección de operadores	informes	1	
Evaluación grupos beneficiarios	Evaluación	30	
Implementación de servicios de asistencia técnica a MYPE-C acorde a su actividad productiva	Servicio	30	
	N° de MYPE que reciben AT	300	285 000
	N° de MYPE que mejoran procesos productivos	300	
Fortalecimiento de capacidades a equipos regionales	Taller	0	
Monitoreo y Seguimiento	Informe	30	
Evaluación y sistematización resultados 2011	Evaluación	1	150 000
Evaluación y sistematización de resultados 2012-I Semestre	Evaluación	0	
Conducción y gestión del Programa	Reportes	2	447 319
<b>Meta 0004- Realización de capacitación en tecnologías de</b>	<b>Trabajador MYPE-C</b>	<b>100</b>	<b>360,800</b>

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
<b>información y comunicaciones a trabajadores MYPE</b>			
Convocatoria y selección de proveedores de servicios	Campaña	1	
Selección conductores MYPE quienes recibirán los módulos de capacitación y/o asistencia técnica en TIC	Evaluación	5	
Realización de eventos de capacitación en Ofimática Básica.	Servicio	5	210,800
	Trabajador MYPE	100	
Realización de actividades de seguimiento al cumplimiento de metas programadas	Informe	5	
Evaluación y sistematización de resultados I Semestre 2012	Informe	0	
Desarrollo instrumentos de gestión y Estudio de resultados FONDEMI	Informe	2	150,000
Conducción y gestión del Programa			
<b>Meta 0005 - Realización de capacitación técnico - productiva a trabajadores MYPE</b>	<b>Trabajador MYPE-C</b>	<b>424</b>	<b>1,519,308</b>
Convocatoria y selección de operadores	informes	1	
Evaluación grupos beneficiarios	Evaluación	90	
Implementación de servicios de asistencia técnica a MYPE-C acorde a su actividad productiva	Servicio	90	
	Nº de conductores y/o trabajadores de la MYPE participantes por región (Capacitación)	1800	490,000
	Numero MYPE que mejoran procesos productivos	720	
Fortalecimiento de capacidades a equipos regionales	Taller	0	
Monitoreo y Seguimiento	Informe	90	
Evaluación y sistematización resultados 2011	Evaluación	0	
Evaluación y sistematización de resultados 2012-I Semestre	Evaluación	0	
Conducción y gestión del Programa	Reportes	2	1,029,308

- **Modalidad de compra/producción**

Al igual que para el Componente 1, la totalidad de servicios que incluye el Componente 2 son tercerizados, a través de la contratación de operadores técnicos, empresas o instituciones con reconocida experiencia y calidad en el otorgamiento de servicios de desarrollo empresarial. El proceso administrativo lo ejecuta la Dirección de Administración del Ministerio de la Producción a

través de su área de Logística. Los tipos de contratación que se realizan, son aquellos contemplados en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.

Respecto a los períodos de compra, esto depende de la capacidad logística de la administración de PRODUCE, la Ley de Contrataciones no plantea plazos para elaboración de estudios de mercado que permitan determinar los valores referenciales de los procesos de contratación, en tal sentido, existe mucho margen discrecional por parte de los funcionarios administrativos para determinar los plazos definitivos.

- **Proceso de elaboración**

Por los niveles de especialización de los servicios entregados y evitar que una vez iniciada su entrega, algún eslabón en la cadena de valor de la misma se vea relegada por temas administrativos, los servicios son requeridos para ser entregados como paquetes integrales, de modo que solo el aspecto de convocatoria y selección de beneficiarios mantiene interacción con personal técnico de la Dirección MI EMPRESA.

A diferencia del primer componente, la naturaleza de los servicios otorgados a través de este producto, permiten que los plazos para procedimientos administrativos de contratación y valores de los mismos sean más cortos y de menor costo, sin embargo, existe mayor densidad de requerimientos por regiones y actividades productivas, lo cual nuevamente recae en dificultades de programación de servicios orientadas a demandas de mercado.

- **Modalidad de entrega**

Los servicios programados son entregados a las MYPE beneficiarias a través de empresas contratistas, bajo la supervisión y seguimiento del personal de planta de la Dirección MI EMPRESA. Los servicios de capacitación son generalmente otorgados en las instalaciones de las empresas proveedoras de servicios, en el caso de las asistencias técnicas, por el contrario, son implementadas por lo general en los mismos talleres de producción de las empresas beneficiarias.

- **Método de cálculo para programar la meta física del producto**

Los criterios de cálculo con los siguientes:

- Niveles históricos de ejecución de Metas.
- Capacidad operativa de los equipos técnicos para; identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, elaboración de especificaciones técnicas para ejecución de servicios, seguimiento administrativo de los procesos, seguimiento del cumplimiento de los servicios que brindan los operadores de servicios, de modo que permitan el logro de los resultados esperados.
- Capacidad de las áreas de administración del Ministerio de la Producción para atender servicios de desarrollo empresarial, en las cantidades y oportunidad requeridos (calidad de atención).

- **Fuentes de información utilizadas para la programación de la meta física del componente**

Además de indicar la fuente o fuentes de información, señalar quién produce esta fuente de información, con qué periodicidad se actualiza, qué entidad la genera y qué programa o interfaz usa.

- Registros de información elaborados por el área de Desarrollo de Capacidades de la Dirección MI EMPRESA del Ministerio de la Producción.

- **Método de cálculo para reportar la ejecución de meta física del componente**

Indicar por nivel de Gobierno, grupo beneficiario, departamento, etc. cómo determinar las unidades del producto ejecutadas.

- A nivel de procesos se utilizan los listados de atención de beneficiarios atendidos, así como las pruebas de entrada y salida de los servicios realizados.
- A nivel de resultados se convocan proveedores externos para realizar actividades de sistematización y evaluación de resultados.

Nota: el primer pedido administrativo de sistematización y evaluación de resultados, fue solicitado en el 2011, hasta la fecha de emisión del presente documento, el servicio no ha sido implementado.

- **Fuentes de información utilizadas para verificar la ejecución de la meta física del componente**

Además de indicar la fuente o fuentes de información, señalar quién produce esta fuente de información, con qué periodicidad se actualiza, qué entidad la genera y qué programa o interfaz usa.

- Informes de empresas prestadoras de servicios, listados de beneficiarios atendidos.
- La información es producida por las empresas contratistas que brindan los servicios y es verificada por el personal de MI EMPRESA.

### **PRODUCTO 3: MYPE-C CON ACCESO A INFORMACIÓN PARA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

- **Responsables del componente (con recursos asignados en el presupuesto 2012)**  
DIRECTOR MI EMPRESA, Edgar Galván Santa Cruz
- **Definición del componente**  
Brindar servicios de información y asesoría a conductores de empresas o sus representantes en aspecto relacionados al uso de mejores prácticas de gestión empresarial.
- **Unidad de medida (indicadores que miden avances en ejecución de componente)**  
Número conductores MYPE-C que acceden a información de instrumentos de gestión empresarial moderna
- **Grupo beneficiario atendido**  
Conductores de MYPE y Cooperativas
- **Descripción de actividades y acciones comunes**

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
<b>PRODUCTO3: MYPE Y COOPERATIVAS -C CON ACCESO A INFORMACION PARA MEJORA DE LA GESTION EMPRESARIAL</b>	Conductores MYPE-C que acceden a información de instrumentos de gestión empresarial moderna	142 870	5 749 588
<b>Meta 0006- Asesoría en formalización empresarial</b>	Usuario Asesorado	35 900	1 023 220
Servicio de orientación y asesoría a través de ventanillas de atención en Lima	Emprendedores y Conductores MYPE Beneficiarios	35 500	830 000
Formalización empresarial a través de minuta o acto constitutivo	MYPE formalizada	8 200	
Talleres promoción formalización sector pesquero artesanal	Personas Capacitadas	400	81 240
Transferencia metodología formalización de empresas, cooperativas y asociaciones a distintos niveles de gobierno	GORE y/o GOLO que reciben asesoría en la gestión de los procesos de formalización	24	25,080
Mantenimiento MAC MYPE (nuevo)	Informe	1	86,900
Conducción y gestión del Programa			
<b>Meta 0007 - Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial</b>	Usuario	53 270	1 070 815
Eventos de difusión de prácticas modernas de gestión empresarial en Regiones "Gestiona MI EMPRESA"	Charlas informativas	591	40 000

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
implementación de charlas informativas "Gestiona MI EMPRESA" en regiones	personas informadas (conductores, trabajadores, emprendedores)	41 370	876 315
	personas incrementan conocimientos de gestión empresarial (conductores, trabajadores, emprendedores)	32,536	
02 Eventos de difusión de prácticas modernas de gestión empresarial en Lima "Gestiona MI EMPRESA"	Charlas informativas	10	40 000
implementación de charlas informativas "Gestiona MI EMPRESA" en Lima	personas informadas (conductores, trabajadores, emprendedores)	11 900	114 500
	personas incrementan conocimientos de gestión empresarial (conductores, trabajadores, emprendedores)	8 680	
Conducción y gestión del Programa			
<b>Meta 0008- Provisión de información sobre beneficios de Ley MYPE y servicio de desarrollo empresarial</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>6,000</b>	<b>3 229 499</b>
01 Servicios de orientación y asesoría en servicios de desarrollo empresarial en oficinas Regionales MI EMPRESA	Personas asesoradas	6,000	1 482 000
02 Implementación el Sistema de Seguimiento, Información, Monitoreo y Evaluación - SIME.	Informe	1	400 200
Conducción y Gestión del Programa	Informe	2	1 347 299
<b>Meta 0009 -Provisión de información sobre la demanda del mercado de las compras estatales</b>	<b>Usuarios</b>	<b>47 700</b>	<b>426 054</b>
01 Servicio información del mercado de Compras Estatales	Beneficiarios	45 000	185 760
	número convocatorias procesadas	96 000	
	nuevos usuarios inscritos	3 000	
02 Capacitación en Contratación del Estado a la MYPE	Empresario o trabajadores de la MYPE capacitados	1 700	
03 Asistencia Técnica a la MYPE-C para acceso a las Compras Estatales.	MYPE Asesorada	1 000	

Producto/Actividad	Unidad de Medida	Meta programada	Presupuesto autorizado
Emisión del Boletín Informativo de la participación MYPE en las compras del Estado	Boletín	9	
Conducción y gestión del Programa			240 294

- **Modalidad de compra/producción**

A diferencia de los PRODUCTOS 1 y 2 la mayor parte de servicios que incluye el PRODUCTO 3 son ejecutados de manera directa, por personal de las áreas técnicas de la Dirección MI EMPRESA, requiriendo en la mayoría de casos apoyo logístico para alquiler de locales, banderolas, pasajes y refrigerios. Los procesos administrativos para el apoyo logístico es tramitado a través de los sistemas administrativos de PRODUCE por la modalidad de encargatura de recursos, lo cual permite alguna flexibilidad para la implementación de estos servicios

- **Proceso de elaboración**

Las actividades de Asesoría en Formalización Empresarial (Meta 006), Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial (Meta 007) y Provisión de información sobre beneficios de Ley MYPE y servicio de desarrollo empresarial (Meta 008), están a cargo del Área de Empresarialidad de MI EMPRESA, la responsabilidad técnica del área corresponde a Ronald Ríos Espinoza.

Los servicios de Provisión de información sobre la demanda del mercado de las compras estatales (Meta 009) están a cargo del Área Acceso a Mercados de MI EMPRESA, la responsabilidad técnica corresponde a Fernando Santa María Dextre.

- **Modalidad de entrega**

Asesoría en Formalización Empresarial, estos servicios son entregados de manera presencial en las 6 ventanillas de atención MI EMPRESA en Lima y por la línea de atención gratuita 0800. La frecuencia de atención en diaria, la modalidad de entrega es a través de asesoría técnico legal y también a través de la confección de las minutas de constitución o del acto constitutivo. En el caso del distrito de Independencia, MI EMPRESA forma parte de la plataforma MAC MYPE, la cual brinda integralidad de los servicios del Estado en aspecto de formalización, dicha plataforma incluye además de los servicios de MI EMPRESA (inicia el proceso), servicios de la municipalidad de independencia (licencias), Banco Nación, SUNAT, SUNARP, SERPOST, RENIEC, Colegio Notarios, entre otros.

Difusión de aspectos temáticos referidos a prácticas modernas de gestión empresarial, estos servicios son entregados de manera presencial en las 15 regiones donde MI EMPRESA mantiene presencia (incluido Lima), la finalidad del servicios es sensibilizar al público objetivo para la adquisición de habilidades mínimas en la gestión de empresarial relacionadas principalmente

a la formalización, formación de capacidades de gestión, y principios de calidad. Los ejes temáticos tratados son los siguientes;

- Colección CRECEMYPE I: Formalización, Mercado Compras Estatales, Calidad y Certificación, Financiamiento, Asociatividad y Cooperativas.
- Colección CRECEMYPE II: TICs, Marketing, Costos, Procesos, Financiamiento, Generación de Valor.

Los servicios tienen frecuencia semanal y se van desarrollando a razón de una sesión por tema. Al finalizar los módulos se brindan certificaciones y la posibilidad de pasar un programa de capacitación en gestión empresarial con módulos de Ofimática, costos y finanzas básicas y marketing.

- **Provisión de información sobre la demanda del mercado de las compras estatales,**

Incluye 3 ejes de acción:

- Servicio información del mercado de Compras Estatales, es un servicio otorgado a través de una plataforma virtual, a través de la cual se envía de manera diaria, a los usuarios inscritos en el portal, información de la demanda efectiva del mercado de compras estatales, organizada por región y actividad económica de interés para los suscriptores.
- Capacitación en Contratación del Estado a la MYPE, son actividades de capacitación en aspectos relacionados a la normatividad que regula el acceso al este mercado. A partir del presente año se ha coordinado con OSCE a efectos que los ponentes de los eventos sea personal de dicha instancia, asimismo se ha coordinado que los contenidos de los materiales didácticos, tengan un lenguaje más “amigable” y menos técnico, considerando la población objetivo a la cual va dirigida. Estos servicios se dan 2 veces por año en cada región.
- Asistencia Técnica a la MYPE-C para acceso a las Compras Estatales.

Las asistencias técnicas son por demanda, pueden ser por vía telefónica o de manera presencial solo en la sede central de MI EMPRESA.

- **Método de cálculo para programar la meta física del producto**

Los criterios de cálculo con los siguientes:

- Niveles históricos de ejecución de Metas.
- Capacidad operativa de los equipos técnicos para; identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, elaboración de especificaciones técnicas para ejecución de servicios, seguimiento administrativo de los procesos, seguimiento del cumplimiento de los servicios que brindan los operadores de servicios, de modo que permitan el logro de los resultados esperados.
- Capacidad de las áreas de administración del Ministerio de la Producción para atender servicios de desarrollo empresarial, en las cantidades y oportunidad requeridos (calidad de atención).

- **Fuentes de información utilizadas para la programación de la meta física del componente**
  - Registros de información elaborados por las de Empresarialidad y Acceso a Mercados de la Dirección MI EMPRESA del Ministerio de la Producción.
- **Método de cálculo para reportar la ejecución de meta física del componente**
  - A nivel de procesos se utilizan los listados de atención de beneficiarios atendidos o bases de datos, según corresponda.
  - A nivel de resultados se convocan proveedores externos para realizar actividades de sistematización y evaluación de resultados.
- **Fuentes de información utilizadas para verificar la ejecución de la meta física del componente**
  - La información es producida por las áreas técnicas de la Dirección MI EMPRESA.

