



PERÚ

Ministerio  
de la Producción

Tu Empresa  
**RUTA DIGITAL**  
Diciembre

20  
24

# INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación de procesos de la estrategia  
“Ruta digital para el desarrollo de la  
digitalización de las MYPE en el Perú”

Oficina General de Evaluación de Impacto  
y Estudios Económicos



**PERÚ**Ministerio  
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

## **Evaluación de Procesos de la Estrategia “Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú”**

---

### **Intervención evaluada:**

Estrategia “Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú”

### **Resumen:**

La Estrategia Ruta Digital tiene como objetivo impulsar la adopción de tecnologías digitales en las MYPE de diversos sectores productivos atendidos por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), con el fin de mejorar su productividad y competitividad. La presente evaluación de procesos analiza los mecanismos establecidos para la implementación de la estrategia “Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú” e identifica oportunidades de mejora que contribuyan al logro de sus objetivos. La metodología empleada incluyó una revisión documental, análisis de la plataforma Ruta Digital, entrevistas abiertas con funcionarios del PRODUCE y del Programa Nacional Tu Empresa (PNTE), ejecutores de la estrategia, así como una encuesta dirigida a empresas usuarias para evaluar su percepción sobre los procesos y el uso de la plataforma. Entre los principales hallazgos, se detectaron limitaciones significativas en la ejecución de los procesos internos y externos. A nivel interno, se evidenció una participación insuficiente de las instancias competentes en la difusión y aprovechamiento de la información generada por la plataforma, lo que limita su impacto en el diseño y fortalecimiento de políticas públicas. A nivel externo, la coordinación entre el PNTE y sus aliados estratégicos, si bien enfocada en complementar capacitaciones y brindar servicios y asistencia técnica en temas digitales a las MYPE del Catálogo de Premios, es limitada. Esto restringe el acceso de las MYPE a recursos digitales clave. Además, el número reducido de aliados y la ausencia de un Directorio que detalle los servicios disponibles dificultan el aprovechamiento pleno de estas oportunidades. Por otro lado, los recursos asignados a la estrategia resultan insuficientes para atender la creciente demanda de capacitación y asistencia técnica. Se identificaron áreas clave para la mejora, como la planificación, ejecución y segmentación de las capacitaciones, así como la optimización de la plataforma Ruta Digital para potenciar su funcionalidad y utilidad para las MYPE. Estos aspectos representan oportunidades importantes para fortalecer la estrategia y maximizar su impacto en la digitalización de las MYPE en el Perú.

### **Directora General de la Oficina General de Evaluación de impacto y Estudios Económicos**

Lourdes del Pilar Álvarez Chávez

### **Directora de la Oficina de Evaluación de Impacto**

Harriet Jasmine Gómez Moncada

### **Equipo técnico:**

María Cecilia Castro Nureña

Miguel Angel Ortiz Chávez

### **MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

Oficina de Evaluación de Impacto

2024

Calle Uno Oeste N° 050-060, piso 11, Urb. Córpac, San Isidro

Teléfono: 616 2222

[ogeiee.produce.gob.pe](http://ogeiee.produce.gob.pe)



**PERÚ**

Ministerio  
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto  
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LA ESTRATEGIA “RUTA DIGITAL PARA EL  
DESARROLLO DE LA DIGITALIZACIÓN DE LAS MYPE EN EL PERÚ”**

**Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE)  
Oficina de Evaluación de Impacto (OEI)**

Lima, Diciembre 2024

**Tabla de contenido**

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ANTECEDENTES .....	6
3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	9
3.1 El problema y sus causas .....	9
3.2 Objetivos, alcance y herramientas de la Estrategia Ruta Digital .....	13
3.3 Cadena de Valor .....	14
3.4 Actores .....	16
3.5 Procesos para la ejecución de la Estrategia Ruta Digital .....	18
3.5.1 A nivel interno.....	18
3.5.2 A nivel externo.....	19
3.5.3 Propuesta para la actualización de procesos elaborada por la DGITDF.....	21
3.6 Instrumentos empleados en la ejecución.....	25
3.6.1 Autodiagnóstico .....	25
3.6.2 Módulos del autodiagnóstico.....	28
3.6.3 Base de datos de empresas auto diagnosticadas .....	28
3.6.4 Plataforma Ruta Digital .....	29
3.6.5 Seguimiento a la ejecución de la intervención .....	34
3.6.6 Recursos para la ejecución de la intervención.....	35
3.7 Población Objetivo y Población Atendida .....	36
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN .....	39
4.1 Objetivos y alcance de la evaluación .....	39
4.2 Preguntas de evaluación.....	39
4.3 Estrategia de evaluación .....	39
4.4 Limitaciones de la evaluación .....	41
5. EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	42
5.1 Análisis del cumplimiento de procesos .....	42
5.1.1 Cumplimiento a nivel interno .....	42
5.1.2 Cumplimiento a nivel externo.....	44
5.2 Análisis del modelo de gestión.....	50
5.2.1 Estructura organizacional.....	51
5.2.2 Mecanismos de Coordinación .....	52
5.2.3 Planificación de la capacitación .....	55
5.2.4 Capacitación a las MYPE .....	57
5.2.5 Evaluación de resultados de la capacitación .....	58
5.2.6 Seguimiento al cumplimiento de metas y retroalimentación.....	58
5.2.7 Gestión de la información.....	59
5.2.8 Recursos para la ejecución de procesos .....	59
5.3 Calidad de los servicios.....	61



5.3.1. Plataforma Ruta Digital .....	61
5.3.2. Sobre el servicio del autodiagnóstico.....	64
5.3.3. Ruta del aprendizaje .....	65
5.3.4. Eventos de capacitación .....	67
5.3.5. Catálogo de premios .....	69
5.4. Fortalezas y limitaciones en la ejecución de los procesos .....	70
5.4.1 Aspectos relacionados con la ejecución de los procesos establecidos en el documento de creación de la Estrategia RD.....	70
5.4.2 Aspectos vinculados al modelo de gestión de la intervención .....	73
5.4.3 Aspectos relacionados con los instrumentos de la Estrategia RD.....	76
5.4.4 Aspectos relacionados a la calidad de los servicios .....	78
6. CONCLUSIONES.....	80
7. RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA/DOCUMENTOS REVISADOS .....	88
ANEXOS.....	92
Anexo 1. Test de autodiagnóstico de Ruta Digital versión 3.0 .....	92
Anexo 2. Recomendaciones y compromisos de mejora de DGITDF de la Evaluación de Diseño de la Estrategia Ruta Digital .....	96
Anexo 3. Guía de Entrevista a Directivos y Profesionales que ejecutan la Estrategia Ruta Digital.....	97
Anexo 4. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Plataforma digital web (Versión 3.0) .....	102
Anexo 5. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Plataforma digital web (Versión 2.0) .....	106
Anexo 5. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Participante de eventos .....	110

## 1. INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas - MYPE<sup>1</sup> son actores clave para la generación de empleo y riqueza en la economía peruana, contribuyendo así a la disminución de la pobreza y la prosperidad económica (CAF, 2023). Sin embargo, existe una brecha de productividad entre estas y las grandes empresas. Así, la productividad laboral de las pequeñas empresas equivalía a la cuarta parte comparado a las grandes empresas, mientras que en el caso de las micro empresas equivalía al 5%. Pese a ello representan el porcentaje mayoritario del tejido empresarial peruano. Contando solo las empresas formales, de las más de 2 millones de empresas, este grupo representa el 99,5%. Asimismo, dan empleo al 57.2% de la PEA ocupada (PRODUCE, 2020).

Por este motivo, uno de los principales temas de preocupación de los hacedores de política es reducir esas brechas vía el incremento de productividad de las MYPE. Un potencial acelerador de la productividad es la adopción de tecnologías digitales y la digitalización. Este proceso permite a las empresas obtener ganancias de eficiencia, siendo aplicados a tres ámbitos empresariales: la organización, la tecnología productiva y la capacidad de aprendizaje (Dino, Gligo, & Patiño, 2021).

La digitalización es un asunto complejo y amplio, no solo desde el punto de vista de los procesos, sino también como un producto histórico relacionado con el desarrollo tecnológico y como éste es incorporado a la vida social y a los negocios. En este sentido, nos encontramos en un periodo de una serie de eventos donde los rápidos cambios tecnológicos llevan a más avanzadas formas de producción. Este periodo es denominado por algunos autores como la cuarta revolución industrial<sup>2</sup> o Industria 4.0 (Szabó, Hortoványi, & Ászity, 2023). En esta etapa, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) se integran con el entorno industrial, siendo cinco sus elementos clave: i) digitización, optimización y personalización de la producción; ii) automatización y adaptación; iii) cooperación humano-máquina; iv) servicios de valor agregado y almacenamiento; y v) intercambio y comunicación automática de datos.

Por otro lado, el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de PRODUCE establece que la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos - OGEIEE es el órgano de asesoramiento responsable de evaluar el impacto socioeconómico de las políticas e intervenciones del Sector, realizar estudios que apoyen el diseño de políticas nacionales y sectoriales de desarrollo productivo y prevean sus efectos e impactos. En tanto órgano de línea de la OGEIEE, la Oficina de Evaluación de Impacto (OEI) es responsable de conducir y promover la realización de líneas de base, evaluaciones intermedias y de impacto de las intervenciones y políticas del sector, así como el diseño de las metodologías correspondientes.

En esa línea de ideas, la Directiva General N° 003-2017-PRODUCE/DM "Lineamientos para la Evaluación de Programas, Proyectos u otras intervenciones realizadas por el Sector Producción"<sup>3</sup> señala que la OGEIEE elabora el Cronograma Anual de Evaluaciones y Sistematizaciones (CAES) del año siguiente, en coordinación con los responsables de ejecución de las intervenciones. Así, la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización (DGITDF) solicitó incluir una evaluación de procesos de la estrategia Ruta Digital en el CAES 2024, solicitud que contó con viabilidad técnica, mediante el Memorando N° 00000947-2023-PRODUCE/DGITDF de fecha 02 de noviembre de 2023. Esta evaluación de procesos ha sido realizada de marzo a septiembre 2024.

---

<sup>1</sup> La microempresa comprende aquellas empresas que en un ejercicio económico tuvieron ventas hasta por 150 UIT (Unidades impositivas tributarias), mientras que una pequeña empresa es aquella que tuvo ventas entre 150 UIT y 1700 UIT.

<sup>2</sup> La primera revolución industrial inició con la invención de la máquina a vapor pasando del modo de producción feudal a la industria manufacturera, usando el carbón como energía principal. La segunda revolución industrial cuando la electricidad fue utilizada masivamente. La tercera, cuando las tecnologías de la información fueron introducidas para automatizar la producción.

<sup>3</sup> La Directiva de evaluación del sector Producción vigente fue aprobada mediante Resolución Ministerial N° 608-2017-PRODUCE del 13 de diciembre de 2017.

El objetivo de la evaluación de procesos de la Estrategia RD es valorar el cumplimiento de los procesos que fueron establecidos para su ejecución, analizando su contribución al logro de los objetivos planteados en el diseño de la intervención e identificando oportunidades de mejora.

Así, la evaluación planteó analizar los procesos, herramientas y modelo de gestión planteados en el documento de creación de la Estrategia RD (Anexo 1 de la Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE) que se encuentra vigente a la fecha. Como parte del análisis del modelo de gestión y los procesos se incluyó la articulación de acciones de las entidades responsables de su implementación y se examinaron los instrumentos centrales aplicados, así como la calidad de los servicios percibida por empresas atendidas. A partir del análisis de las limitaciones presentadas en la ejecución se han formulado recomendaciones de mejora.

El informe incluye los antecedentes, la descripción detallada de la intervención, la metodología de la evaluación, los instrumentos desarrollados para el recojo de información primaria, el análisis de los procesos y el modelo de gestión, así como las oportunidades de mejora identificadas, conclusiones y recomendaciones. Estas últimas buscan contribuir a que la DGITDF y el PNTE cuenten con elementos que les permita revisar y ajustar el diseño de procesos de la Estrategia RD, mejorar su efectividad para el logro de los objetivos y metas y la calidad de los servicios que se brinda a las MYPE.

## 2. ANTECEDENTES

En el Perú, en los primeros años del siglo XXI comenzaron a desarrollarse una serie de estrategias de apoyo al proceso de adaptación al uso de nuevas tecnologías en los diversos ámbitos de la sociedad, incluido las empresas. El primero de ellos fue el “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - la Agenda Digital Peruana”, aprobado mediante Decreto Supremo N° 031-2006-PCM. En su diagnóstico enfatizan como principal preocupación el bajo nivel de conexión a Internet y uso de TIC de las MIPYME y el incipiente comercio electrónico de la época, destacan como causa el desconocimiento de sus bondades y los altos costos de software y hardware.

Por ello se propuso realizar acciones de apoyo a los sectores de producción y de servicios en el desarrollo y aplicaciones de las TIC (Objetivo 4 del Plan), específicamente en la estrategia 4.2 se planteaba “facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) a las TICs” y dentro de las acciones se encontraba la Promoción de la capacitación y del asesoramiento de los titulares de MIPYME en la aplicación de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos productivos y administrativos. En esta última acción se colocó como responsable a PRODUCE, Prompyme y la Cámara de Comercio de Lima.

En 2011, se actualiza el plan en el “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - la Agenda Digital Peruana 2.0”, que tenía como objetivo 1 “Asegurar el acceso inclusivo y participativo de la población en áreas urbanas y rurales a la Sociedad de la Información y del Conocimiento”, que en su estrategia 4 buscaba “Impulsar la conectividad de las empresas de todos los sectores, de manera particular en las MYPE”, que planteaba que, a las acciones de promover acceso a Internet de las MYPE, se debía impulsar la capacitación para el uso de las TIC en los procesos administrativos y productivos, mediante alfabetización digital, fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica.

Asimismo, en el Objetivo 5 “Incrementar la productividad y competitividad a través de la innovación en la producción de bienes y servicios, con el desarrollo y aplicación de las TIC” se plantean como estrategias “Adoptar las TIC para incrementar la competitividad en los diversos agentes que realizan actividades económicas, en especial en las MYPES” que incluye la generación de incentivos financieros para la capacitación del personal y en la estrategia “Desarrollar el Comercio Electrónico” incluye el impulso del mismo a través de, entre otras estrategias, la capacitación.

Mediante Decreto Supremo N° 085-2023-PCM, del 28 de julio de 2023, se aprueba la Política Nacional de Transformación Digital. En él se incorpora como objetivo prioritario 2 “Vincular la economía digital a los procesos productivos sostenibles del país”, donde, entre otros, tiene como lineamientos “Fortalecer la transformación y resiliencia digital de las micro, pequeñas y medianas empresas” y “Facilitar la apertura y operación digital de empresas en Perú”.

A nivel sectorial, el Ministerio de la Producción (en adelante, PRODUCE) es competente en materia de micro, pequeña, mediana y gran empresa, así como respecto de la innovación productiva y transferencia tecnológica en el ámbito de sus competencias<sup>4</sup>. En 2011, el Programa Estratégico “Productividad de las MYPE” del Ministerio de la Producción incorpora como uno de sus componentes “Las MYPE incrementan su conocimiento sobre Tecnologías de la Información y Comunicación” que consistía en capacitaciones al conductor de la MYPE. Asimismo, se menciona que una de las causas de la baja productividad de las MYPE es el “Escaso conocimiento y aprovechamiento por las MYPE de las tecnologías de información y comunicación”. En 2012, se rediseñó el Programa Estratégico, incluyendo también a las cooperativas denominándose “Programa Presupuestal Incremento de la Productividad de Micro y Pequeñas Empresas y Cooperativas”. En este PP se incluía capacitación tanto a conductores y trabajadores de MYPE y cooperativas en el uso de TIC.

En 2013 se cambia a la primera versión del Programa Presupuestal 093 “Desarrollo Productivo de las Empresas”, cuya versión actual está vigente desde el año 2017. Como producto 1 se incluye a “Conductores/trabajadores /productores de las MIPYME reciben servicios de

<sup>4</sup> Extraído del Reglamento de Organización y Funciones aprobado por el Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE y modificatorias.

capacitación y/o asistencia técnica”. En la actividad 1.1. “Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, comercial y financiera a MIPYME” se incluye el componente de digitalización.

De otra parte, la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización (DGITDF) del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, propuso en el 2021 la aprobación de una Estrategia nacional para impulsar la adopción digital de la MYPE del sector producción denominada “Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú” (a la que en adelante nos referiremos como Estrategia RD) que fue aprobada por la Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE<sup>5</sup>.

La Estrategia RD surgió en el contexto de la pandemia del Covid-19 y la necesidad de reactivar la economía del país y fue aprobada por el Sector a mediados del 2021. El objetivo general de la Estrategia RD definido en el documento de su creación es incrementar la adopción de tecnologías digitales en las MYPE de distintos sectores productivos empresariales atendidos por PRODUCE, a fin de incrementar su productividad y competitividad. La finalidad de la estrategia es brindar soporte a las MYPE para el desarrollo de sus capacidades, encaminándolas al proceso de adopción de tecnologías digitales, a partir de la combinación de servicios que responden a las particularidades de cada empresa y el levantamiento de información que contribuya al diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos, desde un nivel estratégico para el cierre de brechas en adopción digital.

Según lo establece la norma que aprobó la Estrategia RD esta ejecutada por la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización – DGITDF y el Programa Nacional Tu Empresa - PNTE. La Dirección de Digitalización y Formalización -DDF de la DGITDF se encarga del diseño, articulación, monitoreo y evaluación de la estrategia, identifica los instrumentos y servicios a incluir en el catálogo de recursos disponibles de la estrategia en la medida que es el ente normativo de segundo nivel dentro de la estructura funcional de PRODUCE. De otra parte, el PNTE (mediante la Unidad de Gestión de Servicios Empresariales – UGSE) es el responsable de la ejecución y el cumplimiento de las metas.

La Estrategia RD se encuentra alineada al Objetivo Estratégico 02: “Fortalecer el desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME)” del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2025 del Sector Producción<sup>6</sup>. La importancia de la intervención está justificada en la medida que coadyuva a que las empresas inicien procesos de digitalización de manera progresiva y continua, mediante la integración de tecnologías de la información y soluciones digitales, considerando que cumplen un rol fundamental en materia laboral, sanitaria y comercial por acelerar procesos de adopción y transformación digital de los sectores productivos del Perú.

En junio de 2023, mediante DS N° 006-2023-PRODUCE “Decreto Supremo que aprueba las líneas prioritarias del sector producción “Perú Produce”, establece como una de ellas MYPE digital, que tiene por objetivo “acompañar a las Unidades de Negocio en el proceso de adopción y uso de tecnologías digitales de comercio electrónico, medios de pago digital, marketing digital, análisis de datos, y otras que permitan la digitalización y transformación productiva digital de las mismas para mejorar sus procesos productivos y de gestión empresarial, según corresponda”.

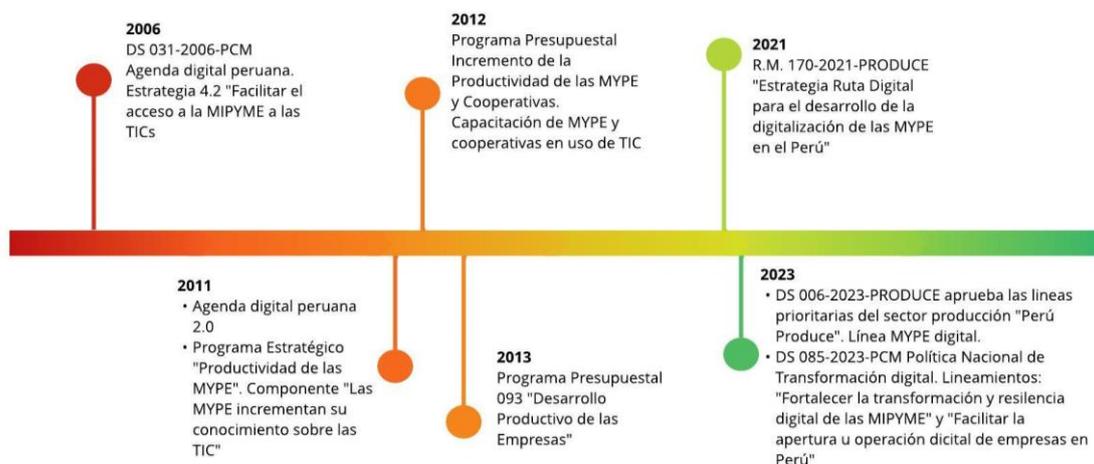
Mediante Resolución Ministerial N° 0159-2024-PRODUCE del 25 de abril de 2024, se aprueban los “Lineamientos para la implementación de la línea prioritaria de intervención ‘MYPE digital’ del Ministerio de la Producción, que identifica como problema principal el limitado acceso a recursos financieros, personal calificado, y de inversión en tecnología, que dificulta la adopción y uso de tecnologías digitales en la MYPE. Para su implementación se plantean objetivos relacionados con i) la gobernanza y articulación entre actores, ii) reducción de brechas digitales y iii) establecimiento de un modelo de ecosistema digital.

---

<sup>5</sup> La Estrategia fue aprobada por la Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE, el 20 de junio de 2021 se aprueba la Estrategia “Ruta Digital”.

<sup>6</sup> La Resolución Ministerial N° 00168-2022-PRODUCE aprueba la ampliación del horizonte temporal del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2024 del Sector Producción hasta el año 2025, quedando denominado como “Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESE) 2017-2025.

### Ilustración 1: Principales hitos de las políticas de capacitación en digitalización en el Perú



Elaboración: PRODUCE – OGEIIE-OEI

Adicional al tema de la capacitación sobre temas relacionados al uso de tecnologías digitales y digitalización, el sector Producción que incorpora tanto al Ministerio de la Producción como sus órganos adscritos han desarrollado instrumentos que tienen objetivos en común en los esfuerzos por impulsar la digitalización de las MYPE. En primer lugar, el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación (ProInnovate) a través del concurso MIPYME digital otorga cofinanciamiento de proyectos tecnológicos que contribuyan al incremento de la productividad, competitividad empresarial y a la acción climática. PRODUCE ha lanzado también portales para impulsar el comercio electrónico como "Perú Imparable" un portal público de ventas online y "Ubica Tu Bodega" que permite a los usuarios a través de un mapa digital, encontrar la bodega y panadería más cercana y los principales productos vendidos.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

#### 3.1 El problema y sus causas

La adopción de herramientas digitales es un proceso gradual que idealmente debe involucrar una visión general de la empresa acerca de sus procesos tradicionales. En el siglo XXI el éxito de un negocio está enfocado en pensar, planificar y construir en entornos digitales (Ris & Puvaca, 2024). Por ello debe estar integrado en todas las áreas operativas, y de valor al cliente, además de un cambio cultural que implica un continuo cambio del *status quo*, adaptado al sector en el que se desarrollen, la cultura organizacional y su relación con la tecnología.

Este proceso inicia con la “digitización” y luego la digitalización, para finalizar en la transformación digital. El primero se refiere al paso de lo analógico a lo digital, el paso de los registros en papel a los archivos de computadora. La “digitización” se define como artefactos analógicos o físicos que se habilitan digitalmente con el propósito de implementarlos en dichos artefactos en procesos de negocios con el objetivo final de adquirir conocimientos recién formados y crear nuevo valor para las partes interesadas (Schallmo & Williams, 2018). El segundo, la digitalización, se refiere a la integración de procesos digitales y uso de datos para mejorar las formas de trabajo. De acuerdo a Schallmo y Williams (2018) son cambios fundamentales realizados en las operaciones y modelos comerciales basados en conocimientos recién adquiridos a través de iniciativas de digitalización de valor agregado.

Finalmente, la transformación digital, se refiere al valor agregado que se da en la iteración con el cliente, buscando ser más eficiente y brindar experiencias personalizadas, especialmente con la irrupción de redes sociales, donde se puede obtener una comunicación directa para promocionar, ofrecer, vender o brindar algún servicio, construyendo relaciones duraderas y significativas con los clientes y potenciales consumidores. Así, la transformación digital es el proceso de utilizar tecnologías digitales para crear nuevos o alterar los existentes procesos de negocios, cultura y experiencia general del consumidor para satisfacer los cambiantes requerimientos comerciales y del mercado (Ris & Puvaca, 2024). De esta manera, las empresas buscan mejorar su desempeño y alcance implementando el proceso en tres áreas clave: experiencia del consumidor, modelos de negocio y procesos operacionales.

En ese contexto, la irrupción del COVID-19 y las consecuentes medidas restrictivas, funcionaron como un acelerador de la digitalización de las empresas, especialmente en lo referido al comercio electrónico y uso de redes sociales. Las empresas tuvieron que reinventarse en cuanto a su relación con los clientes y sus trabajadores, adoptando muchos el trabajo remoto (Ris & Puvaca, 2024). Sin embargo, no todo el contexto de la pandemia fue favorable. De acuerdo con Jaramillo y Ñopo (2020) el periodo previo a la pandemia, se caracteriza por la informalidad e inestabilidad del empleo. Esta situación advertía que ante un evento no esperado como la pandemia de COVID-19 existiera una contracción de ingresos laborales, lo cual termina afectando el poder de compra de los hogares.

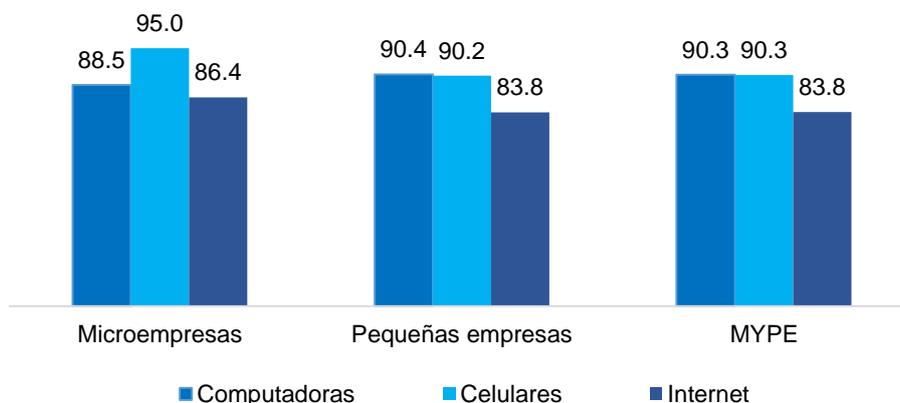
Los recientes avances en tecnología digital apuntan a una profundización del proceso de transformación digital. En ese sentido, los cambios en el comportamiento del consumidor van más allá el periodo pandémico, siendo cada vez más, los bienes y servicios que se solicitan y pagan por vías digitales. En la actualidad, con la implementación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el comercio electrónico está adquiriendo un nuevo impulso con el uso de *chatbots* que pueden dar a todos los clientes un servicio más personalizado a los clientes y permitiendo a las empresas ahorrar costos (Singh, Dash, Sahu, & Kumar, 2024). Mediante el uso de inteligencia artificial y *machine learning* se obtiene mayor información de los consumidores y posibilitando una experiencia más personalizada (Ris & Puvaca, 2024).

A pesar de su importancia, el uso de tecnologías digitales sigue siendo limitado por parte de las MYPE. Con datos de la Encuesta Económica Anual (EEA) de 2020<sup>7</sup>, se muestra que existe un uso mayoritario de equipos informáticos como computadoras (90.3%) o celulares (90.3%), y el uso de internet (83.8%), tal como se muestra en el gráfico N° 1. Sin embargo, si bien esta es una

<sup>7</sup> La EEA se realizó a una muestra de 12,130 empresas con ventas anuales mayores a 50 UIT. Tuvo como periodo de referencia el ejercicio económico 2019.

condición necesaria para el proceso de digitalización, no es suficiente puesto que su uso debería ser integrado en los procesos de negocios como producción y comercialización.

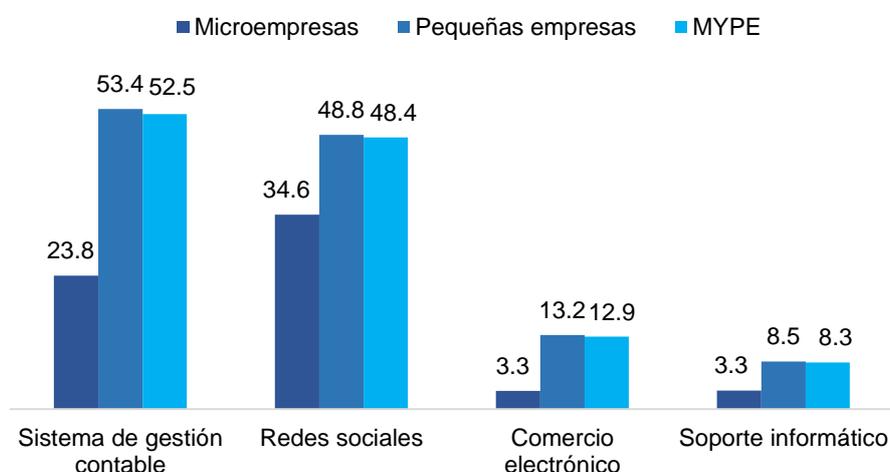
**Gráfico 1. MYPE que utilizan equipos informáticos e Internet, 2019**



Fuente: INEI – Encuesta Económica Anual (EEA), 2020.  
Elaboración: PRODUCE – OGEIEE-OEI.

En el gráfico 2, se muestra que en general hay un menor uso de las tecnologías para los procesos de la empresa. Esto es notorio especialmente entre las empresas que compran y venden por internet, que llega al 12.9%. Asimismo, solo un 8.3% de las MYPE tiene sistemas de soporte informático, siendo destacable que en el caso de la microempresa solo llega al 3.3%. Con un mayor porcentaje de uso se encuentran los sistemas de gestión contable y el uso de redes sociales.

**Gráfico 2. Uso de TIC de las MYPE, 2019**



Fuente: INEI – Encuesta Económica Anual (EEA), 2020.  
Elaboración: PRODUCE – OGEIEE-OEI.

Estos datos a nivel microeconómico afectan el desarrollo del ecosistema digital, la innovación y la competitividad de la economía nacional, generando una brecha respecto a otras economías regionales, tal como lo revela los resultados de los diversos índices y rankings regionales y globales. Así en el Ranking de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial (WEF), Perú se ubicaba en el puesto 65 de 141 países. Uno de los componentes en los que presentaba un peor desempeño era la adopción de TIC, donde ocupaba el puesto 98 (WEF, 2019).

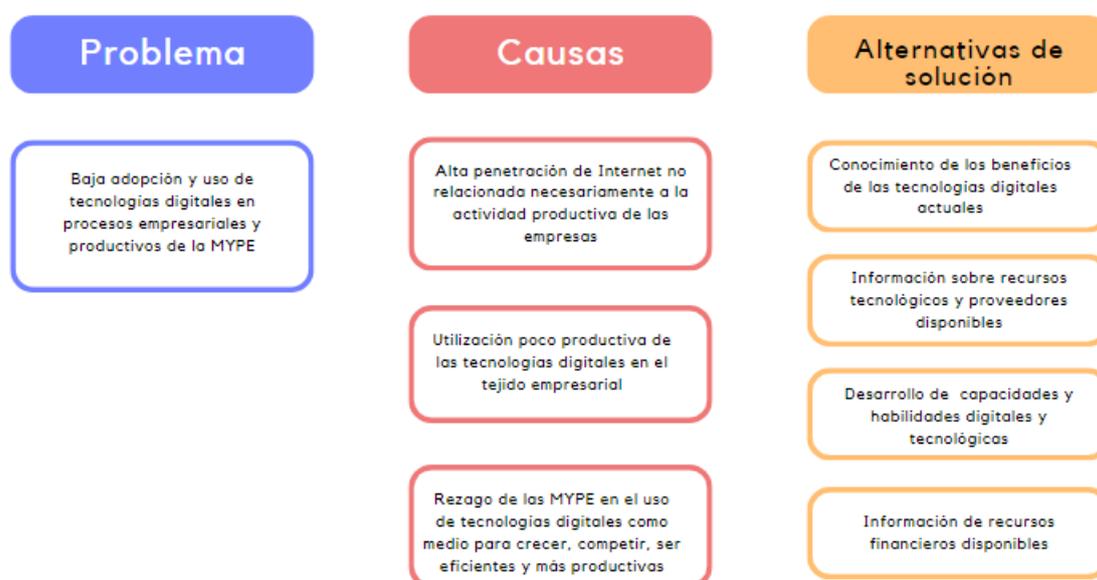
Existen barreras que impiden la adopción digital por parte de las empresas. Entre estas se encuentran los recursos humanos, recursos financieros y rentabilidad, condiciones de mercado y competidores, realidad de gerencia, factores organizacionales, integración tecnológica y de procesos, cooperación. En el caso del factor humano, Szabó et al. (2023) señala que incluso

desde los altos gerentes y mandos existe una aversión al cambio, a realizar cambios significativos, aun siendo estos más eficientes. Destaca que para una transformación exitosa se necesita contar con un equipo con las habilidades necesarias como gerencia de cambio y planeamiento estratégico.

La Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE, que aprueba la Estrategia Ruta Digital, se basa en el Anexo 1 titulado “Estrategia para Impulsar la Adopción Digital de la MYPE del Sector Producción, denominada Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de la MYPE en el Perú”. Este anexo, al que nos referiremos como “documento RD”, sustenta la Estrategia y describe detalladamente los objetivos, componentes y acciones de la intervención.

El documento RD identifica como problema central que motiva la intervención la baja adopción y uso de tecnologías digitales en los procesos empresariales y productivos de las MYPE. Este problema se manifiesta en tres aspectos clave: i) la alta penetración de Internet en el tejido empresarial peruano que no está relacionada necesariamente con la actividad productiva de la empresa; ii) la utilización poco productiva de las tecnologías digitales en el tejido empresarial; y, iii) el rezago de las MYPE en el uso de tecnologías digitales como medio para crecer, competir, ser eficientes y más productivas.

*Ilustración 2. Problema y causas atendidas por la intervención*

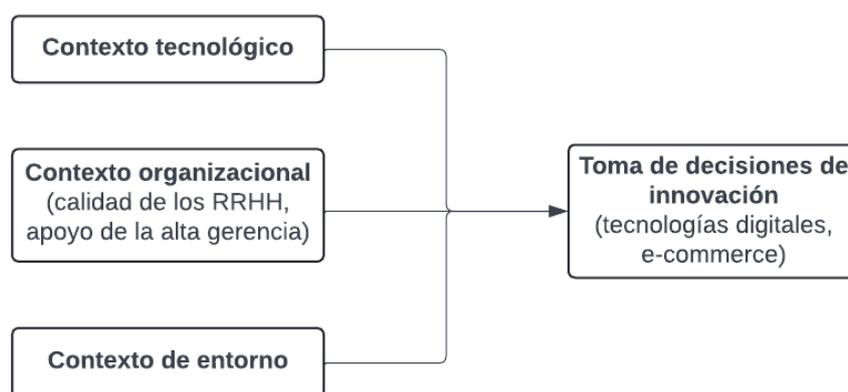


Fuente: Anexo 1 Estrategia Ruta Digital (2021)

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE-OEI.

Este problema en las MYPE es originado por el desconocimiento de los beneficios de las tecnologías digitales, la falta de información sobre tecnologías y proveedores disponibles y la escasez de talento con capacidades digitales en ellas.

Este diagnóstico se encuentra en línea con el modelo TOE (Tecnología-Organización Entorno), mediante el cual analiza la adopción de tecnologías en organizaciones (Fernandez, Suárez, & García-Diez, 2017) considerando tres contextos principales: la tecnología (características técnicas y beneficios percibidos), la organización (aspectos internos como tamaño, estructura y recursos), y el entorno (factores externos como competencia y regulación). Este modelo proporciona una visión amplia de los factores que influyen en la adopción y uso de nuevas tecnologías en el ámbito organizacional. Centrándonos en la adopción de tecnologías digitales, como el comercio electrónico, (Kwan & Ortiz, 2020) señalan que como parte del contexto organizacional se incluye la calidad de los recursos humanos que facilite el proceso de aprendizaje y conocimiento, y la colaboración y disposición de la alta gerencia para su desarrollo.

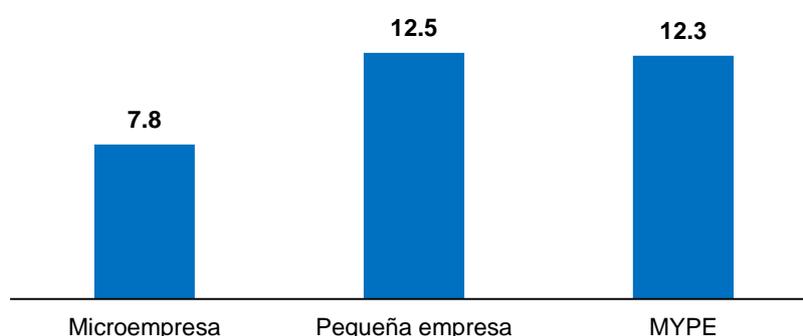
**Ilustración 3. Modelo TOE**

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE-OEI.

Por otro lado, la evidencia respalda que las capacitaciones y asistencias técnicas son un medio efectivo para que las empresas adquieran nuevos conocimientos y habilidades. En este sentido, la sistematización realizada por McKenzie y Woodruff (2014) sobre evaluaciones de programas dirigidos a micro y pequeñas empresas en países en desarrollo destaca resultados positivos, a pesar de la heterogeneidad en los programas analizados. Estas diferencias incluyen variaciones en la población objetivo, temáticas, beneficios ofrecidos, costos, duración de las capacitaciones y el tamaño de las empresas participantes.

A pesar de las limitaciones de las evaluaciones de impacto revisadas, todas coinciden en identificar beneficios en al menos algún indicador clave, como la creación y sobrevivencia de empresas, la adopción de buenas prácticas de negocio, el aumento de beneficios económicos y el crecimiento en ventas. Sin embargo, se resalta que la magnitud de los efectos obtenidos depende de factores como la duración de las capacitaciones y el tiempo transcurrido entre su implementación y la medición de los resultados para la evaluación.

De acuerdo a la Encuesta Económica Anual - EEA 2020, 12 de cada 100 trabajadores recibió capacitaciones sobre TICs en la empresa, siendo ligeramente superior en la pequeña empresa (12.5%) respecto a la micro (7.8%). Entre los temas de capacitación más importantes se encontraron las de “Operaciones de banca electrónica” (9.2%), “redes sociales (7.5%) y “ofimática” (4.8%).

**Gráfico 3. Capacitación en uso de TIC de las MYPE, 2019**

Fuente: INEI – Encuesta Económica Anual (EEA), 2020  
Elaboración: PRODUCE – OEI.

En 2022, la Oficina de Evaluación de Impacto (OEI) realizó una evaluación de diseño de la Estrategia Ruta Digital<sup>8</sup> donde se identificó que las causas directas de estos problemas son la insuficiencia de recursos financieros, el insuficiente conocimiento y capacidades digitales/tecnológicas de las MYPE y que los empleados carecen de suficientes capacidades y habilidades digitales.

En particular, para el conocimiento y capacidades insuficientes se identificaron como causas indirectas el poco conocimiento sobre las tecnologías actuales, el bajo acceso a la capacitación especializada y limitado acceso a la oferta de servicios tecnológicos.

De otra parte, en una propuesta de actualización del documento de la estrategia elaborada por la DGITDF en 2023<sup>9</sup>, reconoce y ratifica como principales obstáculos para la adopción de tecnologías innovadora a: a) la falta de fondos, b) el alto costo de innovación y el acceso al financiamiento, c) la falta de información sobre tecnologías, tecnologías digitales y mercados.

Asimismo, se mencionan como desafíos generales para la digitalización de las empresas a la falta de conocimientos técnicos y la inversión en tecnología. A su vez, se señala que la creciente aparición y adopción de nuevas tecnologías es un factor que genera mayores niveles de productividad a las empresas, por lo que su incorporación es clave para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas en el mercado.<sup>10</sup>

### 3.2 Objetivos, alcance y herramientas de la Estrategia Ruta Digital

Considerando el problema y causas incluidas en el documento de creación de la Estrategia RD se planteó que ésta contribuye a: a) **generar capacidades en los conductores** de las unidades productivas, a fin de que puedan **aprovechar adecuadamente las tecnologías digitales y aumentar así su desempeño empresarial**, y b) **crear conciencia sobre los beneficios de la digitalización**, con el objetivo de desarrollar y adoptar tecnologías que simplifiquen las barreras para hacer negocios, mejoren el acceso a los mercados y fortalezcan sus capacidades para obtener beneficios del comercio digital.

En el documento RD se señala como objetivo general “Incrementar la adopción de tecnologías digitales en las MYPE de los distintos sectores productivos empresariales atendidos por PRODUCE, a fin de que incrementen su productividad y competitividad”. Asimismo, se mencionan como objetivos específicos:

- Informar a las empresas sobre los beneficios de las tecnologías digitales que desconocen, a partir de un diagnóstico que identifica su nivel de digitalización.
- Contribuir a la generación de capacidades en las empresas, de acuerdo con las necesidades identificadas en el autodiagnóstico de digitalización.
- Facilitar el acceso a servicios que promueven la adopción digital, a través de aliados públicos y privados.

La estrategia se implementa con un alcance nacional. En el documento RD, se señala que la estrategia debe ser implementada en dos niveles: interno y externo. Los procesos a **nivel interno** buscan crear las bases para que las instancias competentes de PRODUCE diseñen y fortalezcan las políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas. La ejecución a nivel interno comprende a direcciones, órganos adscritos y programas del Sector.

De otra parte, a **nivel externo**, la Estrategia RD en la Plataforma ejecuta procesos orientados a incrementar las capacidades digitales de las MYPE y promover el uso de la digitalización. Esto debe ser trabajado según el diseño y ejecución de planes de capacitación para las necesidades identificadas en el Autodiagnóstico, que comprende la realización de talleres (charlas), asesorías

<sup>8</sup> Disponible en: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/estadisticas/oei-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo-oei/informes-de-evaluacion/item/1079-evaluacion-de-diseno-de-la-estrategia-ruta-digital-para-el-desarrollo-de-la-digitalizacion-de-las-mype-en-el-peru>.

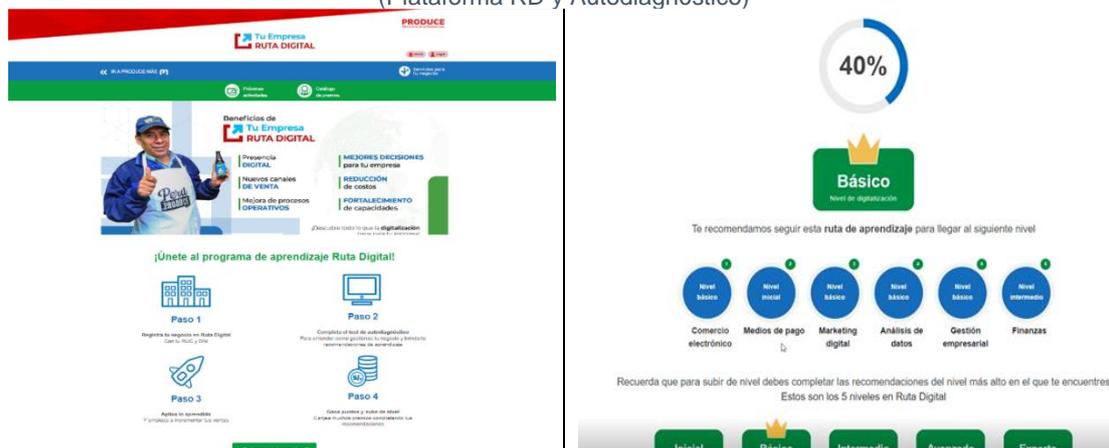
<sup>9</sup> DGITDF (2023). Documento interno. Estrategia para impulsar la adopción digital de la MIPYME del sector Producción denominada “Ruta Digital para el desarrollo de la Digitalización de la MIPYME en el Perú”, pág. 1

<sup>10</sup> El documento indica también que temas importantes asociados a la adopción tecnológica de las empresas que deben incorporarse son la gestión empresarial en la nube, el comercio electrónico, la automatización de procesos y el análisis de datos.

y otras acciones que fomentan la participación de las MYPE y adopción digital en la gestión y procesos.

Las principales herramientas utilizadas para la ejecución de la Estrategia RD son la **Plataforma Ruta Digital** (<https://rutadigital.produce.gob.pe/>) y la evaluación integral a las MYPE realizada con el **Autodiagnóstico** que se realiza en esta plataforma para determinar el nivel de digitalización de la MYPE.

**Ilustración 4. Herramientas utilizadas por la Estrategia Ruta Digital**  
(Plataforma RD y Autodiagnóstico)



Fuente: Plataforma Ruta Digital (v 3.0).

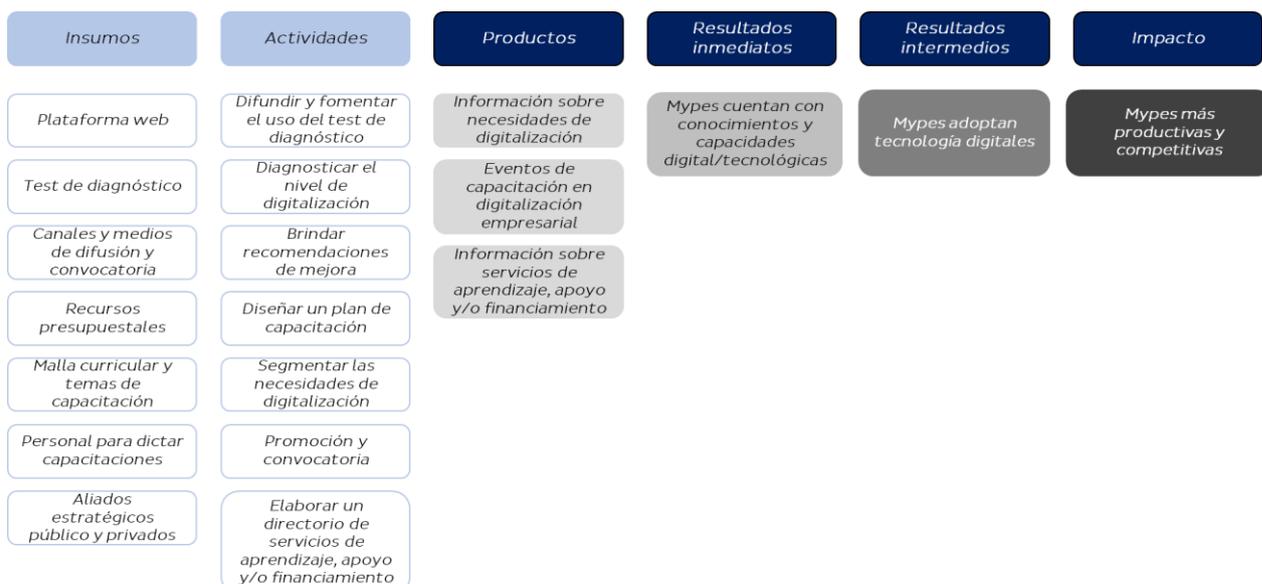
La evaluación (Autodiagnóstico) de las MYPE permite el levantamiento de información que debe contribuir al diseño y fortalecimiento de políticas públicas y herramientas y al cierre de brechas en adopción digital. Asimismo, a partir de la información del autodiagnóstico, la intervención identifica necesidades y desarrolla elementos para el fortalecimiento de capacidades de las MYPE y brindarles soporte, con el fin de encaminarlas a procesos de adopción de tecnologías digitales a partir de la combinación de diferentes servicios disponibles en la Plataforma Ruta Digital, en respuesta a sus necesidades particulares.

### 3.3 Cadena de Valor

En el documento de Teoría de Cambio de la Estrategia RD elaborado por la DGITDF (PRODUCE, 2023) que complementa a la propuesta de actualización de la intervención, se menciona que la situación que motiva la intervención es que “las MYPE en el Perú enfrentan desafíos en la adopción de tecnologías digitales debido a la falta de conocimiento, recursos financieros y una cultura arraigada en métodos tradicionales. Esto limita su competitividad, eficiencia operativa y crecimiento económico”.

De esta forma se ha definido que el cambio (Fin) que buscaría generar la estrategia Ruta Digital es que “las MYPE en el Perú adopten tecnologías digitales de manera efectiva, lo que resulta en un aumento de su competitividad y crecimiento sostenible en la economía digital”.

El análisis del Documento RD, junto con la evaluación de diseño realizada por la OEI (2022) y los hallazgos obtenidos en esta evaluación de procesos, evidencian que la cadena de valor implementada por la DGITDF y el PNTE se enfoca principalmente en acciones externas, específicamente en los servicios dirigidos a las MYPE (ver Ilustración 5). Este enfoque parece estar motivado por la necesidad de priorizar recursos, dado el limitado presupuesto disponible para su ejecución. Las acciones en este nivel se destacan porque permiten reportar el cumplimiento de las metas establecidas para medir el desempeño en la implementación de la Estrategia RD.

**Ilustración 5. Cadena de valor de la Estrategia Ruta Digital**


Fuente: PRODUCE (2022).

Considerando el documento vigente de la Estrategia RD, la cadena da valor incluye como Insumos a los recursos, las alianzas estratégicas con actores (privados y públicos), el personal que conduce la operación y dicta la capacitación, la plataforma web de Ruta Digital, el test de autodiagnóstico a las empresas, los módulos y recursos de capacitación, los canales y medios para la difusión del autodiagnóstico y convocatoria a las empresas).

Como Actividades se plantean las siguientes:

- Difusión y fomento del test de diagnóstico
- Diagnóstico del nivel de digitalización
- Brindar recomendaciones de mejora a las MYPE
- Diseño de planes de capacitación
- Segmentación según necesidades de digitalización
- Promoción y convocatoria
- Elaboración de un directorio de servicios de aprendizaje, apoyo y/o financiamiento

Como Productos, se identifica la información sobre necesidades de digitalización de las MYPE, los eventos de capacitación en digitalización empresarial y la información sobre servicios de aprendizaje, apoyo y/o financiamiento en materia de digitalización que se brinda a las MYPE.

Los insumos, actividades y productos, la intervención generarían como Resultado inmediato que las MYPE cuenten con conocimientos y capacidades digitales/tecnológicas y como Resultado intermedio que adopten las tecnologías digitales. Además, como Resultado Final (impacto) se busca contribuir a que la digitalización lograda por las MYPE les permita ser más productivas y competitivas.

En el Cuadro 1 se describen los insumos, actividades y productos identificados a partir de la Cadena de Valor de la intervención y los documentos de la Estrategia RD que contribuye al logro de los resultados esperados.

**Cuadro 1. Insumos, actividades y productos de la Estrategia Ruta Digital**

Insumos	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma web</li> <li>- Test de autodiagnóstico</li> <li>- Canales de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión y fomento del uso del test de autodiagnóstico</li> <li>- Diagnosticar el nivel de digitalización de las MYPE</li> <li>- Entrega de recomendaciones de mejora a las MYPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre necesidades de digitalización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos presupuestales</li> <li>- Necesidades de capacitación y temas prioritarios de capacitación</li> <li>- Personal para dictado de capacitaciones</li> <li>- Recursos multimedia de capacitación</li> <li>- Canales y medios de convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de plan de capacitación</li> <li>- Segmentación de necesidades de digitalización</li> <li>- Promoción y convocatoria a las MYPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos de capacitación en temas de digitalización empresarial</li> <li>- Recursos digitales (materiales) para las MYPE)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aliados estratégicos (públicos y privados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de alianzas estratégicas</li> <li>- Elaboración y presentación de directorio de servicios de aprendizaje, apoyo y/o financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre servicios de aprendizaje, apoyo y/o financiamiento (directorío)</li> <li>- Catálogo de Premios<sup>11</sup> (*)</li> </ul>

Fuentes: Documento RD (2021), OGEIEE (2022)

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

### 3.4 Actores

En el documento RD de creación de la estrategia se menciona a los actores de Ruta Digital, señalando a los que tienen responsabilidad directa en la ejecución y el seguimiento y actores en el nivel interno. Cabe señalar que los mismos actores, son identificados por la DGITDF en el documento propuesta para la actualización de la estrategia RD.

#### a) Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización – DGITDF

La DGITDF es el ente normativo de segundo nivel en materia de innovación dentro de la estructura funcional de PRODUCE. Esta dirección depende orgánicamente del Despacho Viceministerial de MYPE e Industrial (DVMYPE-I), quien a su vez depende del Despacho Ministerial. De acuerdo con el artículo 4° de la Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE que aprueba la Estrategia RD, la DGITDF tiene el encargo de la implementación, seguimiento y monitoreo de esta intervención.

<sup>11</sup> Incorporado desde julio de 2023 en la Plataforma Ruta Digital.

**Ilustración 6. Responsables de la Estrategia Ruta Digital**

## b) Programa Nacional Tu Empresa – PNTE

El PNTE es un programa adscrito de PRODUCE creado en el año 2017<sup>12</sup>, cuya como población objetivo son las MYPE a nivel nacional. De acuerdo con lo establecido en el artículo 10 del Manual de Operaciones (MOP) del PNTE<sup>13</sup> el ámbito de intervención y población objetivo del Programa está dado por “las micro y pequeñas empresas a nivel nacional, incluyendo las lideradas por mujeres, personas con discapacidad, personas adultas mayores, familias, niños, niñas y adolescentes en riesgo”.

En dicho marco, el PNTE brinda acompañamiento empresarial a las micro y pequeñas empresas (MYPE), según sus necesidades identificadas, a través de los componentes de Formalización, Gestión Empresarial, Digitalización, Desarrollo Productivo y Acceso al Financiamiento. PNTE desarrolla sus actividades mediante tres unidades estratégicas, siendo la Unidad de Gestión de Servicios Empresariales (UGSE) la responsable de articular y estandarizar la entrega de servicios empresariales del PNTE a través de canales de atención de las MYPE, en colaboración con las direcciones generales y órganos adscritos del sector Producción, articulando también con otras entidades públicas y privadas.

Además, el documento RD identifica que el Programa Nacional Tu Empresa - PNTE es responsable de operativizar la estrategia RD a nivel externo, la plataforma y por ende de cumplir las metas establecidas para ella.

## c) Instancias competentes del Sector

Otros actores mencionados en el documento RD son las instancias competentes del Sector, que incluyen a direcciones, órganos adscritos y programas (con competencias relacionadas a temas de digitalización); se menciona específicamente al PNTE, ITP, PROINNOVATE, la DIF de la DGDE. Según se menciona en este documento, estos deben promover el autodiagnóstico de las MYPE y hacer uso de la información de la Estrategia RD para el diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos, entre otros relacionados a temas de digitalización (para hacerlos más eficientes).

<sup>12</sup> El Programa Nacional “Tu Empresa” del Ministerio de la Producción fue creado el 24 de agosto de 2017, mediante Decreto Supremo N°012-2017-PRODUCE. Su objetivo general es contribuir al aumento de la productividad y ventas de las MYPE, brindándoles facilidades para formalizarse, acceder al crédito formal, digitalizarse, y desarrollar capacidades de los empresarios. Su ámbito de intervención y población objetivo son las MYPE a nivel nacional, incluyendo las lideradas por mujeres, personas con discapacidad, personas adultas mayores, familias, niños, niñas y adolescentes en riesgo.

<sup>13</sup> Manual de operaciones del PNTE aprobado por Resolución Ministerial N° 102-2018-PRODUCE.

La estrategia RD indica también que su participación les debe permitir:

- ✓ Identificar mejor el perfil del público objetivo al cual dirigen su intervención;
- ✓ Priorizar necesidades a considerar en el corto, mediano y largo plazo;
- ✓ Definir mejor sus metas e indicadores;
- ✓ Diseñar mejores instrumentos que promuevan la digitalización empresarial;
- ✓ Fortalecer los instrumentos existentes promueven la digitalización empresarial;
- ✓ Elaborar planes de capacitación de acuerdo a necesidades de las MYPE;
- ✓ Diseñar políticas públicas que permitan reducir la brecha digital.

### 3.5 Procesos para la ejecución de la Estrategia Ruta Digital

En el documento vigente de la estrategia RD<sup>14</sup>, se describen los pasos a seguir para ejecutarla a nivel interno y externo. Así los pasos definidos en ella se constituyen en procesos que fueron originalmente definidos para el logro de los objetivos de la intervención. Este se toma en cuenta considerando no se identifica otro documento operativo, manual u otro que describa los procesos de forma detallada en concordancia con lo indicado en el documento RD.

En los pasos se señalan acciones a ser ejecutadas, por los responsables y se menciona los principales instrumentos a utilizar en la ejecución. No se identifica siempre los insumos (inputs) y resultados (outputs) de cada proceso ni responsables. Sin embargo, los procesos han sido reconstruidos durante la evaluación, considerando la información provista por los ejecutores. En la sección 5.1 se analiza su cumplimiento de acuerdo a los hallazgos de la evaluación de procesos.

#### 3.5.1 A nivel interno

Los pasos (procesos) de este nivel buscan crear las bases para que las instancias competentes de PRODUCE diseñen y fortalezcan las políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas. En la Ilustración 7 se presenta un esquema de los procesos identificados.



Fuente: Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE (Anexo 1).  
Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

#### Paso 1. Promoción del autodiagnóstico de las MYPE

Todas las instancias competentes del Sector deben diseñar e implementar instrumentos relacionados a la gestión empresarial, digitalización y finanzas dirigidos a las MYPE, así como promover el uso de la herramienta de **Autodiagnóstico** para conocer el grado de implementación de herramientas digitales en las MYPE.

<sup>14</sup> El documento RD corresponde al Anexo 1 de la Resolución Ministerial N° 139-2021-PRODUCE que creó la Estrategia Ruta Digital.

El auto diagnóstico de las MYPE se realiza mediante un test en línea o Autodiagnóstico (disponible en la Plataforma Ruta Digital) que incluye preguntas relativas al uso y experiencia en el manejo de herramientas digitales relacionadas a comercio electrónico, marketing, análisis de datos, gestión empresarial, pagos digitales y finanzas. Como resultado, se asigna a la MYPE a alguno de los niveles de digitalización pre establecidos en el anexo del Documento de RD (inicial, básico, intermedio, avanzado, experto).

Entre las dependencias de PRODUCE responsables se mencionan al PNTE, el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación (PROINNOVATE) y la Dirección de Instrumentos Financieros (DIF) de la Dirección General de Desarrollo Empresarial (DGDE) de PRODUCE.

#### Paso 2. Almacenamiento del Autodiagnóstico en Base de Datos Centralizada

Como consecuencia del primer proceso, se genera una base de datos centralizada que almacena los datos de las MYPE auto diagnosticadas. Esta se soporta en la plataforma web Ruta Digital (<https://rutadigital.produce.gob.pe/>), la misma que se encuentra alojada en los servidores de PRODUCE. La información debe ser utilizada por las instancias de PRODUCE interesadas en conocer las principales necesidades de las MYPE.

#### Paso 3. Segmentación de las MYPE según sus necesidades

A partir de la base de datos centralizada, se segmenta a las MYPE según sus necesidades y se generan listados de empresas según las necesidades comunes. La segmentación se da en torno a los niveles de digitalización y necesidades asociadas a los cinco módulos de la Estrategia RD (comercio electrónico, marketing, análisis de datos, gestión empresarial, pagos digitales y finanzas).

Se menciona también que, con base en los listados (que podrían ser los outputs), las instancias de PRODUCE pueden ejecutar sus intervenciones o diseñar instrumentos para solucionar problemas concretos de su público objetivo, logrando hacerlos más eficientes y efectivos.

#### Paso 4. Diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos

A partir del análisis de la información de autodiagnóstico de las MYPE de la base de datos centralizada, las instancias de PRODUCE puedan conocer sus principales necesidades sobre competencias digitales.

Se espera que la información de autodiagnóstico les permita lograr los fines identificados en la sección 3.4.c, de forma que la información de autodiagnóstico generada debería contribuir a mejorar el diseño y fortalecer los instrumentos dirigidos a las MYPE, haciéndolos más eficientes y efectivos.

### **3.5.2 A nivel externo**

Los procesos en este nivel buscan incrementar las capacidades digitales de las MYPE y promover el uso de la digitalización. Los identificados en el Documento RD involucran directamente al PNTE (ver Ilustración 8).

#### Paso 1. Difusión del autodiagnóstico a las MYPE

En el documento RD se indica que se deben difundir a las MYPE los servicios que brinda Ruta Digital (autodiagnóstico, la plataforma y el consiguiente acceso a sus contenidos, los talleres, asesoría, entre otros). La difusión debe ser realizada a través de los canales oficiales del Ministerio de la Producción con el objetivo central de atraer el interés de las MYPE.

Ilustración 8. Pasos considerados en la estrategia externa de Ruta Digital



Fuente: Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE (Anexo N° 01)  
Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

### Paso 2: Autodiagnóstico de la MYPE

Mediante el test digital de auto diagnóstico alojado en la plataforma Ruta Digital, las MYPE registran su información y se evalúa el grado inicial de cada una en la implementación de herramientas digitales. Una vez realizado y al término de su ejecución, cada MYPE obtiene un conjunto de Recomendaciones en respuesta a las necesidades de capacitación identificadas en el auto diagnóstico. La entrega de Recomendaciones (o Ruta Digital para la MYPE) es automática.

### Paso 3: Identificación del Nivel de Digitalización de la MYPE

La información de Autodiagnóstico de las MYPE permite identificar el nivel de digitalización de las MYPE (inicial, básico, intermedio, avanzado o experto). El nivel de digitalización sirve como referencia para conocer la situación actual y medir posteriormente el avance logrado una vez las MYPE reciben los servicios de la Estrategia RD y realizan el re autodiagnóstico.

### Paso 4. Creación de Planes de Capacitación

A partir de la información de Autodiagnóstico (paso 2) y la identificación de los niveles de digitalización (paso 3), se debe definir y prioriza las necesidades a atender. A partir de este análisis el PNTE debe elaborar un plan de capacitación para cada necesidad identificada (temas) que se plantea resolver.