**ANEXO N° 5: Evidencia de la relación entre las causas directas y el problema central del programa presupuestal “Desarrollo productivo de las empresas”**

Causa directa	Fuente	Resumen de la evidencia
1: Bajo uso de herramientas de gestión	Bloom et al (2012)	Desarrollan un experimento de campo sobre la gestión de las empresas textiles indias grandes. Brindaron aleatoriamente asesoría gratuita en prácticas de gestión empresarial. Luego, evaluaron el impacto sobre la productividad de las plantas en los grupos que recibieron y no recibieron la asesoría. Encontraron que la productividad del grupo que recibió la asesoría fue 17% mayor en el primer año a través de mayor calidad, eficiencia y reducción de inventarios y el impacto creció hacia el tercer año.
2: Mano de obra es poco calificada	Padilla y Juárez (2007)	Mediante un análisis econométrico con información a nivel de empresas, se concluye que la capacitación que las empresas imparten a sus trabajadores está asociada positivamente con la competitividad de las mismas, debido a su impacto en la calidad de los productos, mayor eficiencia, mayor flexibilidad y mayor capacidad de innovar en productos y procesos.
3 Escasa generación de innovación y uso de tecnologías	Lee et al (2008)	El documento investiga la relación entre el crecimiento de la productividad y tres tipos de innovación. La innovación de producto, la mejora del producto y la innovación del proceso. El estudio concluye que la innovación tiene un impacto positivo en el crecimiento técnico llevando esto a un impacto positivo en el crecimiento de la productividad
4: Limitado acceso a los servicios financieros	Butler y Cornaggia (2009)	Demuestran que ante cambios en la demanda de las empresas con un mayor acceso al financiamiento incrementa la productividad en 3.59 veces más que en aquellas regiones en donde el acceso al financiamiento es menor. Este resultado es determinado mediante pruebas de diferencias en diferencias, y confirma la relación positiva entre el acceso a la financiación y la productividad
5: Entorno de negocio poco favorable	Augier et al (2011)	Utilizando el censo anual de 1997 a 2004 y encuestas detalladas del Banco Mundial (FACS e ICA) analiza el rol del entorno de negocios en el desempeño de las empresas en Marruecos. El entorno de negocios es medido por acceso al crédito, entorno regulatorio e institucional e infraestructura. Se encontró que procesos burocráticos y diferencias en la regulación tienen un efecto negativo en la productividad de los factores de una empresa. Asimismo, se encontró que el número de permisos requeridos para operar está negativamente relacionado con la productividad de las pequeñas empresas. Finalmente, también se encontró evidencia de que el acceso al crédito está asociado a mayor productividad para empresas de un mismo sector.

## **ANEXO N° 6: Funciones de las entidades responsables del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”**

### **Artículo 67-A.- De la Dirección General de MYPE y Cooperativas**

La Dirección General de MYPE y Cooperativas es el órgano de línea de ámbito nacional encargado de formular, coordinar, promover, evaluar y supervisar la aplicación de la política nacional y la normatividad legal y técnica en materia de micro y pequeña empresa y cooperativas.

Sus funciones son:

- a) Coordinar, proponer, evaluar y supervisar la política nacional, programas y proyectos de alcance nacional para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, cooperativas, empresas autogestionarias y asociativas; proponiendo la normatividad legal y técnica correspondiente.
- b) Promover en el ámbito de su competencia, el cumplimiento del porcentaje de reserva de la demanda del Estado a favor de la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la normatividad correspondiente.
- c) Impulsar, coordinar y armonizar la aplicación de políticas nacionales para facilitar un servicio integral a las micro y pequeñas empresas, orientado a fomentar las nuevas iniciativas empresariales y mejorar sus capacidades de gestión y proceso productivo.
- d) Evaluar y resolver como última instancia administrativa, los recursos administrativos en materia de MYPE y Cooperativas que se presenten en los procedimientos administrativos seguidos ante el Ministerio de la Producción.
- e) Emitir opinión técnica sobre propuestas normativas y técnicas en materia de micro y pequeñas empresas, cooperativas y otras formas empresariales asociativas.
- f) Establecer, conducir y supervisar las políticas y medios para el otorgamiento a las micro y pequeñas empresas que cumplan con los requisitos, bonos para el co-financiamiento de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento gremial.
- g) Coordinar, concertar, promover y supervisar el desarrollo de programas y proyectos nacionales y macro regionales de promoción de la micro y pequeña empresa y las cooperativas.
- h) Impulsar, coordinar y armonizar la aplicación de políticas nacionales para la asistencia técnica, legal y financiera por las instituciones nacionales y organismos técnicos y/o internacionales; así como para promover la asociatividad y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para el desarrollo y evolución de la micro y pequeña empresa.
- i) Elaborar y difundir estudios especializados a nivel nacional que representen un elemento de apoyo a la promoción, mayor competitividad, conocimiento y divulgación de la realidad y evolución de la micro y pequeña empresa y promover la difusión de la estadística en el ámbito nacional en coordinación con la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística.
- j) Proponer y supervisar la formulación y desarrollo del Plan Nacional de Promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa, dando cuenta y coordinando con la Oficina General de Planificación y Presupuesto en lo que compete a la elaboración de Planes Institucionales.
- k) Conducir, supervisar y actualizar del Registro Nacional de Asociaciones de micro y pequeñas empresas (RENAMYPE) coordinando las acciones y recepción de la Información a nivel regional y local, con el apoyo de la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística.
- l) Conducir la participación y la elección los representantes nacionales de la micro y pequeña empresa en los espacios de representación de entidades del Estado que, por su naturaleza, finalidad, ámbito y competencia, se encuentran vinculadas directamente con las temáticas de la micro y pequeña empresa.
- m) Establecer espacios de concertación y coordinación con los sectores, niveles de gobierno y entidades privadas vinculadas a la promoción, competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa y cooperativas. Interactuar con el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - CODEMYPE en el marco de sus atribuciones.

**Artículo 67-C.- De la Dirección de Desarrollo Empresarial**

- a) Evaluar y realizar el seguimiento de la implementación de políticas nacionales de la micro y pequeña empresa; así como, consolidar y sistematizar la información recabada para la toma de decisiones.
- b) Formular, promover y emitir los dispositivos y directivas legales y técnicas para la aplicación de las políticas nacionales de desarrollo y promoción de la micro y pequeña empresa y empresas asociativas, supervisando su cumplimiento y desarrollo.
- c) Formular opinión técnica sobre las consultas y/o propuestas normativas en materia de micro y pequeña empresa.
- d) Elaborar y difundir estudios especializados a nivel nacional ,que fomenten la promoción, competitividad y expongan la situación de la micro y pequeña empresa; y promover la difusión de la estadística en el ámbito nacional, en coordinación con la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística
- e) Elaborar y efectuar seguimiento del Plan Nacional de Promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE.
- f) Administrar el Registro Nacional de Asociaciones de Micro y Pequeñas Empresas (RENAMYPE), recabar los reportes regionales y locales y sistematizar la información a nivel nacional.
- g) Realizar la convocatoria, organización, dirección, acreditación y regulación del proceso de elección de los representantes nacionales de las micro y pequeñas empresas en los espacios de representación de las entidades del Estado, con la asistencia técnica de la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE.
- h) Apoyar las actividades, organización de talleres y mesas de trabajo para la capacitación en la aplicación de mejores prácticas asociativas para la micro y pequeña empresa.
- i) Resolver los procedimientos administrativos del Ministerio de la Producción que le correspondan.
- j) Cumplir con otras funciones en el campo de su competencia que le asigne la Dirección General de MYPE y Cooperativas.”

**Artículo 67-D.- De la Dirección de Promoción de Iniciativas Empresariales y Asociatividad**

- a) Vigilar y coordinar el desarrollo de los planes, actividades y programas de alcance nacional para el fomento y desarrollo de las MYPE e iniciativas empresariales y esquemas asociativos, en coordinación con instituciones públicas y privadas.
- b) Proponer y formular dispositivos de fomento y facilitación de alcance nacional a las iniciativas empresariales en el marco del desarrollo y promoción de las MYPE.
- c) Formular opinión técnica sobre las consultas y/o propuestas normativas en materia de iniciativas empresariales, y entidades asociativas y autogestionarias.
- d) Supervisar los programas nacionales y macro regionales de promoción de la micro y pequeña empresa, sistematizando la información correspondiente.
- e) Ejecutar los programas y mecanismos de difusión y coordinación de alcance nacional para el acceso de la micro y pequeña empresa a los servicios financieros, en tecnología y servicios de desarrollo empresarial que favorezcan su mayor competitividad.
- f) Organizar, coordinar y apoyar actividades de concertación de alcance nacional con los sectores y entidades involucradas en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.
- g) Resolver los procedimientos administrativos del Ministerio de la Producción que le correspondan.
- h) Cumplir con otras funciones en el campo de su competencia que le asigne la Dirección General de la MYPE y Cooperativas.”

#### **Artículo 67-E.- De la Dirección MI EMPRESA**

- a) Promover en el ámbito nacional la facilitación de requisitos para los trámites de formalización empresarial, de información de regímenes legales vigentes, de trámites de Licencias Municipales en coordinación con los gobiernos regionales o locales, según corresponda.
- b) Promover en el ámbito nacional la capacitación y la asistencia técnica para la mejora en la gestión y en el proceso productivo de la micro y pequeña empresa, facilitando la vinculación entre entes de formación técnica, los proveedores de servicio de desarrollo empresarial.
- c) Ofrecer a las micro y pequeñas empresas que cumplan con los requisitos, bonos para el co-financiamiento de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento gremial de acuerdo a las condiciones establecidas en la materia.
- d) Promover en el ámbito nacional la prestación de servicios que permitan mejorar los esquemas de competitividad, gestión y dirección de las micro y pequeñas empresas para facilitar su inserción en el mercado.
- e) Promover la aplicación de políticas a nivel nacional para la facilitación de información sobre oportunidades de mercado y contactos comerciales a las micro y pequeñas empresas.
- f) Promover a nivel nacional la facilitación de la articulación comercial entre la demanda productiva y grupos productivos calificados, propiciando la igualdad de oportunidades y el enfoque de género.
- g) Gestionar la celebración de convenios de cooperación de alcance nacional con entidades nacionales e internacionales, a fin de ampliar y/o mejorar los servicios ofrecidos e incrementar su cobertura.
- h) Impulsar en el ámbito de su competencia, el cumplimiento del porcentaje de reserva de la demanda del Estado a favor de la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la normatividad correspondiente.
- i) Fomentar la difusión de oportunidades de negocio en el ámbito público y privado Estado, la sensibilización de los funcionarios del Estado y la difusión de la oferta de la micro y pequeñas empresa existente.
- j) Realizar acciones permanentes en el ámbito nacional para promover las iniciativas empresariales, de forma articulada con los gobiernos regionales y locales e instituciones públicas o privadas, y en concordancia con los lineamientos de política del sector.
- k) Cumplir con otras funciones en el campo de su competencia que le asigne la Dirección General de la MYPE y Cooperativas.”

#### **Artículo 67-F.- De la Dirección de Cooperativas**

- a) Proponer directivas y normas de alcance nacional para el fomento y desarrollo de las cooperativas en el país.
- b) Emitir opinión técnica en consultas y proyectos de normas en materia de cooperativas.
- c) Proponer y coordinar la ejecución de actividades y programas para el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de la competitividad de la gestión de las cooperativas.
- d) Promover, coordinar y apoyar en el ámbito nacional, la asistencia técnica y financiera a las cooperativas, por instituciones y organismos especializados.
- e) Elaborar y difundir estudios especializados a nivel nacional que fomenten la promoción de las cooperativas y promover la difusión de la estadística en el ámbito nacional, en coordinación con la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística.
- f) Cumplir con otras funciones en el campo de su competencia que le asigne la Dirección General de la MYPE y Cooperativas.”

## ANEXO N° 7: METAS FÍSICAS POR COMPONENTE

### METAS FÍSICAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR MI EMPRESA - 2008

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución anual	
			Total anual	% anual
<b>Mi Empresa</b>	<b>Mypes Beneficiadas</b>	<b>24 492</b>	<b>24 908</b>	<b>102%</b>
<b>Contactos comerciales</b>	<b>Mypes Contactadas</b>	<b>6 230</b>	<b>11 274</b>	<b>181%</b>
MYPES sensibilizadas en Comercio Exterior	Mype Sensibilizada	3 000	2 550	85%
MYPES sensibilizadas en Herramientas de Negocios	Mype Sensibilizada	1 200	5 175	431%
MYPES participantes en eventos de cooperación y Promoción de MYPES	Mypes Participantes	30	364	1213%
MYPES con acceso a información del Portal Mypeplaza con acceso a Potenciales Demandantes	Visitantes del Portal	1 800	3 185	177%
<b>ID empresarial</b>	<b>Mypes Formalizadas</b>	<b>8 060</b>	<b>5 743</b>	<b>71%</b>
Constitución de Empresas	Mypes Formalizadas	8 060	5 743	71%
Constitución de Asociaciones Empresariales (Asociaciones Mype)	Minutas	1 000	55	6%
Constitución de Empresas (Mypes Formalizadas)	Minutas	7 060	5 688	81%
Usuarios Atendidos con Asesoría técnico legal y orientación empresarial	Usuarios Atendidos	32 936	22 319	68%
<b>Nuevas Iniciativas Empresariales - NIE</b>	<b>Mypes Implementadas</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>33%</b>
Implementacion de Planes de Negocio (Mypes Implementadas)	Mypes Implementadas	60	20	33%
Elaboración de Planes de negocio (planes)	Planes de Negocio	720	490	68%
Ideas de Negocio (ideas)	Idea Inscrita	1 900	2 590	136%
<b>MYPE competitiva</b>	<b>Mypes Beneficiadas con Bonos</b>	<b>4 200</b>	<b>1 252</b>	<b>30%</b>
Mypes Usuarias de Bonos Mype	Mypes Usuarias	4 200	1 252	30%
Uso de Bonos de Diagnóstico por las Mypes (bonos)	Bonos de Diagnóstico	2 100	621	30%
Uso de Bonos de Capacitación por las Mypes (bonos)	Bonos de Capacitación	9 200	1 680	18%
Uso de Bonos de Servicio por las Mypes (bonos)	Bonos de Servicio	790	84	11%
<b>Compras estatales</b>	<b>Mypes Beneficiadas</b>	<b>6 280</b>	<b>5 442</b>	<b>87%</b>
Participación de las Mypes en las Compras Estatales (Mypes Beneficiadas)	Mypes Beneficiadas	6 280	5 442	87%
Capacitación sobrecompras delestado (Mypes capacitadas)	Mypes Capacitadas	917	3 378	368%
Asesoria Técnico Legal a las Mypes (Consultas Atendidas)	Consultas Atendidas	1 879	2 436	130%
<b>ASOCIÁNDONOS</b>	<b>Comerciantes y asociaciones Mype Capacitadas</b>	<b>1 200</b>	<b>1 149</b>	<b>96%</b>
Capacitación a Dirigentes y Comerciantes Mype	Comerciantes y asociaciones Mype	1 200	1 149	96%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución anual	
			Total anual	% anual
	Capacitadas			
<b>Proyecto solar ICT</b>	<b>Mypes Promocionadas</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>175%</b>
Red de Tecnología e Investigación	Mypes Promocionadas	16	28	175%
<b>Seguimiento y supervisión</b>				
Consultoría para Sistema de Focalización e Identificación de Beneficiarios	Sistema	1		0%
Talleres Macroregionales	Evento	9	3	33 %
Servicio de difusión Radial de alcance nacional para apertura de Oficinas en Lima y regiones	Campaña Radial	5	2	40 %
Viajes de Monitoreo y Supervisión trimestral (dos personas por viaje)	Viaje	36	18	50 %

**METAS FÍSICAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR MI EMPRESA - 2009**

Actividades	Unidad Medida	Meta anual (feb-dic)	Ejecución	
			Avance anual	% Avance anual
<i>Finalidad: Promover y facilitar la formalización e impulsar el desarrollo y competitividad de las MYPE</i>	<b>Mypes Beneficiadas</b>	<b>17 652</b>	<b>14 834</b>	<b>84.0%</b>
<b>Articulación comercial</b>	<b>Mypes Beneficiadas</b>	<b>130</b>		<b>0.0%</b>
Mypes de Cadenas Productivas y Clusters identificados mejoran su competitividad.	Mypes mejoran su Competitividad	130		0.0%
<b>Formalización - ID empresarial</b>	<b>Mypes Formalizadas</b>	<b>6 766</b>	<b>6 316</b>	<b>93.3%</b>
<i>Constitución de Empresa</i>	<i>Mypes Formalizadas</i>	6 766	6 257	92.5%
<i>Constitución de asociaciones empresariales</i>	<i>Asociaciones Empresariales</i>	100	59	59.0%
Asesoría Técnico legal y orientación empresarial	Usuarios Asesorados	26 263	17 563	66.9%
<b>Nuevas iniciativas empresariales - NIE</b>	<b>Mypes Implementadas</b>	<b>176</b>	<b>223</b>	<b>126.7%</b>
<i>MYPES implementadas a través de procesos sensibilización e ideas y Planes de Negocios.</i>	<i>Mypes Implementadas</i>	176	223	126.7%
Asesorías de acompañamiento para implementación de nuevos negocios	Ideas de Negocios	60	65	108.3%
Asesorías de consolidación de nuevos negocios.	Planes de Negocios	60	65	108.3%
Talleres de sensibilización a Gob Regionales y Locales	Talleres	12		0.0%
<b>Compras estatales</b>	<b>Mypes Beneficiadas</b>	<b>4 100</b>	<b>2 658</b>	<b>64.8%</b>
MYPES que acceden a las Compras del Estado (*)	<i>Nuevas MYPE usuarias del Portal Web que obtienen la</i>	4 100	2 658	64.8%
Difusión de la Demanda del Mercado de Compras Estatales (*)	<i>Mype Informada</i>	38 246	37 768	
Sensibilización para participación de la MYPE en Contratación Pública	Mypes Sensibilizadas	1 050	1 204	114.7%
Asesoria Técnica en Contratación Pública a MYPE's (Consultas Atendidas)	Consultas Atendidas	1 280	1 380	107.8%
<b>Actividades de sensibilización Mi Empresa</b>	<b>Mypes Sensibilizadas</b>	<b>6 480</b>	<b>5 637</b>	<b>87.0%</b>
Sensibilización beneficios Ley MYPE	Personas Sensibilizadas	2 330	3 687	158.2%
Sensibilización Nuevas Iniciativas Empresariales	Personas Sensibilizadas	4 150	1 950	47.0%

**METAS FÍSICAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR MI EMPRESA - 2010**

Actividades a Desarrollar	Unidad Medida	Meta anual	Ejecución	
			Avance total	% de avance total
<b>0071 Servicios Integrales de Formalización</b>	<b>Número MYPE formalizada</b>	<b>8000</b>	<b>7118</b>	<b>89%</b>
Acto constitutivo y elaboración minutas de constitución (Ventanillas y MACMYPE)	MYPE formalizada	8000	7118	89%
<b>0075 Campañas Informativas Practicas Empresariales Modernas</b>	<b>Número Microempresarios Informados</b>	<b>39100</b>	<b>38219</b>	<b>98%</b>
Orientación y asesoría en Ventanillas y MACMYPE.	Microempresario Asesorado	18573	21026	113%
Consultas en Línea 0800	Personas Informadas	7820	1711	22%
<b>Compras estatales</b>				
Nuevas MYPES Inscritas en el portal web de compras estatales que reciben Oportunidades de negocio	Microempresario informado	2607	2377	91%
Asesoría técnica para participación MYPE en mercado Compras Estatales.	Microempresario Asesorado	1043	1098	105%
MYPES que acceden a las Compras del Estado	Nuevas MYPE usuarias del Portal Web que obtienen la buena pro		31	
<b>Todas las Areas</b>				
Campañas sensibilización en regiones	Personas Informadas	7755	10391	134%
Campañas Sensibilización en Lima	Personas Informadas	1302	1585	122%
<b>0076 Bonos Asistencia Técnica a MYPE</b>	<b>Número Microempresarios Capacitados</b>	<b>4000</b>	<b>3606</b>	<b>90%</b>
Capacitación en aspectos de gestión empresarial y temas técnico productivos.	Persona capacitada	4000	3606	90%
<b>0077 Promoción de la Asociatividad</b>	<b>Número MYPE asesoradas</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**METAS FÍSICAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR MI EMPRESA - 2011**

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0014 MEJORA DE ATENCION AL CIUDADANO - MAC MYPE</b>	<b>MYPE formalizada</b>	<b>1100</b>	<b>943</b>	<b>85.7%</b>
Contrapartida del proyecto de Mejora Atención al Ciudadano - MAC MYPE (gasto de alquiler)	Informes	1	0	0.0%
Brindar información, orientación y asesoría para la constitución de empresas	Beneficiarios	1100	943	85.7%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0016 TRABAJADOR MYPE CAPACITADO EN TEMAS TECNICO PRODUCTIVOS ACORDE A LAS LABORES QUE REALIZA</b>	<b>Trabajadores MYPE capacitados en temas técnico productivos acorde a las labores que realiza</b>	<b>870</b>	<b>216</b>	<b>24.8%</b>
Convocatoria y selección de operadores (instituciones consultoras)	Informe	1	1	100.0%
Evaluación de Grupos Beneficiarios	Evaluacion	1	1	100.0%
Aprobación de planes de acción (por actividad económica) para grupos de trabajo	Plan	3	1	33.3%
Implementación servicios capacitación para el trabajador MYPE en aspectos técnico productivos (1ra Convocatoria)	Trabajador MYPE	870	108	12.4%
Implementación de servicios capacitación para el trabajador MYPE en aspectos técnico productivos (2da Convocatoria)	Trabajador MYPE	0	0	0.0%
Monitoreo y seguimiento a las diversas actividades:convocatoria,implementación, entre otras	Informe	2	1	50.0%
Evaluación y sistematización de resultados 2010	Informe	1	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0017 MYPE QUE HAN ACCEDIDO A MECANISMOS ASOCIATIVOS</b>	<b>Número MYPE que han accedido a Mecanismos Asociativos</b>	<b>1388</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
Sensibilización, Identificación y Selección Planes Colectivos (MYPES con objetivos comunes)	Evento	18	18	100.0%
Asistencia Técnica para desarrollar Planes Negocios Colectivos (fase de gestación)	Plan	45	45	100.0%
	Asistencia técnica	1388	1388	100.0%
Asistencia Técnica para desarrollar planes de mercado por Producto (fase de formalización)	Plan	45	45	100.0%
	Asistencia técnica	1388	1212	87.3%
Asistencia Técnica Formación gestores colectivos - coordinador (fases de autosostenibilidad)	Asistencia técnica	45	0	0.0%
Asistencia Técnica Implementar los Planes Negocio Colectivo	Asistencia técnica	1388	0	0.0%
Actividades Seguimiento y Monitoreo	Informe	2	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0018: CONDUCTOR MYPE CAPACITADO EN PRACTICAS MODERNAS DE GESTION EMPRESARIAL (5S)</b>	Número de conductores MYPE capacitados en prácticas Modernas de Gestión Empresarial	96	0	0.0%
Convocatoria y Selección Proveedores de Servicios (tercerización)	Informe	1	0	0.0%
Actividades de Sensibilización a conductores MYPE	Evento	4	0	0.0%
Selección Conductores MYPEs que recibirán capacitación en prácticas modernas de gestión empresarial	Conductor MYPE	96	0	0.0%
Capacitación y/o asistencia técnica a los conductores MYPE seleccionados	Conductor MYPE	96	0	0.0%
Monitoreo y Seguimiento a las actividades de sensibilización, selección e implementación	Informe	2	0	0.0%
Evaluación y Sistematización de Resultados	Informe	1	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0019 CONDUCTOR MYPE INFORMADO SOBRE PRACTICAS MODERNAS DE GESTION EMPRESARIAL</b>	Número de conductores MYPE informados sobre prácticas modernas de gestión empresarial	102331	93358	91.2%
<b>Compras Estatales</b>				
Servicios Información a las MYPE, para que accedan a las Compras Estatales (vía internet)	MYPES Beneficiadas	43500	41942	96.4%
Capacitación en Contrataciones del Estado a la MYPE	Beneficiarios	1900	1109	58.4%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
Eventos Sensibilización Logísticos del Estado para mantener cuota del 40% a favor de MYPE	Evento	17	11	64.7%
<b>Eventos Sensibilización por ejes temáticos (12) "Jueves Empresariales"</b>				
Brindar información a través de la Línea Gratuita - 0800	MYPES Beneficiadas	<b>7200</b>	6368	88.4%
Servicios de orientación y asesoría para Formalización Empresarial	Beneficiarios	<b>2790</b>	1758	63.0%
Elaboración Boletín MYPE, que serán distribuidas a las MYPE registradas en REMYPE	Beneficiarios	<b>44700</b>	39865	89.2%
Desarrollo Cartillas Informativas CRECEMYPE II	Boletín		0	0.0%
Mantener actualizada la página web CRECEMYPE a través de WEB MASTER	Informe	1	0	0.0%
Actividades difusión del fondo concursable INNOVATE PERU (I y II convocatoria)	Informe		0	0.0%
<b>Asistencia técnica a MYPES para formular perfiles de proyectos - INNOVATE PERU - I Convocatoria</b>				
Asistencia técnica a MYPES para formular perfiles de proyectos - INNOVATE PERU - II Convocatoria	Taller	7	10	142.9%
MYPES que han accedido al fondo INNOVATE PERU - I Convocatoria	Conductor MYPE	<b>240</b>	173	72.1%
MYPES que han accedido al fondo INNOVATE PERU - II Convocatoria	Conductor MYPE	0	0	0.0%
Talleres integrales de información; innovate peru, formalización, compras estatales, financiamiento, asociatividad, calidad y gestión empresarial (Gamarra).	MYPES Beneficiadas	63	0	0.0%
Servicios informativos de orientación personalizada (Gamarra)	MYPES Beneficiadas	0	0	0.0%
<b>Empresarios que postulan al sistema de garantía de créditos para negocios del Programa Nuevas Iniciativas Empresariales - NIE</b>				
Empresas que obtienen crédito para negocio del Programa NIE	Taller	56	56	100.0%
Servicios informativos de orientación personalizada (Gamarra)	Conductor MYPE	<b>1891</b>	1923	101.7%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>Créditos NIE</b>				
Empresarios que postulan al sistema de garantía de créditos para negocios del Programa Nuevas Iniciativas Empresariales - NIE	Conductor MYPE	110	107	97.3%
Empresas que obtienen crédito para negocio del Programa NIE	Conductor MYPE	75	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0020 CONDUCTOR MYPE CAPACITADO EN TICs</b>	Número de conductores MYPE capacitados en TIC's	640	0	0.0%
Convocatoria y Selección Proveedores de Servicios (tercerización)	Informe	1	0	0.0%
Selección conductores MYPE quienes recibirán los módulos de capacitación y/o asistencia técnica en TICs	Conductor MYPE	640	0	0.0%
Realización de eventos de capacitación y/o asistencia técnica a los conductores MYPE en TICs (1ra convocatoria)	Conductor MYPE	640	0	0.0%
Realización de eventos de capacitación y/o asistencia técnica a los conductores MYPE en TICs (2da convocatoria)	Conductor MYPE	0	0	0.0%
Realización de actividades de seguimiento al cumplimiento de las metas programadas	Informe	2	0	0.0%
Evaluación y Sistematización de Resultados	Informe	1	0	0.0%
Elaboración de publicaciones para las MYPE sobre uso de TICs	Informe	0	0	0.0%
Desarrollo y difusión de instrumentos de servicios de Desarrollo Empresarial(SDE), basado en TICs.	Informe	7	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0021 CONDUCTOR MYPE CAPACITADO EN GESTION DE LA CALIDAD Y NORMAS TECNICAS</b>	<b>Número de conductores MYPE capacitados en Gestión de la Calidad y Normas Técnicas</b>	<b>165</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
Convocatoria y Selección Proveedores de Servicios	Informe	1	0	0.0%
Actividades de difusión y sensibilización a los conductores MYPE que participaran en el programa de capacitación	Talleres	4	0	0.0%
Selección Participantes	Conductor MYPE	165	0	0.0%
Brindar Asistencia Técnica a las MYPE, Buenas Prácticas en Manufactura.	Conductor MYPE	165	0	0.0%
Brindar Asistencia Técnica y Acreditación ISO 9001: 2008 a las MYPES seleccionadas.	Conductor MYPE	0	0	0.0%
Evaluación de empresas para acceder a certificación en buenas prácticas de manufactura y gestión y al ISO 9001:2008 (a través de la fase de auditoría)	Conductor MYPE	0	0	0.0%
Realización de actividades de monitoreo y seguimiento	Informe	1	0	0.0%
Evaluación y Sistematización de Resultados 2010	Informe	1	0	0.0%
Taller de formación de formadores	Informe	17	1	5.9%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0022 CONDUCCION Y GESTION DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL</b>	<b>Actividad efectuada</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>75.0%</b>
Realización talleres para estandarizar lineamientos de acción a todas las dependencias de la Dirección MI EMPRESA	Evento	2	2	100.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
Talleres de coordinación con oficinas regionales			0	0.0%
<b>Servicios Comunicación</b>	Informes	6	3	50.0%
<b>Fortalecimiento de capacidades al personal de la Dirección MI EMPRESA</b>	Informes	1	0	0.0%
<b>Talleres de transferencia metodología de constitución de empresas y sistemas informaticos SIGE e IDE.</b>	Informes	18	15	83.3%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0023 CONDUCTORES MYPE QUE RECIBEN SERVICIOS CORTOS DE CAPACITACIÓN Y/O ASISTENCIA TÉCNICA ORIENTADOS A OPORTUNIDADES DE MERCADO</b>	MYPE	400	20	5.0%
Fortalecimiento plataforma proveedores a traves de publicaciones de avisos de interes para proveedores.	Publicación	19	19	100.0%
Identificación de oportunidades de mercado para las empresas.	Informe	55	40	72.7%
Elaboración de especificaciones técnicas de los servicios de capacitación y asistencia técnica a ser atendidos por el proveedor a traves de cursos cortos para responder a las demandas del mercado.	Documento	55	40	72.7%
Implementación de servicios de capacitación y/o asistencia técnica para el conductor /trabajador MYPE en aspectos técnico productivo.	Servicio	55	1	1.8%
Monitoreo de las actividades de capacitación y asistencia técnica .	Informe	55	1	1.8%
Evaluación y sistematización de acceso de las MYPES a oportunidades de mercado incrementadas a traves de los cursos de capacitación y asistencia técnica.	Informe	1	0	0.0%

Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Ejecución	
			Total anual	% Ejec anual
<b>META 0024 MYPES CONFORMANTES DE UNIDADES OPERATIVAS Y QUE HAYAN RECIBIDO SERVICIOS INTEGRALES O PARCIALES</b>	Nucleos Empresariales	30	0	0.0%
Mapeo de nucleos empresariales consolidados a nivel nacional	Informe	2	0	0.0%
Elaboración de especificaciones técnicas de los servicios capacitación capacitación y asistencia técnica a ser atendidos por el proveedor a traves del programa de fortalecimiento de nucleos empresariales.	Documento	10	0	0.0%
Implementación de servicios de capacitación y/o asistencia técnica integral (técnico productivo,TIC y calidad y normas tecnicas) para el trabajador MYPE.	Servicio	40	0	0.0%
Monitoreo de las actividades de capacitación y asistencia técnica.	Informe	40	0	0.0%
Evaluación y sistematización de acceso de las MYPES articuladas a nucleos empresariales a oportunidades de meracado incrementadas a traves de los servicios de capacitación y asistencia técnica.	Informe	1	0	0.0%

## **ANEXO N° 8: INFORME DE TRABAJO DE CAMPO**

### **I. Metodología**

Una de las principales herramientas que permite una evaluación de la calidad y la eficiencia del gasto público en el programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” consiste en la revisión de información primaria, provista por los propios beneficiarios de dicho programa, así como por aquellos que gestionan el mismo. En ese sentido, se ha planteado un esquema tentativo para el trabajo de campo.