Según el documento RD, en cada plan de capacitación (por necesidad) se deben definir **los temas a tratar, el público objetivo o segmento de la capacitación, el tiempo estimado de duración, los métodos de evaluación y los indicadores de éxito**. Además, se considera si los contenidos serán dictados por especialistas del PNTE o aliados estratégicos. No se incluyen actividades de planificación metodológica y organización de los talleres, como el contacto a los capacitadores, la preparación de los contenidos y materiales de la capacitación, desarrollo de evaluaciones, entre otros.

### Paso 5. Segmentación de las MYPE según necesidades y convocatoria a la capacitación

A partir de la base de datos del Autodiagnóstico (paso 2), el PNTE segmenta a las MYPE según necesidades. Con base en esto, se generan listados de MYPE con una misma necesidad (y niveles) a ser convocadas a participar en los talleres ejecutados como parte del plan de capacitación correspondiente (por tema). Se indica además que las empresas deberán ser monitoreadas.

### Paso 6. Ejecución del Plan de Capacitación

En este se ha previsto implementar el plan de capacitación ejecutando los siguientes mecanismos:

- 1) **Píldoras Digitales:** La píldora tiene el carácter de “notificación” multifuncional para la MYPE usuaria de la plataforma RD, debe ser enviada por correo electrónico o WhatsApp, según sus intereses y necesidades.  
Hay 4 tipos o categorías de píldoras digitales:
  - **Calendario:** debe alcanzar la información más relevante de la programación mensual de las actividades de Ruta Digital.
  - **Invitación:** debe transmitir los detalles concretos de un evento programado (puede ser un taller, mesa de asesoría, panel de MYPE, etc.)
  - **Contenido:** brinda a la MYPE recomendaciones a partir de su autodiagnóstico, así como una selección de contenidos de valor para ella que puede encontrar en los módulos disponibles de la plataforma Ruta Digital.
  - **Servicio:** debe dirigir a las MYPE a un directorio donde pueda identificar apoyo e información sobre servicios de aprendizaje, apoyo a la MYPE y financiamiento (disponibles en el Sector Público y Privado).
- 2) **Eventos:** Entre ellos se considera a talleres, webinars, asesorías, etc. cuyo contenido esté alineado a los temas definidos en el Plan de Capacitación de los cuales hacen parte. Se debería notificar a la MYPE a través de la “**Píldora Digital - Invitación**”, la difusión en canales digitales o directamente desde la plataforma Ruta Digital.
- 3) **Evaluación para medir el aprendizaje:** En cada taller se debe aplicar una prueba de ingreso y una prueba de salida con el objetivo de medir el resultado del servicio de capacitación (aprendizaje de las MYPE).
- 4) **Medición del Nivel de Satisfacción:** Al finalizar cada evento de capacitación se debe aplicar una encuesta a las MYPE para medir el nivel de satisfacción respecto a la intervención.
- 5) **Blog Digital:** Se debe generar contenidos sobre los temas priorizados. La MYPE debe ser notificada sobre los contenidos a través de la “**Píldora Digital - Contenido**” o puede ingresar directamente al contenido, desde la plataforma.

#### Paso 7. Re-Autodiagnóstico de la MYPE

Cada 5 meses las MYPE capacitadas y/o que acceden a los servicios de la Plataforma, deben volver a realizar el autodiagnóstico (test virtual mencionado en el paso 2). Con esta acción se busca medir su avance logrado e identificar nuevas necesidades de capacitación a ser atendidas posteriormente con un nuevo plan de capacitación.

No se menciona ningún mecanismo para motivar a la MYPE a realizarlo, ni cómo se operativiza, ni el responsable de monitorear su ejecución, ni como se incluye esta información en la base de datos centralizada, ni a cuáles procesos o pasos se retroalimenta con la información del re-autodiagnóstico.

#### **3.5.3 Propuesta para la actualización de procesos elaborada por la DGITDF**

Como parte de la evaluación se revisó el documento de la evaluación de diseño efectuada por la OEI en el año 2022 para la estrategia Ruta Digital. En ella se identificó como problema (oportunidad de mejora) que “los procesos de implementación de la intervención no están organizados ni sincronizados entre sus actividades”<sup>15</sup>, por lo que se recomendó como mejoras “Actualizar los objetivos de la estrategia de tal forma que el objetivo general y específicos estén más vinculados a los objetivos inmediatos” y “Construir un mapa de procesos de la intervención en donde se describa la secuencia de las actividades y los responsables de ejecutarla”. La DGITDF se comprometió a ejecutarlos en el 2023 y existen documentos preliminares que aún se encuentran en revisión.

<sup>15</sup> Informe N° 00002-2023-PRODUCE/OEI-gyauri y anexo Matriz de Mejora de la Intervención, del 23 de febrero de 2023.

De otro lado, la matriz de compromisos incluye algunas recomendaciones que atienden a dificultades identificadas relacionadas con algunos procesos (de diseño de la capacitación, coordinación y articulación externa, difusión a las MYPE y financiamiento de operaciones de la Estrategia). La DGITDF programó la ejecución de estos compromisos de enero a diciembre 2024.

En cumplimiento a los compromisos programados en 2023, la DGITDF elaboró una propuesta de actualización de la “Estrategia para impulsar la adopción digital de la MIPYME del Sector Producción denominada Ruta Digital para el desarrollo de la digitalización de la MIPYME en el Perú” que incluye como anexo el “Diagrama de flujo de la estrategia y plataforma Ruta Digital”. Ambos documentos son internos (en la DGITDF), no han sido aprobados ni tampoco han sido presentados o coordinados hasta la fecha con el PNTE.

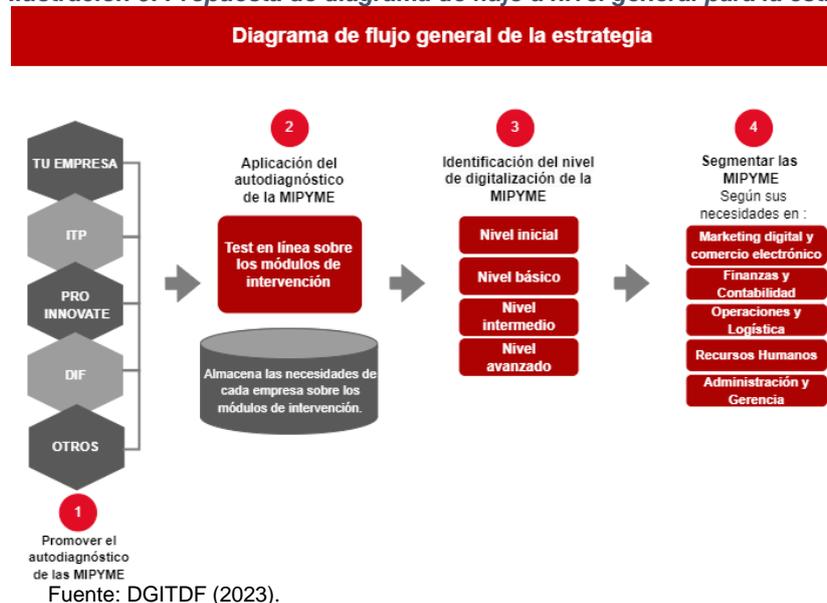
En la propuesta de actualización de la estrategia RD, se proponen tres niveles de ejecución de la estrategia, en los cuales se recoge y reorganiza varios de los pasos del documento RD descritos en la sección 3.5.2:

- **Nivel general:** Busca homogenizar los procesos entre las instancias (direcciones, programas, etc.) competentes de PRODUCE, para que se pueda diseñar y fortalecer políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas.

Pasos:

- 1) Promover el autodiagnóstico de las MIPYME,
- 2) Aplicar y almacenar el autodiagnóstico en una base de datos central,
- 3) Identificar el nivel de digitalización,
- 4) Segmentar a las MIPYME según sus necesidades.

**Ilustración 9. Propuesta de diagrama de flujo a nivel general para la estrategia RD**



- **Nivel interno:** Busca crear las bases para que las instancias (direcciones, programas, etc.) competentes de PRODUCE puedan diseñar y fortalecer políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas.

Pasos:

- 1) Analizar los datos provenientes del autodiagnóstico,
- 2) Diseño de políticas públicas e instrumentos,
- 3) Ejecución de políticas públicas e instrumentos,
- 4) Seguimiento, monitoreo y evaluación.

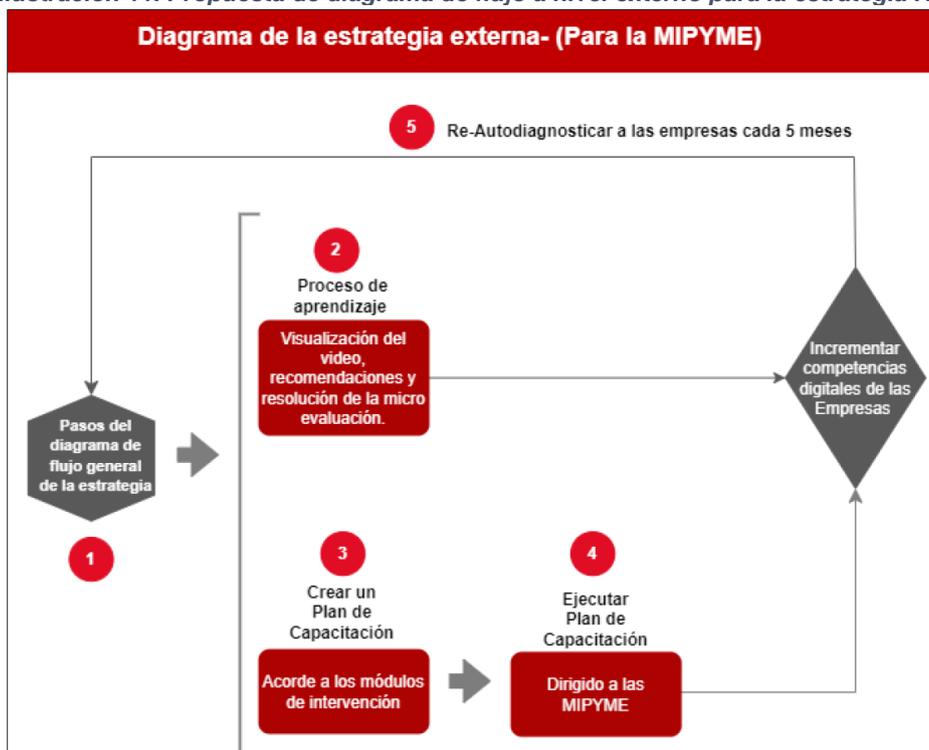
*Ilustración 10. Propuesta de diagrama de flujo a nivel interno para la estrategia RD*

Fuente: DGITDF (2023).

- **Nivel externo:** Busca incrementar las capacidades digitales de las MIPYME, así como promover el uso de la digitalización a través del proceso de aprendizaje y programa de capacitación. Señala que debe ser operativizado por el PNTE.

Pasos:

- 1) Los pasos considerados en el nivel general,
- 2) Proceso de aprendizaje,
- 3) Crear un Plan de capacitación,
- 4) Re-autodiagnosticar a las MIPYME.

*Ilustración 11. Propuesta de diagrama de flujo a nivel externo para la estrategia RD*

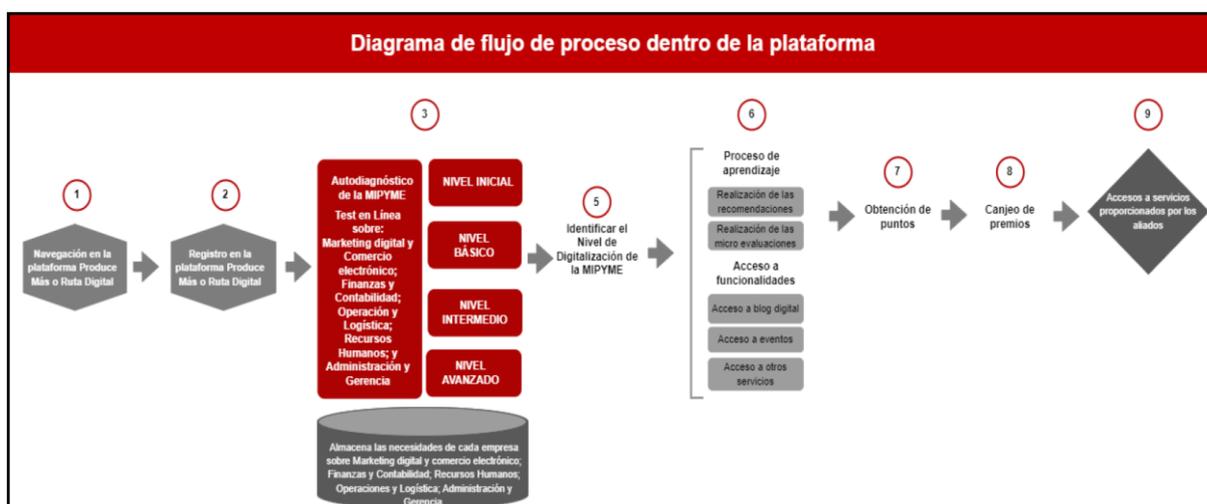
Fuente: DGITDF (2023).

Por otro lado, se incluye una propuesta de “Procesos dentro de la Plataforma Ruta Digital”, donde se menciona la articulación de los pasos de esta plataforma y la plataforma Produce Más.

## Pasos:

- 1) Navegación en la plataforma Produce Más o Ruta Digital
- 2) Registro en la plataforma Produce Más o RD
- 3) Autodiagnóstico de la MIPYME – test en línea
- 4) Almacenamiento de necesidad de cada empresa
- 5) Identificar el nivel de digitalización de la MIPYME
- 6) Proceso de aprendizaje (incluye realización de recomendaciones y micro evaluaciones) / Acceso a funcionalidades (blog digital, eventos, otros servicios)
- 7) Obtención de puntos
- 8) Canjeo de premios
- 9) Acceso a servicios proporcionados por los aliados.

Ilustración 12. Propuesta de diagrama de flujo de procesos dentro de la plataforma RD



Fuente: DGITDF (2023).

La propuesta de ajustes a los procesos originales, buscaría analizar e introducir mejoras en la experiencia detectados por la DGITDF en el seguimiento a la ejecución de la estrategia además de considerar la articulación efectuada en el segundo semestre de 2023 a la plataforma Produce Más. En dicha plataforma convergen varias plataformas del Sector a las cuales acceden micro, pequeñas y medianas empresas, entre otros actores.

Respecto a las funcionalidades y recursos que se encuentran en la versión actual de la Plataforma RD (versión 3.0), la evaluación de procesos ha detectado que se hicieron cambios alineados a contenidos incluidos en la propuesta de actualización de la estrategia RD y la plataforma. Por ejemplo, se observa el Catálogo de premios, el Blog digital donde se muestra el contenido generado sobre temas priorizados de los módulos de la estrategia, las Recomendaciones y micro evaluaciones y las Próximas actividades.

Otro hallazgo de la evaluación de procesos, es que recientemente el PNTE ha tomado conocimiento sobre los contenidos de estos documentos, aunque fue antes mencionado en alguna reunión anterior por la DGITDF. Esto incluye también el conocimiento de las recomendaciones que se dieron en la evaluación de diseño realizada en 2022 por la OEI, relativas a la plataforma RD y necesidad de elaborar flujo de procesos. La necesidad de fortalecer mas la comunicación y coordinación entre DGITDF y el PNTE relativa a la actualización y desarrollo de propuestas de cambio o ajuste de la Estrategia y su alineación a la línea prioritaria MYPE Digital es reconocida y se vienen realizando esfuerzos para mejorarla.

De otra parte, el PNTE indicó existe necesidad de revisar y ajustar los procesos, particularmente realizar precisiones e identificar detalles de lo que desarrollan a nivel externo y procesos relativos a la gestión y actualización de la plataforma. Su interés responde principalmente a ser el responsable directo de la ejecución a nivel externo y la necesidad de reportar metas de

cumplimiento establecidas en la Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE que creó la Estrategia Ruta Digital.

### 3.6 Instrumentos empleados en la ejecución

#### 3.6.1 Autodiagnóstico

El Autodiagnóstico es un instrumento definido en la Estrategia RD que consiste en un test digital para ser realizado en línea por las MYPE en la Plataforma Ruta Digital (ver 3.6.3). Con este test se busca conocer el grado de implementación que tiene la MYPE sobre las herramientas digitales en Marketing Digital, Comercio Electrónico, Gestión Empresarial, Análisis de Datos, Medios de Pago y Finanzas.

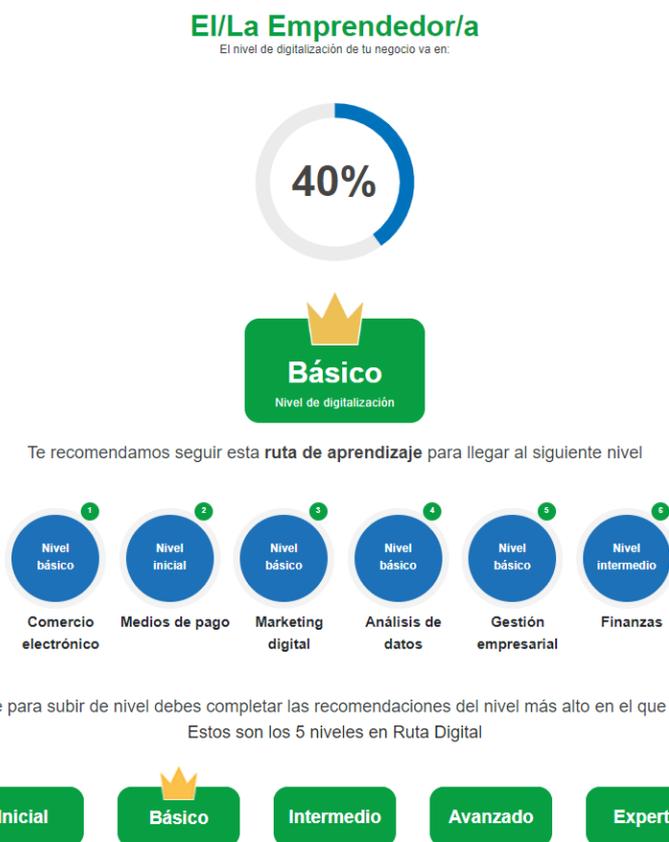
Una vez la MYPE finaliza el autodiagnóstico, la plataforma le devuelve el nivel alcanzado y recomendaciones de recursos que sugiere consultar en la Plataforma los blogs, videos y demás recursos disponibles, así como y acceder a los eventos de capacitación de temas donde se tiene menor manejo.

Cabe destacar que existieron dos versiones del autodiagnóstico, la primera es la versión 2.0 que estuvo vigente hasta julio de 2023, la cual fue seguida por la versión 3.0 vigente hasta la actualidad. Entre ambas versiones existen algunas diferencias como se muestran en las ilustraciones 13 y 14 y que se explican con mayor detalle en las siguientes secciones.

*Ilustración 13. Ejemplo de resultado de autodiagnóstico para la MYPE en la plataforma RD (v. 2.0)*



Fuente: PNTE.

**Ilustración 14. Ejemplo de resultado de autodiagnóstico para la MYPE en la plataforma RD (v. 3.0)**

Fuente: Página web Ruta Digital.

Las recomendaciones a las MYPE constituyen la “Ruta Digital” sugerida que busca contribuir a incrementar su conocimiento, fortalecer sus capacidades e identificar en los premios servicios que proveen aliados estratégicos a un costo social que les permiten fortalecer su conocimiento, comprensión y aplicación de tecnologías digitales en su quehacer.

**Ilustración 15. Ejemplo de recomendaciones y recursos sugeridos en la plataforma RD (v. 2.0)**

The screenshot displays the 'Tu Empresa' platform interface with the following sections:

- Aprendizaje**
  - Recomendaciones:** Aprende a calcular el tipo de cambio a través de plataformas web oficiales.
  - Herramientas:** Utiliza Hojas de cálculo para el control de gastos mensuales y semestrales de tu negocio.
  - Financiamiento:** Utiliza herramientas digitales para calcular listados y costos de sus préstamos.
- Recursos**
  - Recursos (under Aprendizaje):** Tutorial: Tipo de cambio Sunat desde Excel; Herramienta web para calcular el tipo de cambio "SUNAT"; Tutorial: Tipo de cambio S/ES desde Excel; Herramienta web para calcular el tipo de cambio "S/ES".
  - Recursos (under Herramientas):** Clase magistra: La importancia de las Finanzas digitales; Tutorial: Como llevar la contabilidad de un negocio; Plantilla de gastos en "Excel"; Tutorial: Plantilla automatizada para llevar la contabilidad de un negocio; Plantilla de ingresos y gastos en "Excel".
  - Recursos (under Financiamiento):** Video: ¿Qué es Compara Bien?; Herramienta web para realizar cambios de divisas "Compara Bien"; Tutorial: Servicios en línea S/ES; Herramienta para comparar productos y servicios financieros "S/ES".

A video call window in the bottom right corner shows a participant named **Luis Moreno**.

Fuente: PNTE.

**Ilustración 16. Ejemplo de recomendaciones y recursos sugeridos en la plataforma RD (v. 3.0)**

**Básico**  
Nivel de digitalización

Por lo que ha empezado a incorporar tecnologías digitales en el negocio y ha progresado en conocimientos.

Te recomendamos seguir esta **ruta de aprendizaje** para llegar al siguiente nivel

1 Nivel intermedio Comercio electrónico  
2 Nivel inicial Medios de pago  
3 Nivel básico Marketing digital  
4 Nivel básico Análisis de datos  
5 Nivel básico Gestión empresarial  
6 Nivel intermedio Finanzas

Tú puedes iniciar el camino de que más te guste y empezar tu aprendizaje

Recuerda que para subir de nivel debes completar las recomendaciones del nivel más alto en el que te encuentres

Estos son los 5 niveles en Ruta Digital  
Actualmente te encuentras en **NIVEL BÁSICO**  
Para pasar al siguiente nivel debes completar las recomendaciones

Inicial **Básico** Intermedio Avanzado Experto

**Tus premios canjeados****Sigue tu ruta de aprendizaje**

Nivel Intermedio Comercio electrónico Recomendación #1 33% Continuar	Nivel Inicial Medios de pago Recomendación #1 0% Continuar	Nivel Básico Marketing digital Recomendación #1 0% Continuar
Nivel Básico Análisis de datos Recomendación #1 0% Continuar	Nivel Básico Gestión empresarial Recomendación #1 0% Continuar	Nivel Intermedio Finanzas Recomendación #1 0% Continuar

**Descubre nuevos premios**

<b>bsale</b> Nuevo Acceso para agilizar tus ventas en línea. 50% de rebaja en la inicial y 20% de descuento a partir del segundo mes en adelante. 9180 PUNTOS PRODUCE ¡Lo quiero!	<b>bsale</b> Nuevo Entrada para organizar la tienda y stock de tu empresa. 50% de rebaja en el primer desembolso y 20% de descuento a partir del segundo mes en adelante. 2680 PUNTOS PRODUCE ¡Lo quiero!	<b>bsale</b> Nuevo Acceso para obtener tus boletas y facturas electrónicas. 50% de rebaja en la primera cuota y 20% de descuento a partir del segundo mes en adelante. 2240 PUNTOS PRODUCE ¡Lo quiero!	<b>TiendaDA</b> Nuevo Acceso para crear tu propia tienda en línea a medida. 12% de descuento en el primer pago. 21420 PUNTOS PRODUCE ¡Lo quiero!
---	---	--	--

Fuente: Página web Ruta Digital.

### 3.6.2 Módulos del autodiagnóstico

En el documento Ruta Digital (RD) se mencionan seis módulos del autodiagnóstico: Marketing digital, comercio electrónico, gestión empresarial, gestión de datos, medios de pago y finanzas. A partir de las preguntas del autodiagnóstico, se identifica los temas y contenidos para los talleres y recursos de capacitación incluidos en la Plataforma RD.

*Ilustración 17. Módulos de autodiagnóstico y temas de capacitación vigentes y propuestos*



Fuentes: Documento RD (2021), DGITDF (2023).

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En la propuesta de actualización de la Estrategia RD de la DGITDF<sup>16</sup> se incluye como sugerencia cambiar los módulos, incluyendo Marketing Digital y Comercio Electrónico, Finanzas y Contabilidad, Operaciones y Logística, Recursos Humanos y Cultura, Administración y Gerencia. La propuesta busca responder a las principales áreas funcionales en las empresas que proporcionan las variables y factores clave para la adopción de tecnologías en el proceso productivo a considerar para contribuir a la adaptación más efectiva a un entorno más digitalizado.

### 3.6.3 Base de datos de empresas auto diagnosticadas

La base de datos centralizada recopila información de todas las empresas que han completado el test de autodiagnóstico, consolidando datos sobre su nivel de digitalización y las respuestas proporcionadas en cada uno de los módulos vigentes. Estos módulos abarcan áreas clave como marketing digital, comercio electrónico, gestión empresarial, análisis de datos, medios de pago y finanzas. Además, la base de datos incluye información recolectada desde el año 2021.

Con base en esta información el PNTE identifica las necesidades de capacitación de las MYPE, los temas más importantes de brindar a las empresas auto diagnosticadas de acuerdo a los niveles alcanzados. Son tomados en cuenta para elaborar los Planes de Capacitación, permitiendo identificar posibles contenidos y los talleres que pueden ser desarrollados o dictados. Hasta la versión 2.0 la plataforma contaba con un módulo que permitía generar reportes detallados respecto a las MYPE registradas y auto diagnosticadas, pregunta por pregunta.

La información de la base de datos, identifica el perfil de las MYPE auto diagnosticadas que pueden contribuir a caracterizar mejor a la población objetivo de intervenciones del sector

<sup>16</sup> Documento interno DGITDF. Estrategia para impulsar la adopción digital de la MIPYME del sector Producción denominada "Ruta Digital para el desarrollo de la Digitalización de la MIPYME en el Perú". (2023), pág. 2-3; 7-9.

relacionadas a temas de digitalización, así como las necesidades de capacitación y asistencia técnica. Esta información es útil para uso en acciones consideradas a nivel interno y externo de la Estrategia RD.

Actualmente la base de datos es gestionada por la OGTI de PRODUCE (como Administrador), bajo coordinación directa con la DGITDF (como área usuaria). Los reportes de los resultados del autodiagnóstico pueden ser descargados por el PNTE en Excel a partir de un enlace web, alcanzado por la DGITDF (reporte dinámico de generación de informes de datos de la plataforma).

#### 3.6.4 Plataforma Ruta Digital

La ejecución de la estrategia Ruta Digital a nivel interno y externo se soporta en una plataforma web (<https://rutadigital.produce.gob.pe>). Esta plataforma virtual es la herramienta principal de la ejecución y reporte de metas de la estrategia, por lo que en esta sección se presenta un análisis de su contenido vigente a julio 2024. Para ello la DDF nos brindó un usuario y contraseña con el cual se pudo realizar un ejercicio de autodiagnóstico y uso de los diferentes servicios de la plataforma.

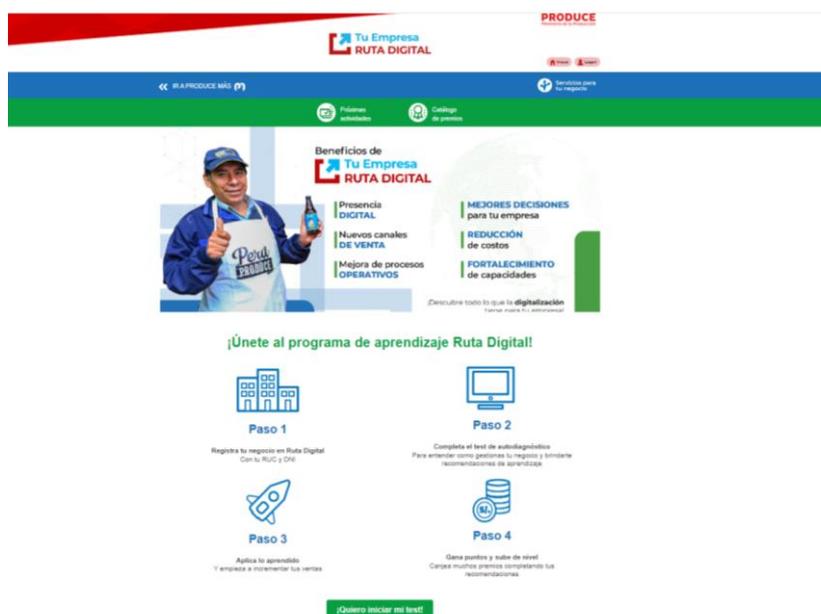
El diseño de contenidos y su gestión operativa de la plataforma fueron inicialmente realizados por el PNTE, en coordinación con la DGITDF y la OGTI de PRODUCE hasta mediados de 2023. La plataforma se encuentra alojada en los servidores del Ministerio de la Producción.

En julio 2023, se produjeron cambios que buscaban mejorar la operatividad de la plataforma Ruta Digital y articularla a otra Plataforma virtual de PRODUCE (denominada PRODUCE+) que articula las páginas de varias intervenciones del Ministerio. En ese sentido, la plataforma Ruta Digital pasó a ser gestionada por la Oficina General de Tecnologías de Información del Ministerio en coordinación con la DGITDF. El PNTE no cuenta actualmente con un perfil de Administrador que facilite la gestión de la base de datos de empresas auto diagnosticadas, ni la colocación de contenidos (como las píldoras digitales).

Actualmente, varios contenidos que antes se tenían como parte de los recursos digitales (tales como videos, publicación de eventos) ya no son actualizados de forma constante dado que el PNTE (responsable de la ejecución a nivel externo e implementar acciones del plan de capacitación) ya no tiene permisos de Administrador.

En ese sentido, durante la evaluación se ha manifestado que los cambios realizados han generado varias limitaciones y problemas operativos, que han buscado resolver de la mejor manera con apoyo de la OGTI y que en los informes trimestrales que remite a la DGITDF los ha expuesto y solicitado el apoyo correspondiente y coordinaciones con la OGTI para solucionarlos.

Ilustración 18. Plataforma web de la Estrategia Ruta Digital



Fuente: Plataforma web Ruta Digital (Disponible en: <https://rutadigital.produce.gov.pe>).

En la plataforma de Ruta Digital actualmente activa se identifican sólo tres íconos de navegación: “Servicios para tu negocio”, “Próximas actividades” y “Catálogo de Premios”.

A agosto 2024, se identifican seis funcionalidades activas en “Servicios para tu negocio”. Algunas funcionalidades están plenamente operativas en tanto otras se activan una vez se registra la MYPE en la plataforma y realiza el Autodiagnóstico. (Ver Ilustración 19)

Ilustración 19. Funcionalidades identificadas en la Plataforma Ruta Digital



Fuente: Plataforma web de Ruta Digital  
Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Las funcionalidades **Registro de Negocio**, **Test digital** y **Auto Diagnóstico** se encuentran plenamente operativas.