#### **1. Zonas geográficas visitadas**

El panel ha determinado realizar el trabajo de campo en los departamentos de Arequipa y Piura de acuerdo con los siguientes criterios:

- Geográficos: se considera Arequipa (sur) y Piura (norte).
- Calidad de la ejecución del presupuesto: de acuerdo a la solicitud de información realizada a PRODUCE, los casos más exitosos en cuanto a la gestión del programa son Arequipa y Piura.

#### **2. Instrumentos de recolección de información:**

Como medio de recolección de información, se realizarán *entrevistas estructuradas* con actores clave. En el caso del programa presupuestal de “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”, se realizarán entrevistas a profundidad a los siguientes agentes:

- a. Representantes de las Direcciones Regionales de Producción
- b. Empresas tercerizadas que realizan las capacitaciones y asistencia técnica
- c. MYPE y cooperativas beneficiadas por el programa durante el año 2012

En el caso de los agentes involucrados en la gestión del programa presupuestal, la aplicación de entrevistas estructuradas para recoger la percepción de los distintos actores clave sobre:

- Contexto general de la problemática
- Planificación
- Funciones
- Procesos administrativos
- Equipamiento y gestión logística
- Recursos humanos
- Presupuesto
- Prestación y calidad del servicio
- Supervisión y monitoreo
- Relaciones con los involucrados
- Recomendaciones

En el caso de las MYPE y cooperativas beneficiarias, los objetivos de las entrevistas estructuradas son los siguientes:

- Recoger la percepción de los participantes sobre la ejecución del programa presupuestal en la región
- Determinar la relación entre los productos del programa y las necesidades reales de la población en el ámbito de influencia.

## **II. Resultados de campo**

### **Informes de resultados de campo**

#### **Arequipa**

**Entrevistado: Armando Romero Riega  
Gerente General de PRO Avance  
Empresa proveedora de capacitación para MI EMPRESA**

#### **DATOS GENERALES**

- Pro Avance tiene 10 años de funcionamiento. Se dedica a capacitación a empresarios de todo tamaño, aunque el grueso de sus clientes son micro y pequeños empresarios. Hacen talleres de capacitación, y desde hace un tiempo, en consorcio con universidades locales, hacen diplomados, y están pensando implementar maestrías.
- Sus perspectivas de crecimiento son buenas.

#### **RELACIÓN CON EL MINISTERIO**

- Se vincularon con PRODUCE contestando a una convocatoria a través del BONO PYME. Después de eso han estado creciendo con el programa, pero también generan vínculos con los microempresarios independientemente del programa.

#### **PROCEDIMIENTOS PARA BRINDAR EL CURSO:**

- Primero se les pide una cotización para la realización de un curso y una vez que llegan los TdR tienen 5 días para entregar la propuesta. Las propuestas son sencillas. Como son cursos cortos y ellos tienen ya un banco de cursos diseñados, se adaptan fácilmente a las necesidades del programa. La clave, y el esfuerzo principal, dicen, es encontrar al especialista adecuado que dictará el curso.
- Cuando los declaran ganadores les mandan la orden de servicio y a partir de allí tienen 40 días para ejecutar la capacitación.
- El problema principal identificado son las demoras en Lima. La propuesta se envía en Lima. La coordinadora local se entera recién cuando el ganador ha sido declarado y se envía la orden de servicio.
- La relación con la coordinadora local es sencilla y rápida. La oficina de PRODUCE se encarga de convocar a los participantes. Tienen que ser 20. Pro Avance solo hace una segunda verificación de que sean formales.
- Lo más complicado es lograr y asegurar la participación de los microempresarios.

#### **ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

- De acuerdo al entrevistado, existen actividades de supervisión, aunque ellos nunca han recibido un informe sobre la calidad de las capacitaciones que dan. Tampoco sugerencias de mejoras. A veces han conversado y oralmente se les ha transmitido alguna idea, pero no es usual. De acuerdo al entrevistado, existe la supervisión, pero no se aprovechan los resultados de la misma.

## **RECOMENDACIONES Y MEJORAS**

- Los contenidos de algunos cursos son muy limitados y restringidos. A veces sería conveniente complementarlos con otros módulos o cursos con los que se potenciarían los efectos.
- A veces no hay una correspondencia entre los contenidos del curso y las necesidades de los participantes. El problema aquí es que la institución que capacita recibe los contenidos desde Lima, asimismo recibe la lista de participantes de PRODUCE. Ellos no diseñan desde el inicio, solo se encargan de dictar el curso a los participantes que llegan. Muchas veces los contenidos del curso no son lo que los micro y pequeños empresarios necesitan.
- El programa tiene dos productos capacitación y asistencia técnica. Pero desde las características del concurso ya se anula la asistencia técnica. Así, mayormente las capacitaciones terminan siendo una transferencia de conocimientos en aulas. De acuerdo al entrevistado, cuando se puede hacer asistencia técnica y se puede acompañar a los empresarios estos entienden y aprenden mejor. La asistencia técnica es bastante más efectiva.

## **ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN**

- PRO AVANCE no realiza actividades de evaluación. Pero escuchan mucho a los microempresarios durante la capacitación o en opinión de microempresarios con quienes tienen relación.

## **SOBRE LA REALIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

- Un problema que el entrevistado percibe es que hay poca capacidad de asociarse entre empresarios y de complementarse entre ellos y potenciar a sus potencialidades.
- Algunos empresarios no tienen expectativas de crecer. Aquellas que tienen expectativas de crecimiento tienen limitaciones técnicas y de capital para hacerlo.
- El acceso a financiamiento ha dejado de ser un problema. Ahora el problema es que el dinero del crédito no lo utilizan bien.
- Sobre el tema de acceso a tecnología, considera que no es una restricción, existen máquinas, pero esta opinión es contraria a la de otros actores. Además no dio mucha información adicional.
- El entrevistado menciona que una restricción a la formalidad es el miedo a los impuestos, miedo a la intromisión de la SUNAT. Aquí habría un desconocimiento tremendo sobre las implicancias de ser formal o informal.
- Sobre el tema de estándares y certificaciones señaló que es solo relevante para empresas de mayor tamaño.

## **SOBRE LOS EFECTOS DE LOS CURSOS**

- Los cursos no tendrían efectos, según el entrevistado. Solo hay efectos concretos cuando hacen acompañamiento. En principio tendría que mejorarse el diseño de los cursos, que se hace desde Lima.

**Sandra Gonzales**

**Coordinadora regional – Mi Empresa Arequipa**

---

## **CONTEXTO GENERAL**

Trabaja en la oficina desde agosto del 2009. Cuando ingresó Mi Empresa era un programa que se trasladaba a ser dirección y no ha tenido muchos cambios en cuánto a estructura. El mes pasado recién con la reestructuración del Ministerio ha habido ciertos problemas. A partir de Julio, agosto, se han creado 5 direcciones (ya no son dos).

Las principales actividades de la oficina son:

1. Programa Gestionando Mi Empresa: ha sido muy bueno y bastante positivo, han captado un grupo y con ellos cumplen 10 seminarios, a través de ellos desarrollan una capacidad en el beneficiario. Preparan un seminario cada mes. **Esta actividad está vinculada al programa Incremento de Productividad en Mypes en Cooperativas.**
2. Coordinaciones institucionales con instituciones que trabajan el tema, Cámara de Comercio, por ejemplo,
3. Compras al Estado, asesoran, orientan al empresario en estos temas.
4. Asociatividad, promueven y difunden la asociatividad, invitados por municipios u otros actores. El objetivo es que las asociaciones civiles se conviertan en cooperativas.
5. Implementan el Programa 5 S – Japoneses, el Buenas prácticas de manufactura y gestión. Este está **vinculado a Incremento de Productividad en Mypes en Cooperativas.**
6. Cursos cortos del programa de desarrollo de capacidades empresariales.

En la oficina solo trabajan Sandra Gonzales y una practicante.

## **LA CADENA DE PRODUCCIÓN**

- La oficina regional promueve las actividades de capacitación entre distintos actores, y a partir de allí reciben pedidos de capacitación. Cuando tienen una demanda que consideran sustancial, solicitan una cotización a alguna empresa capacitadora local y hacen el pedido a Lima. En Lima aprueban y en Lima diseñan los TdR. El concurso y la adjudicación se hace todo en Lima. Después de eso, ella solo espera que le manden la orden de arranque. Con la orden, coordinan con el proveedor para lanzar la convocatoria a los empresarios y definir el local, la fecha, entre otros. Luego la oficina hace la convocatoria a los empresarios y verifican que los inscritos cumplan con el requisito de formalidad.
- Luego, de acuerdo a la entrevistada, realizan la supervisión. La supervisión se hace a través de algunos formatos que el proveedor tiene que llenar antes del curso y a cuyos contenidos ellos hacen observaciones.

## **ALGUNOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN ESTE PROCESO**

- El principal problema es que en Lima los procedimientos demoran demasiado. Este año les han dado como explicación los continuos cambios a los que ha estado sujeto PRODUCE.
- Algo importante es que la entrevistada menciona también que cursos aislados y tan específicos son menos efectivos que paquetes de cursos. Señala que es cuestión de organizarlos y aprovechar que los empresarios valoran la capacitación.
- El mercado de capacitadores locales es limitado. Los que existen, consideran que la documentación que exigen en el programa es muy engorrosa.

- Como el diseño se hace en Lima, muchas veces los cursos no responden a las necesidades específicas de los empresarios locales (en esto hay coincidencia con la opinión de PRO AVANCE, de que los contenidos no se ajustan a las necesidades de los empresarios).
- Tienen problemas con la convocatoria a las empresas que van a ser capacitadas. Aunque ha mencionado que los empresarios comienzan a valorar la capacitación, tal como se dictan ahorita, no son tan valorados. Deberían ser cursos más aplicados, más de técnicas productivas y con asistencia técnica.
- Deberían mejorarse las actividades de supervisión y utilizar la misma para generar mejoras en los cursos, y no solo usarla por cumplir. Los resultados deberían transmitirse al momento al capacitador, para que este pueda adecuar los contenidos de su curso y su metodología de enseñanza en beneficio del empresario. Actualmente este proceso de mejora no está institucionalizado, se hace a veces de manera informal.
- Cabe mencionar que el seguimiento que se hace a los empresarios para verificar si han implementado cambios en sus actividades productivas o en sus empresas son insuficientes.

## **PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO**

- Lima entrega lineamientos generales de programas y productos. Ellos lo organizan por mes. Hacen la planificación mensual y cada semana informa lo que han hecho la semana anterior, eso fue por solicitud de Lima.
- En términos presupuestales, trabajan con fondos por encargo. Tienen disposición de cajas chicas de 500 soles, pero pueden recibirla o no. No es lo usual. Lo han tenido 3 meses seguidos en febrero, marzo y abril. Pero desde entonces no reciben. No manejan recursos localmente. Todo viene de Lima.

## **PROBLEMÁTICA DE LA MYPE**

- ACCESO A FINANCIAMIENTO: De acuerdo a la entrevistada, el acceso no es un problema. Tal vez las condiciones del préstamo lo sean, pero no el acceso.
- ACCESO A TECNOLOGÍA PRODUCTIVA: de acuerdo con la entrevistada, el acceso a tecnología sí es un problema para los microempresarios. Pero no para los más grandes empresarios.
- El tema de la informalidad impone restricciones al crecimiento de las empresas.
- El tema de certificaciones y estándares de calidad es solo un problema cuando la empresa comienza a desarrollarse y a crecer. Debería pensarse mejor en qué momento del ciclo productivo es una necesidad, y por lo tanto diseñarse los incentivos para ciertos tipos de empresa.

## **SOBRE BPMG Y 5 S -- JAPONESES es más asistencia.**

- Estos programas son más de asistencia técnica y inciden mucho en la metodología de acompañamiento. Como se ha mencionado, al haber acompañamiento son más efectivos para que los empresarios adopten cambios y existan efectos (potenciales) en productividad de la empresa.

## **SOBRE EL TEMA DE ARTICULACIÓN**

- Los cursos cortos no permiten trabajar cadenas productivas. Pero tienen espacios como mesas de trabajo, lo que está acorde con el marco lógico.
- Han realizado propuestas para hacer programas para la formación de clusters pero como debe ser definido desde Lima, hay muchas demoras.

**Abigail Vera Barrueto**

**Microempresaria – Artesanías Jireh**

---

#### **DATOS GENERALES:**

- Cargo en la empresa: Gerente General, dueña, es una empresa familiar. 3 hermanas son dueñas de la empresa, junto con sus padres.
- Número de trabajadores: actualmente en planta hay 7 fuera de ellos, pueden llegar a contratar 25 personas en temporadas donde tienen gran demanda.
- Comenzaron en el año 98. Brindaban servicios de tejidos, remallados y acabados a Inca Alpaca. Luego de 10 años decidieron formalizar la empresa porque querían crecer y vender mayores volúmenes con la calidad que había sido transferida de Inca Alpaca. Antes del 98 no tenían experiencia.
- Actualmente, sus principales clientes están en Europa, EE.UU. Principalmente exporta, pero tienen la intención de abrir una tienda en el centro. Otro de los clientes es el gobierno, para quienes hacen chompas a través del programa Compras MYPERÜ.
- Niveles de venta: Anualmente venden 100 mil soles aproximadamente.

#### **EFFECTOS DE LAS CAPACITACIONES**

- La empresaria considera que las capacitaciones son útiles siempre y cuando sean bastante prácticas y aplicadas. Cuando es pura teoría no aprenden. Pero cuando las hacen trabajar en aquello en lo que están siendo capacitadas, pueden interiorizar el conocimiento e implementar cambios en la empresa.

#### **PARTICIPACIÓN EN 5S**

- **¿Cómo llega?** Estaban ya exportando y se dieron cuenta que crecían desordenadamente. La segunda planta estaba construida, pero querían que alguien los ayudase a organizarse. La convocatoria, siempre a través de Sandra Gonzales, llegó y les pareció atractiva. Solo 20 empresas participaban y ellas calificaron para participar. Sentían que necesitaban una ayuda profesional para organizar su espacio productivo, sobre todo en la planta del segundo piso.

#### **EFFECTOS DEL PROGRAMA**

- Los efectos al nivel de resultado son notorios. El local está ordenado y organizado. Los espacios adecuadamente delimitados. Las áreas definidas. El mobiliario es óptimo.
- Aunque no se puede hablar de impactos aún, y sobre todo de impactos sostenibles, al nivel de producto y resultados si hay algunos efectos. Se genera más confianza con los clientes, el cliente se siente más seguro de que los empresarios van a hacer un trabajo de calidad y cumplir con los plazos. Otro efecto es que los trabajadores son más ordenados, la relación con ellos ha mejorado. Si parece haber habido efectos en la productividad.

#### **SUPERVISIÓN**

- Al parecer como son pocas las empresas que participan, es posible hacer seguimiento y evaluación al programa. Sin embargo, parece que este seguimiento no fuera formal, sino basado en la relación de la encargada de la oficina con los microempresarios. Tal vez en zonas con mayor demanda no sería posible realizar una supervisión con estas características de informalidad.

## EJECUCIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

- Todos los programas son diseñados desde Lima a excepción de los cursos cortos de asistencia técnica (menores a S/10 000); esto últimos son propuestos por el Coordinador Regional con ayuda de los ejecutores y sobre la base de la demanda de los futuros beneficiarios.
- Los programas de capacitación son diseñados a nivel nacional, estableciéndose un cronograma anual para su ejecución. Se promueve la participación de los asistentes mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas o avisos en el periódico. En general los beneficiarios entrevistados concluyeron que estas capacitaciones eran útiles, especialmente las relacionadas a cómo venderle al Estado, manejo de costos, uso de herramientas de internet y marketing. A los beneficiarios se les entrega un diploma por su participación y a los que más asisten se les entregan becas para que sigan recibiendo cursos. En general los beneficiarios concluyeron que la calidad de los expositores es buena. Los beneficiarios recomendaron que se utilizarán ambientes más grandes para la realización de los cursos porque a veces no había espacio para ingresar a pesar que uno ya estaba inscrito. Al respecto se recomienda que si el espacio es muy corto se realicen 2 o más turnos del mismo curso con el fin de que todos puedan capacitarse. Como recomendación de las entrevistas realizadas se observa que las capacitaciones se realizan únicamente en las ciudades de Piura o Sullana (aunque se está buscando hacerse también en Sechura pero depende de la decisión de Lima) lo cual hace difícil que microempresarios de otras provincias puedan asistir. Por tal motivo deberían realizarse estos talleres también en otras provincias del departamento de Piura. Sobre temas adicionales que podrían ser cubiertos en las capacitaciones son: marketing por internet y más cursos de costos y contabilidad de la empresa.
- Los programas de asistencia técnica pueden dividirse en dos: los programas cortos menores a S/. 10 000 y los programas grandes desarrollados a nivel nacional. La región no decide si se ejecutan o cuántos se ejecutan, todas las decisiones se toman en Lima.
  - Los programas cortos son hechos a la medida de los beneficiarios porque se pregunta a los beneficiarios que asistencia técnica puntual necesitan antes de enviar el requerimiento. Esto ayuda a diseñar asistencias útiles pero el problema está en que la aprobación de los mismos suele darse cuando la necesidad ya ocurrió. Además solo suelen presentarse a inicios de año con lo cual si surge una necesidad a mitad de año el beneficiario deberá esperar hasta el siguiente año para que se presente su propuesta y probablemente 6 meses más para que se apruebe.
  - Los programas grandes, desarrollados a nivel nacional, presentan varios problemas, siendo el principal que se desarrolla una sola metodología a ser aplicada por igual en todas las regiones del país.

- En el caso del proyecto del 2011 ejecutado por COPEME a nivel nacional, PRODUCE definió una metodología de 5 pasos (documentos de gestión, plan de negocios, plan de producto, liderazgo y resumen de lo aprendido) que se aplicó a los 5 grupos de agricultores beneficiarios. En este caso se observa que los beneficiarios fueron seleccionados después de que COPEME ganara el concurso a nivel nacional. La ejecución tenía un plazo establecido en el concurso que se presentó COPEME y no podía modificarse.
- En el caso del proyectos del 2011 ejecutado por AIDECA a nivel nacional, se atendió a 40 artesanas de 03 asociaciones de la provincia de Ayabaca. Al igual que en el caso anterior se eligieron a los beneficiarios una vez que AIDECA ganó el concurso. Se estableció desde Lima que solo se brindaría asistencia técnica a 40 artesanas a pesar que las 03 asociaciones tenían más de 70 artesanas. Esta asistencia fue de 03 meses y los beneficiarios mencionaron que el tiempo fue muy corto y que los capacitadores estaban muy ocupado dado que debían atender a 03 regiones (Piura, Arequipa y Cusco) al mismo tiempo, lo cual hacia que no les brindaran el tiempo necesario a sus consultas o dudas. Se les brindó asistencia en temas de diseño, costos y comercialización. Con respecto al diseño, mencionaron que al parecer aplicaron el mismo diseño en todas las regiones, sin buscar hacer diseños innovadores que fusionen las costumbres de la zona con lo último de la moda. Con respecto a la comercialización, mencionaron que fue muy corto y que les hubiera gustado un poco más de asistencia práctica y que tal vez que las llevaran a vender a alguna feria. En general, las beneficiarias consideran que no se les trato bien y tanto es así que no volverían a llevar la asistencia si se les propusiera en los mismos términos.

## **SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA**

- Se observó que no se sigue ninguna metodología para elegir a los beneficiarios de los programas. Cualquiera puede inscribirse en los cursos de capacitación y con respecto a la asistencia técnica se eligen a asociaciones sobre la base de referencias profesionales o experiencias pasadas (grupos que ya han trabajado con MiEmpresa o con la Dircetur, por ejemplo). En el caso de los programas ejecutados a nivel nacional (COPEME y AIDECA en el 2011) se diseña el programa sin conocer a los beneficiarios finales.
- Se observa que no existe una estrategia articulada a nivel nacional que priorice una cadena o sector y que busque dar continuidad a las intervenciones con un objetivo claro de mediano o largo plazo.

## **ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

- No existe ningún seguimiento o evaluación ex - post de los proyectos ejecutados. Solo hay supervisión durante la ejecución del proyecto y pruebas de entrada y de salida. La falta de una evaluación ex - post impide conocer el impacto del programa en la variable objetivo (productividad).

## **EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

- Existen problemas para la ejecución presupuestal, en especial para los cursos cortos de asistencia técnica (menores a S/10 000). Estos cursos deben ser aprobados por Lima y en muchos casos se aprueban cuando ya pasó la necesidad. En el 2012 los pedidos fueron realizados a principios de año (Febrero-Abril) pero recién fueron aprobados y empezaron a ejecutarse en Agosto. Por ejemplo, se buscaba un curso de asistencia técnica para obtener una certificación que permita exportar pero la aprobación se dio después de la fecha de cosecha cuando el periodo de exportación ya había pasado. O por ejemplo, se requería una asistencia técnica para prepararse para una feria y cuando se aprobó la asistencia técnica la feria ya había concluido. Los problemas de ejecución se deben a que todos los procesos de compra (desde la compra de lápices hasta la contratación de asistencia técnica) son aprobados por la misma oficina (OGA) sin darle prioridad a las contrataciones que forman parte de las actividades del Programa Presupuestal y probablemente se ven afectados por la carga laboral que enfrenta la oficina de compras (OGA).
- Sin embargo, existe una buena opinión del desempeño del Coordinador Regional.

## **COORDINACIÓN INSTITUCIONAL**

Se ha observado una duplicación de esfuerzos cuando los programas de PRODUCE se realizan en grupos de agricultores. En estos casos los proyectos de PRODUCE se realizan en grupos de beneficiarios que también participan en programas del MINAG como PROSAAMER, AGRO IDEAS o INCAGRO. Este ha sido el caso de la asociación de banano orgánico APBOSMAN y probablemente sea también de otras asociaciones agrícolas atendidas por PRODUCE. En el 2011 se brindó asistencia técnica a 5 organizaciones de productores agrícolas, 2 de banano orgánico, 2 de mango y 1 de café.

### III. Cronograma de visitas

#### *Cronograma de entrevistas: José Deustua*

Día	Hora	Agente	Nombre	Relación con el programa
Lunes 17	11:30 a.m.	Coordinador Regional Mi Empresa - PRODUCE	Julio Calmet	Coordinador Regional de PRODUCE. Supervisa la realización de los servicios brindados en Piura
Lunes 17	02:00 p.m.	Microempresario	Marco Antonio Reyes Requejo	<b>Nombre de la empresa:</b> <i>Servicios Generales Reymar</i> Microempresario atendido por el programa de Formación Empresarial (cursos: costos y finanzas básico, y aplicaciones informáticas para empresarios)
Lunes 17	04:00 p.m.	Proveedor de servicios de capacitación/asistencia técnica	Dorian Aguirre	<b>Coordinador de CEDEPAS Norte</b> Está brindando capacitaciones en gestión empresarial. El año pasado ha brindado asistencia técnica en asociatividad.
Martes 18	11:00 a.m.	Microempresaria	Segundo Manuel Castro	<b>Nombre de la empresa:</b> <i>Castro &amp; Juárez SRL (Imprenta)</i> Microempresario atendida por el programa de Formación Empresarial (cursos: costos y finanzas básico, y aplicaciones informáticas para empresarios) Presidente de la Asociación de Empresarios Emprendedores de la Micro y Pequeña Empresa – Región Piura
Martes 18	3:00 p.m.	Microempresaria (ARTESANA)	Adela Campos	Coordinadora de artesanas de los distritos de Paymas y Montero, Ayabaca. Recibieron una asistencia técnica en núcleos empresariales (servicio brindado por AIDECAP)

**Cronograma de entrevistas: Raúl Andrade**

Día	Hora	Agente	Nombre	Relación con el programa
Lunes 17	11:30 a.m.	Proveedor de servicios de capacitación/asistencia técnica	Armando Romero -	<b>Coordinador de Pro-Avance</b>
Lunes 17	03:00 p.m.	Coordinador Regional Mi Empresa - PRODUCE	Sandra González	Coordinador Regional de PRODUCE. Supervisa la realización de los servicios brindados en Arequipa
Martes 18	02:00 p.m.	Microempresario	Abigail Vera Barrueto -	<b>Nombre de la empresa: Artesanías Jireh</b> Microempresario beneficiario de programas 5S Japonesas y Ferias Internacionales
Martes 18	04:00 p.m.	Microempresario	Ana Cutipa Cáceres -	<b>Curso Núcleos empresariales (AIDECA)</b>
Martes 18	05:30 p.m.	Microempresario	Graciela Nayhua Gamarra	<b>Nombre de la empresa: Industrias Kallpa</b> Microempresario beneficiario de programas Buenas Prácticas en Manufactura y Gestión (BPMG) y Ferias Internacionales

#### **IV. Instrumentos: cuestionarios**

#### **INTERVERVCIÓN PÚBLICA EVALUADA: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS**

#### **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Coordinador Regional de PRODUCE (Mi Empresa)**

Buenos días/ tardes, por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas y PRODUCE, en APOYO Consultoría estamos realizando una evaluación del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. La consultoría busca evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el programa son eficaces, eficientes y entregan los productos que cumplen con los requerimientos de calidad. La presente entrevista busca recoger información sobre la pertinencia y suficiencia de las actividades del programa, así como identificar las principales recomendaciones para incrementar la eficiencia del mismo.

#### **Datos generales del entrevistado**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:**  **SEXO:**  **M**  **F**

#### **A. CONTEXTO GENERAL**

1. ¿Desde cuándo trabaja como coordinador de Mi Empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” en la región?
3. ¿Durante cuánto tiempo el programa ha estado vinculado con las empresas de la región? ¿Cómo ha sido el nivel de intensidad de las acciones durante este tiempo? ¿Fueron intervenciones continuas?
4. En su opinión, las actividades que actualmente lleva a cabo, ¿contribuyen a incrementar la productividad de las MPYE y cooperativas?

#### **B. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

5. ¿Cuál es el proceso de selección/afiliación de los beneficiarios del programa? ¿Existen filtros definidos para la selección de beneficiarios? ¿Ha cambiado este proceso en los últimos años de ejecución de las actividades?
6. ¿Han incorporado a las **cooperativas** dentro de las actividades del Programa? ¿En qué medida? ¿En qué actividades?

#### **C. PLANIFICACIÓN**

7. ¿Existe algún plan de programación de actividades que tiene que realizar el personal de la coordinación regional? ¿Quién establece este plan? ¿Quién lo realiza?
8. ¿La coordinación regional puede proponer algunas actividades ante las autoridades (PRODUCE, Gobierno Regional)?

## **D. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

9. ¿Qué actividades ha realizado en el marco del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas (realizar una revisión por productos<sup>35</sup>) en el último año? ¿Qué actividades se encuentran a su cargo? ¿Cuál es su rol en estas actividades? ¿Han cambiado sus funciones en los últimos años?
10. ¿Qué dificultades encuentra en la realización de sus actividades? ¿Qué actividades no ha podido realizar?

## **E. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

11. ¿Cuál es el organigrama bajo el cual opera el programa en su región? ¿Encuentra limitaciones en esa forma de organización?
12. ¿Qué funciones administrativas realiza en el marco del programa?
13. ¿A quién le debe reportar las actividades de la Coordinación Regional de Mi Empresa?
14. Describa el proceso de compra de bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades del proyecto. ¿Qué dificultades encuentra en el proceso de compra de bienes? ¿Cómo los soluciona?
15. ¿Qué tipo de información solicita a otras instituciones o entidades? ¿A cuáles? ¿Estos requerimientos de información tardaban mucho en llegar? ¿Qué efectos tenía en sus actividades?
16. ¿Qué cambios deberían hacerse para mejorar la gestión de las actividades que se encuentran a su cargo?

## **F. EQUIPAMIENTO Y GESTIÓN LOGÍSTICA**

17. ¿Cuenta con un espacio donde realizar sus trabajos (elaborar informes, recopilar información, etc.)? ¿Todos los costos son asumidos por la Coordinación Regional?
18. ¿Qué tipos de materiales y equipos requiere la Coordinación Regional para realizar sus trabajos? ¿Contaba con ellos? ¿Estos eran adquiridos por la Coordinación Regional o cedidos?
19. ¿Qué dificultades encontró en cuanto al equipamiento y logística del proyecto? ¿Se hizo algo para resolverlas?

## **G. RECURSOS HUMANOS**

20. ¿Cuántos trabajadores ejecutan el programa en la región? ¿Cómo es el proceso de selección?
21. ¿Todos sus trabajadores cumplen con el perfil necesario para el trabajo?
22. En general, ¿el personal de la Coordinación Regional es estable? ¿Ha habido algún cambio importante en los últimos dos años?
23. ¿Cómo califica el desempeño del personal de la Coordinación Regional? (Muy bueno/bueno/ Regular/ Malo/Muy malo) ¿Por qué?

---

<sup>35</sup> En particular, el componente 1 (Conductores de MYPE-C capacitados en gestión empresarial), componente 2 (Trabajadores MYPE-C capacitados en destrezas técnico productivas) y componente 3 (Servicios informativos en gestión empresarial).