El **Registro de Negocio** es el primer paso que se debe seguir al ingresar a la plataforma. Si la empresa ya se registró con anterioridad a la plataforma Produce Más, puede usar el mismo

usuario y contraseña. El registro actual permite la inscripción de una persona natural o persona jurídica. Sin embargo, todas las funcionalidades relacionadas al autodiagnóstico y el catálogo de premios están restringidas solo a personas jurídicas, para ello la empresa debe colocar el número de RUC de su empresa al inscribirse. Cabe destacar que al momento de registrar existe una validación tanto del RUC como del DNI asegurando que esta sea insertada correctamente.

Una vez que el usuario crea su cuenta como persona jurídica puede acceder al **autodiagnóstico**. Como se muestra en la Ilustración 19, esta se divide en 6 secciones<sup>17</sup> orientada a:

- Uso de **comercio electrónico**, relacionado a la realización de ventas por internet y sus canales de pago y distribución.
- Tipo de **medios de pago**.
- **Marketing digital**, relacionado a la presencia en internet vía página web o redes sociales, así como la utilización de un plan de marketing digital y el uso de publicidad digital.
- **Análisis de datos**, principalmente de los clientes y su uso en las estrategias de marketing y ventas.
- **Gestión empresarial**, relacionado principalmente con el nivel de conocimiento y aplicación de procesos digitales para comercialización, contabilidad, comunicación con clientes y trabajadores.
- **Finanzas**, relacionado al uso de sistemas digitales para registro de ventas y uso del dinero, acceso a créditos y cambio de divisas.

Una vez finalizado el autodiagnóstico, los resultados se muestran de inmediato, donde figura el nivel de digitalización general y por cada uno de los seis componentes. El puntaje se muestra como un porcentaje del nivel de digitalización, el cual se divide en cinco: inicial, básico, intermedio, avanzado y experto. Estos resultados sirven para establecer una “**Ruta de aprendizaje**” posterior que servirá para el acceso al material correspondiente según el nivel de digitalización en cada componente.

Una vez definida la “Ruta de aprendizaje” para la empresa, esta puede acceder a las píldoras o recomendaciones para mejorar el nivel de digitalización en cada componente. Estas recomendaciones están compuestas por un breve texto, un video que sobre el tema a tratar y un enlace a un artículo o post relacionado al tema de un blog que puede ser externo. Por ejemplo, en la Ilustración 20 se muestra una recomendación para el componente de comercio electrónico, en el que se habla de la plataforma de venta en línea Mercado Libre. En el texto se menciona de que trata la plataforma y su importancia, mientras que en el video amplía la explicación en casi 3 minutos. Finalmente, el enlace proporciona el acceso a una fuente externa que explica el proceso de venta en la plataforma.

---

<sup>17</sup> En el Anexo 1 se muestra el test completo con las preguntas relacionadas a cada componente.

**Ilustración 20. Ejemplo de un tema de las Rutas de Aprendizaje (Versión 3.0)**

## Conoce MercadoLibre y sus principales beneficios

### ¿Por qué esto es importante para mi negocio?

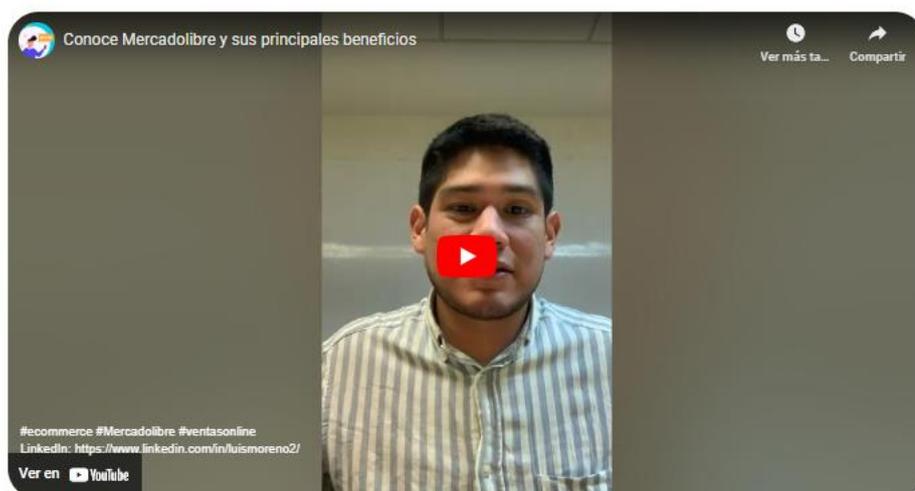
Mercado Libre es el Market Place más grande de Latinoamérica, lo cual es una excelente vitrina para anunciar, comprar, pagar y vender productos y servicios a través de Internet de una manera muy práctica. En otras palabras, es un «centro comercial virtual» en el que todos pueden ser comerciantes, compradores y anunciantes al mismo tiempo.

### ¿Cómo puedo empezar?

Hemos seleccionado los siguientes recursos para que puedas explorarlos y aplicarlos en tu negocio:

#### PASO #01 :

**Mira el video:** Conoce la vitrina de ventas más grande del país, Mercado Libre es el Marketplace que te permitirá conectar con más clientes



También te recomendamos explorar las siguientes herramientas y recursos:

#### Blog digital "Cómo funciona Mercado Libre 2022"

Blog que permite conocer qué es Mercado Libre, cuales son sus orígenes y crecimiento, finalmente entender porqué es importante vender en esta gran vitrina virtual.

Una vez que se finaliza con las lecturas recomendadas, el usuario realiza un test de conocimiento que consta de alrededor de 3 preguntas. Al pasar satisfactoriamente el test, permitirá al usuario avanzar en la "Ruta" y acumular puntos que luego pueden ser canjeados en el catálogo de premios.

**Ilustración 21. Acumulación de puntos para el catálogo de premios (Versión 3.0)****7672**

Puntos disponibles

**0**

Puntos canjeados

**7672**

Puntos totales

**¿Qué quieres canjear hoy?**

Experiencias



Capacitaciones



Herramientas

Fuente: Plataforma web Ruta Digital.

El **Catálogo de Premios** es una funcionalidad nueva que se encuentra operativa en la nueva versión de la plataforma Ruta Digital (versión 3.0) pero que no figuraba en el Documento RD original. Al respecto cabe anotar que PNTE y DGITDF acordaron incorporarlo en la medida que se buscaba incentivar a las MYPE a realizar el Autodiagnóstico, ofreciéndoles canjear los puntos que obtenía al completarlo, por premios como cursos ofrecidos por aliados estratégicos de Ruta Digital. La ilustración 22 muestra un ejemplo de los premios que ofrece el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y que se pueden canjear con los puntos acumulados en la Ruta de aprendizaje.

Ilustración 22. Actividades ofrecidas en el catálogo de premios (Versión 3.0)

## Nuevos premios

Ver más >>



Las **actividades y eventos de digitalización**, donde destaca la **Capacitación**, cuenta con un espacio dentro de la "Ruta de aprendizaje", donde se deberían registrar los eventos a los que las empresas pueden asistir para afianzar su conocimiento en temas de digitalización, realizados por el PNTE. Sin embargo, a setiembre de 2024 se identifica que la misma no se encuentra actualizada.

Ilustración 23. Sección de próximos eventos (Versión 3.0)

← Regresar

## Nuestros próximos eventos

Todos

Hoy

Mañana

Esta semana

La próxima semana

« Anterior 1 Siguiente »

De otra parte, **Servicios para tu Negocio** es una sección que funciona como enlace a los diferentes servicios de Ruta Digital, a los que los usuarios pueden acceder desde la misma cuenta. Entre los servicios que se ofrecen tenemos a **Idea de Negocio** tiene un link que permite acceder a servicios de asesoría personalizada (virtual o presencial) del PNTE dirigida a MYPE que desean iniciar un negocio en materia de Formalización, Digitalización, Desarrollo Productivo, Gestión empresarial y Financiamiento. En **Haz realidad tu negocio** se informan los trámites y servicios para crear o formalizar una empresa, entre ellas una sociedad de beneficio de interés

colectivo (sociedad BIC). De otro lado, en Aumenta tus ventas se incluye información sobre Compras a MYPEru, así como links de acceso a las plataformas Casero Digital (articula comerciante de mercados y consumidores) y Productor Digital (articula a productores familiares agrarios y clientes).

En el apartado de Acceso al financiamiento se incluye información proveniente de dos fuentes del Sector Producción: PROCOMPITE y PROINNOVATE. Sin embargo, no se registra información de otras entidades públicas o privadas que también podrían ofrecer soluciones de financiamiento a las MYPE. Por otro lado, en la sección Mejora tu negocio, se presentan dos opciones para la implementación de nuevas tecnologías: 'Ruta Digital' y 'Kit Digital'. Aunque ambas incluyen enlaces, no se proporciona una descripción clara de sus características ni de las diferencias entre ellas, lo que dificulta orientar a las MYPE en la búsqueda de información sobre digitalización. Además, al seleccionar 'Ruta Digital', el enlace redirige a la página principal de la estrategia, sin ofrecer información adicional sobre esta iniciativa.

Por último, se observa que algunas funcionalidades presentan información incompleta, como el 'Directorio de negocios', mientras que la sección Blog digital no contiene contenido alguno. Asimismo, en la versión actual de la plataforma, no se incluye la opción de subir o publicar talleres de capacitación grabados, una funcionalidad prevista en 2021 que permitía a las MYPE acceder a este material en cualquier momento. Tampoco se registran servicios de aprendizaje ofrecidos por otras entidades públicas o privadas que brindan capacitación en digitalización, lo que podría complementar significativamente las herramientas disponibles.

### 3.6.5 Seguimiento a la ejecución de la intervención

El set de indicadores para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la intervención (general y específicos) y metas proyectadas en el corto plazo y mediano plazo (para los años 2022, 2024 y 2026 se presentan en el Cuadro 2.

Para el cálculo de indicadores se toma en cuenta la cantidad de empresas registradas en la plataforma, las auto diagnosticadas, las capacitadas, las que incorporan tecnologías digitales, el número de capacitaciones ejecutadas, las notas de la capacitación, el nivel de satisfacción entre otras variables.

**Cuadro 2. Indicadores y metas de la Estrategia Ruta Digital**

Indicadores y Metas	Indicador	Meta proyectada
<b>Objetivo general:</b> Incrementar la adopción de tecnologías digitales en las MYPE de los distintos sectores productivos empresariales atendidos por PRODUCE, a fin de que incrementen su productividad y competitividad	Número de empresas que incorporan nuevas tecnologías digitales	2022: 20% de las ED 2024: 30% de las ED 2026: 40% de las ED
<b>OE1:</b> Informar a las empresas sobre los beneficios de las tecnologías digitales que desconocen, a partir de un diagnóstico que identifica su nivel de digitalización.	Número de empresas registradas (ER)	2022: 20,000 ER 2024: 50,000 ER 2026: 100,000 ER
	Porcentaje de empresas diagnosticadas (ED)/ informadas	2022: 60% de las ER 2024: 70% de las ER 2026: 80% de las ER
<b>OE2:</b> Contribuir a la generación de capacidades en las empresas, de acuerdo a las necesidades identificadas en el autodiagnóstico de digitalización.	Porcentaje de empresas que han recibido al menos una capacitación en temas digitales	2022: 70% de ER 2024: 80% de ER 2026: 90% de ER
	Número de capacitaciones (talleres) a las empresas.	2022: 70 capacitaciones (talleres) 2024: 150 capacitaciones (talleres) 2026: 250 capacitaciones (talleres)

Indicadores y Metas	Indicador	Meta proyectada
	Nota aprobatoria promedio de las evaluaciones realizadas en los talleres por cada Plan de Capacitación Ejecutado.	2022: 16 2024: 17 2026: 17
	Nivel de satisfacción de las empresas beneficiarias por cada Plan de Capacitación Ejecutado	2022: 85% de satisfacción de las empresas beneficiarias 2024: 90% de satisfacción de las empresas beneficiarias 2026: 90% de satisfacción de las empresas beneficiarias
<b>OE3:</b> Facilitar el acceso a servicios que promueven la adopción digital de las empresas, a través de aliados públicos y privados, a fin de potenciar la competitividad de las empresas haciendo uso de tecnologías digitales	Porcentaje de empresas que acceden al menos a un servicio de adopción digital	2022: 60% de las ER 2024: 70% de las ER 2026: 80% de las ER
	Número de recursos de aprendizaje digitales incorporados a la plataforma.	2022: 200 recursos incorporados 2024: 400 recursos incorporados 2026: 600 recursos incorporados
	Número de recomendaciones dirigidas a las empresas por módulo.	2022: 200 recomendaciones 2024: 400 recomendaciones 2026: 600 recomendaciones

Fuente: PRODUCE (2021) Documento RD (Anexo 1 de la Resolución Ministerial N° 0170-2021-PRODUCE).

Si bien existen varios indicadores establecidos para la medición del avance en el cumplimiento de metas y logro de objetivos en el documento RD, estos no se encuentran desarrollados en fichas técnicas de indicadores, donde se establece la definición de cada indicador, las variables que miden, el método seguido para la medición de cada uno, las fuentes, entre otras informaciones que se deben considerar para la medición estandarizada de los indicadores y facilitar la comparación de los valores en el tiempo.

El PNTE es el responsable de cumplir con la mayoría de las metas establecidas en la estrategia, cuyo seguimiento se reporta trimestralmente a la DGITDF mediante informes. A su vez, la DGITDF remite informes trimestrales de la Estrategia RD al DVMYPE-I, detallando las acciones ejecutadas, los avances logrados y los resultados obtenidos en relación con los indicadores y metas proyectadas, con un enfoque principal en el corto plazo.

En los informes se mencionan:

- Cantidad de MYPE agrupadas por niveles de digitalización
- Resultado general de las evaluaciones realizadas en los talleres.
- Resultado general de los niveles de satisfacción de la MYPE respecto a las intervenciones realizadas.
- Instrumentos y/o servicios digitales más demandados por la MYPE
- Análisis del perfil de las MYPE atendidas (a nivel geográfico, por regiones, por rubros comerciales, niveles de digitalización, niveles de digitalización por módulos)
- Resultados de las evaluaciones de los talleres y niveles de satisfacción.

Asimismo, se analiza los avances que son identificados en la aplicación de los autodiagnósticos de las MYPE, el funcionamiento de la plataforma de la Estrategia RD, y las limitaciones identificadas en su ejecución y soluciones aplicadas o previstas.

### 3.6.6 Recursos para la ejecución de la intervención

Al aprobarse la estrategia RD no se consideró la asignación de presupuesto para su ejecución. En el Anexo 1 de la Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE que aprueba la estrategia (o documento RD), en el numeral 6.3 se indica que la estrategia RD se implementa a través de medios digitales ya instalados en PRODUCE, y no compromete algún costo adicional asociado que corresponda asumir al Pliego 038 Ministerio de la Producción.

Además, se señala que los costos adicionales posteriores a la aprobación de la Estrategia son asumidos por la DGITDF con cargo a los recursos asignados a su meta presupuestaria correspondiente y sin demanda de mayores recursos al Pliego 038. No se identifica mención respecto a recursos para la operatividad de la Estrategia la efectúa el PNTE, por lo que las responsabilidades que le fueron asignadas son financiadas con cargo a metas presupuestarias del programa, pero no cuentan con una partida asignada para Ruta Digital.

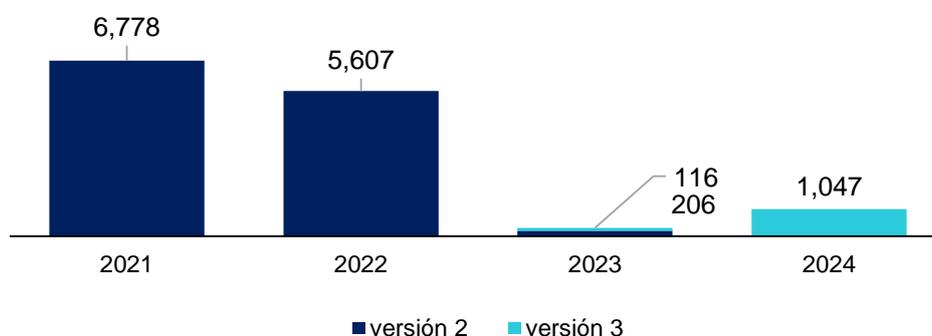
### 3.7 Población Objetivo y Población Atendida

La Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE, que establece la creación de la 'Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú', indica que esta estrategia está dirigida principalmente a micro y pequeñas empresas (MYPE). Estas se definen como aquellas empresas con ventas de hasta 1,700 UIT<sup>18</sup>. Sin embargo, no se han identificado criterios adicionales para la focalización de beneficiarios.

Las MYPE constituyen un grupo empresarial altamente heterogéneo. En 2022, se contabilizaron aproximadamente 2'241,417 empresas de este tipo, lo que representa el 99.4% del total de empresas en el país. De este universo, la gran mayoría son microempresas (2'127,839), que además concentran el 59.7% de la población económicamente activa (PEA) ocupada en el sector privado.

En cuanto a la población atendida, según los registros administrativos, entre febrero de 2021 y diciembre de 2024 se registraron 52,445 usuarios en la plataforma. De ellos, el 50.7% utilizó las versiones anteriores, mientras que el 49.3% (equivalente a 25,882 usuarios) se registró desde julio de 2023. Del total de usuarios registrados, el 26.2% completó el autodiagnóstico, con una mayor participación en la versión anterior de la plataforma (47.4%), en comparación con la versión más reciente, que alcanzó un 4.5% de usuarios auto-diagnosticados.

**Gráfico 4. Usuarios que culminaron el proceso de auto-diagnosticado por año de registro, 2021-2024**



Nota: Datos a diciembre de 2024. Solo se consideraron empresas con un nivel de digitalización asignado.  
Fuente: Registros administrativos Ruta Digital.  
Elaboración: PRODUCE – OGEIEE- OEI.

Con el objetivo de caracterizar a la población atendida, se realizó un emparejamiento utilizando el número de RUC del Registro de Contribuyentes de la SUNAT, disponible en la plataforma de datos abiertos correspondiente a diciembre de 2023. Este análisis permitió identificar variables clave como el tipo de contribuyente, la actividad económica, la ubicación geográfica y otros aspectos relevantes, centrándose en los usuarios que completaron el autodiagnóstico.

Por tipo de contribuyente, a diciembre de 2023, la mayoría de los usuarios auto-diagnosticados se clasifican como personas naturales con negocio, representando el 34.3%. Les siguen las sociedades anónimas, con el 26.2%, y las empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL), con el 16.8%. No obstante, se identificaron diferencias en la distribución según la versión de la plataforma como se muestra en el Cuadro 3. Un porcentaje significativo de empresas no fue identificado en la base de SUNAT. Esto podría deberse a la baja de estas empresas en el

<sup>18</sup> Hasta 150 UIT para el caso de las microempresas y entre 150 y 1700 UIT para las pequeñas empresas.

caso de la versión 2 o a la falta de registro del RUC en la base para la versión 3. En el caso de las empresas usuarias en 2024 podría tratarse de empresas de reciente creación.

**Cuadro 3. Usuarios auto diagnosticados por tipo de empresa según versión, 2021-2024**

Tipo de empresa	Versión 2		Versión 3		Total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Persona natural sin empresa	270	2.1	40	3.4	310	2.3
Persona natural con empresa	4,349	34.5	371	31.9	4,720	34.3
EIRL	2,166	17.2	150	12.9	2,316	16.8
Sociedad anónima	3,363	26.7	244	21.0	3,607	26.2
Otro	680	5.4	57	4.9	737	5.4
No identificado	1,763	14.0	300	25.8	2,063	15.0
<b>Total</b>	<b>12,591</b>	<b>100.0</b>	<b>1162</b>	<b>100.0</b>	<b>13,753</b>	<b>100.0</b>

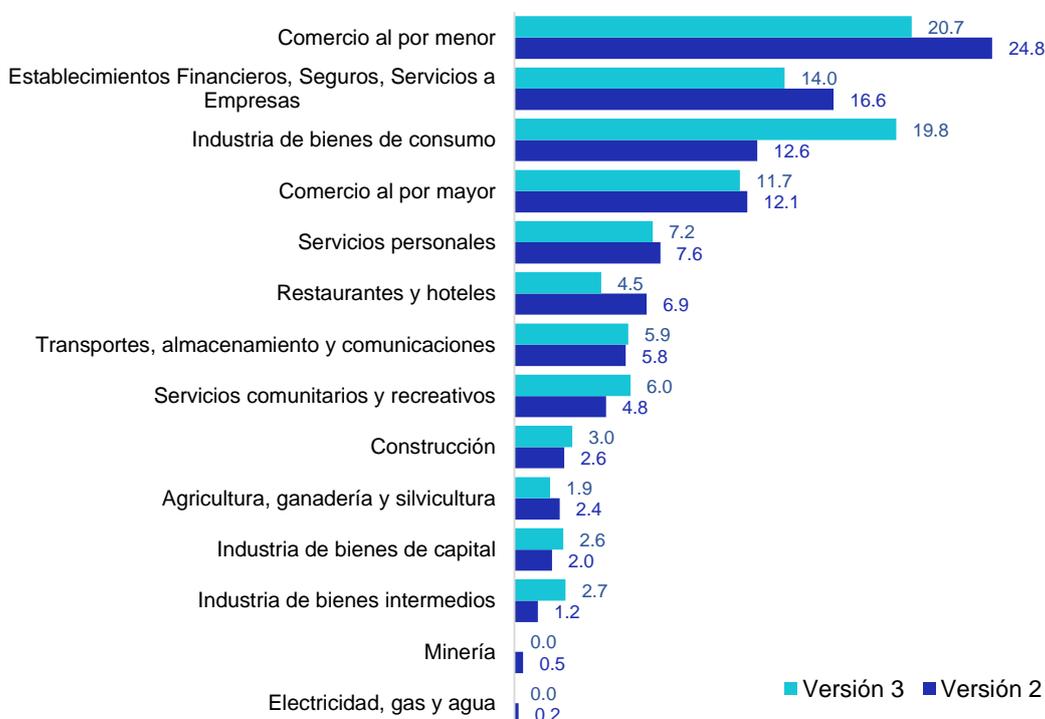
Nota: Datos a diciembre de 2024

Fuente: Registros administrativos Ruta Digital / SUNAT - Registro de RUC diciembre 2023

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE – OEI.

En cuanto a la actividad económica, la principal fue el comercio al por menor (24.5%), seguido de establecimientos financieros, seguros y servicios a empresas (16.4%), industria de bienes de consumo (13.2%) y comercio al por mayor (12.1%). Sin embargo, existen algunas diferencias en la distribución según la versión de la plataforma utilizada. Mientras los que usaron la versión 2, la segunda principal actividad de las empresas usuarias fue de establecimientos financieros, seguros y servicios a empresas (16.6%), en el caso de la versión 3, fue la industria de bienes de consumo (19.8%).

**Gráfico 5. Usuarios auto-diagnosticados por año de registro, 2021-2024**



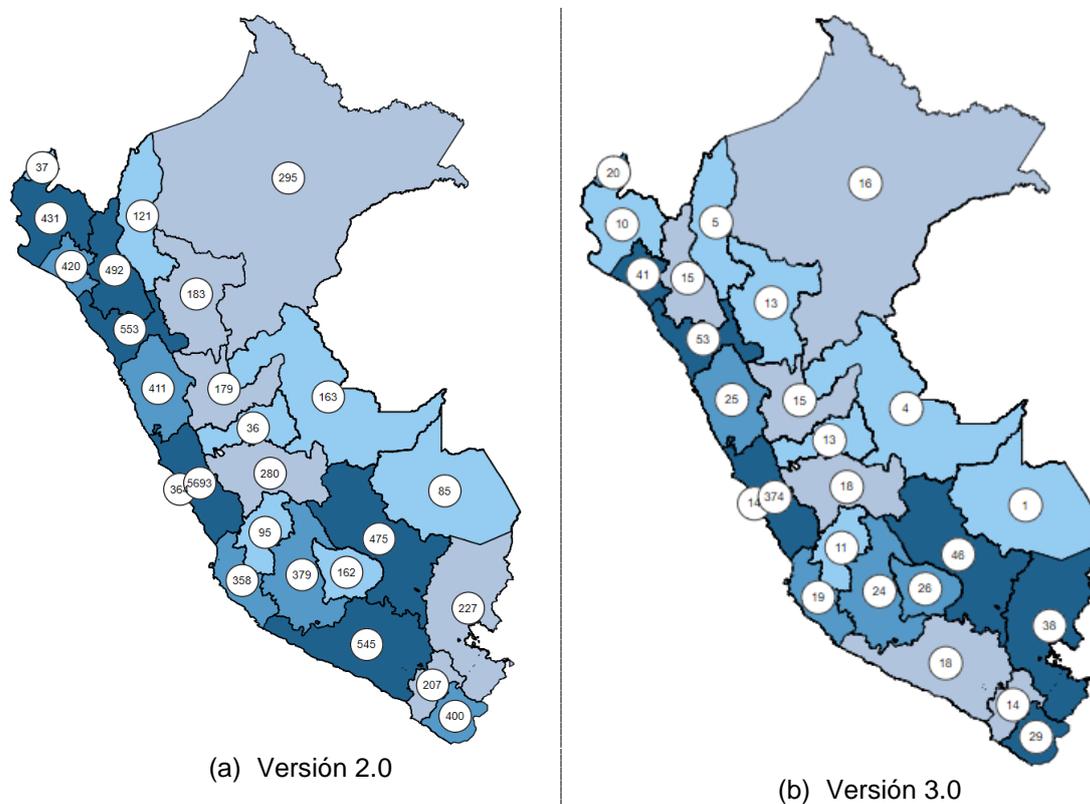
Nota: Datos a diciembre de 2024

Fuente: Registros administrativos Ruta Digital / SUNAT - Registro de RUC diciembre 2023

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE – OEI.

En relación con la ubicación de los usuarios, tanto en la versión 2 como en la versión 3 de la plataforma, se observa una marcada concentración en el departamento de Lima, con el 45.2% y 45.7% de los usuarios, respectivamente. En ambas versiones se observa una concentración en las zonas de la costa norte y la sierra sur.

**Gráfico 6. Usuarios auto-diagnosticados por departamento, 2021-2024**



Nota: Datos a diciembre de 2024

Fuente: Registros administrativos Ruta Digital / SUNAT - Registro de RUC diciembre 2023

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE – OEI.

## 4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

### 4.1 Objetivos y alcance de la evaluación

El objetivo de la Evaluación de Procesos de la Estrategia "Ruta Digital" es valorar los procesos establecidos para la ejecución de la Estrategia "Ruta Digital para el Desarrollo de la Digitalización de las MYPE en el Perú", identificando oportunidades de mejora que permitan el cumplimiento de los objetivos de la intervención.

Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos para orientar el estudio:

- Evaluar el cumplimiento de los procesos definidos en el documento de la Estrategia Ruta Digital.
- Valorar si el modelo de gestión contribuye a la efectiva provisión de servicios.
- Conocer la valoración respecto a la oportunidad y calidad de los servicios y atención a necesidades de las MYPE.
- Valorar si la ejecución de los procesos contribuye al logro de los objetivos y resultados de la Estrategia.
- Identificar oportunidades de mejora para el diseño de procesos y modelo de gestión.

En relación a su alcance, se acordó con la DGITDF que se analicen los procesos de la intervención (a nivel interno y externo) efectuados por la DGITDF y PNTE que figuran en el Anexo 1 de la Resolución Ministerial N° 00170-2021-PRODUCE.

En la evaluación se ha tomado en cuenta la información de ejecución efectuada en el período 2022-2023, los cambios que se han estado implementando en la plataforma web de la estrategia (desde julio 2023 a la fecha) y los procesos que el PNTE y DGITDF están ejecutando en el presente año (con fecha de corte julio 2024).

### 4.2 Preguntas de evaluación

La pregunta general de la evaluación es **“¿Los procesos y recursos utilizados en la Estrategia Ruta Digital permiten lograr los objetivos y resultados esperados de la intervención?”**

Las sub preguntas definidas para responder a la pregunta general son:

- a) ¿Los procesos ejecutados son los que están definidos en el documento de creación de la Estrategia?
- b) ¿El modelo de gestión permite la ejecución de los procesos para el logro de los productos y resultados esperados?
- c) ¿Los instrumentos elaborados o empleados en los procesos han sido útiles?
- d) ¿Qué fortalezas y limitaciones se identifica en la implementación de los procesos?
- e) ¿Los recursos asignados a la estrategia han sido suficientes para ejecutar los procesos?
- f) ¿Qué valoración tienen las MYPE capacitadas respecto a la calidad y oportunidad de los servicios y su utilidad para la adopción de tecnologías digitales?
- g) ¿Qué se recomienda mejorar en el diseño y la ejecución de los procesos de la Estrategia Ruta Digital?

### 4.3 Estrategia de evaluación

La evaluación aplicó métodos cualitativos para realizar la validación de la lógica, los pasos o procedimientos definidos para ejecutar la estrategia e identificar los cuellos de botella, fortalezas y oportunidades de mejora. Los métodos buscaron recoger la información disponible para valorar la eficacia, calidad y eficiencia de los procesos ejecutados para el logro de metas y objetivos de la estrategia Ruta Digital, en respuesta a las preguntas de la evaluación.

Esta evaluación de procesos ha realizado una investigación exploratoria descriptiva y explicativa, utilizando la información provista por los ejecutores, haciendo una combinación de revisión documental, observación directa y el recojo de información primaria mediante una encuesta aplicada a una muestra de MYPE auto diagnosticadas y capacitadas.

**Ilustración 24. Metodología de la Evaluación de procesos de Ruta Digital**

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En primer lugar, se revisaron los antecedentes documentarios y normativos que sustentan la intervención, los procesos y tareas efectuadas para su cumplimiento a nivel interno y externo por parte de la DGITDF y el PNTE. También se analizó la información disponible de la plataforma Ruta Digital, planes de capacitación e los informes relativos a la ejecución y reportes de seguimiento, propuestas elaboradas por la DGITDF, entre otros.

De otra parte, se revisó la información respecto a la intervención, en particular el documento de creación de la Estrategia RD y diagramas que incluyen los pasos de la ejecución, debido a la ausencia de un manual operativo o modelo operativo de la intervención, y se contrastó la ejecución actual de los procesos con la planteada inicialmente. A su vez, se realizó una revisión exhaustiva de la plataforma Ruta Digital y su funcionamiento.

Para ahondar en la información se aplicaron entrevistas, a profundidad a los equipos ejecutores de la DGITDF y el PNTE. De forma complementaria el equipo evaluador participó en talleres de capacitación virtuales efectuados por el PNTE en el tercer trimestre 2024 y se revisaron videos de talleres anteriores realizados en el primer semestre que están alojados en el canal Youtube del Programa.

Igualmente, se aplicó una encuesta virtual en línea (en un formulario Google Forms) a una muestra de MYPE atendidas por la intervención en entre el periodo febrero 2021 a setiembre 2024, a fin de identificar la efectividad y calidad de los procesos de autodiagnóstico y capacitación.