## **H. PRESUPUESTO**

24. ¿Qué procedimientos siguen las transferencias de dinero? ¿Qué entidades las autorizan? ¿De dónde provienen? ¿Cómo se asignan los ingresos al interior de los proyectos y qué criterios se seguían?
25. ¿La Coordinación Regional puede definir en qué actividades se asignan los recursos y qué actividades se priorizan?
26. ¿Considera que los recursos asignados para su departamento fueron suficientes teniendo en cuenta las actividades que debían realizarse? ¿Por qué?

## **I. CONTROL Y MONITOREO**

27. ¿Quién o quiénes supervisan las actividades de los proyectos? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿En qué consiste esta supervisión? ¿Le dan retroalimentación? ¿Cómo?
28. ¿Los proyectos cuentan con un sistema de monitoreo y seguimiento? ¿En qué consisten? ¿Quién es el encargado?
29. ¿Realiza un seguimiento a los contenidos y gestión de las actividades (charlas, capacitaciones, asistencia técnica) llevadas a cabo por proveedores?
30. ¿Cuentan con una base de datos? ¿Qué información recoge? ¿Es útil para establecer medidas correctivas y de mejora de gestión? ¿Se implementan estas medidas?
31. ¿La Coordinación Regional realiza informes de monitoreo? ¿Cuentan con algún formato? ¿A quién se lo entregan y cada cuánto tiempo?

## **J. RECOMENDACIONES**

32. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la gestión de las actividades del programa?

**INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA:  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Organización proveedora de  
capacitación/asistencia técnica**

Buenos días/ tardes, por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas y PRODUCE, en APOYO Consultoría estamos realizando una evaluación del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. La consultoría busca evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el programa son eficaces, eficientes y entregan los productos que cumplen con los requerimientos de calidad. La presente entrevista busca recoger información sobre la pertinencia y suficiencia de las actividades del programa, así como identificar las principales recomendaciones para incrementar la eficiencia del mismo.

**Datos generales del entrevistado**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** \_\_\_\_\_

**EDAD:**  **SEXO:**  **M**  **F**

**A. CONTEXTO GENERAL**

1. ¿Conoce el programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas? De ser así, ¿Cuáles son los objetivos del programa en la región?
2. ¿Durante cuánto tiempo el programa ha estado vinculado con las empresas de la región? ¿Cómo ha sido el nivel de intensidad de las acciones durante este tiempo? ¿Fueron intervenciones continuas?

**B. EJECUCIÓN ACTIVIDADES / CONTACTO PRODUCE**

3. ¿Qué actividades ha realizado su empresa en el marco del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas?
4. ¿Cómo contactó PRODUCE con usted para la realización de la capacitación/curso/asistencia técnica? ¿Concurso Público? ¿Contrato directo? ¿PRODUCE definió los Términos de Referencia de la ejecución del curso/capacitación/asistencia técnica?
5. ¿Qué dificultades encuentra en la realización de sus actividades?

**C. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

6. ¿Cuál es el proceso de selección/afiliación de los beneficiarios? ¿PRODUCE delimitó filtros definidos para la selección de beneficiarios? De haber conducido más de dos actividades, ¿ha cambiado este proceso entre las dos actividades?

## **D. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

7. Describa el proceso de compra de bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades del proyecto. ¿Qué dificultades encuentra en el proceso de compra de bienes? ¿Cómo los soluciona?
8. ¿Qué procedimientos siguen las transferencias de dinero? ¿Qué entidades las autorizan? ¿De dónde provienen? ¿Cómo se asignan los ingresos al interior de los proyectos y qué criterios se seguían?
9. ¿Considera que los recursos asignados para su departamento fueron suficientes teniendo en cuenta las actividades que debían realizarse? ¿Por qué?
10. Si usted considera que la población beneficiaria de su capacitación/curso/asistencia técnica necesita de alguna actividad adicional, no contemplada en los Términos de Referencia, ¿es posible gestionar la provisión de este nuevo servicio? ¿Cuál es el proceso administrativo para la transferencia de dinero?

## **E. CONTROL Y MONITOREO**

11. ¿PRODUCE le pide algún tipo de informe de monitoreo? ¿Debe cumplir algún formato? ¿A quién se lo entregan y cada cuánto tiempo?

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

12. ¿Cómo califica la gestión de la Coordinación Regional? (Muy bueno/bueno/ Regular/ Malo/Muy malo) ¿Por qué?
13. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la gestión de las actividades del programa?
14. En su opinión, las actividades que actualmente lleva a cabo, ¿contribuyen a incrementar la productividad de las MPYE y cooperativas? ¿Qué actividades sugiere para ello?

**INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA:  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS  
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: BENEFICIARIOS**

Buenos días/ tardes, por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas y PRODUCE, en APOYO Consultoría estamos realizando una evaluación del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. La consultoría busca evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el programa son eficaces, eficientes y entregan los productos que cumplen con los requerimientos de calidad. La presente entrevista busca recoger información sobre la pertinencia y suficiencia de las actividades del programa, así como identificar las principales recomendaciones para incrementar la eficiencia del mismo.

**Sobre el entrevistado**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:**  **SEXO:**  **M**  **F**

**NIVEL EDUCATIVO DEL ENTREVISTADO:**

**Sin nivel**  
**Primaria incompleta**  
**Secundaria incompleta**  
**Superior no universitaria incompleta**  
**Superior universitaria incompleta**  
**Postgrado incompleto**


**Inicial**  
**Primaria completa**  
**Secundaria completa**  
**Superior no universitaria completa**  
**Superior universitaria completa**  
**Postgrado completo**


**1.1 Sobre la empresa**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **RUC:** \_\_\_\_\_

**NÚMERO DE TRABAJADORES:** \_\_\_\_\_

## **A. PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA**

1. ¿Ha escuchado hablar del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”? ¿Qué es? ¿Conoce los proyectos o programas que ejecuta? ¿Cuáles son? (Comparar con los productos del programa)
2. ¿Ha sido beneficiario del programa? ¿Cuándo? ¿Mediante qué productos/servicios?
3. ¿Conoce las zonas en donde el programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” ejecuta sus actividades dentro de su departamento?
4. Antes del inicio de cada proyecto, ¿le informan cómo el proyecto podría ayudarlo, cuáles son sus objetivos y cuál sería su responsabilidad y participación?

## **B. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

5. ¿Cómo fue inscrito en las actividades realizadas por PRODUCE en el marco del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”?
6. ¿Sabe Ud. cómo se seleccionan los beneficiarios del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”? ¿Reconoce algún filtro en el proceso de selección de empresas beneficiarias?

## **C. PERTINENCIA DE LAS ACTIVIDADES**

7. Antes de que inicien las actividades desarrolladas por el programa en la zona, ¿le preguntaron cuáles eran sus necesidades relacionadas con la productividad de su empresa? ¿Antes cuáles eran? ¿Han cambiado? ¿Cuáles son ahora?
8. ¿Percibe que ha habido un incremento en la productividad de su empresa el inicio de las actividades del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”?
9. ¿Considera que las actividades que ejecuta el programa se ajustan a las necesidades de su comunidad? ¿Por qué? ¿Esta situación ha cambiado en los últimos dos años?
10. ¿Qué expectativas tiene con respecto al programa?
11. ¿Cree que los productos/servicios que desarrolla el programa son los adecuados para las empresas de su sector/zona?

## **D. CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y BIENES OFRECIDOS**

12. ¿En qué consistieron las actividades que usted recibió por parte del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”?
13. ¿Cómo califica la calidad de los instructores de las capacitaciones/asistencia técnica brindadas por el programa (muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo)? ¿Por qué?
14. ¿Cómo califica la calidad de los contenidos de la actividad?
15. ¿Cómo califica la gestión de las actividades en las que participó (encontró retrasos en la ejecución, inasistencias del proveedor de la capacitación/asistencia técnica, falta de material)?
16. En resumen, ¿Se encuentra satisfecho con la actividad en la que participó? ¿La actividad estaba a la altura de sus expectativas?
17. ¿El apoyo recibido por parte del programa se ajustó a sus necesidades? ¿Por qué?

## **E. SOSTENIBILIDAD**

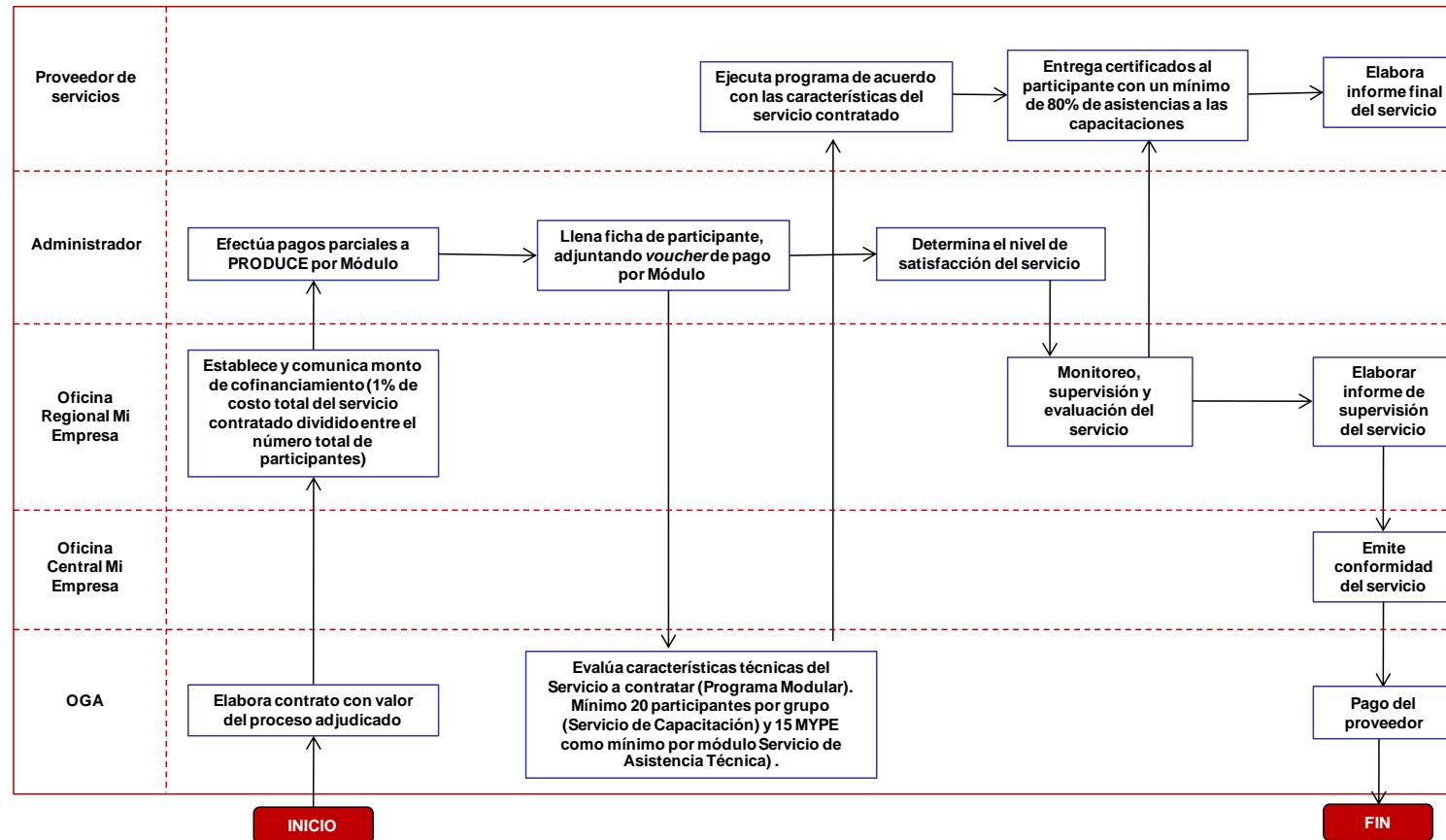
18. ¿Las actividades que realizó el programa fueron beneficiosas para su empresa? ¿**Continúan siéndolo?** ¿Por qué?
19. ¿Utilizan los conocimientos que aprendieron del programa? ¿Qué conocimientos sigue aplicando? ¿Cómo incorpora estos conocimientos a su vida diaria?
20. En general, ¿cuáles considera que son las condiciones necesarias para que los resultados de cualquier proyecto se mantengan en el tiempo?
21. ¿Su empresa ha recibido el apoyo de otras instituciones u organizaciones?

## **F. RECOMENDACIONES**

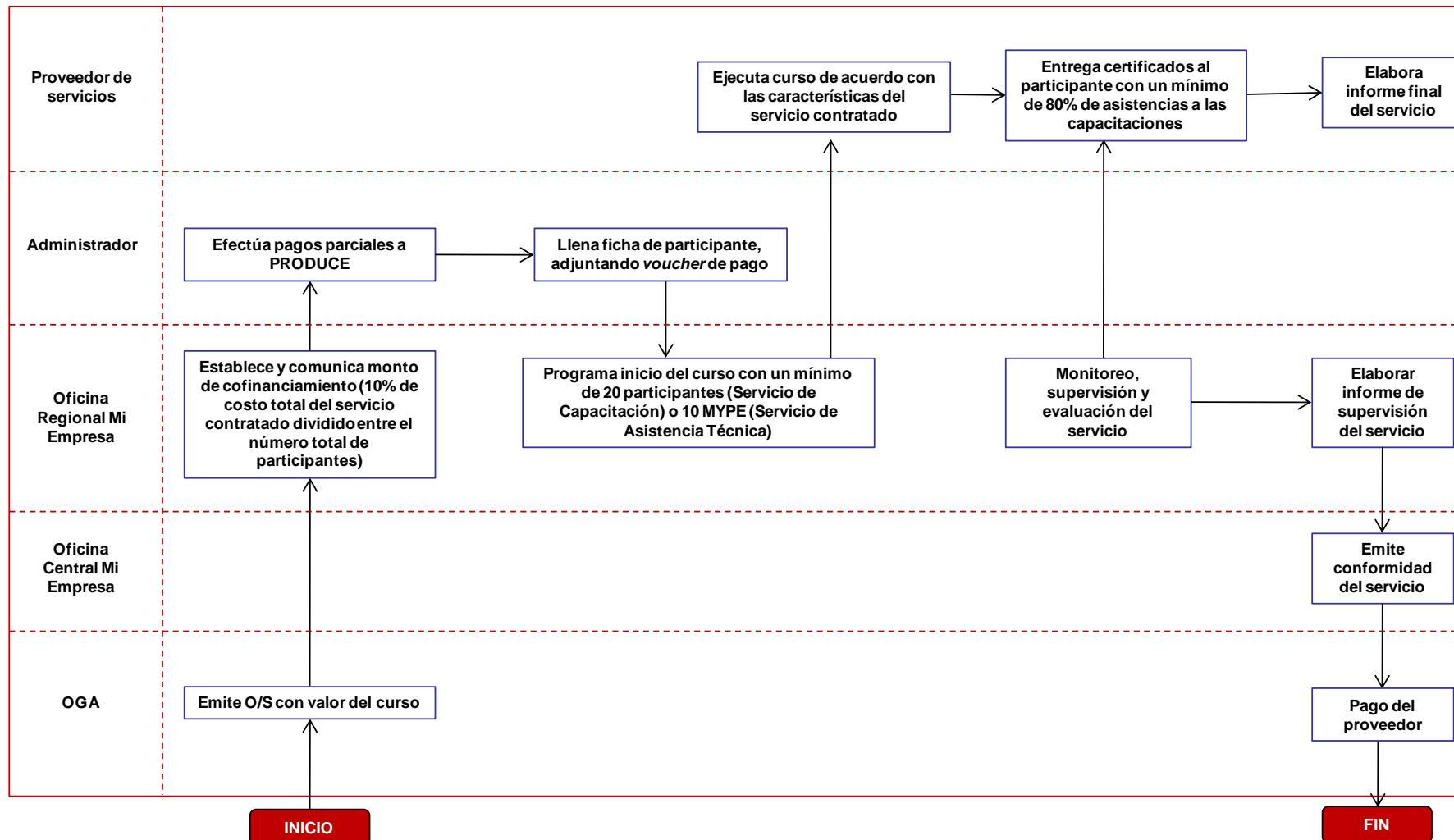
22. ¿Cuál es el problema más importante que enfrenta actualmente su empresa para crecer? ¿Es este problema similar en otras empresas del sector en la región?
23. Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para la mejora del programa “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”?

**ANEXO N° 9: FLUJOGRAMAS DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

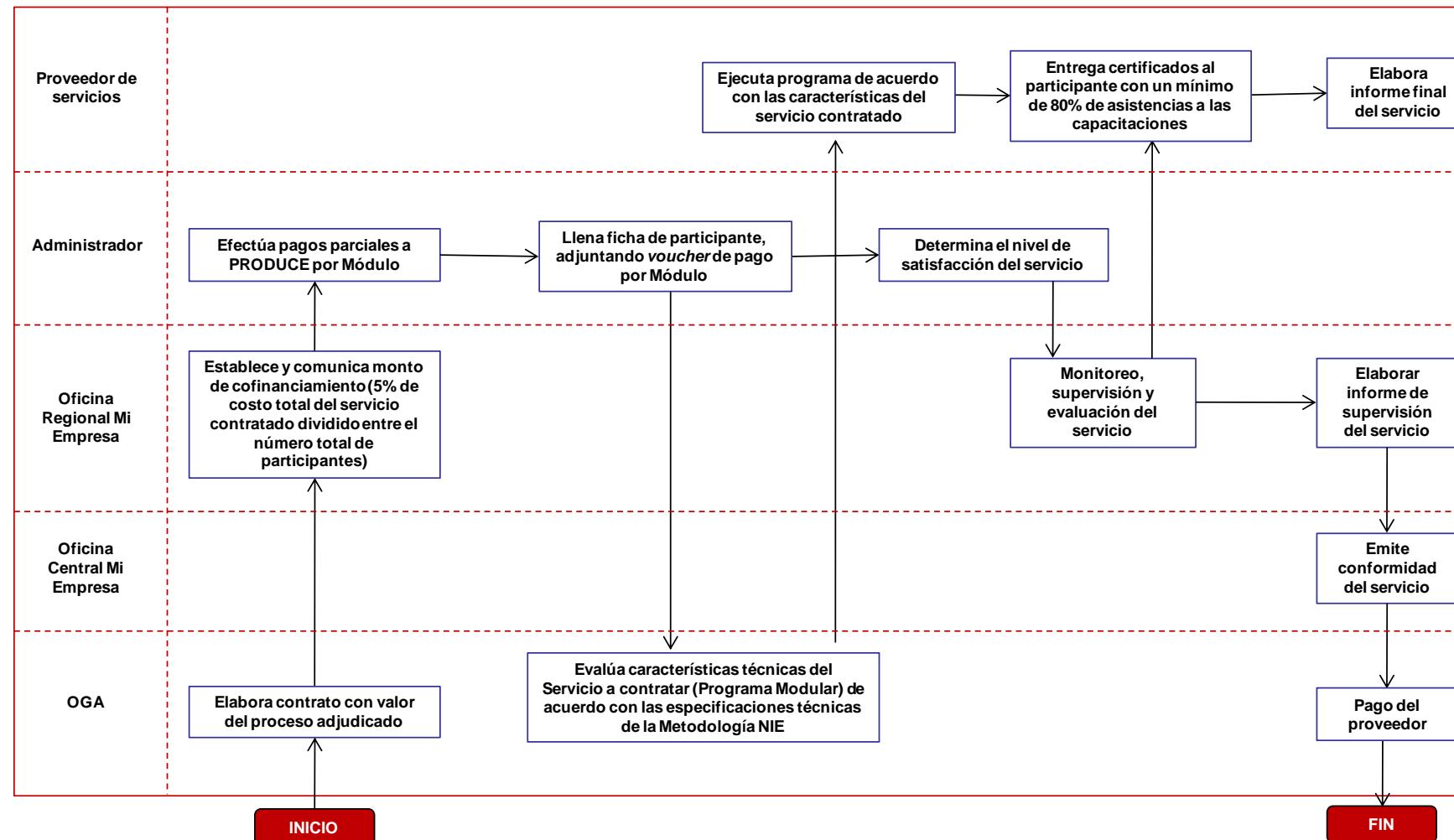
**FLUJOGRAMA DEL COMPONENTE 1: CONDUCTORES MYPE- C CAPACITADOS EN PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**



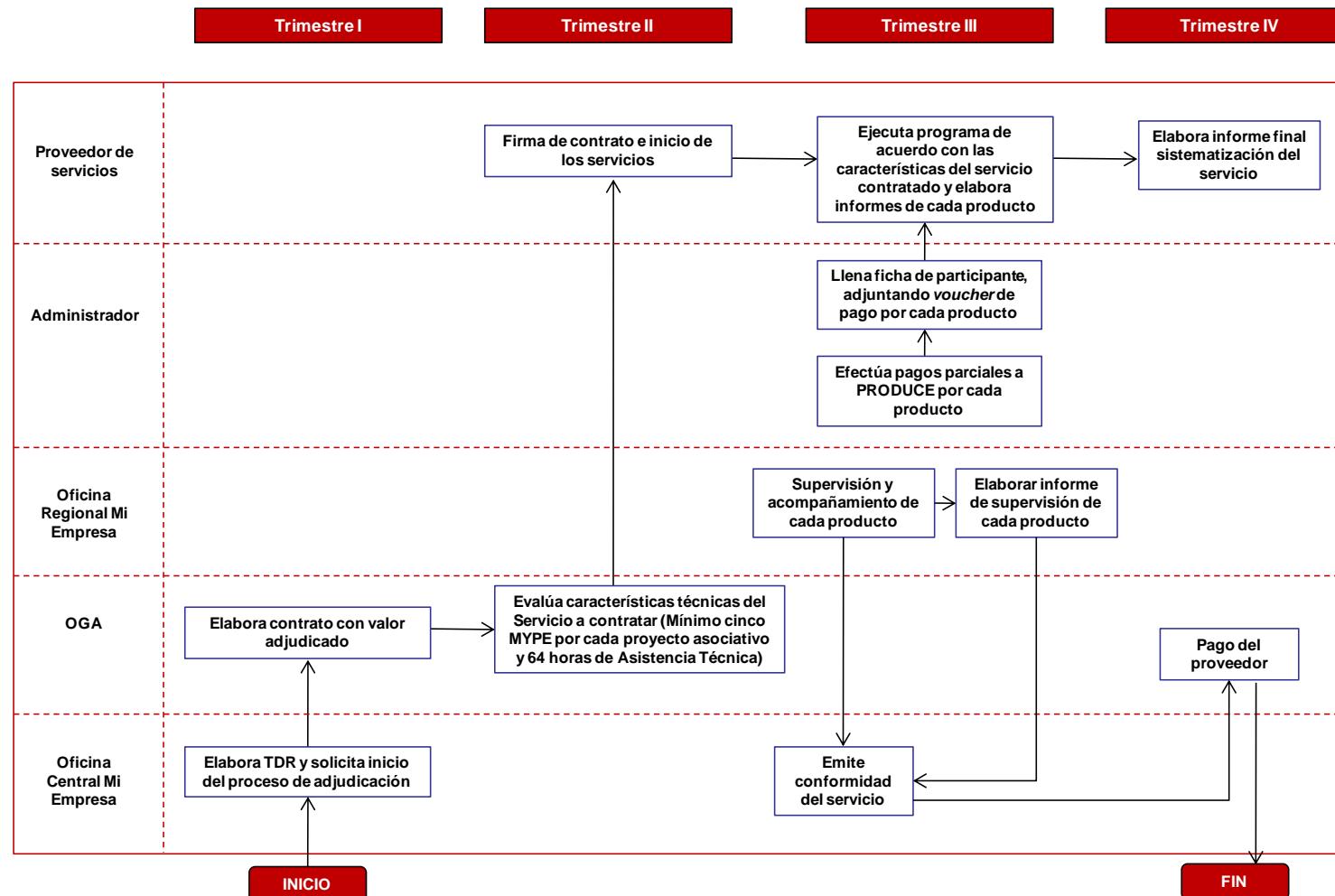
## FLUJOGRAMA DE COMPONENTE 2: CAPACITACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA A TRABAJADORES MYPE



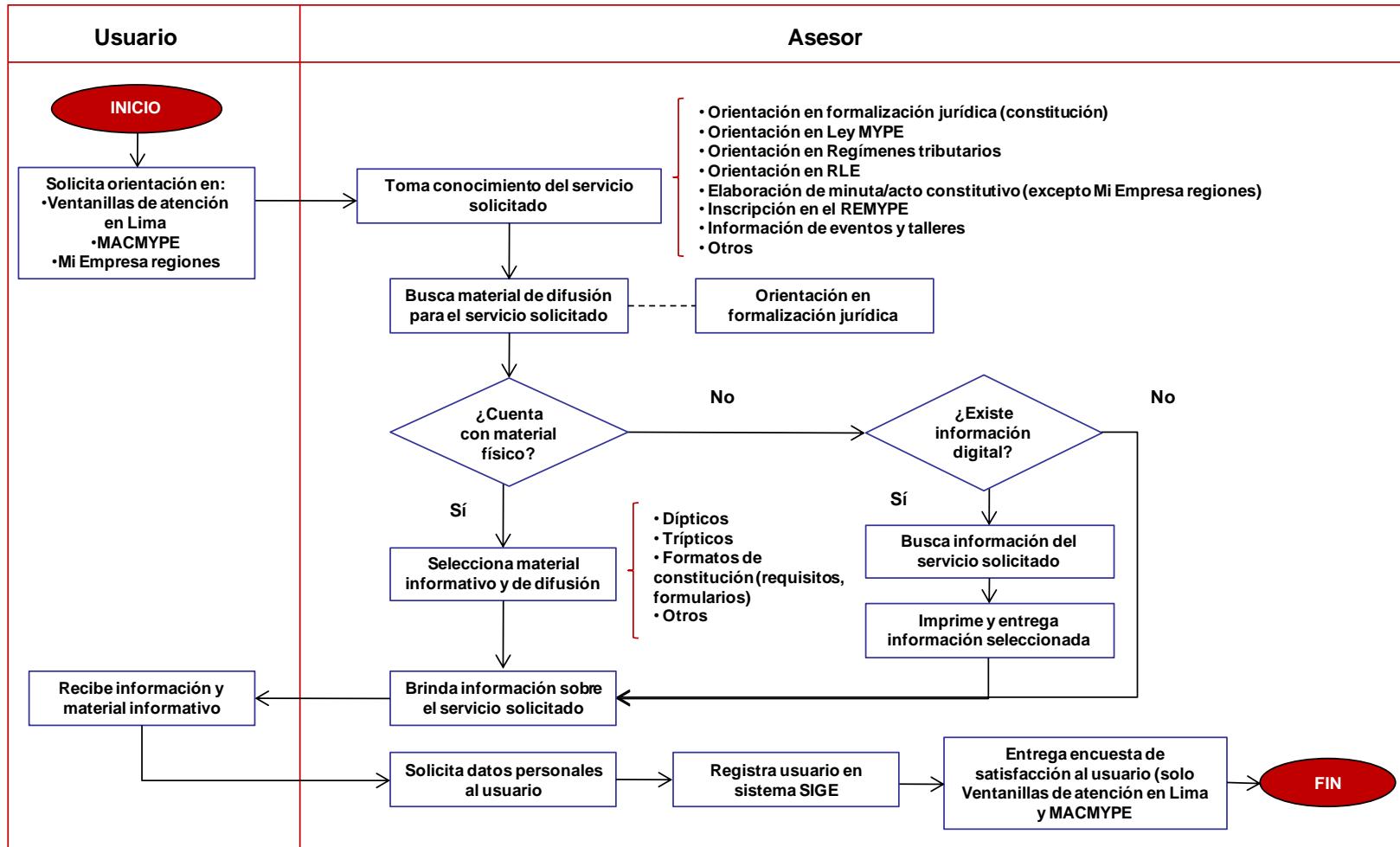
**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE COFINANCIAMIENTO PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA (ESQUEMA MODULAR) EN PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS CON METODOLOGÍA NUEVAS INICIATIVAS EMPRESARIALES (NIE).**



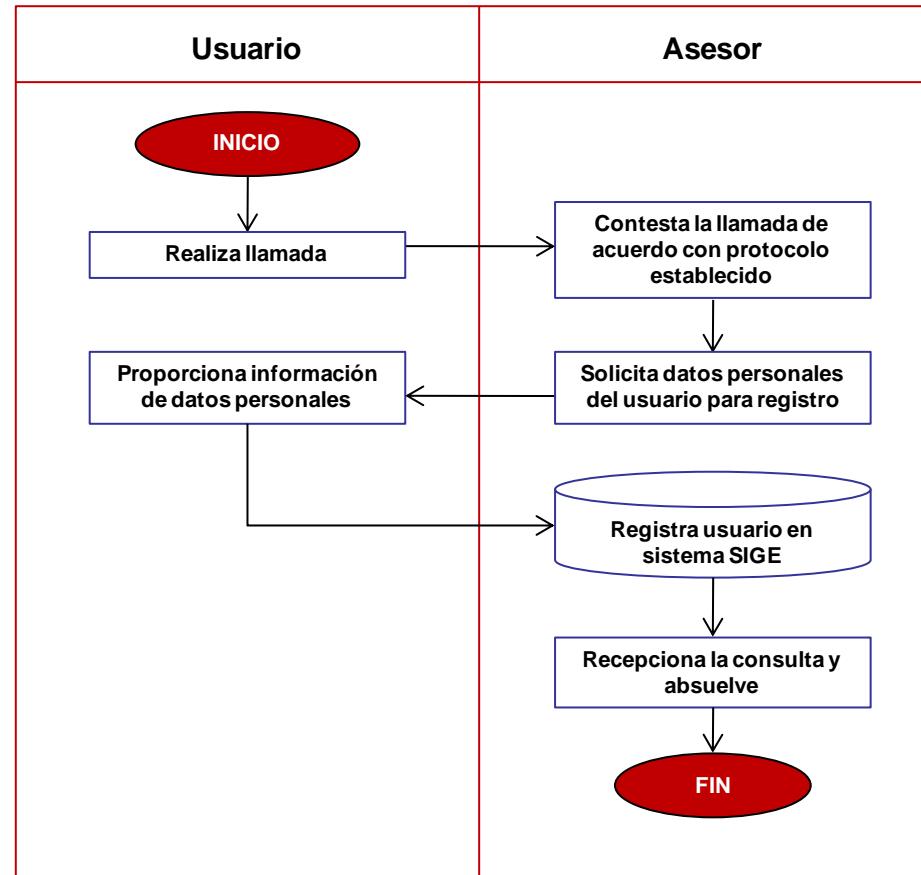
**PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA A CONDUCTORES MYPE ASOCIADOS BAJO EL APOYO DE UN GESTOR COLECTIVO PARA SU ARTICULACIÓN AL MERCADO**