Se realizaron tres cuestionarios dirigidos a: i) empresas usuarias de la versión 2.0 de Ruta Digital (entre febrero 2021 a mayo 2023), ii) empresas usuarias de la versión 3.0 de Ruta Digital (entre junio de 2023 a setiembre de 2024) y iii) empresas participantes en eventos de capacitación en temas de digitalización del PNTE. Los enlaces de los cuestionarios fueron remitidos entre el 9 y 14 de octubre de 2024. En total se obtuvieron 126 respuestas, de las cuales 52 correspondían a usuarios de la versión 3.0, 32 a usuarios de la versión 2.0 y 42 a participantes a eventos.

La información recogida fue sistematizada y analizada, buscando que los hallazgos respondan a las preguntas de la evaluación de procesos y la identificación de las oportunidades de mejora. El procesamiento tomó en cuenta las sugerencias brindadas por los ejecutores.

La metodología cualitativa empleada buscó maximizar el nivel de objetividad de los hallazgos y resultados, y realizar una triangulación de fuentes de información para minimizar la subjetividad en el análisis. La información fue procesada utilizando los programas Excel y Word.

#### 4.4 Limitaciones de la evaluación

- Si bien se desarrolló una evaluación de diseño de la intervención en 2022, que concluyó en una matriz de mejora de la intervención donde se recogió algunas recomendaciones vinculadas a algunos procesos, su ejecución aún no ha concluido en la medida que están programados hasta diciembre 2024. Como parte del avance, la DGITDF ha desarrollado documentos de propuesta de la teoría del cambio de la intervención (versión que actualiza el documento de la Estrategia RD) y una propuesta de mapa de procesos. Estos han sido revisados, pero el contenido no pudo ser aplicado en la verificación del cumplimiento, en la medida que aún no están aprobados, pero además está pendiente su discusión con el PNTE y a nivel interno.
- Debido a la ausencia de un documento operativo formal de la Estrategia RD aprobada en 2021 (como manuales, fichas o flujogramas de procesos), el equipo evaluador utilizó como base el documento RD, que describe los pasos para su ejecución. La información se reconstruyó mediante entrevistas con la DGITDF y el PNTE, quienes señalaron que la estrategia se enfocó principalmente en acciones externas. A nivel interno, la ejecución enfrenta limitaciones significativas; algunos pasos no se realizan o no se reportan, y la DGITDF informó que las instancias competentes del sector no han participado en actividades como la difusión del autodiagnóstico ni utilizan la información obtenida de las MYPE para los fines previstos en la estrategia.
- El análisis de la información del autodiagnóstico de las MYPE actualmente está recogido sólo en los informes trimestrales de la DGITDF elevados al DVMYPE-I y los reportes del PNTE. La base de datos centralizada no cuenta actualmente con módulos que permitan generar reportes que faciliten consultarla. El equipo evaluador se limitó a utilizar los archivos Excel de esta base provistos por la DGITDF.
- Se ha identificado una escasez de documentos generados durante la ejecución de la intervención. Por ejemplo, no se elaboran reportes sistemáticos sobre las necesidades de capacitación de las MYPE para mejorar sus niveles de digitalización, los cuales podrían servir como base para diseñar planes de capacitación específicos. Asimismo, no se cuenta con programas anuales establecidos; en su lugar, los documentos y reportes se elaboran según las necesidades de información sobre los avances.
- Uno de los factores que afectó la programación inicial de la evaluación y la aplicación de encuestas a las MYPE capacitadas y usuarias de la plataforma fue el retraso en la entrega de la base de datos correspondiente. Esta información, fundamental para identificar la muestra de MYPE y disponer de los datos de contacto necesarios para el envío de las encuestas en línea, fue recibida recién a finales de julio, lo que impactó en los plazos previstos.

## 5. EVALUACIÓN DE PROCESOS

### 5.1 Análisis del cumplimiento de procesos

La evaluación de procesos analiza si las acciones ejecutadas corresponden a lo definido en el documento de creación de la Estrategia Ruta Digital (documento RD). Esta sección detalla el nivel de cumplimiento, destacando fortalezas y señalando las limitaciones identificadas por los ejecutores y el equipo evaluador.

Durante la revisión de los insumos generados por la DGITDF y el PNTE, no se identificaron documentos operativos formales, como manuales operativos, modelos, fichas técnicas o flujogramas de procesos, que detallaran la ejecución de los pasos definidos en el documento RD. Por ello, los pasos descritos en este documento sirvieron como referencia principal, orientando a los ejecutores en el diseño e implementación de la estrategia. La ausencia de estas herramientas operativas ha limitado la sistematización y estandarización de los procesos definidos.

Del análisis realizado, que contrasta lo ejecutado con lo previsto en los pasos, se observó un énfasis significativo en las acciones a nivel externo, enfocadas en el cumplimiento de las metas definidas para la Estrategia. En contraste, las acciones a nivel interno recibieron poca atención, evidenciando un desequilibrio en la ejecución. De manera similar, el seguimiento se ha concentrado mayormente en la implementación de actividades externas y el logro de objetivos externos. A continuación, se presentan los hallazgos detallados por nivel.

#### 5.1.1 Cumplimiento a nivel interno

Los pasos definidos en el documento RD establecían la creación de bases de datos necesarias para que las instancias competentes de PRODUCE (ITP, PROINNOVATE, DGITDF, PNTE y la DIF de la DGDE de PRODUCE) diseñaran y fortalecieran políticas públicas e instrumentos orientados a promover la digitalización en las empresas.

Sin embargo, la evaluación reveló una **ejecución limitada de los procesos planteados en la sección 3.4.1 del documento RD**. Aunque el PNTE y la DGITDF han implementado algunas acciones, no se observó la participación de las demás instancias involucradas. Esto ocurrió a pesar de que, antes de la aprobación de la Estrategia RD, la DGITDF había coordinado con dichas entidades y previsto su contribución activa en la ejecución de los procesos.

##### 1) Respecto a la promoción del autodiagnóstico de las MYPE

La promoción del Autodiagnóstico es liderada por el PNTE y se orienta hacia las MYPE mediante el apoyo de asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), las redes sociales del programa y los talleres de capacitación. Según lo manifestado por la DGITDF y el PNTE durante la evaluación, no se observa una participación activa de otras instancias competentes del Sector en las actividades de promoción. Tampoco se identificaron esfuerzos concretos por parte de la DGITDF, como responsable de la implementación de la Estrategia RD, ni del PNTE para coordinar con estas instancias su participación en la promoción del Autodiagnóstico.

Uno de los mecanismos promocionales exitosos utilizados por el PNTE ha sido incluir, durante los primeros minutos de los talleres de capacitación, una breve presentación de la Estrategia RD y del Autodiagnóstico dirigida a las MYPE participantes. Este enfoque motiva a las empresas a completar el Autodiagnóstico y a aprovechar los servicios, recursos y contenidos disponibles en la plataforma, así como a participar en futuros talleres de capacitación.

A partir de estos hallazgos, se concluye que el **proceso de promoción**, aunque parcialmente cumplido por el PNTE, es **limitado en alcance**. Se recomienda fortalecer este proceso mediante una **mayor participación de todas las instancias competentes del Sector, para lograr incrementar el número de MYPE involucradas en el Autodiagnóstico**. Esto no solo ampliaría la cobertura, sino que también permitiría una comprensión más precisa de las

necesidades empresariales, facilitando el diseño de políticas, intervenciones e instrumentos del Sector Producción orientados a la digitalización.

## 2) Almacenamiento del autodiagnóstico en Base de Datos centralizada

La ejecución del Autodiagnóstico en línea permite recolectar y centralizar la información proporcionada por las MYPE en una base de datos alojada en los servidores de PRODUCE. Este proceso garantiza que **el almacenamiento de los datos**, considerado como el output del paso 2 descrito en el documento RD, sea gestionado por la Oficina General de Tecnologías de la Información (OGTI) de PRODUCE. Hasta la fecha, la ejecución del proceso **cumple con las especificaciones indicadas en dicho paso**.

No obstante, la evaluación identificó que la **plataforma actual (versión 3.0) carece de un módulo que permita generar reportes específicos** a partir de la base de datos centralizada. Esta carencia dificulta la obtención de información estratégica necesaria tanto para el monitoreo del cumplimiento de las metas de la Estrategia RD como para la formulación de políticas públicas e instrumentos de innovación por parte de las instancias competentes del Sector.

Como medida de mejora, se recomienda especificar en las fichas, descripciones y flujos del proceso el tipo de información que deberían contener los reportes generados desde la base de datos (outputs), los destinatarios de estos reportes y los responsables de su elaboración. Asimismo, es importante que estas especificaciones consideren las necesidades de información del PNTE, la DGITDF y otras instancias clave del Sector. Incorporar estas mejoras contribuirá al desarrollo continuo de las funcionalidades de la plataforma y fortalecerá su utilidad para la formulación de políticas e intervenciones de innovación.

## 3) Segmentación de las MYPE según sus necesidades

En la práctica, **la segmentación** ha sido realizada por el PNTE, principalmente a nivel externo y en conjunto con la convocatoria a las MYPE, y por la DGITDF con fines de seguimiento y reporte al DVMYPE-I. Sin embargo, no se han generado listados de empresas basados en necesidades comunes, ya que las **otras instancias del Sector**, como el ITP, PROINNOVATE y la DIF-DGDE, **no participan** en la segmentación ni han solicitado esta información para su uso.

La evaluación identificó que este proceso **no se ha cumplido a nivel interno**, limitando su contribución al diseño y fortalecimiento de políticas públicas e intervenciones del Sector en materia de innovación, según lo previsto en el documento RD.

Además, el documento RD no define claramente en qué consiste este proceso ni detalla las acciones necesarias para ejecutarlo y difundir la información. Tampoco especifica los listados de empresas que deberían generarse en función de necesidades comunes, los responsables de su ejecución o coordinación, ni establece tiempos o frecuencia para su desarrollo.

## 4) Diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos

La evaluación no ha identificado evidencia que muestre el uso de la información del autodiagnóstico de las MYPE por las instancias del Sector para mejorar las intervenciones de políticas e instrumentos.

Dado que este proceso está directamente asociado a los anteriores, se espera que una vez se incorporen mejoras en ellos pueda viabilizar su ejecución que debería ser una consecuencia de lo realizado en Ruta Digital. De ejecutarse, se esperaría que las instancias del Sector mejoren el diseño y fortalecimiento de instrumentos para las MYPE, haciéndolos más eficientes y efectivos de forma tal que contribuyan a reducir la brecha digital de las MYPE.

En resumen, considerando lo presentado, a nivel interno de los cinco procesos, solo uno de los incluidos en el documento RD se cumple completamente ("Almacenamiento del autodiagnóstico

en la base de datos centralizada”) y otro de forma parcial (“Promoción del autodiagnóstico de las MYPE”). Los otros dos procesos no se cumplen actualmente por las razones explicadas y son “Segmentación de las MYPE según sus necesidades” y “Diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos”. En ese sentido existen oportunidades de mejora para los procesos definidos para nivel interno (ver Cuadro 4).

**Cuadro 4. Cumplimiento de procesos de la Estrategia Ruta Digital a nivel interno**

Procesos identificados en el Documento RD	Cumplimiento			Comentario
	Sí se cumple	Parcial	No se cumple	
1. Promoción del autodiagnóstico de las MYPE				Efectuada únicamente por la PNTE (nivel externo), no por las instancias competentes del Sector.
2. Almacenamiento del autodiagnóstico en Base de Datos centralizada				Accesos de usuario Administrador limitados. Data de la versión 2.0 no está disponible en la versión 3.0.
3. Segmentación de las MYPE según sus necesidades				Realizada sólo a nivel externo (por el PNTE) y el seguimiento (DGITDF). Se precisa generar e identificar el output e involucrar a las instancias.
4. Diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos				No se viene ejecutando con las instancias competentes del sector.

Elaboración: PRODUCE-OGEIIEE-OEI.

### 5.1.2 Cumplimiento a nivel externo

El PNTE implementa los procesos a nivel externo con el equipo de la Unidad de Gestión de Servicios Empresariales designado, algunos capacitadores del Programa y los asesores del CDE. A su vez, en procesos coordina puntualmente con otras áreas del PNTE, con la OGTI y la DGITDF de PRODUCE y se articula con actores externos (aliados estratégicos).

En la medida que los procesos a nivel externo contribuyen al cumplimiento de las metas de la Estrategia RD vigente, su cumplimiento es clave para el logro del objetivo general y específicos de la estrategia RD. A continuación, se presentan los hallazgos de la evaluación relativos a su cumplimiento.

#### 1) Difusión del autodiagnóstico y la plataforma Ruta Digital a las MYPE

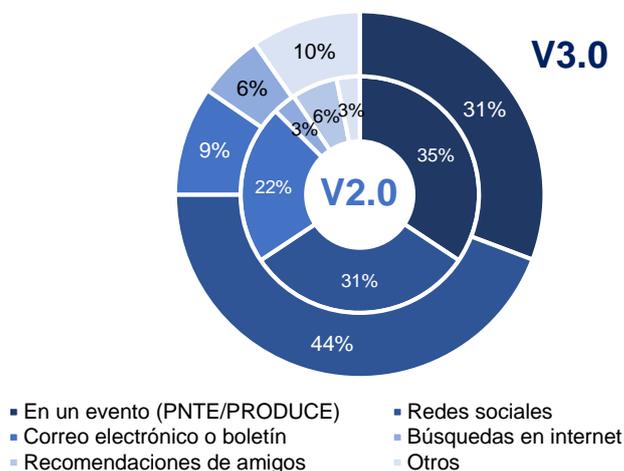
La difusión del Autodiagnóstico y de la plataforma dirigida a las MYPE es actualmente gestionada por el PNTE a través de diversas modalidades: a) presentaciones al inicio de los talleres convocados mediante sus redes sociales, b) apoyo de los asesores en los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), c) envío de información mediante listas de correo electrónico (mailing lists), y d) difusión por mensajes masivos de texto. Estas actividades se realizan de forma permanente, cumpliendo con lo establecido para este proceso en el documento RD.

Los resultados de estas modalidades de difusión han sido diversos. El PNTE considera que las opciones a) y b) son las más efectivas, mientras que las opciones c) y d) han logrado un menor impacto en la convocatoria. No obstante, en la modalidad a), identificada como la más efectiva para motivar a las MYPE a registrarse en la plataforma y completar el Autodiagnóstico, se observa que la difusión se realiza posteriormente a los talleres en lugar de anticiparse a ellos, lo que podría limitar su alcance.

La encuesta aplicada a las empresas usuarias reveló diferencias en los canales de difusión más relevantes según la versión de la plataforma. En la versión 2.0 de Ruta Digital, los eventos organizados por PRODUCE/PNTE fueron la principal fuente de participación (35%), seguidos por las redes sociales (31%). En contraste, en la versión 3.0, las redes sociales se

posicionaron como el canal más importante (44%), mientras que los eventos ocuparon el segundo lugar (31%). El correo electrónico o boletines informativos se mantuvieron en tercer lugar en ambas versiones. Es destacable el incremento de la categoría 'otros', donde, al desagregar las respuestas, se identificó que el canal más mencionado fue el uso de mensajes de WhatsApp, seguido de referencias directas al PNTE.

**Gráfico 7. Medio por el que se enteró del portal de Ruta digital**  
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En la evaluación se ha indicado que este es un proceso clave para el logro de objetivos y metas de la Estrategia RD, por lo que sería conveniente reforzarlo, identificando mecanismos que logren llegar y motivar a las MYPE a visitar la Plataforma y registrarse, haciendo uso por ejemplo de anuncios pagados en redes sociales. De esta forma se podría incrementar la visibilidad de la estrategia y motivar a las MYPE a visitar la plataforma, antes de las capacitaciones.

Otro punto de mejora a considerar es que, en la medida que este proceso es similar al primero a nivel interno, la DGITDF, debería considerar unificarlos en uno solo al inicio, como un proceso previo a la ejecución de los niveles interno y externo.

## 2) Autodiagnóstico de la MYPE

El autodiagnóstico se realiza cuando las MYPE contactadas por el PNTE o las participantes en los talleres de Ruta Digital efectúan el test en la plataforma RD. El test se encuentra automatizado y programado para su desarrollo, procesamiento y devolución de resultados a las MYPE, y permite registrar la información en la base para el análisis posterior que hacen el PNTE y la DGITDF.

De otra parte, antes de efectuar el autodiagnóstico la MYPE un paso previo necesario es registrarse en la plataforma RD (con RUC de empresa o persona natural con negocio). Sin embargo, la versión 3.0 solo permite realizar el autodiagnóstico a las empresas constituidas como personas jurídicas. Como se mostró en el cuadro 3, una buena parte de usuarios inscritos como personas naturales con negocio, ya no pueden acceder a la plataforma.

La información de autodiagnóstico es utilizada por el PNTE para hacer campañas de difusión (por correo electrónico, mensajes de texto) de los servicios de la estrategia RD y sobre todo las convocatorias a los talleres. También se generan estadísticas.

Ilustración 25. Registro de la MYPE en la plataforma Ruta Digital

WhatsApp del Programa Nacional "Tu Empresa" 938258576

Fuente: PNTE.

Considerando todo lo efectuado por el PNTE, se verificaría que se cumple lo señalado en el paso 2 contemplado en el documento RD. No obstante, se mencionaron inconvenientes para el registro de empresas en la Plataforma RD desde su puesta en marcha (la mayoría asociados a la identificación y aceptación del RUC). El PNTE reporta oportunamente estas dificultades a la OGTI (y la DGITDF) para brindar soluciones a las MYPE.

La casuística presentada, fue considerada al mejorar el registro en las versiones 2.0 y 3.0 de la Plataforma. Sin embargo, se indicó que, pese a ello, aún se dan algunos casos problemáticos y que se incrementó el número cuando se cambió la plataforma (versión 3.0). Estos han sido reportados por los CDE y continúan requiriendo atención del equipo de RD en el PNTE para apoyar a las MYPE y contactar a la OGTI dando seguimiento hasta solucionarlos.

Una limitación que fue identificada por PNTE y DGITDF en el proceso de autodiagnóstico, se asocia a la extensión del test. Si bien las opciones de respuesta son de opción múltiple (para un total de 22 preguntas), las empresas no siempre tienen suficiente disponibilidad de tiempo para su llenado. El PNTE mencionó que algunas empresas se desaniman y no lo finalizan. En ese sentido, para motivarlas a culminar en la versión 3.0 de la Plataforma la DGITDF incorporó un **Catálogo de premios**, al cual acceden aquellas que culminan el autodiagnóstico y obtienen puntos para canjearlos para acceder a servicios y capacitación de aliados estratégicos a un “costo social”.

Otra limitación reportada por el PNTE es que, actualmente, debido a la **reducción del personal operativo** para ejecutar la estrategia en su equipo RD, **no se logra dar seguimiento a las MYPE** registradas que aún no realizan el autodiagnóstico o no lo terminaron. Anteriormente se contaba con una persona que podrían comunicarse con ellas y motivarlas a concluir o brindarles apoyo en el registro.

### 3) Identificación del Nivel de Digitalización de la MYPE

Este proceso se encuentra automatizado en la plataforma RD y se ejecuta una vez la MYPE ha finalizado el test de autodiagnóstico. Las **MYPE conocen al finalizar el test su nivel de digitalización** en función a sus respuestas junto a las Recomendaciones que se le brinda para incrementar su nivel de digitalización en el marco de Ruta Digital.

Asimismo, se ha verificado que en los informes trimestrales que remite el PNTE a la DGITDF se reporta el nivel de digitalización de las MYPE auto diagnosticadas (como un resultado

acumulado). Considerando lo expuesto, se viene cumpliendo lo establecido para este proceso.

Se identificaron oportunidades de mejora significativas en la gestión de información. Hasta la versión 2.0 de la plataforma, se generaba un reporte programado que detallaba el nivel de digitalización de las MYPE por módulos, así como las respuestas específicas a las preguntas de cada módulo. Este reporte permitía identificar con precisión los niveles y necesidades de las MYPE, facilitando la priorización de temas y el desarrollo de planes de capacitación.

Sin embargo, en la versión 3.0, este reporte ya no está disponible. En su lugar, el PNTE extrae información más agregada desde la base de datos mediante un enlace proporcionado por la DGITDF. Según el criterio del PNTE, esta información es demasiado general, careciendo de la granularidad necesaria para identificar necesidades específicas, lo que limita la efectividad en la priorización y planificación de los temas de capacitación.

#### 4) Creación de planes de capacitación

La evaluación verificó que el PNTE desarrolla ciertos documentos que contienen planes de capacitación para atender las necesidades identificadas de las MYPE. Estos documentos, incluidos como anexos en los productos entregados por los locadores contratados, recogen los planes elaborados y ejecutados para diversos talleres realizados durante 2022, 2023 y 2024.

El PNTE explicó que, a partir del análisis de los resultados del Autodiagnóstico y la aplicación de filtros, se identifican los temas en los que la mayoría de las MYPE presentan puntajes bajos (niveles iniciales o básicos). Estos temas se priorizan para las capacitaciones y, posteriormente, se identifican a los posibles capacitadores, ya sea entre el personal del PNTE o mediante aliados estratégicos actuales o potenciales.

Sin embargo, en la sección 5.2.3 de este informe se observa que no está claro en qué momento el PNTE desarrolla los planes de capacitación ni en qué medida la planificación se realiza de manera anticipada. Además, no se incluyen elementos clave como los objetivos de capacitación, público objetivo, contenidos propuestos o los objetivos de aprendizaje, lo que limita la claridad y coherencia de los planes.

En cuanto a la identificación de ponentes externos, el PNTE organiza reuniones con profesionales reconocidos por su experiencia en temas digitales, basada en colaboraciones previas o su participación en otras intervenciones. Durante estas reuniones, se presenta la Estrategia RD y se les motiva a participar como capacitadores o aliados estratégicos. Si muestran interés, se solicita una propuesta de contenidos y el currículum del expositor. Tras evaluar estas propuestas, se definen los capacitadores por tema y se establecen las fechas para la programación de los talleres.

A pesar de estas acciones, se identifican oportunidades de mejora en la planificación. No se contempla en los planes de capacitación todo el contenido descrito en el documento RD para el desarrollo de los planes, ni se elabora un documento final de planificación de forma anticipada a los talleres. Por ello, el **cumplimiento de este proceso se considera parcial**, siendo necesario fortalecerlo para garantizar una mejor estructuración y alineación con los objetivos establecidos en la Estrategia RD.

#### 5) Segmentación de las MYPE según necesidades y convocatoria a la capacitación

El PNTE segmenta a las MYPE a partir de los puntajes obtenidos en el Autodiagnóstico para cada pregunta o tema, tras descargar la base de datos y aplicar filtros. Con base en esta segmentación, se convoca a las empresas auto-diagnosticadas para participar en los talleres. Sin embargo, no se identificó una frecuencia definida para este proceso. Desde el lanzamiento de la plataforma RD hasta julio de 2023, el PNTE realizó esta actividad sin complicaciones gracias a su acceso como usuario administrador de la plataforma RD.

Posteriormente, al perder dicho acceso, la DGITDF proporcionó al PNTE un enlace para obtener un reporte general de la base centralizada y continuar con la segmentación de las MYPE. Si bien esto permitió retomar el proceso en enero de 2024, persisten limitaciones que se describen con mayor detalle en la sección 5.6.

En cuanto a la convocatoria para los talleres virtuales, el PNTE contacta a las MYPE segmentadas mediante correos electrónicos y mensajes de texto registrados en la base de datos del Autodiagnóstico. Sin embargo, también se realizan convocatorias abiertas a través de redes sociales y con el apoyo de los asesores de los CDE, lo que no garantiza que todas las empresas convocadas pertenezcan al público objetivo identificado.

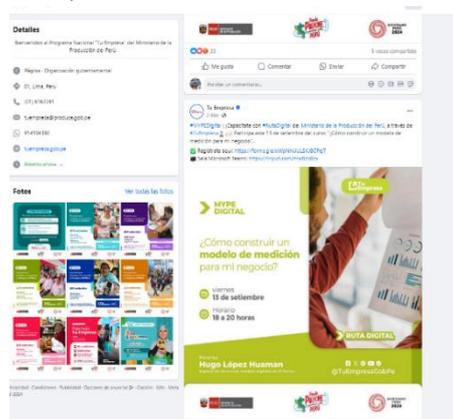
Por lo tanto, aunque el PNTE realiza la segmentación y convocatoria de MYPE, el **proceso cumple de manera parcial** con lo establecido en el documento RD, que exige segmentación específica basada en necesidades identificadas.

### Ilustración 26. Convocatoria a talleres en redes sociales del PNTE

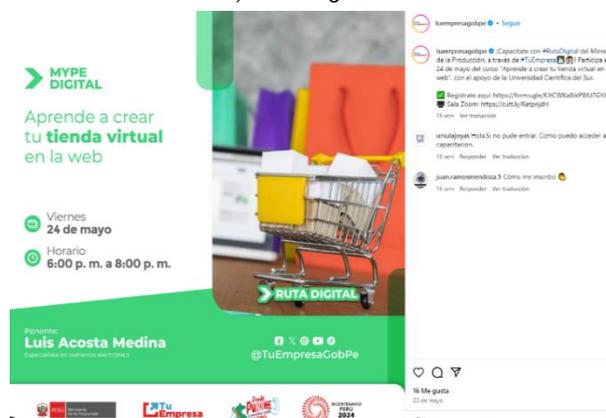
a) En twitter



b) En Facebook



c) En Instagram



Fuente: Redes PNTE.

### 6) Ejecución del plan de capacitación

La capacitación a las MYPE es llevada a cabo por capacitadores del PNTE y aliados estratégicos, basándose en los temas priorizados en los Planes de Capacitación. Entre 2021 y 2023, el PNTE capacitó a 1,265 empresas, con un pico significativo en 2022, cuando se alcanzó un total de 965 empresas capacitadas.

La evaluación identificó que, de los tipos de eventos previstos en el Documento RD, el PNTE ha desarrollado únicamente talleres virtuales, utilizando las plataformas MS Teams o Zoom. No se evidenció la realización de otros formatos, como asesorías personalizadas o webinars. Estos talleres, que suelen realizarse los viernes de 6 a 8 de la noche con una duración de



de resultados y para la generación de insumos útiles para el diseño de intervenciones basadas en evidencia.

Se recomienda revisar y fortalecer este proceso considerando la necesidad de outputs relevantes que permitan: 1) identificar nuevas necesidades de las MYPE, orientando el desarrollo de planes de capacitación tanto para el PNTE como para otras instancias del Sector; y 2) recopilar datos sobre el uso de los recursos disponibles en la plataforma RD y los talleres de capacitación. Esta información podría servir como base para retroalimentar el proceso y diseñar mejoras en los instrumentos y procedimientos a nivel externo.

En resumen, considerando el análisis realizado se concluye que el PNTE da pleno cumplimiento a cuatro de los siete procesos definidos a nivel externo en el Documento RD. En tanto dos son ejecutados de forma parcial (creación de Planes de capacitación y Ejecución del plan de capacitación), uno no se cumple (Re-autodiagnóstico de la MYPE) actualmente (ver Cuadro 5), por lo que se recomienda introducir mejoras.

**Cuadro 5. Cumplimiento de procesos de la Estrategia Ruta Digital a nivel externo**

Procesos identificados en el Documento RD	Cumplimiento			Comentario
	Sí se cumple	Parcial	No se cumple	
1. Difusión del autodiagnóstico a las MYPE				No siempre es previo a la capacitación. Se difunde en los talleres.
2. Autodiagnóstico de las MYPE				Problemas en el registro inicial. Ha sido ajustado en las versiones 2.0 y 3.0, pero aún se presentan problemas. No hay seguimiento.
3. Identificación del Nivel de Digitalización de la MYPE				No se miden avances en los niveles de digitalización.
4. Creación de planes de capacitación				No existe evidencia de su desarrollo. Se sugiere revisar y formular ajustes, mencionando también acciones preparatorias de contenidos, materiales de capacitación, evaluaciones, etc.
5. Segmentación de las MYPE según necesidades y Convocatoria				Parte de la estrategia para la convocatoria es el uso de Redes del PNTE. No sólo se usa la BD del autodiagnóstico y necesidades para la convocatoria.
6. Ejecución del plan de capacitación				Si bien hay documentos de planes de capacitación se realizan sólo talleres virtuales periódicamente en respuesta a las necesidades identificadas de las MYPE.
7. Re-autodiagnóstico de la MYPE				Son muy pocas las empresas que han realizado el autodiagnóstico. No está definido el proceso para motivar y dar seguimiento a su cumplimiento por las MYPE atendidas. Existen limitaciones técnicas para efectuarlo en la versión 3.0 de la Plataforma RD.

Elaboración: PRODUCE-OGEIIEE-OEI.

## 5.2 Análisis del modelo de gestión

Una pregunta de la evaluación es si el modelo de gestión permite ejecutar los procesos para que contribuyan al logro de los productos y procesos esperados. En ese sentido en esta sección se analizan la estructura organizacional, los mecanismos de coordinación (interna y externa), la planificación de la capacitación, la medición de resultados de la capacitación en las MYPE, el seguimiento al cumplimiento de metas y retroalimentación, la gestión de la información, los

recursos destinados a la ejecución de Ruta Digital, identificando el aporte de los elementos de este modelo para lograr las metas y los objetivos de la intervención.

### 5.2.1 Estructura organizacional

A nivel interno, la DDF de la DGITDF y la UGSE del PNTE efectúan los roles señalados en la Estrategia RD. Ambos órganos han organizado equipos de trabajo específicos que planifican, ejecutan y realizan el seguimiento a las acciones operativas y realizan el seguimiento al cumplimiento de metas, en el marco de las responsabilidades definidas en el documento RD.

La evaluación ha verificado que la **DDF-DGITDF** implementa las siguientes acciones operativas:

- Formulación del diseño de la Estrategia RD.
- Elaboración de propuestas de actualización de la Estrategia RD.
- Identificación de instrumentos, servicios de capacitación y asistencia técnica y otros a brindarse a las MYPE en la plataforma Ruta Digital.
- Monitoreo y evaluación de la estrategia.
- Elaboración y envío de reportes trimestrales al DVMYPE-I.

Asimismo, la DDF-DGITDF brinda sustento a la plataforma RD y realiza un seguimiento continuo a su funcionamiento y cumplimiento de metas, identificando oportunidades de mejora y limitaciones, considerando información recogida en reuniones con el PNTE, sus informes y reportes.

En relación al equipo de trabajo de Ruta Digital en la DDF-DGITDF, este está integrado por dos profesionales (Martín Chang Vallejos - Responsable del proyecto Ruta Digital y Shirley Calderón Zavaleta - Analista de soporte). Ambos laboran a tiempo parcial para la Estrategia RD, en tanto ejecutan otras tareas de la DDF y el Programa de Transformación Digital. Anteriormente se contó con apoyo de una practicante. En la evaluación se manifestó que sería deseable contar con mayor apoyo (de otra persona), para fortalecer el seguimiento y soporte que se da desde DGITDF a la ejecución de Ruta Digital.

De otra parte, en relación al PNTE, la UGSE es responsable de implementar los procesos a nivel externo de la estrategia RD, efectuando además tareas en coordinación con otras áreas del PNTE para algunos procesos. A nivel operativo el PNTE ejecuta lo siguiente:

- Mantiene el registro de las MYPE y les difunde la existencia de Ruta Digital, sugiriéndoles se incorporen y registren en la plataforma, junto al Área de Gestión Operacional del PNTE que las formaliza.
- Promociona el autodiagnóstico de las MYPE en los CDE y talleres de la Estrategia Ruta Digital (principalmente).
- Sugiere a las MYPE registrarse en la plataforma Ruta Digital y realizar el test de Autodiagnóstico.
- Apoya a las MYPE en el registro en la Plataforma RD y reporta incidencias que se suscitan a la OGTI para su atención.
- Analiza los niveles y necesidades de capacitación de las empresas con base en el Autodiagnóstico.
- Segmenta a las MYPE y genera de listados para ser utilizados en la convocatoria a talleres de capacitación.
- Genera propuestas de talleres de capacitación en temas de digitalización.
- Articula con aliados estratégicos en atención a las necesidades diagnosticadas de las MYPE, y búsqueda de ponentes para la capacitación en temas que no brinda el PNTE y para su inclusión en el Catálogo de Premios en la Plataforma Ruta Digital.
- Convoca, facilita y capacita a las MYPE en los talleres virtuales.
- Aplica evaluaciones y mide el nivel de satisfacción de las MYPE en los talleres de capacitación.
- Analiza información generada en la plataforma y los talleres capacitación.
- Sistematiza, verifica y reporta el cumplimiento de las metas establecidas en la Estrategia RD a la DGITDF, remitiendo informes trimestrales.

El personal de la UGSE que implementa la estrategia RD pertenece al equipo de Digitalización y actualmente lo integran dos profesionales (Jorge Luis Escobar Espinoza - Coordinador de Ruta Digital y Jean Paul Ventosilla Alarcón - Locador de Ruta Digital). Ambos tienen la dedicación parcial y dosifican el tiempo dedicado a la Estrategia RD, en función a lo que se necesita reportar trimestralmente (cumplimiento de las metas) y los pedidos y prioridades que son colocados por la gestión de la UGSE y el PNTE. Se señaló que el número de profesionales del PNTE dedicado a ejecutar la estrategia RD se ha reducido en el tiempo. En 2022, se contaba con personal de soporte de la plataforma (en total participaban cuatro profesionales) pero por temas estratégicos (que no fueron precisados) se redujo a los dos a tiempo parcial.

La reducción de personal obligó al equipo a adaptarse al cambio y priorizar tareas en la ejecución. Por ejemplos, se dejó de lado la asistencia o asesoramiento a las MYPE para superar dificultades en el registro, explicarles en qué consiste el autodiagnóstico y efectuar llamadas a las MYPE motivándolas a adherirse a Ruta Digital o realizar el autodiagnóstico.

Otro tema cubierto con personal del PNTE es la ejecución de la capacitación a las MYPE en los talleres virtuales, lo que está contemplado en el documento RD. La evaluación identificó que, si bien no existe un equipo de capacitadores asignado a Ruta Digital, profesionales del programa participan como ponentes en algunos talleres de la estrategia RD (según la temática y su disponibilidad). Se indicó que PNTE no se cuenta con ponentes suficientes en PNTE para todos los temas que se necesita cubrir con Ruta Digital por lo que se necesita buscar externos.

Al mismo tiempo, los asesores de los CDE (aproximadamente 50 personas a nivel nacional) apoyan en la difusión de Ruta Digital y el test de autodiagnóstico a las MYPE; además, cuando es requerido, las asesoran en su registro en la plataforma. En el POI 2024 se tiene programadas dos metas que ejecutan los asesores de los CDE (nuevos registros y autodiagnósticos en Ruta Digital).

De manera puntual el área de comunicaciones del PNTE apoya a la UGSE en el diseño de los *flyer* o piezas gráficas de los eventos de capacitación que se difunden en las redes sociales del Programa junto a otros eventos (ej. capacitaciones de la Actividad 1.1 del PP093).

Finalmente, en el documento RD se mencionan a las “Instancias competentes del Sector”, (ver numeral 3.4 literal c) quienes deben: (1) promover el autodiagnóstico de las MYPE, y 2) diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos, entre otros relacionados a temas de digitalización (para hacerlos más eficientes). No obstante, la evaluación ha verificado que estas **instancias no han participado hasta el momento en la ejecución de la Estrategia RD a nivel interno.**

## 5.2.2 Mecanismos de Coordinación

### a. Interna

Como resultado del seguimiento efectuado por la DDF de la DGITDF se remite informes trimestralmente al DVMYPE-I sobre la ejecución, resultados y cumplimiento de metas de la Estrategia RD al DVMYPE-I, coordinaciones que se dan de manera formal por el SITRADO. Asimismo, efectúa coordinaciones con la OGTI de PRODUCE respecto al diseño, funcionalidades y ajustes a la plataforma RD mediante documentos formales y reuniones de trabajo. No se identificó que la DGITDF realice alguna coordinación con las instancias competentes del sector relacionadas a la estrategia RD relativas a la ejecución a nivel interno.

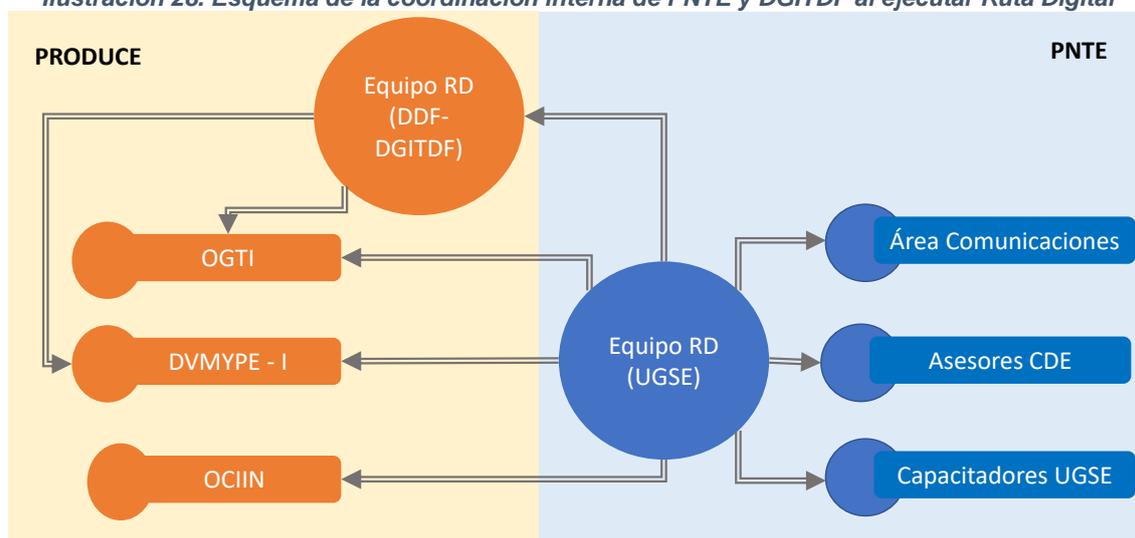
Por otro la DDF-DGITDF coordina con la UGSE del PNTE por canales formales, como son memorandos, comunicaciones en MS Teams y reuniones (presenciales o virtuales). La coordinación gira en torno a los informes de avance trimestral de la Estrategia RD de forma articulada, así como la discusión sobre problemas o limitaciones relacionados a ocurrencias en la plataforma, el registro de MYPE en ella y la realización del autodiagnóstico, así como dificultades en las funcionalidades. Las coordinaciones de los equipos para Ruta Digital en ambos órganos, se dan en el marco de las tareas y funciones de la DGITDF y PNTE mencionadas en el numeral 5.2.1.

El equipo de digitalización del PNTE, designado en la UGSE, lidera la ejecución y seguimiento de la Estrategia Ruta Digital, coordinando formalmente con otras áreas según requerimientos específicos. Por ejemplo, colabora con el área de comunicaciones para la creación y difusión de materiales gráficos de invitación a talleres, los cuales se publican en redes sociales y se envían a las MYPE. También coordina la edición y publicación de videos de capacitación en el canal de YouTube del PNTE. Asimismo, gestiona la participación de capacitadores especialistas del PNTE, asegurando que las fechas de los talleres no interfieran con otras actividades programadas, sin registrarse retrasos o cuellos de botella en estas gestiones internas.

Adicionalmente, el equipo RD coordina con órganos de PRODUCE para la difusión y convocatoria de talleres. Solicita a la OCIIN la revisión y aprobación de materiales gráficos, al DVMYPE-I la autorización para su difusión, y a la OGTI la distribución a las MYPE mediante listas de correo y mensajes de texto. Estas coordinaciones se realizan sin mayores inconvenientes ni demoras.

En el ámbito operativo, el equipo RD también trabaja con la OGTI para resolver incidencias relacionadas con el registro de MYPE en la plataforma, solicitando soporte técnico cuando es necesario. Ante retrasos en la atención de tickets por parte de la OGTI, se ha recurrido a la DGITDF para agilizar el proceso.

*Ilustración 28. Esquema de la coordinación interna de PNTE y DGITDF al ejecutar Ruta Digital*



Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Un hallazgo de la evaluación es que en el diseño y ejecución de cambios en la plataforma Ruta Digital (RD) para la versión 3.0 en 2023 se dio una limitada coordinación entre DGITDF y el PNTE para realizar modificaciones. Los términos de referencia y productos asociados a los servicios contratados (consultores especializados) para el diseño, programación y funcionalidades de la plataforma fueron manejados entre DGITDF y OGTI.

No se identificaron los motivos específicos de esta dinámica, lo cual resulta significativo dado que la plataforma constituye un instrumento clave para que el PNTE implemente la Estrategia RD a nivel externo, según lo establece su marco normativo. Se ha tomado conocimiento que los últimos meses se están dando coordinaciones entre ambos para subsanar estas limitaciones en el futuro.

De otra parte, el equipo del PNTE ha reiterado a la DGITDF en el último año, la necesidad de revisar y ajustar las metas y pasos definidos en la Estrategia RD para alinearlos con las nuevas funcionalidades de la plataforma. Las observaciones efectuadas por el PNTE destacan limitaciones relacionadas con los contenidos, su gestión, el módulo de reportes y los accesos asignados al equipo, los cuales consideran han impactado la operativización de la Estrategia RD en el ámbito externo bajo su responsabilidad. Este hallazgo se analiza en mayor detalle en la sección 5.6, subrayando la importancia de fortalecer aún más la coordinación entre ambas

instancias para alcanzar los objetivos y resultados esperados de la Estrategia RD y su alineación a la línea MYPE Digital.

b. Externa

La DGITDF y el PNTE definieron como parte de la ejecución a nivel externo propiciar la articulación con Aliados Estratégicos (actores externos) para que colaboren en la capacitación a las MYPE y/o proveer servicios de capacitación, otros servicios y/o asistencia técnica como “premios” considerando que ellas pueden ofrecerlos a un “costo social” (precios reducidos) a las empresas que participan de la estrategia RD.

Los Aliados Estratégicos de Ruta Digital hacen parte de la red de aliados del PNTE de otras iniciativas a su cargo que son conocidos por la DGITDF y el PNTE por su participación en el “Ecosistema digital” de relaciones del Sector. En la evaluación no se identificó se suscriban convenios específicos con estos aliados para ejecutar Ruta Digital, pero el Programa tiene convenios suscritos con ellos por otras intervenciones. Se mencionó que suscribir un convenio para DGITDF es complicado por lo que puede ser operativizado más fácilmente desde el PNTE.

Para articular con dichos actores externos, el PNTE los convoca a reuniones (en función a los temas de los talleres y recursos digitales a subir en la plataforma RD). Previamente se analiza que la entidad incluya la capacitación como parte de sus planes estratégicos y brinde capacitaciones. Posteriormente se les solicita una presentación de contenidos y el perfil de los posibles expositores especializados en el tema, para brindar confianza a las MYPE que la información que manejan es especializada y específica en el tema.

Entre los aliados estratégicos identificados para dictar talleres de capacitación virtual (via MS Teams), el PNTE identificó a expositores del BCP, MiBanco, SISE, Data Marketing Parque Arauco, Afrus-Advanzo<sup>19</sup>, Warmi Wayna<sup>20</sup> y SAMISHOP<sup>21</sup>, entre otros.

De otra parte, actualmente cuatro Aliados Estratégicos ofrecen cursos a costo social, como parte del Catálogo de Premios de la plataforma RD (v3.0)

**Cuadro 6. Aliados estratégicos de Ruta Digital a julio 2024**

	<p>Esta empresa promociona una plataforma de ventas en línea con control de inventarios. Se sincroniza con Mercado Libre, además genera informes de venta al instante y sincroniza con registros de venta en el celular, organizándolos. URL: <a href="https://www.bsale.com.pe/">https://www.bsale.com.pe/</a></p> <p>Servicios que ofrece en el Catálogo de Premios (50% rebaja en 1° cuota, desembolso o inicial y 20% el 2° mes en adelante):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Acceso para obtener tus boletas y facturas electrónicas</li><li>❖ Entrada para organizar la tienda y stock</li><li>❖ Acceso para agilizar ventas en línea</li><li>❖ Acceso para comercializar a través de diversos canales</li></ul>
	<p>Es una interfaz que permite crear una tienda online con una interfaz sencilla que permite optimizar la atención al cliente por WhatsApp, organizando chats, enlazando sus datos con la tienda virtual. Además, segmenta y delega contactos al equipo de la MYPE. Se integra con SUNAT, Mercado pago, Izipay, Facebook pixel y Google Tag Manager. URL: <a href="https://tiendada.com">https://tiendada.com</a></p> <p>Servicios que ofrece en el Catálogo de Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Acceso para crear tu propia tienda en línea personalizada (20% descuento en el primer pago)</li><li>❖ Acceso para crear tu propia tienda en línea a medida (12% descuento en el primer pago)</li></ul>

<sup>19</sup> Sitio web: [advanzo.ai](http://advanzo.ai)

<sup>20</sup> Contacto: <https://www.linkedin.com/company/warmi-wayna/>

<sup>21</sup> Sitio web: [samishop.pe](http://samishop.pe)

	<p>El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú ofrece cursos de capacitación para formación emprendedora, en innovación, empresarial y ejecutiva. Asimismo, acceso a mentorías especializadas. URL: <a href="https://cide.pucp.edu.pe/">https://cide.pucp.edu.pe/</a> Servicios que ofrece en el Catálogo de Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mentor In (Inicial). Mentoría personalizada.</li><li>❖ Mentor In (Básico). Mentoría personalizada.</li><li>❖ Acreditación Express (Básico) micro cursos ágiles online en emprendimiento e innovación</li><li>❖ Acreditación Express (Intermedio)</li><li>❖ Co-working (acceso a ambiente de trabajo por un mes)</li></ul>
	<p>En la Escuela de negocios Coca Cola se brinda Capacitación online dirigida a microempresas (bodegas) y clientes. URL: <a href="https://escueladenegocioscocacola.pe/">https://escueladenegocioscocacola.pe/</a></p> <p>Servicios que ofrece en el Catálogo de Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Taller de mentes maestras: Alcanzando tus metas y objetivos (asesoría motivacional)</li></ul>

Fuente: DGITDF

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Hasta la versión 2.0 de la plataforma RD, los aliados figuraban y se visualizaban como en un Directorio de servicios para las MYPE, pero actualmente ya no es así, solo se figuran en el Catálogo de Premios (versión 3.0).

De otra parte, cabe anotar que en esta evaluación tanto la DGITDF como el PNTE indicaron que la ejecución de la estrategia Ruta Digital no se encuentra vinculada con el PP 093 “Desarrollo Productivo de las Empresas”. No obstante, el equipo que ejecuta la Actividad 1.1 del PP093 (Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, comercial y financiera a MIPYME) en el PNTE, apoya a la difusión de talleres en sus propios talleres, particularmente en los del componente “Digitalización”.

### 5.2.3 Planificación de la capacitación

La planificación parte de la identificación y priorización de temas problemáticos efectuados por el PNTE, que se da con la aplicación de filtros a la base de datos del Autodiagnóstico (Excel), (porcentajes más bajos de manejo de las MYPE). En los informes que contienen los planes de capacitación se analizan y reconocen las necesidades de las MYPE identificadas con el test de autodiagnóstico. En los planes de capacitación efectuados para los años 2022, 2023 y los primeros del año 2024 se coloca información resumida respecto a:

- Número de MYPE identificadas según la pregunta (n° respuestas, % de usuarios)
- Problema identificado en la MYPE – Necesidad identificada en las MYPE y módulo (n° de pregunta/s en el autodiagnóstico, módulo)
- Propuesta del título de la capacitación
- Temas propuestos del taller
- Fecha (propuesta) para el taller
- Información del ponente (nombre, cargo, perfil, disponibilidad de fecha y hora)
- Información del taller ejecutado e imágenes

Se observó que los planes son elaborados no a priori, sino sobre la marcha en paralelo a la ejecución de la capacitación. Son consignados como parte de informes de los talleres ejecutados si bien hay borradores previos, se complementan una vez efectuados los talleres (ex post).

De otra parte, se observa que los planes del 2024, la planificación de la capacitación presentada aún de forma más simple e incluye sólo algunos campos relacionados a la programación de eventos (mes, nombre del taller, módulo al que corresponde, problema identificado, fecha programada).

**Ilustración 29. Ejemplo de contenidos de los planes de capacitación**

**Modulo : Comercio electrónico**

Etiquetas de fila	Cuenta de RESPUESTA	Porcentaje de usuarios
<b>¿De qué manera envía sus productos a sus clientes?</b>	<b>6902</b>	<b>100%</b>
Yo mismo hago el envío de mis productos o lo llevo personalmente a una agencia para que ella se encargue.	3046	44%
No realizo envío de mis productos.	1514	22%
Gestiono el envío de mis productos a través de aplicaciones de <u>delivery</u> (Ejemplo: <u>Glovo</u> , <u>Rappi</u> , entre otros.).	1063	15%
Ofrezco servicios que se entregan 100% en <u>línea</u> (Ejemplo: cursos virtuales) o servicios presenciales (Ejemplo: turismo).	631	9%
Vendo a través de <u>marketplaces</u> (mercados en línea) y ellos se encargan de recoger el producto y enviarlo.	334	5%
Mi tienda virtual <u>esta</u> integrada con el servicio de envío de un proveedor <u>courier</u> (Ejemplo: <u>Olva</u> , <u>Urbaner</u> , <u>Chazky</u> , entre otros.).	314	5%
<b>Actualmente ¿Su negocio realiza ventas por Internet?</b>	<b>7328</b>	<b>100%</b>
Vendemos a través de redes sociales (Ejemplo: Facebook, Instagram, <u>Whatsapp</u> , entre otras.).	3612	49%
No realizamos ventas por internet.	2483	69%
Vendemos a través de un <u>marketplace</u> (Ejemplo: Mercado Libre, <u>Linio</u> , <u>Juntoz</u> , <u>Saga Falabella</u> o similares.).	651	26%
Vendemos a través de una página web propia, la cual cuenta con un carrito de compras.	582	89%
<b>Total general</b>	<b>14230</b>	

**PLAN DE CAPACITACIÓN**

**1. PROBLEMA IDENTIFICADO EN LA MYPE**  
314 MYPE marcaron "Actualmente Mi tienda virtual está integrada con el servicio de envío de un proveedor courier (Ejemplo: Olva, Urbaner, Chazky, entre otros.)."

**1.1. Fuente:**  
Reporte Ruta Digital - Preguntas: ¿De qué manera envía sus productos a sus clientes?

**1.2. Módulo identificado:**  
• Comercio Electrónico.

**1.3. PLAN DE CAPACITACIÓN QUE RESUELVE EL PROBLEMA**  
• Plan de Capacitación: "Como preparar mi negocio digital para un Cyber"

**1.4. FECHA:**  
• 14/04/2023

**1.5. PROPUESTA:**  
Taller dirigido a las MYPE para identificar que debe tener en cuenta para que todo salga bien en el Cyber.

**1.6. TALLER 01:**  
"Como preparar mi negocio digital para un Cyber"  
**Temario de Taller:**

- Alistando nuestros activos digitales.
- ¿Cómo comenzamos a prepararnos para el cyber?
- Planificación de Marketing para el Cyber.
- Tips para capitalizar el tráfico durante el Cyber.

**1.7. INFORMACIÓN DE PONENTE**

- NOMBRE: Frank de la Cruz Terrones
- CARGO: Especialista en comercio electrónico
- PERFIL DE PRESENTACIÓN: Experto en comercio electrónico y marketing
- FECHA Y HORA: 14/04/2022 - 6 pm a 8 pm

**1.8. Taller ejecutado:**

Fuente: Planes de capacitación PNTE (2022, 2023).

El PNTE aplicó dos esquemas para la formulación de los Planes de Capacitación dependiendo de la información que manejaba de la base de datos centralizada de autodiagnóstico. En el primero se contemplaron todas las metas de la Estrategia RD que se precisaba abordar. En el segundo, se han dado limitaciones para su ejecución (particularmente para el plan de capacitación para el 2024), debido a que PNTE no cuenta con usuario Administrador o de Gestor de Contenidos por lo que en el proceso de definir temas prioritarios para el 2024 se ha tomado en cuenta principalmente la base centralizada de la versión 2.0 de la Plataforma.

*“En la versión anterior (de la Plataforma RD) el entorno Administrador permitía ingresar y digitar los nombres de los talleres para que se visualicen en la plataforma y se generaban dos registros, el primero a nivel de MYPE inscritas en la plataforma y otro registro que evidenciaba de forma más detallada las necesidades presentadas a nivel de cada módulo de análisis de la plataforma.*

*El segundo reporte nos ayudaba a generar los planes de capacitación. Actualmente estamos trabajando sobre los reportes históricos, para seguir apoyando a las MYPE en temas de digitalización y esto no se quede en stand by. Sobre esos reportes históricos se han identificado la necesidad de ciertos temas de capacitación sobre la base de los módulos que se muestran”.*

*Entrevista a Coordinador de Ruta Digital - PNTE (2024)*

Como parte del análisis, el equipo evaluador buscó determinar si existía una planificación metodológica detallada para cada taller o necesidad de capacitación previamente establecida por el PNTE y/o los capacitadores. Esto incluiría elementos como objetivos de aprendizaje, secciones o subtemas, definición de contenidos, ideas fuerza para el cierre, entre otros. Sin embargo, en los materiales revisados, los eventos observados y los videos analizados no se identificó evidencia de una planificación metodológica formalizada.

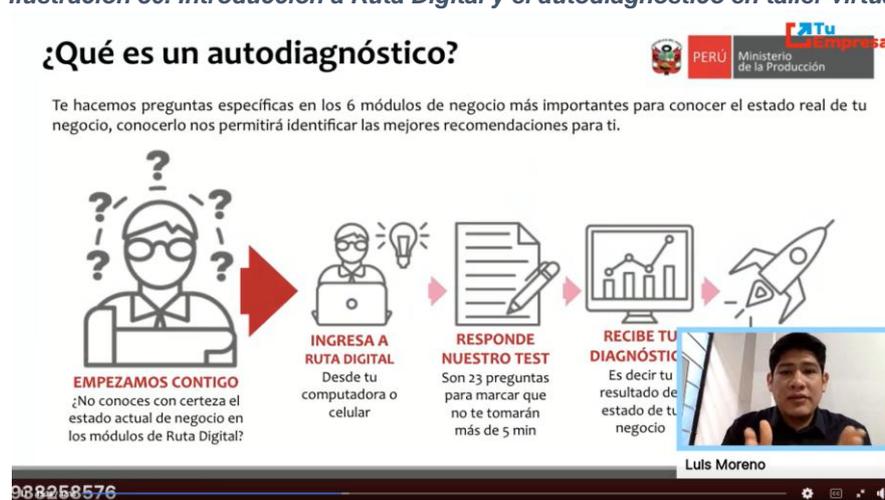
En este contexto, el diseño metodológico y los contenidos de capacitación dirigidos a cubrir las necesidades de las MYPE presentan debilidades que requieren atención. El equipo del PNTE señaló la necesidad de incorporar mejoras en el **proceso de planificación de las capacitaciones**. Entre las recomendaciones planteadas, se destaca la **importancia de contratar personal especializado** que se integre al equipo de Ruta Digital en el PNTE, con el objetivo de fortalecer el diseño metodológico y garantizar un enfoque más estructurado y alineado con las necesidades identificadas.

## 5.2.4 Capacitación a las MYPE

En el período marzo 2022 a junio 2024 el PNTE capacitó a las MYPE en 144 eventos virtuales de capacitación donde se abordaron 77 temas. Algunos temas fueron abordados en dos eventos (parte 1 y parte 2). Los contenidos fueron dictados por especialistas del PNTE o por aliados estratégicos, según la temática.

En los talleres se verifica que PNTE presenta a Ruta Digital (estrategia y plataforma) y motiva a los participantes a realizar el autodiagnóstico y acceder a otras capacitaciones y recursos disponibles para mejorar sus niveles de digitalización. Luego se aborda el tema del taller, previa presentación del capacitador e inscripción de participantes.

*Ilustración 30. Introducción a Ruta Digital y el autodiagnóstico en taller virtual*



Fuente: PNTE.

Con respecto al formato y contenidos de los talleres de capacitación, se verificó que actualmente cada capacitador define y utiliza sus propios materiales. Aunque el PNTE informó que dispone de algunas plantillas, se identificó que los materiales y presentaciones utilizados en los talleres no siguen un formato uniforme. En un evento del módulo de marketing digital realizado en agosto de 2024, se observó que el capacitador presentó láminas y gráficos en inglés, lo que evidenció una falta de revisión previa por parte del personal del PNTE, así como una adaptación insuficiente al contexto de las MYPE participantes. Este aspecto representa una oportunidad de mejora.

Otro punto identificado es la ausencia de materiales de capacitación enviados a los participantes. En la versión 2.0 de la plataforma RD, los videos de los talleres se cargaban para consulta posterior, pero esta funcionalidad no está presente en la versión 3.0. Como medida alternativa, el PNTE ha grabado talleres de 2024 y los ha subido a su canal de YouTube para facilitar su consulta y visualización, buscando atender esta necesidad.

Adicionalmente, el documento RD establece que las MYPE deberían tener acceso a recursos de capacitación como Píldoras Digitales y Blogs Digitales para ampliar su conocimiento y reforzar habilidades digitales. En la versión 2.0 de la plataforma RD, el PNTE desarrolló estos recursos, que incluían videos breves sobre temas digitales y blogs con artículos detallados que explicaban un punto específico, a menudo con guías prácticas o enlaces a pasos detallados, como 'Cómo crear tu Yape'.

En la versión 3.0 de la plataforma RD, estos recursos no están completamente visibles, y solo se muestran algunos Blogs Digitales enfocados en reforzar contenidos de los módulos mediante videos breves. Estos incluyen evaluaciones posteriores que permiten a las MYPE obtener puntos para el Catálogo. La ausencia de los recursos completos previamente disponibles limita la

capacidad de las MYPE para acceder a herramientas que fortalezcan su aprendizaje y habilidades digitales.

### 5.2.5 Evaluación de resultados de la capacitación

El PNTE aplica test de entrada y salida que incluyen las evaluaciones de conocimiento de las capacitaciones y la medición del nivel de satisfacción.

La evaluación de conocimiento (inicial) está contenida en el formulario de inscripción del participante (registro de asistencia). Este es elaborado en formulario (Google Forms) y enviado por el chat a participantes al inicio del taller. De otra parte, la evaluación final, se realiza en los últimos minutos del taller y al final del formulario se incluyen preguntas para medir el nivel de satisfacción.

Las preguntas de evaluación para participantes son elaboradas por el PNTE y varían según cada tema y entre talleres. En el inicial las preguntas son básicas mientras en la final incluyen preguntas de acuerdo al contenido presentado. Según el PNTE, no se incluyen preguntas “difíciles” sino aterrizadas o explícitas, con respuestas de opción múltiple para facilitar los participantes las marquen sin dificultades. De esta forma, en la evaluación final se busca valorar si los participantes tienen idea de qué trataba cada punto abordado en la capacitación.

Con el test de ingreso y salida, se calcula la nota promedio de cada evento que se reporta como parte del cumplimiento de metas de la Estrategia RD para el indicador “Nota aprobatoria promedio de las evaluaciones realizadas en los talleres por cada plan de capacitación ejecutado”.

Un punto observado en los talleres es que la evaluación inicial se aplica al inicio del taller y se mantiene una vez iniciado. Esto puede generar distracción de los participantes e incluso que en las respuestas que den, consideren lo que escuchan en la capacitación y no su conocimiento inicial. Los test de salida se aplican durante el tiempo de atención de consultas de los participantes.

Otro aspecto que se observa es que las notas de las pruebas inicial y final no son reportadas a los participantes quienes desconocen sus resultados. Tampoco se les entrega certificados o constancias de participación posteriormente. Este podría ser un aspecto a considerar para motivar a los participantes a prestar mayor atención a la capacitación y la rendición de evaluaciones finales, que se complementarían con los premios considerados en el Catálogo de Premios de la plataforma y permitiría tener una mejor aproximación a la efectividad de la capacitación recibida (en términos de incremento de conocimiento).

### 5.2.6 Seguimiento al cumplimiento de metas y retroalimentación

Los informes trimestrales que se elevan al DVMYPE-I se reporta la información de las MYPE registradas y atendidas (agrupadas por nivel de digitalización), el resultado general de las evaluaciones realizadas en los talleres de capacitación y los niveles de satisfacción de las MYPE respecto a las intervenciones realizadas.

En los informes se da cuenta del uso de las herramientas y/o los servicios digitales más demandados por las MYPE en la Plataforma Ruta Digital. En algunos casos, se mencionan las limitaciones identificadas a fin de ser resueltas y dan cuenta de cambios introducidos en la plataforma (actualización).

Los informes incluyen información del cumplimiento de metas asociada a la ejecución a nivel externo, no se incluye información respecto a acciones efectuadas y logros a “nivel interno” según lo que se encuentra previsto en el documento RD.

De otro lado, para identificar temas de interés de los participantes y posibles demandas de capacitación para nuevos talleres, se toma en cuenta las respuestas y sugerencias de los participantes que se incluyen en los test de salida (que figuran como sugerencias u observaciones) o mencionados en los chats de los talleres de capacitación o grupos de WhatsApp del PNTE con empresas participantes de los eventos de Ruta Digital.

Actualmente el indicador de “uso de recursos digitales” refiere al número de recursos que han sido incluidos hasta la versión 3, asumiendo que son consultados por las MYPE, sin verificar el uso o aplicación en el contexto de cada MYPE.