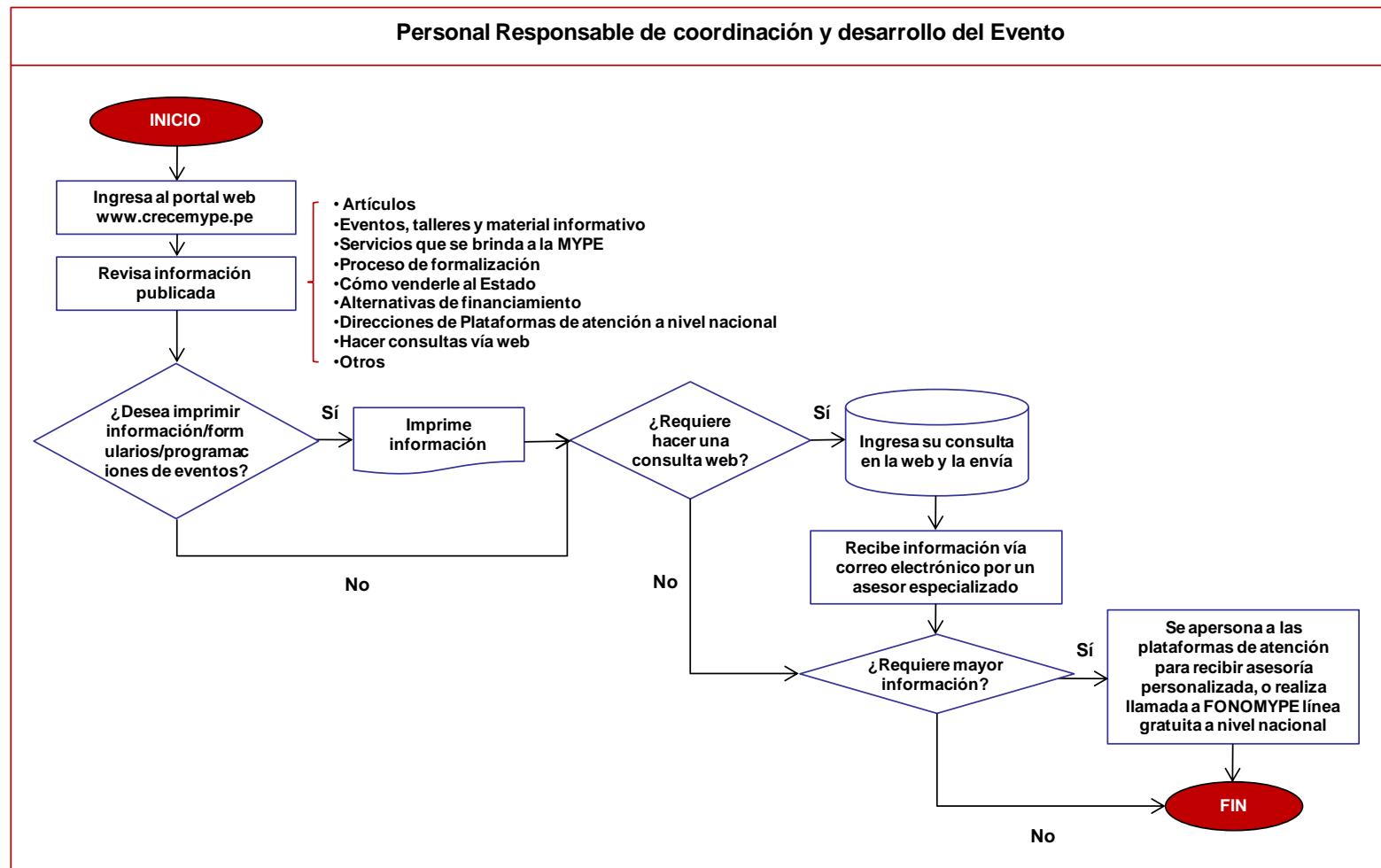
## PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO PERSONALIZADO DE ASESORÍA TÉCNICO LEGAL EN FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL



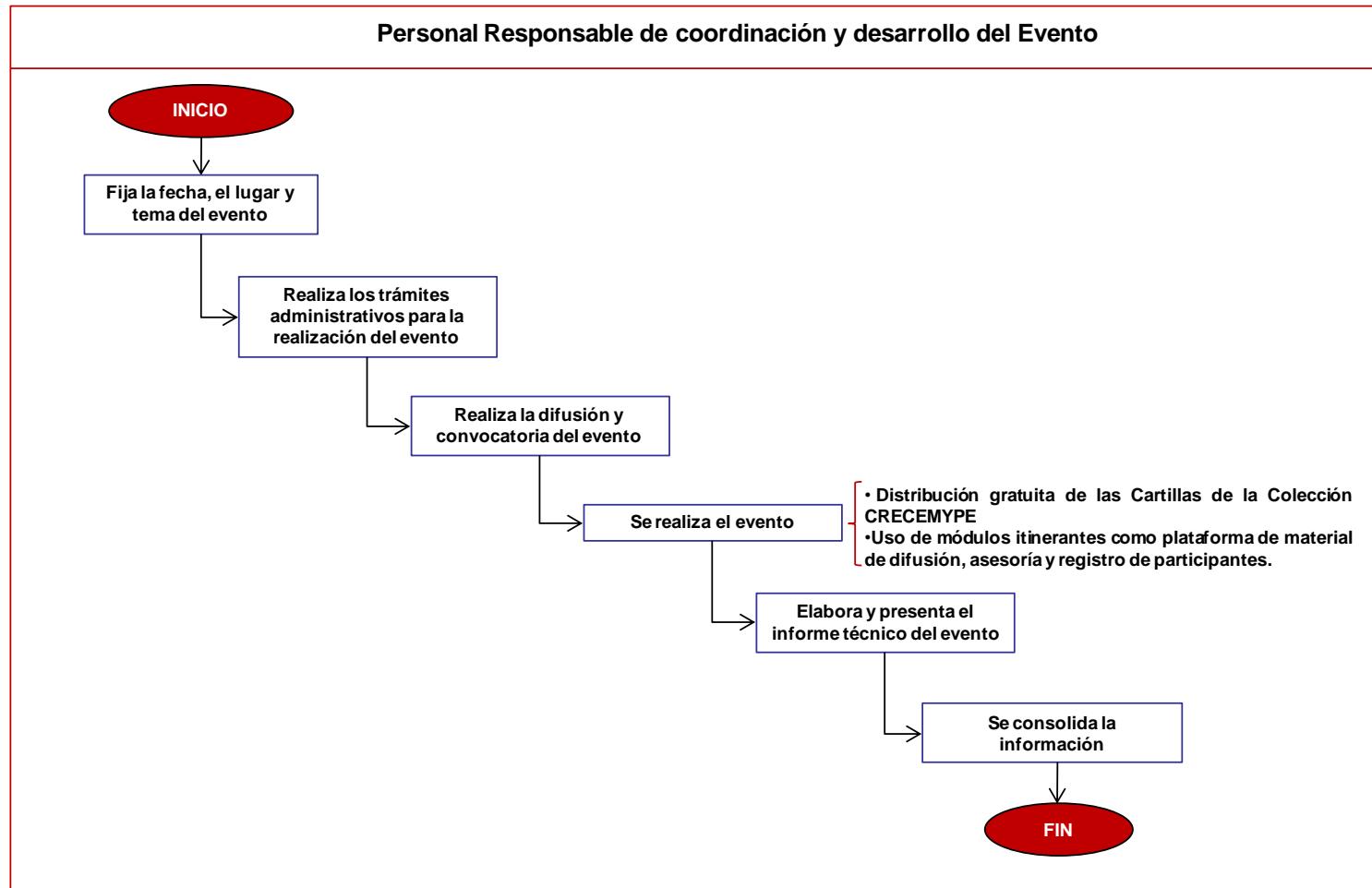
## PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO INFORMATIVO DE BENEFICIOS DE LEY MYPE A TRAVÉS DE LÍNEA GRATUITA 0800



**PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO INFORMATIVO WEB REFERIDO A LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL QUE BRINDA EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**



**DIFUSIÓN DE ASPECTOS TEMÁTICOS REFERIDOS A PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL (“EVENTOS JUEVES EMPRESARIALES”, CARTILLAS INFORMATIVAS, MÓDULOS ITINERANTES)**



**Evaluación del Diseño y Ejecución del Presupuesto Público del Programa Presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”**

**Levantamiento de observaciones al tercer informe**

A continuación, se presenta la absolución de los comentarios del Ministerio de Economía y Finanzas respecto del tercer informe de la Evaluación del Diseño y el Presupuesto Público del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas”. Algunas de las observaciones fueron levantadas directamente en el informe, por tratarse de observaciones de forma (formatos, actualización de datos, entre otros). De otro lado, los comentarios generales, así como las observaciones y sugerencias planteadas en temas de fondo han sido incorporados en el informe. La matriz que se presenta a continuación resume la absolución de comentarios, en conformidad con el Anexo 05 de los términos de referencia:

**LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES AL TERCER INFORME  
EVALUACIÓN DEL DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO PÚBLICO DEL PROGRAMA “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS”**

Nº	Observaciones de la Unidad de Evaluaciones (DGPP)	Sección	Levantamiento de la observación
1	Identificar todas las abreviaturas en el índice	Índice	Abreviaturas incorporadas
2	Homogeneizar estilo de citas	Todo el documento	Estilo de citas homogenizado
3	Homogeneizar la nomenclatura de acuerdo a la metodología del MEF (ej., “programa presupuestal” en vez de “programa estratégico” - cuando corresponda-, “producto” en vez de “componente”, etc.)	Todo el documento	Nomenclatura homogeneizada
4	Especificar el proceso de fusión al que se refieren en la reseña histórica.	Reseña histórica de la Intervención Pública Evaluada	Comentario absuelto. Se trata de la fusión de los proyectos que en el Ministerio de Trabajo abordaban la problemática de las MYPE y que pasaron a ser ejecutados por PRODUCE a partir del año 2008.

Nº	Observaciones de la Unidad de Evaluaciones (DGPP)	Sección	Levantamiento de la observación
5	El análisis de la lógica vertical y horizontal debe ser realizado sobre el programa "Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas".	DISEÑO DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE II: TEMAS DE EVALUACIÓN	En la primera reunión con el personal de PRODUCE y en presencia del MEF, se determinó que sería más útil la evaluación del diseño del programa por ejecutarse en el año 2013 "Desarrollo productivo de las empresas".  Atendiendo este comentario, sin embargo, el análisis anterior ha pasado al anexo 3 del informe, y en el cuerpo del mismo se presenta el análisis solicitado, el del programa "Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas".
6	Sustentar con bibliografía o <i>benchmark</i> internacional que las capacitaciones son actividades prescindibles en la consecución de los productos y del resultado específico planteado	DISEÑO DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN Lógica vertical de la Intervención Pública Evaluada	El comentario ha sido atendido especificando que la afirmación debe referirse a que, por sí solas, las capacitaciones son menos efectivas en generar cambios tangibles en las empresas que el acompañamiento práctico.  Por ello, se recomienda que las capacitaciones se utilicen como complemento de una asistencia técnica más integral. Esta afirmación se sustenta en las entrevistas sostenidas durante el trabajo de campo y en la literatura académica sobre el tema.
7	Con metodología MEF, PRODUCE no tienen nada que hacer sobre el resultado final, lo toma como dado.  En el caso de las evaluaciones de impacto, estas deberían realizarse sobre el resultado específico, responsabilidad del programa.	DISEÑO DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN Lógica vertical de la Intervención Pública Evaluada  PRESUPUESTO Y RESULTADOS DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE 2: TEMAS DE EVALUACIÓN Análisis de desempeño del programa al nivel de	El panel evaluador considera que la lógica vertical debe ser evaluada hasta el resultado final, dado que esto permitirá asegurar una mayor efectividad del programa en el logro de los objetivos especificados por CEPLAN.  Además, se entiende que dicho resultado final, no es responsabilidad, desde el punto de vista formal, del evaluado.  Por ello, se ha atendido el comentario sugiriendo que se realicen evaluaciones de impacto sobre el resultado final, y sobre el resultado específico. De este modo, se podrá observar si el programa se adecua a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Bicentenario.

Nº	Observaciones de la Unidad de Evaluaciones (DGPP)	Sección	Levantamiento de la observación
		resultado final	
8	Indicar que la estructura organizacional mencionada en el documento operó hasta antes de la reestructura de PRODUCE, pero después de la reestructura en el 2012 esto ya no ha sido así (tendrían que explicar cómo, por ejemplo, está ahora funcionando, a quiénes están involucrando bajo el nuevo organigrama, dado que este programa presupuestal de MYPE "muere" en diciembre del 2012).	PROCESOS DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE 1: INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA  Estructura organizacional y mecanismos de coordinación (Contenido 06)	El comentario ha sido absuelto. Se ha incluido la nueva estructura organizacional bajo la cual operará el programa a partir del año 2013. Vale la pena resaltar que aun no se han precisado las funciones de cada una de las Direcciones en el marco del nuevo diseño del programa (de acuerdo a las entrevistas sostenidas con personal de PRODUCE).

Nº	Observaciones de la Unidad de Evaluaciones (DGPP)	Sección	Levantamiento de la observación
9	Incorporar a las cooperativas dentro de la identificación de la población potencial y objetivo	PROCESOS DEL PROGRAMA "INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE MYPE Y COOPERATIVAS" PARTE 1: INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA  Caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo, así como la población priorizada o atendida actualmente y la que se tiene previsto atender en los próximos años. (Contenido 07)	Se ha incorporado información de las cooperativas en la sección correspondiente.
10	Si bien los flujogramas pueden estar en el Anexo, debería describirse, al menos puntualmente, el proceso de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago, como un resumen del flujograma muy puntual, para que no quede tan vacía la sección.	PRESUPUESTO Y RESULTADOS PARTE 1: INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EVALUADA  Proceso de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago (Contenido 13)	Se ha incorporado la descripción de los flujogramas en la sección correspondiente.
11	Considerar la recomendación definida en la fila 6 de la matriz de recomendaciones, en cuanto a la estructura organizacional.	Matriz recomendaciones programa de del	Se ha modificado la recomendación de acuerdo al comentario:  Identificar en PRODUCE a aquellas oficinas que tienen participación en el programa presupuestal y hacer un diagnóstico de las debilidades o limitaciones que enfrentan dichas oficinas para cumplir con las actividades que deberían realizar en el marco del programa presupuestal para plantear soluciones: tipo de personal, procesos, mecanismos de coordinación entre oficinas, entre otros.

Nº	Observaciones de la Unidad de Evaluaciones (DGPP)	Sección	Levantamiento de la observación
	En cada una de las recomendaciones planteadas, hacer referencia a la sección específica del informe completo donde se desarrolla el punto con mayor detalle.	Matrices recomendaciones de	El comentario ha sido aceptado y absuelto.

Cabe precisar que los ajustes realizados sobre el **Documento Corto** que forma parte de la Evaluación del programa presupuestal “Incremento de la productividad de MYPE y cooperativas” se basan en los cambios realizados en el informe completo.



.....  
**GEOFFREY CANNOCK TORERO**  
Coordinador del Panel Evaluador



.....  
**RAÚL ANDRADE CIUDAD**  
Especialista en el sector Producción



.....  
**JOSÉ DEUSTUA ROSSEL**  
Especialista en evaluación