### 5.2.7 Gestión de la información

La información generada en la ejecución de la estrategia RD incluye data de todas las empresas auto diagnosticadas, las MYPE capacitadas, el número de talleres, sus notas promedio, capacitadores de cada taller, nivel de satisfacción, videos de talleres, información de recursos en la plataforma, presentaciones PPT, etc. Los insumos para la gestión de la información son principalmente la base de autodiagnóstico, los registros administrativos de la capacitación, piezas gráficas y recursos desarrollados para su inclusión en la plataforma RD. La información es gestionada de forma independiente por la DGITDF y el PNTE.

Un hallazgo de la evaluación es que actualmente se carece de un repositorio virtual (en la nube o en Sharepoint) de todos los archivos y recursos de la Estrategia RD que incluya no solo la información de los reportes, informes de seguimiento, sino también videos de los talleres, materiales de capacitación (PPT), listado de eventos de capacitación efectuados, directorios previstos en la estrategia RD u otros relativos. Contar con un repositorio es para facilitar la sistematización y gestión de la información de forma ordenada y su utilización en acciones de evaluación o de retroalimentación y mejora de los propios procesos y seguimiento a los documentos que sustentan los valores reportados en los informes trimestrales. Igualmente, es más permanente en el tiempo y evitaría que su manejo sea parcial por instituciones o incluso entre integrantes de los equipos de la estrategia RD (considerando la posibilidad que estos cambien en el tiempo).

Otra limitación que identifica la evaluación de procesos es que no se llevan registros o contabilizan las visualizaciones y uso de recursos de la plataforma RD. Esto se debe a que el PNTE no cuenta con un personal que entre sus tareas revise y genere estadísticas de visualizaciones/uso de recursos.

De otra parte, se mencionó en el cumplimiento de procesos que la información de autodiagnóstico de las MYPE no ha sido socializada a nivel interno con otras instancias del Sector, limitando su uso. Resulta importante revisar este punto y evaluar la posibilidad de generar alguna herramienta (por ej. tableros de control) que muestren de forma dinámica información de autodiagnóstico, resultados de cumplimiento de metas, necesidades de capacitación u otros. La gestión de la información no debería ser útil no solo para la ejecución de la estrategia hacia las MYPE desde Ruta Digital sino también contribuir al diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos que logren el Incremento de competencias digitales de las MYPE.

### 5.2.8 Recursos para la ejecución de procesos

Actualmente, el PNTE y la DGITDF no cuentan con un presupuesto específico asignado para la ejecución de Ruta Digital, ya que no se contempló esta necesidad en su diseño inicial. En su lugar, la Estrategia RD se implementa utilizando los recursos disponibles en los presupuestos asignados al PP0093 y al APNOP, lo que ha permitido viabilizar su ejecución hasta la fecha.

En el caso de la DGITDF, se tiene un presupuesto estimado en S/ 41,500 soles que financia la ejecución de responsabilidades a cargo de la DDF-DGITDF en Ruta Digital (referencia año 2023). Según la información provista al equipo evaluador, la orden de servicio (tercero) es financiada

con presupuesto de la DGITDF del Programa Presupuestal 0093 “Desarrollo Productivo de las Empresas” (meta 19) y el coordinador con cargo a los recursos APNOP con una dedicación estimada en 25%.

**Cuadro 7. Estimación de presupuesto utilizado para ejecutar la estrategia RD en la DGITDF**

Ítem	Modalidad	Dedicación (% tiempo)	Fuente (APNOP, PP, otro)	Meta presup. POI	Monto anual estimado (S/)
Coordinador de Ruta Digital	CAS	25%	APNOP	Meta 73	16,500
Asistente Ruta Digital	Orden de servicio	100%	PP 0093	Meta 19	25,000
<b>Presupuesto anual estimado DGITDF – año 2023 (S/)</b>					<b>41,500</b>

Fuente: DGITDF.

Por otro lado, la DGITDF informó que las modificaciones realizadas en la plataforma Ruta Digital durante su última actualización fueron financiadas con fondos del año 2022. Este servicio de consultoría incluyó los cambios necesarios y su integración con la plataforma Produce Más, utilizando recursos del presupuesto asignado al PP0093.

Asimismo, el equipo de Ruta Digital del PNTE proporcionó una estimación del presupuesto ejecutado en 2023 para financiar al personal de la UGSE encargado de la implementación de Ruta Digital. Este monto, que considera el tiempo dedicado a la intervención a nivel externo, ascendió a S/ 64,200.

**Cuadro 8. Estimación de presupuesto utilizado para ejecutar la estrategia RD en el PNTE**

Ítem	Modalidad	Dedicación (% tiempo)	Fuente (APNOP, PP, otro)	Meta presup. POI	Monto anual estimado (S/)
Coordinador de Ruta Digital	CAS	20%	PP093	Meta 74	19,200
Operador de Ruta Digital	Orden de servicio (tercero)	50%	APNOP	Actividad N° 516.71	45,000
<b>Presupuesto anual estimado PNTE – año 2023 (S/)</b>					<b>64,200</b>

Fuente: PNTE.

El presupuesto mencionado proviene principalmente de la categoría APNOP, específicamente para el servicio de locador (tercero) contratado bajo la Actividad N.° 516.71, 'Fortalecimiento de Capacidades Especiales para las MYPE en el marco del Proceso de Compras Públicas'.

Adicionalmente, en el Plan Operativo Institucional (POI), el PNTE cuenta con la actividad operativa 'Formalización y acompañamiento empresarial a la MYPE a través de los Centros de Desarrollo Empresarial', que incluye la tarea 1.5: 'Adopción de tecnologías digitales en las MYPE mediante ruta digital productiva'. A través de esta tarea, se financia el trabajo de los asesores de los CDE que forman parte de la Unidad de Gestión de Operaciones (UGO), quienes también contribuyen a la ejecución de la Estrategia RD.

Sin embargo, no se logró obtener una estimación precisa del presupuesto ni del tiempo destinado por los asesores de los CDE para la difusión a las MYPE, el apoyo en el registro en la plataforma, ni por los profesionales del PNTE encargados de las capacitaciones en los talleres virtuales.

Una observación destacada por el PNTE durante la evaluación es que la implementación de Ruta Digital hacia las MYPE podría **fortalecerse significativamente con mayores recursos humanos**. Un incremento en el equipo permitiría **ofrecer más capacitaciones por semana**, abordar un **mayor número de temas relevantes para las MYPE** y reforzar actividades que actualmente no se realizan debido a limitaciones de personal. Se recomienda realizar una estimación detallada de las mejoras posibles y los costos asociados, identificando los recursos disponibles o proyectando los necesarios para su ejecución.

### 5.3 Calidad de los servicios

Para realizar el análisis de la calidad de los servicios, accedimos a la plataforma Ruta Digital, en su versión 3.0 que es la vigente, a través de una cuenta de persona jurídica proporcionada por la DGITDF y fue utilizada entre los meses de junio y octubre de 2024. Por otro lado, entre las preguntas de las encuestas a empresas se incluyeron preguntas de opinión sobre los principales instrumentos de Ruta Digital tanto de la versión vigente, como de los usuarios que accedieron a versiones anteriores, desde febrero de 2021.

#### 5.3.1. Plataforma Ruta Digital

Para analizar la calidad de los servicios, se accedió a la plataforma Ruta Digital en su versión 3.0, actualmente vigente, utilizando una cuenta de persona jurídica proporcionada por la DGITDF. Esta cuenta fue empleada entre junio y octubre de 2024, lo que permitió explorar sus funcionalidades y características desde la perspectiva del usuario.

Adicionalmente, se incluyeron preguntas específicas en las encuestas aplicadas a las empresas para recabar opiniones sobre los principales instrumentos de Ruta Digital. Estas preguntas abarcaron tanto la versión vigente de la plataforma como las experiencias de los usuarios que accedieron a versiones anteriores desde febrero de 2021.

*Cuadro 9. Comparativo de funcionalidades de la Plataforma RD*

Funcionalidades de la versión 1.0 y 2.0	Funcionalidades de la versión 3.0
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Registro de usuario:</b> Se registra los datos de la MYPE para tener acceso a la plataforma.</li><li>• <b>Test digital:</b> Preguntas de los 6 módulos de autodiagnóstico</li><li>• <b>Diagnóstico:</b> Se realiza en base a las respuestas ingresadas en el test digital.</li><li>• <b>Calendario de eventos:</b> Próximos eventos dónde pueden participar las MYPE</li><li>• <b>Talleres realizados:</b> con anterioridad y se pueden revisar.</li><li>• <b>Blog digital directorio de servicios:</b> se puede encontrar servicios de aprendizaje,</li><li>• servicios de apoyo a la MYPE y servicios para el financiamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Registro de usuario:</b> Se registra los datos de la MYPE para tener acceso a la plataforma.</li><li>• <b>Test digital:</b> Preguntas de los 6 módulos de autodiagnóstico</li><li>• <b>Diagnóstico:</b> Se realiza en base a las respuestas ingresadas en el test digital.</li><li>• <b>Calendario de eventos:</b> Próximos eventos dónde pueden participar las MYPE (No actualizado)</li><li>• <b>Ruta de aprendizaje:</b> Con videos didácticos y enlaces a artículos relacionados</li><li>• <b>Catálogo de premios:</b> Descuentos para cursos y servicios externos que se obtienen por puntaje de avance</li><li>• Servicios de apoyo a la MYPE a través de la plataforma PRODUCE Más</li></ul>

Fuente: Informes PNTE / revisión *in situ* de la plataforma.

La versión 3.0 de la plataforma Ruta Digital introduce mejoras significativas, como la inclusión de una "Ruta de aprendizaje", que organiza videos didácticos y enlaces a artículos relacionados en un formato estructurado, facilitando el acceso a contenidos educativos. Asimismo, se incorpora un "Catálogo de premios", mediante el cual las MYPE pueden acumular puntos por su avance en la plataforma y canjearlos por descuentos en cursos y servicios externos. Estas innovaciones fortalecen el aspecto educativo de la plataforma e incentivan su uso continuo, motivando a las empresas a participar activamente en su proceso de digitalización.

Sin embargo, se identificó como una posible limitación la falta de actualización del calendario de eventos, lo que podría afectar a las MYPE que buscan actividades recientes o nuevas

oportunidades de networking. Por otro lado, **la integración de la plataforma con PRODUCE Más representa un valor añadido significativo**, ampliando el acceso de las empresas a servicios de apoyo, desarrollo y financiamiento. En conjunto, estas mejoras refuerzan el enfoque educativo y motivacional de la plataforma, alineándose con los objetivos de Ruta Digital.

El cuadro 10 presenta un análisis comparativo del nivel de dificultad percibido por los usuarios en las versiones 2.0 y 3.0 de la plataforma. En la versión 2.0, el 50% de los usuarios describió la plataforma como "muy sencilla" o "sencilla", mientras que el 21.9% la consideró "complicada" o "muy complicada". En la versión 3.0, la percepción de dificultad extrema ("muy complicada") desapareció, pero un mayor porcentaje de usuarios (44.2%) calificó la plataforma como "ni sencilla ni complicada", y el porcentaje que la percibió como "complicada" aumentó a 15.4%. Esto sugiere que, aunque la actualización redujo la percepción de dificultad extrema, algunos elementos introducidos en la versión 3.0 podrían haber incrementado la complejidad percibida por ciertos usuarios

**Cuadro 10. Nivel de dificultad de la plataforma Ruta Digital**  
(Porcentaje)

Plataforma	Muy sencillo	Sencillo	Ni sencillo ni complicado	Complicado	Muy complicado
Versión 2.0	25.0	25.0	28.1	9.4	12.5
Versión 3.0	15.4	25.0	44.2	15.4	0.0

Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.

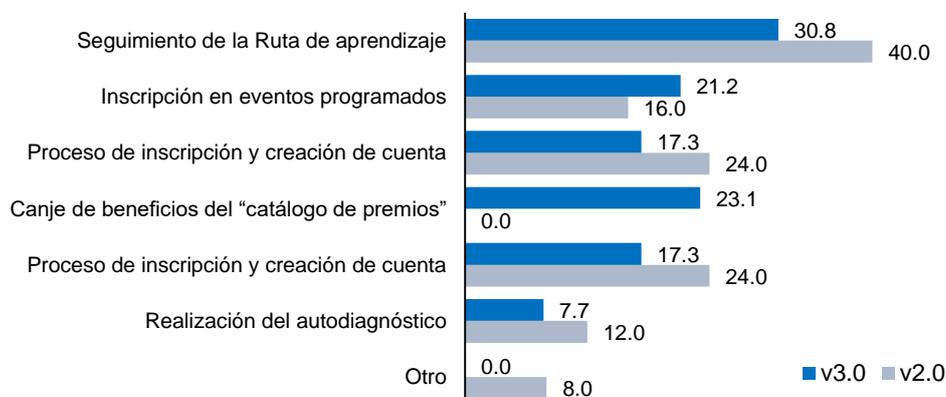
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

El gráfico 8 muestra las fases de la Ruta Digital donde los usuarios enfrentaron mayores dificultades en las versiones 2.0 y 3.0. La mayor dificultad en ambas versiones se encuentra en el "Seguimiento de la Ruta de aprendizaje", reportado por el 40% de los usuarios en la versión 2.0 y un 30.8% en la versión 3.0. Aunque la dificultad disminuyó en la versión 3.0, sigue siendo una fase compleja para los usuarios.

La fase de "Canje de beneficios del catálogo de premios" aparece solo en la versión 3.0, ya que fue una nueva funcionalidad introducida en esta versión y no estaba disponible en la versión 2.0. En la versión 3.0, el 23.1% de los usuarios reportó dificultades con esta nueva fase, lo cual sugiere que, aunque se añadió como una mejora, su implementación inicial podría haber generado ciertos desafíos de usabilidad.

En el "Proceso de inscripción y creación de cuenta", se observa una reducción notable en la dificultad en la versión 3.0, donde los usuarios reportan una mejor experiencia en comparación con la versión 2.0. En la fase de "Inscripción en eventos programados", también se observa una ligera mejora, pasando de 21.2% en la versión 2.0 a 16% en la versión 3.0. La "Realización del autodiagnóstico" muestra menos dificultad en la versión 3.0, disminuyendo del 12% al 7.7%.

**Gráfico 8. Fase donde tuvo mayor dificultad de navegación**  
(Porcentaje)



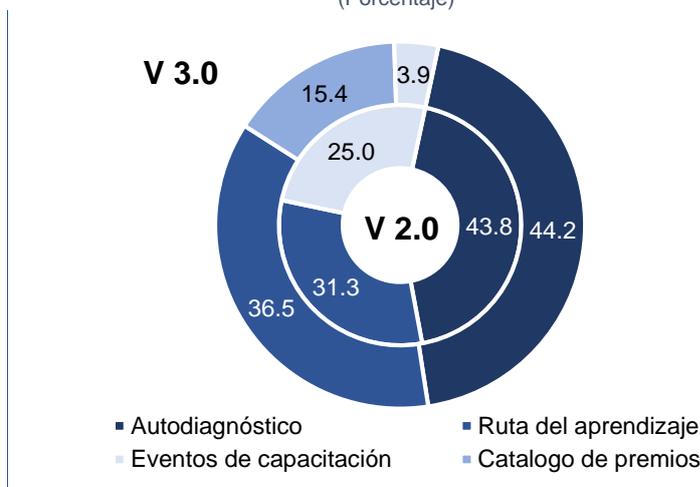
Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.

Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

El gráfico 9 muestra la herramienta de mayor utilidad de la plataforma Ruta Digital en dos versiones: V 2.0 y V 3.0, de acuerdo con las preferencias expresadas en porcentaje. En la versión 2.0, el autodiagnóstico es la herramienta más útil según la percepción de los usuarios, con un 43.8%. Le sigue la ruta del aprendizaje, que ocupa el segundo lugar en utilidad con un 31.3%. Los eventos de capacitación también son considerados útiles, aunque en menor medida, con un 25.0%. Cabe destacar que el catálogo de premios no está presente en esta versión, puesto que fue agregado en la versión posterior.

En la versión 3.0, el autodiagnóstico sigue siendo la herramienta más valorada, con un 44.2%, mostrando solo un pequeño incremento respecto a la versión anterior. La ruta del aprendizaje ha ganado popularidad, subiendo a un 36.5%, mientras que los eventos de capacitación tienen menor preferencia en comparación con la versión anterior, bajando a un 15.4%. El catálogo de premios aparece por primera vez con un 3.9%, lo que indica que, aunque es una herramienta nueva, aún tiene baja utilidad.

**Gráfico 9. Herramienta de mayor utilidad de la plataforma Ruta Digital**  
(Porcentaje)

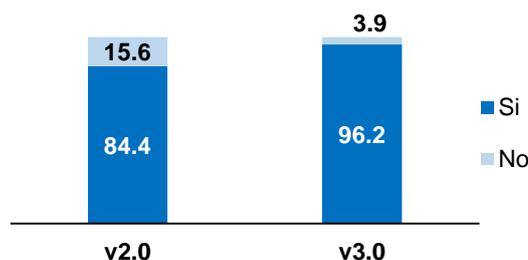


Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

El gráfico 10 y el cuadro 11 presentan un análisis comparativo de la percepción de los usuarios hacia la plataforma Ruta Digital, evaluando dos aspectos clave: la disposición a recomendar la plataforma a otros empresarios y la satisfacción con el proceso de aprendizaje en las versiones 2.0 y 3.0.

En el gráfico 10, se observa que, en la versión 2.0, el 84.4% de los usuarios estaba dispuesto a recomendar la plataforma a un amigo empresario, mientras que el 15.6% no lo haría. En la versión 3.0, esta disposición mejora notablemente, alcanzando el 96.2%, con solo un 3.9% de usuarios que no la recomendarían. Este incremento significativo sugiere una percepción más favorable de la plataforma en su versión más reciente, reflejando avances en la experiencia del usuario y en la utilidad percibida de la herramienta.

**Gráfico 10. Usuarios que recomendarían la plataforma Ruta Digital a un amigo empresario**  
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En el cuadro 11, que muestra la calificación del proceso de aprendizaje, se puede ver una distribución de las respuestas de satisfacción. En la versión 2.0, el 37.5% de los usuarios se mostró satisfecho y el 34.4% muy satisfecho, mientras que el 18.8% se mantuvo neutral y solo el 9.4% estuvo insatisfecho o muy insatisfecho. En la versión 3.0, los niveles de satisfacción se mantienen similares, con el 36.5% satisfecho y el 34.6% muy satisfecho, aunque se observa un ligero incremento en la neutralidad (23.1%) y una leve disminución en las opiniones negativas (5.8% en total entre insatisfecho y muy insatisfecho).

**Cuadro 11. Calificación del proceso de aprendizaje de la plataforma Ruta Digital**  
(Porcentaje)

Plataforma	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Versión 2.0	3.1	6.3	18.8	37.5	34.4
Versión 3.0	1.9	3.9	23.1	36.5	34.6

Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En conjunto, los datos muestran una mejora en la disposición de los usuarios a recomendar la plataforma y un alto nivel de satisfacción en ambas versiones, aunque en la versión 3.0 hay un pequeño aumento en las respuestas neutrales.

### 5.3.2. Sobre el servicio del autodiagnóstico

El primer paso para acceder al autodiagnóstico es registrarse en la plataforma como persona jurídica o como persona natural. Para ello se debe contar con un RUC válido. Cabe destacar que, si la persona registrada es una persona natural sin negocio, no podrá realizar la autoevaluación.

En cuanto a los usuarios ya registrados, más de la mitad declararon que les pareció sencillo o muy sencillo efectuarlo en ambas versiones, aunque en un porcentaje ligeramente mayor en la versión 3.0. Asimismo, el porcentaje de usuarios que consideró muy complicado el registro, disminuyó en la nueva versión. En el puntaje del 1 al 5 del nivel de dificultad, la versión 2 recibió un promedio de 2.75, mientras que la versión 3 recibió 2.5. En efecto, si el empresario cuenta con su RUC correspondiente, no debería tener inconvenientes adicionales para la creación de cuenta.

**Cuadro 12. Nivel de dificultad del registro en la plataforma**  
(Porcentaje)

Plataforma	Muy sencillo	Sencillo	Ni sencillo ni complicado	Complicado	Muy complicado
Versión 2.0	28.1	21.9	18.8	9.4	21.9
Versión 3.0	32.7	21.2	17.3	21.2	7.7

Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Una vez creada la cuenta, se procede al llenado de las 22 preguntas que componen el autodiagnóstico. Como se menciona en la sección 3.6.4, estas preguntas se dividen en 6 componentes los cuales se muestran en el Anexo 1. En la realización del autodiagnóstico no se evidenció ningún problema o contratiempo con el llenado.

Esta opinión está en línea con lo respondido por los encuestados. El 55% de usuarios de la versión 2.0 consideraron entre sencilla y muy sencilla su aplicación, mientras que en la 3.0 superó esa cifra. En la versión 3.0 también disminuyeron los porcentajes de los que lo consideraban complicado y muy complicado. En general, en el puntaje de complicación, la versión 2 tuvo 2.5, mientras que la versión 3, alcanzó un puntaje de 2.3.

**Cuadro 13. Nivel de dificultad del autodiagnóstico**  
(Porcentaje)

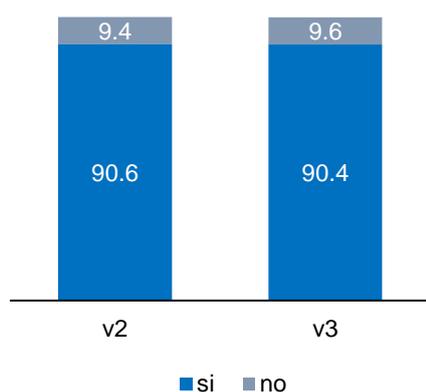
Plataforma	Muy sencillo	Sencillo	Ni sencillo ni complicado	Complicado	Muy complicado
Versión 2.0	25.0	31.3	18.8	18.8	6.3
Versión 3.0	28.9	32.7	26.9	7.7	3.9

Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Una vez realizado el autodiagnóstico, aparece el nivel de digitalización general y por componente, tal como se mostró en la Ilustración 14. Con respecto a la opinión de los usuarios, 9 de cada 10 indicaron estar satisfechos con el nivel de digitalización obtenido, siendo un porcentaje similar en ambas versiones. De los que no estuvieron de acuerdo indicaron que fue por que las sugerencias no le parecieron interesantes o que necesitaban más información para interpretar los resultados.

**Gráfico 11. Satisfacción con el nivel de digitalización obtenido**  
(Porcentaje)

**a) De acuerdo con el nivel de digitalización registrado**



**b) Razones por las que no estuvo de acuerdo**



Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

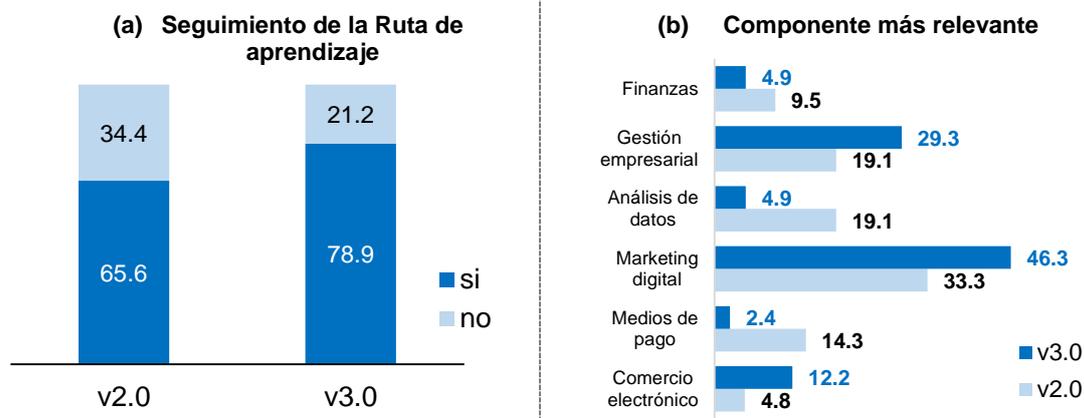
Los resultados utilizando la encuesta a empresarios muestra que, si bien la percepción sobre el autodiagnóstico es positiva, hay espacio de mejora en el sentido que se podría añadir más información sobre el significado de los componentes y los puntajes para una mejor comprensión de los mismos por parte de los empresarios.

Otra limitación encontrada es que, una vez realizado el autodiagnóstico, no es posible que el usuario vuelva a realizar otro autodiagnóstico pasado los cinco meses como se tenía previsto en el diseño del programa, limitando la posibilidad de que el usuario pueda identificar el grado de avance entre periodos.

### 5.3.3. Ruta del aprendizaje

La encuesta a las empresas usuarias brinda información sobre el uso y satisfacción de la "Ruta de aprendizaje" en la plataforma Ruta Digital. Refleja tanto los avances logrados en la versión 3.0 como las áreas en las que persisten desafíos.

En términos de adopción, se observa un incremento significativo en el seguimiento de la Ruta de aprendizaje, pasando del 65.6% en la versión 2.0 al 78.9% en la versión 3.0 (panel (a) del gráfico 12). Esto sugiere que las mejoras en la última versión han logrado captar más interés entre los usuarios, probablemente gracias a una experiencia más intuitiva o al contenido más alineado con las necesidades actuales de digitalización de las empresas.

**Gráfico 12. Uso de la Ruta de Aprendizaje**  
 (Porcentaje)


Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En cuanto a la relevancia de los contenidos, los usuarios en ambas versiones destacan el valor del componente de "Marketing digital", lo que es coherente con la creciente importancia de esta área para la competitividad en el mercado digital. Sin embargo, en la versión 3.0 también se observa un mayor interés en temas como "Gestión empresarial".

Es destacable la caída en el porcentaje de "Análisis de datos" y "medios de pago", mientras que el "comercio electrónico" se incrementa. Esto puede deberse a una pérdida de calidad en los contenidos de esos componentes o que las empresas están priorizando áreas más visibles y de impacto directo en ventas, como el "Comercio electrónico". Esto sugiere un enfoque más inmediato en establecer presencia digital y canales de venta en línea antes de profundizar en herramientas analíticas o sistemas de pago avanzados.

**Cuadro 14. Nivel de satisfacción de la Ruta de Aprendizaje**  
 (Porcentaje)

Plataforma	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Versión 2.0	0.0	4.8	14.3	47.6	33.3
Versión 3.0	12.2	7.3	4.9	46.3	29.3

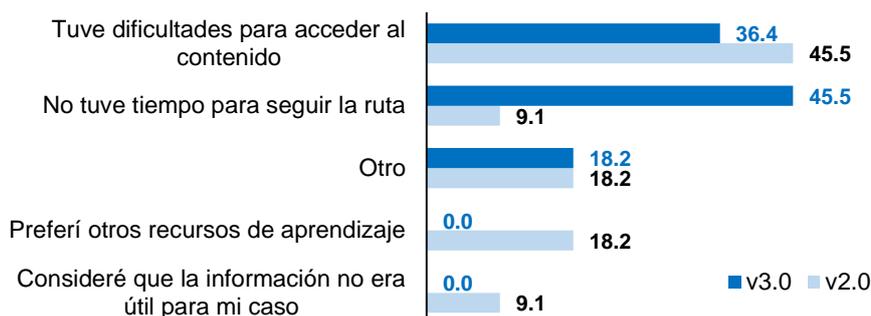
Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En la versión 2.0, la mayoría de los usuarios se mostró satisfecha o muy satisfecha (47.6% y 33.3%, respectivamente) con el contenido de la Ruta de Aprendizaje (Cuadro 14). En la versión 3.0, aunque los niveles de satisfacción son similares (46.3% satisfecho y 29.3% muy satisfecho), se observa un ligero aumento en el porcentaje de usuarios insatisfechos y neutrales. Esto podría indicar una necesidad de ajustes en la Ruta de aprendizaje para atender mejor las expectativas de los usuarios.

Las razones principales por las que los usuarios no hicieron uso de la Ruta de aprendizaje incluyen dificultades para acceder al contenido y la falta de tiempo para seguir la Ruta de aprendizaje. Este hallazgo apunta a posibles barreras de accesibilidad y usabilidad que limitan la efectividad de la plataforma. Además, algunos usuarios señalaron que preferían otros recursos de aprendizaje o que la información no era del todo relevante para sus necesidades, lo que sugiere que, aunque la plataforma ha avanzado, aún necesita ajustes para ofrecer un contenido más personalizado y accesible que realmente impulse el proceso de digitalización de las empresas.

**Gráfico 13. Uso de la Ruta de Aprendizaje**

(Porcentaje)


 Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

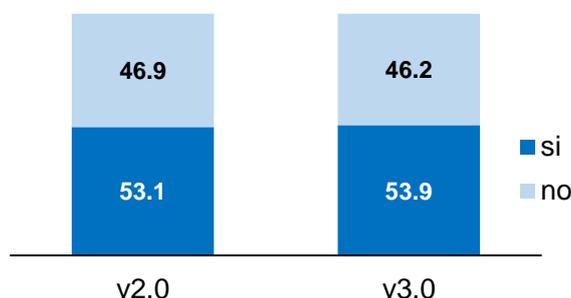
### 5.3.4. Eventos de capacitación

La información sobre la participación y satisfacción en los eventos de capacitación en digitalización de la plataforma Ruta Digital muestra resultados interesantes y áreas de mejora.

En el Gráfico 14, la participación de los usuarios se mantiene estable entre las versiones 2.0 y 3.0, con una ligera subida del 53.1% al 53.9% en aquellos que sí asistieron a los eventos. Esto indica una buena aceptación de las actividades de capacitación, aunque también sugiere que casi la mitad de los usuarios no participa, lo que podría estar limitando los beneficios de la plataforma. Es notable también que la proporción se mantenga, teniendo en cuenta que la plataforma ya no muestra los eventos actualizados.

**Gráfico 14. Participación en eventos de capacitación en digitalización**

(Porcentaje)


 Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En el Cuadro 15, el nivel de satisfacción muestra un incremento en la proporción de usuarios satisfechos en la versión 3.0 (46.4% satisfecho y 39.3% muy satisfecho) en comparación con la versión 2.0, donde la satisfacción también era alta pero ligeramente menor. Sin embargo, se observa un leve aumento en los usuarios insatisfechos (7.1% en la versión 3.0 frente al 5.9% en la versión 2.0), lo que podría indicar que, aunque en general la capacitación está bien valorada, aún existen aspectos que podrían mejorarse para reducir la insatisfacción y motivar a más usuarios a participar en estas actividades.

**Cuadro 15. Nivel de satisfacción de los usuarios de Ruta digital sobre los eventos de capacitación**

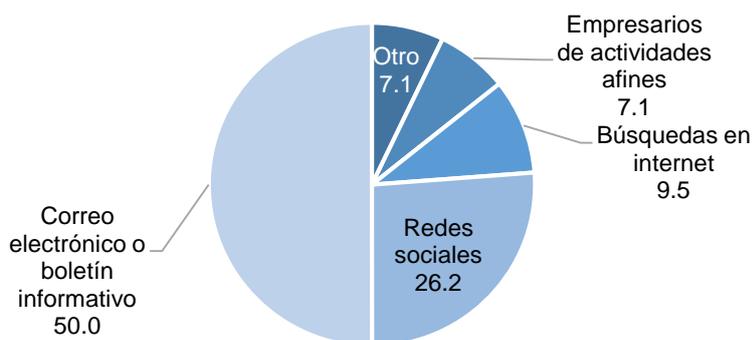
(Porcentaje)

Plataforma	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Versión 2.0	0.0	5.9	17.7	29.4	47.1
Versión 3.0	0.0	7.1	7.1	46.4	39.3

 Fuente: Encuesta a empresas usuarias de "Ruta Digital" - 2024.  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

Para complementar estos resultados, se realizó una encuesta complementaria dirigida a los participantes en los eventos de capacitación entre 2022 y 2023, independientemente de si utilizaron o no la plataforma. El Gráfico 15 muestra que la mayoría de los participantes se enteró de los eventos a través del "Correo electrónico o boletín informativo" (50%), seguido por "Redes sociales" (26.2%). Los canales menos comunes fueron "Búsquedas en internet" (9.5%) y "Empresarios de actividades afines" (7.1%), lo que sugiere que los medios digitales de comunicación directa fueron los más efectivos para difundir la información.

**Gráfico 15. Medio por el que se enteró de los eventos (Porcentaje)**



Fuente: Encuesta a empresas capacitadas en digitalización por el PNTE – 2024  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En cuanto al nivel de satisfacción de los asistentes (Cuadro 16), la mayoría está "Satisfecha" (47.62%) o "Muy satisfecha" (30.95%), sumando un 78.57% de respuestas positivas. Sin embargo, un 9.52% de los participantes se siente "Insatisfecho" y un 4.76% "Muy insatisfecho", lo cual representa áreas de mejora para alcanzar una satisfacción total.

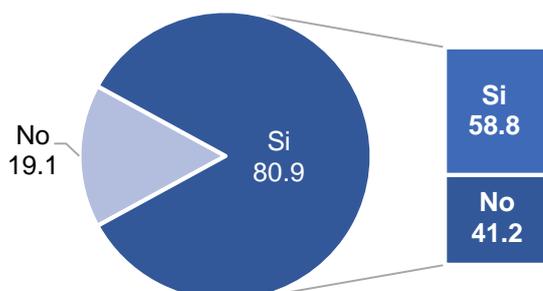
**Cuadro 16. Nivel de satisfacción de los participantes a eventos de capacitación (Porcentaje)**

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Participantes	4.76	9.52	7.14	47.62	30.95

Fuente: Encuesta a empresas capacitadas en digitalización por el PNTE – 2024  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En el gráfico 16 se aborda el nivel de información recibida sobre la plataforma Ruta Digital y el uso de su autodiagnóstico. El 80.9% de los asistentes fue informado sobre la plataforma, lo que indica una alta tasa de difusión en los eventos. Sin embargo, de estos, solo el 58.8% realizó el autodiagnóstico, lo que sugiere que una parte significativa de los participantes no aprovechó esta herramienta, posiblemente por falta de interés o conocimiento sobre sus beneficios.

**Gráfico 16. Información sobre Ruta Digital en los eventos (Porcentaje)**



(a) ¿Fue informado de la plataforma      (b) ¿Realizó el autodiagnóstico?

Fuente: Encuesta a empresas capacitadas en digitalización por el PNTE – 2024  
 Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

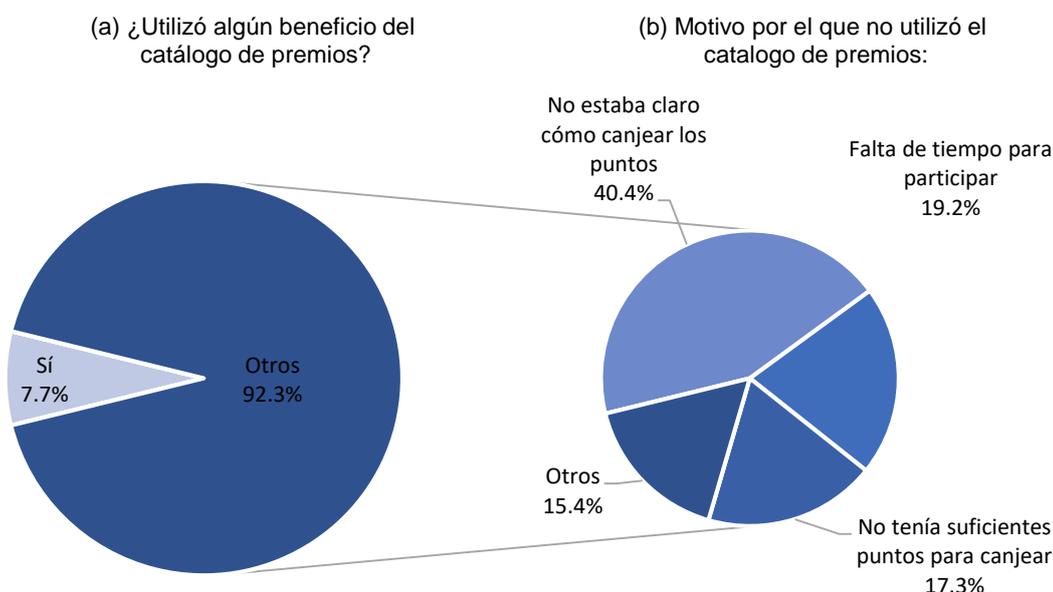
En conjunto, estos datos sugieren que los eventos de capacitación han sido bien recibidos, y que el correo electrónico y las redes sociales son los medios más efectivos para llegar a los participantes. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar la satisfacción y fomentar un mayor uso de los recursos de Ruta Digital, como el autodiagnóstico, durante los eventos.

### 5.3.5. Catálogo de premios

La gran mayoría de los usuarios (92.3%) no ha utilizado ningún beneficio del catálogo de premios, mientras que solo un 7.7% lo ha hecho. Esto sugiere que esta funcionalidad, introducida en la versión 3.0 de la plataforma, no ha sido ampliamente adoptada por los usuarios.

Entre los usuarios que no utilizaron el catálogo, el motivo más común (40.4%) fue que "no estaba claro cómo canjear los puntos", lo cual indica una posible necesidad de mayor claridad o instrucciones más detalladas sobre el proceso de canje. Otros motivos incluyeron "falta de tiempo para participar" (19.2%) y "no tenía suficientes puntos para canjear" (15.4%), lo que sugiere que algunos usuarios podrían no estar acumulando suficientes puntos para acceder a los beneficios o carecen de tiempo para involucrarse en la actividad de canje. Un 17.3% seleccionó "otros" motivos.

**Gráfico 17. Uso del catálogo de premios**  
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta a empresas capacitadas en digitalización por el PNTE – 2024  
Elaborado por: PRODUCE-OGEIEE-OEI.

En conjunto, estos resultados indican que, aunque el catálogo de premios fue una mejora incorporada en la versión 3.0, su uso es limitado. Esto sugiere una oportunidad de mejora en la comunicación y explicación del proceso de canje para fomentar una mayor participación y aprovechamiento de esta funcionalidad.

#### 5.4. Fortalezas y limitaciones en la ejecución de los procesos

En los cuadros 17 y 18 se presenta de forma resumida las fortalezas y limitaciones identificadas en la ejecución de procesos y el modelo de gestión de la estrategia Ruta Digital, ejecutados por DGITDF y PNTE según las responsabilidades previstas para cada uno, según se establece en el documento RD. De esta forma se busca responder a la pregunta de la evaluación ¿Qué fortalezas y limitaciones se identifica en la implementación de los procesos? Posteriormente, en la sección 7 de este informe se presentan recomendaciones de mejora a considerar para los aspectos y limitaciones mencionados en esta sección.

##### 5.4.1 Aspectos relacionados con la ejecución de los procesos establecidos en el documento de creación de la Estrategia RD

*Cuadro 17. Fortalezas y limitaciones en la ejecución de los procesos de Ruta Digital*

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
Diseño y gestión de procesos	<b>A nivel general</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con un proceso general estructurado para la ejecución de la intervención en el documento RD que es ejecutado con mayor énfasis a nivel externo.</li> <li>La DGITDF ha elaborado una propuesta de ajuste de la Estrategia RD y se ha proyectado un flujo de procesos para la estrategia, asociado a esa propuesta, con base a la ejecución de la Estrategia RD hasta el 2022, considerando además recomendaciones de la evaluación de diseño de la estrategia efectuada en 2022 que aún no está socializado al PNTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identifica la existencia de un <b>manual operativo</b> o documento que operativice y detalle los procesos de la Estrategia RD previstos en los pasos a nivel interno ni externo, donde se incluya los subprocesos con las respectivas tareas, inputs, responsables, coordinaciones necesarias, outputs, periodicidad, entre otros propios considerados en la gestión por procesos.</li> </ul>
	<b>A nivel interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El PNTE ejecuta acciones de <b>promoción del autodiagnóstico</b> de las MYPE aplicando varios mecanismos (Redes del PNTE, mensajes de texto, mailing lists, talleres de capacitación, etc.)</li> <li>Si bien el equipo dedicado a RD en el PNTE es pequeño, se ha involucrado en la difusión a los asesores de los CDE quienes atienden a emprendedores y MYPE. Dos metas en el POI de los CDE incluyen la difusión y ejecución del autodiagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las instancias competentes del sector no están ejecutando la difusión del autodiagnóstico entre las MYPE ni utilizando la información de la base de datos para la formulación de políticas e instrumentos de innovación.</li> <li>El alcance del PNTE para la <b>promoción del auto diagnóstico</b> hacia las MYPE está limitado a los medios y recursos disponibles (Redes sociales, talleres de capacitación). El esfuerzo desplegado no sería suficiente para el logro de las metas al 2026.</li> <li>La promoción del autodiagnóstico de acuerdo al diseño de la estrategia y procesos vigente debería ser previa a la implementación de la capacitación efectuada por el PNTE.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La herramienta central para la ejecución de Ruta Digital es la plataforma RD, donde las MYPE realizaran el test de autodiagnóstico y la data generada se almacena en una <b>base de datos centralizada</b> en los servidores de PRODUCE.</li> <li>La plataforma tuvo tres actualizaciones entre 2021 y 2024, con participación de la OGTI y DGITDF y se ha incorporado mejoras en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente no se incluye un módulo para la generación de reportes del Autodiagnóstico que permita al PNTE analizar de forma detallada las respuestas de las MYPE en cada módulo, elaborar planes de capacitación ni reportar algunos indicadores establecidos para las metas de la estrategia.</li> <li>Se desconoce las necesidades de información de las instancias competentes del Sector que permita programar un módulo para la</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
	<p>varias funcionalidades. En total se cuenta con 13,754 empresas auto diagnosticadas (a diciembre 2024).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>base de datos centralizada</b> (en la versión 3.0 de la plataforma RD) es gestionada por la OGTI.</li> <li>• La base recoge información de MYPE auto diagnosticadas, cuya información puede contribuir a diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización dirigidas a ellas.</li> <li>• La base del autodiagnóstico contiene la información que permite realizar la <b>segmentación de las MYPE según sus necesidades</b> por el PNTE para preparar la capacitación dirigida a ellas (a nivel externo) y por la DGITDF (como parte del seguimiento e informes al DVMYPE-I).</li> </ul>	<p>generación de reportes o la construcción de un instrumento (por ej. tablero de control u otro) que les difunda la información de autodiagnóstico para su utilización en la formulación de políticas e instrumentos de innovación del Sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ejecutan acciones para que la <b>segmentación de las MYPE según sus necesidades a nivel interno</b> por lo que no vienen contribuyendo al <b>diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos</b> del Sector en materia de innovación con participación de las instancias competentes del Sector.</li> </ul>
	<p><b>A nivel externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La difusión del autodiagnóstico a las MYPE es realizada por el PNTE aplicando distintos mecanismos, donde participan también los asesores de los CDE y hace uso de los recursos disponibles (redes sociales, <i>mailing lists</i>, mensajes de texto masivos).</li> <li>• Se ha incorporado la difusión en todos los talleres convocados como parte de la ejecución de la estrategia RD y otras intervenciones en temas de digitalización (como la Actividad 1.1 del PP093).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien se ejecutan acciones de difusión, se redujo la cantidad de nuevas MYPE registradas y auto diagnosticadas, por lo que es necesario fortalecer los mecanismos de difusión e identificar aquellos que permitan incrementar el n° de MYPE auto diagnosticadas que acceden y usan los recursos para reducir la brecha digital.</li> <li>• El PNTE reconoce que un alto número de MYPE efectúa el autodiagnóstico, luego de participar en algún taller de Ruta Digital. Es decir, no siempre se sigue el orden lógico planteado para la intervención, dado que la difusión del autodiagnóstico con las otras opciones es limitada y no siempre logra informar y motivar a las empresas a efectuarlo.</li> <li>• Este proceso es similar al primero de promoción del autodiagnóstico a las MYPE (a nivel interno) por lo que deberían efectuarse como un solo proceso, con responsabilidades definidas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el inicio de operaciones, el test del <b>Autodiagnóstico de la MYPE</b> se encuentra automatizado y programado, integrado en la Plataforma Ruta Digital.</li> <li>• El procesamiento de respuestas y devolución de resultados a las MYPE y almacenamiento de información es automático una vez la MYPE registrada lo realiza.</li> <li>• La información del autodiagnóstico ha contribuido a la ejecución de la intervención (capacitación, convocatoria a MYPE, seguimiento, etc.)</li> <li>• Se incentiva la ejecución del autodiagnóstico por las MYPE con premios incluidos en Catálogo para las que lo finalizaron. Este está disponible desde la versión 3.0 de la Plataforma RD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persisten los inconvenientes para el registro de empresas en la Plataforma RD. Si bien se dieron desde su puesta en marcha y mejoraron, aún se dan, en particular se incrementaron con el cambio de plataforma a la versión 3.0 (dificultades en el proceso de registro por el tipo de RUC). Las dificultades presentadas desmotivan a muchas empresas a continuar el proceso de registro y acceso al autodiagnóstico.</li> <li>• Se han identificado problemas en la extensión del test de autodiagnóstico (contiene 22 preguntas) pese a que las respuestas son de opción múltiple. Algunas preguntas necesitan ser actualizadas, de acuerdo a los módulos que aborde la estrategia. Un incentivo utilizado con la versión 3.0 ha sido la</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Identificación del Nivel de Digitalización de la MYPE</b> es automática. En la base de datos se registra el nivel general y por módulo. Los niveles de digitalización de las MYPE son presentados en los informes trimestrales.</li> <li>• Los niveles de digitalización han contribuido a priorizar temas de capacitación a las MYPE (talleres, recursos a incluir en la plataforma), a cargo del PNTE.</li> <li>• La creación de planes de capacitación la efectúa de forma práctica el PNTE y existen documentos elaborados para temas priorizados con base en la información del autodiagnóstico.</li> <li>• El PNTE tiene experticia para <i>segmentar a las MYPE</i> según sus necesidades a partir de los niveles y puntajes obtenidos para cada tema y convocarlas a los talleres.</li> <li>• La <b>convocatoria a la capacitación</b> (talleres virtuales) es regular y continua en sus redes sociales, usando mailing lists y mensajes de texto. Se ha ganado experiencia y regularidad (hasta 4 talleres por mes, uno por semana).</li> <li>• Los planes de capacitación se ejecutan principalmente a través de talleres virtuales de capacitación.</li> <li>• Para la ejecución del plan de capacitación, se cuenta tanto con capacitadores del PNTE como capacitadores externos identificados como aliados estratégicos, en la medida que son instituciones y personas con experiencia y conocimiento probados que se suman a los talleres de capacitación de forma gratuita.</li> </ul>	<p>incorporación de un Catálogo de Premios para las empresas que finalizan el autodiagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El PNTE tiene recursos humanos limitados para dar seguimiento a las MYPE registradas para que inicien o culminen el autodiagnóstico.</li> <li>• Actualmente la versión 3.0 de la Plataforma no se cuenta con un módulo que incluya un reporte con el detalle de las respuestas y nivel de digitalización de las MYPE por módulo que permitan identificar las necesidades de la capacitación a considerar en la planificación efectuada por el PNTE y sustente la necesidad para la elaboración de recursos para la Plataforma RD.</li> <li>• Se evidencia limitación en la elaboración previa de los planes de capacitación que oriente la identificación de temas priorizados para los eventos de capacitación, la búsqueda de ponentes o capacitadores internos y externos, desarrollo de materiales y de otros recursos (píldoras, blogs) que se incluyen en la Plataforma RD, así como la medición de resultados de aprendizaje y cierre de la brecha de conocimiento de las MYPE.</li> <li>• Los planes identifican temas, pero no contenidos mínimos ni recursos metodológicos, además se elaboran en paralelo a la preparación y considerando lo realizado en la capacitación.</li> <li>• La preparación de ponencias y PPT para los eventos de capacitación se da con limitaciones para la revisión de contenidos, estructura, idioma o modismos técnicos, en parte por las limitaciones de tiempo del personal del PNTE para hacer seguimiento en paralelo a toda la organización de cada evento.</li> <li>• No se identificaron limitaciones en su ejecución.</li> <li>• No se desarrollan planes de capacitación para los recursos de capacitación de la plataforma por lo que su desarrollo no se encuentra sustentado en la planificación según las necesidades identificadas.</li> <li>• Una dificultad para operativizar en la plataforma el proceso “Ejecución del Plan de Capacitación” por el PNTE es que no cuenta con un Usuario de Gestor de contenidos, lo que no le permite modificar ni incluir nuevos recursos.</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los eventos de capacitación han sido grabados / registrados en la plataforma RD hasta mediados de 2023. Desde el 2024 el PNTE los graba y sube ya editados a su canal de Youtube para que las MYPE participantes tengan acceso posterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los videos de los talleres de capacitación efectuados en este año y desde julio 2023 no se registran o comparten en la plataforma RD. Además, varios recursos de capacitación (píldoras, blogs, videos de los talleres) elaborados hasta la versión 2.0 de la plataforma no se visualizan en la versión actual.</li> <li>Los profesionales capacitadores de PNTE no pueden cubrir los temas de capacitación de todos los módulos, debiendo buscar capacitadores externos (aliados estratégicos).</li> <li>En algunos temas no es fácil identificar capacitadores externos estén dispuestos a realizar la capacitación de forma gratuita.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la versión 2.0 las MYPE podían efectuarlo y visualizar los resultados para comparar el progreso.</li> <li>Algunas MYPE han efectuado el re autodiagnóstico de forma voluntaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay mecanismo o procedimiento establecido para el Re autodiagnóstico, ni incentivos para su ejecución ni se hace un seguimiento desde el PNTE a las MYPE para motivar que lo efectúen e identificar nuevas demandas de capacitación.</li> <li>Actualmente, las MYPE que efectuaron el autodiagnóstico en la versión 2.0 de la plataforma no pueden efectuar un re autodiagnóstico en la versión 3.0 sino que les figuraría como un nuevo autodiagnóstico y no podrían hacer la comparación respecto al nivel inicial.</li> <li>No es claro cómo se genera información el re autodiagnóstico que permita comparar los niveles anteriores en las MYPE (si hubo avance o no) y la medición de resultados de la efectividad de la intervención (de los talleres y recursos en la plataforma RD).</li> </ul>

#### 5.4.2 Aspectos vinculados al modelo de gestión de la intervención

*Cuadro 18. Fortalezas y limitaciones en el modelo de gestión de Ruta Digital*

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La DDF-DGITDF y la UGSE-PNTE cuentan con recursos humanos organizados en equipos para efectuar las funciones asignadas en el documento RD. Considerando los recursos disponibles, los equipos se organizan internamente para efectuar los procesos (pasos) de la estrategia Ruta Digital.</li> <li>En el PNTE se ha logrado involucrar en la ejecución de la difusión y realización de autodiagnósticos a asesores de los CDE, quienes cumplen metas en el POI establecidas específicamente para apoyar la ejecución de Ruta Digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dedicación de los equipos a la ejecución de la estrategia RD es a tiempo parcial. Tanto el equipo RD en DGITDF como en PNTE identifican la necesidad de contar con mayores recursos humanos, para garantizar un mejor cumplimiento de las funciones que tienen asignadas en la estrategia e incrementar la efectividad y cumplimiento de los procesos, las metas vigentes y los objetivos de la Estrategia RD.</li> <li>Los capacitadores para atender necesidades de las MYPE no se encuentran totalmente identificados. Según el tema se buscan entre los profesionales del PNTE o externos y no siempre es fácil encontrarlos. Se</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel interno, el PNTE ha logrado coordinar de manera efectiva con órganos internos y los CDE para la ejecución de procesos de la estrategia RD a su cargo (difusión del autodiagnóstico, su ejecución, convocatoria a MYPE y ejecución de talleres). La coordinación es formal y no se han presentado cuellos de botella.</li> <li>• Los equipos RD en DGITDF y PNTE efectúan coordinaciones enfocadas en el seguimiento a las metas, los avances y la atención a dificultades que se presentan en la ejecución. La coordinación es formal (memorandos, informes) y en oportunidades se realizan reuniones de coordinación (presenciales y/o virtuales).</li> <li>• La DGITDF se vincula de manera puntual con la OGTI para introducir y efectuar cambios que han permitido la actualización de la plataforma RD y atender a algunas solicitudes alcanzadas por el PNTE.</li> <li>• El PNTE se relaciona puntualmente de forma efectiva con la OCIIN, el DVMYPE-I y la OGTI para la aprobación y difusión de piezas gráficas de Ruta Digital para su difusión.</li> <li>• A nivel externo el PNTE ha logrado articular a instituciones que contemplan la capacitación en temas digitales en la ejecución de la estrategia, tanto para la capacitación como la provisión de servicios a costo social para MYPE auto diagnosticadas (con el Catálogo de Premios).</li> <li>• La versión actual de la plataforma cierra la brecha digital de las MYPE aplicando un enfoque de gamificación que incluye preguntas, evaluaciones y asigna puntos para el canje de premios, conforme las empresas incrementan su nivel de digitalización. Esto es un aliciente para ellas, que va más allá de aplicar el test de autodiagnóstico y re autodiagnóstico relativo a su nivel de digitalización que es lo que se decía en el documento RD anexo a la Resolución que crea Ruta Digital.</li> </ul>	<p>necesita que alguien del equipo programe acciones regulares que permitan ampliar la cartera de expertos externos de calidad para todos los temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se coordina con las instancias competentes del Sector para lograr que se diseñen y/o fortalezcan políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas.</li> <li>• Los cambios efectuados a la plataforma RD (versión 3.0) fueron efectuados por DDF-DGITDF y la OGTI. Dichos cambios han generado dificultades para la operación de la estrategia a nivel externo por el PNTE, considerando las metas definidas al 2024 y 2026. PNTE considera aún no se ha atendido plenamente las limitaciones reportadas desde julio 2023.</li> <li>• Las propuestas de actualización de la Estrategia RD y flujo de procesos que elaboradas por la DGITDF recientemente están siendo compartidas con el PNTE, persiste la necesidad de actualizar la estrategia y alinearla a la línea estratégica MYPE digital.</li> <li>• Actualmente el PNTE y DGITDF tienen limitaciones para establecer convenios con aliados estratégicos en el marco de Ruta Digital. Su participación sólo es viabilizada por el PNTE en virtud a convenios establecidos en otras intervenciones.</li> <li>• Si bien el enfoque de gamificación es positivo, trae como reto manejar un directorio de aliados que puedan brindar servicios atractivos para que las MYPE puedan avanzar en su proceso de su digitalización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de la capacitación (talleres principalmente) se efectúa a partir del análisis de necesidades de las MYPE identificadas en el autodiagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel interno, no se ha identificado la existencia de un documento de planificación, como un plan anual, que detalle las acciones necesarias para la ejecución de la estrategia Ruta Digital, ya sea por parte de la DGITDF, el PNTE o de manera conjunta. Actualmente, las acciones se implementan con un enfoque en el cumplimiento de las metas y los lineamientos definidos por la estrategia, lo que limita una planificación integral. Esta falta de planificación dificulta la gestión eficiente del tiempo del personal y la asignación adecuada de los recursos necesarios para la ejecución de Ruta Digital.</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación a las MYPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización y ejecución de talleres por el PNTE se realiza periódicamente, con capacitaciones semanales que permiten captar a las MYPE que hacen parte de la población objetivo y otras empresas.</li> <li>• Las capacitaciones virtuales son difundidas por las propias MYPE quienes convocan a otras empresas amigas, siendo los talleres capacitación un medio de motivación y difusión de la Estrategia RD y el autodiagnóstico.</li> <li>• El PNTE señala que varias empresas participantes de RD han logrado avances significativos en digitalización. Por ejemplo, algunas que no contaban con páginas web ahora las tienen, y otras ya han incorporado medios de pago digitales en sus operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de capacitación por necesidades de las MYPE que elabora el PNTE presentan algunas debilidades metodológicas. Estos además no son desarrollados de forma completa antes de los talleres, sino parece se elaboran sobre la marcha (al definir el tema, capacitador y fechas) y se finalizan luego del taller. En 2024, se han reducido los campos cubiertos en los planes siendo más generales que los años anteriores.</li> <li>• El formato y diseño de los eventos de capacitación organizados por el PNTE varía entre expositores y temas. El formato y metodología utilizado es de charlas, no exactamente talleres.</li> <li>• No se evidencia la existencia de una planificación metodológica de la capacitación que articule las necesidades con todos los recursos desarrollados en la plataforma y contenidos de los talleres.</li> <li>• Los asistentes a los talleres no reciben o tienen acceso para descargar los materiales de capacitación (PPT u otros), por lo que sólo cuentan con los videos de los talleres como herramienta para volver a revisar los contenidos.</li> <li>• Actualmente el PNTE no elabora blogs ni píldoras en la medida que no tiene un usuario de Administrador y/o Gestor de contenidos que le permita manejar (incluir) estos recursos. Tampoco sube videos de talleres a la plataforma RD. Es un punto a fortalecer</li> <li>• Para 2023, los videos de los talleres que anteriormente estaban disponibles en la plataforma Ruta Digital (RD) ya no se encuentran accesibles. Además, la plataforma no cuenta con un espacio habilitado para que el PNTE pueda cargar los videos actuales dirigidos a las MYPE atendidas, limitándose su difusión exclusivamente al canal de YouTube del PNTE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los talleres, el PNTE estaría aplicando test de entrada y salida para la evaluación de conocimiento inicial y final de participantes en los temas de la capacitación y también se mide el nivel de satisfacción al término del taller. Esto contribuye a estimar indicadores del cumplimiento de metas de la estrategia asociados a estos aspectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación inicial no se aplica siempre antes de iniciar el dictado del taller. Algunos participantes que ingresan tarde lo hacen durante la capacitación. En esos casos es difícil determinar si el resultado (nota) responde al conocimiento inicial o si considera lo escuchado en la capacitación.</li> <li>• La evaluación final no se estaría dando en horario posterior al término del taller de capacitación, limitando la posibilidad del participante de revisar nuevamente los contenidos de la capacitación.</li> <li>• No se identifican incentivos a los participantes para ejecución de la evaluación de conocimiento (inicial, final) ni los niveles de satisfacción de talleres.</li> <li>• No se cuenta con herramientas definidas para la evaluación de recursos disponibles en la plataforma RD.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información de la ejecución es amplia, incluye principalmente la data del autodiagnóstico y talleres. La gestionan de forma independiente la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un repositorio virtual organizado (en la nube o en <i>Sharepoint</i>) de todos los archivos y recursos de la Estrategia RD (reportes, informes,</li> </ul>

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
	DGITDF y el PNTE y la usan para la generación de informes trimestrales que dan cuenta del cumplimiento de acciones y metas.	<p>bases de datos, recursos desarrollados para la plataforma, videos, etc.) que permita dar cuenta de lo trabajado y sirva de evidencia para el reporte de metas y avances y limitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente el PNTE no lleva registro o contabiliza las visualizaciones y uso de recursos de la plataforma RD por las MYPE, se asume que estas usan los recursos subidos a la plataforma, pero se desconoce la consulta o su uso.</li> <li>La información de autodiagnóstico de las MYPE no ha sido socializada a nivel interno con otras instancias del Sector, limitando su uso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos para ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGITDF y PNTE ejecutan los procesos de la estrategia RD (externos y de seguimiento) haciendo uso de recursos existentes de otras intervenciones en materia digital, de acuerdo a lo considerado en el documento RD (APNOP y el PP093).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos destinados para la ejecución por DGITDF son considerados limitados, y los recursos humanos que participan en los equipos RD deben priorizar la ejecución de algunos procesos de la Estrategia para ajustarse a lo disponible (n° personas en los equipos, ejecución en modalidad parcial, n° de órdenes de servicio, etc.) Esto limita en cierta forma la ejecución de todos los procesos previstos en la estrategia RD para el logro de las metas y objetivos.</li> </ul>

#### 5.4.3 Aspectos relacionados con los instrumentos de la Estrategia RD

*Cuadro 19. Fortalezas y limitaciones en los instrumentos de la Estrategia RD*

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
Plataforma RD	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Administrador actual de la base de datos del autodiagnóstico y plataforma RD es la OGTI de PRODUCE. Este cambio se dio porque la plataforma RD fue reestructurada y se articuló a la Plataforma PRODUCE+ (que vincula varias plataformas del Sector).</li> <li>Tanto en la versión 2.0 como en la 3.0, el autodiagnóstico y la ruta del aprendizaje son consideradas las herramientas más útiles de la plataforma. Esto refleja una buena aceptación de estos recursos entre los usuarios, lo que indica que la plataforma está alineada con sus necesidades en términos de autoevaluación y aprendizaje.</li> <li>En la versión 3.0, ninguno de los usuarios reporta que la plataforma es “muy complicada”, en comparación con el 12.5% en la versión 2.0. Esto refleja una mejora en la usabilidad de la plataforma, probablemente gracias a ajustes que han facilitado su navegación.</li> <li>La falta de habilitación oportuna de la plataforma RD generó una caída en su uso. Durante varios meses, la herramienta no estuvo operativa, lo cual decepcionó a MYPE que conocían la versión 2.0 y pensaron que la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios en la plataforma (versión 3.0) generó dificultades algunas de las cuales persisten. Debido a los cambios, se redujo el número de empresas registradas y auto diagnosticadas (entre julio y diciembre 2023), lo que afectó el cumplimiento de metas. Además, algunos recursos y módulos de reportes ya no están disponible, el PNTE no cuenta hasta el momento con un usuario Administrador ni de gestor de contenidos ni existe un módulo para generar los reportes necesarios del cumplimiento de metas.</li> <li>Los cambios en la gestión de la plataforma han generado limitaciones para el PNTE en la operación de la plataforma RD, así como la inclusión y gestión de los recursos en ella y contar con un módulo que permita reportes de información detallada para dar cuenta del cumplimiento de algunas metas que desde el inicio de operación reporta para Ruta Digital.</li> <li>Los problemas con la plataforma tienen más de un año y han sido reportados por el PNTE desde ese mes a DGITDF. Según lo informado por DGITDF Algunos cambios se han previsto implementar en el tercer trimestre</li> </ul>

	<p>plataforma había sido descontinuada. Para evitar estos problemas, es necesario realizar actualizaciones completas y pruebas antes de reactivar la plataforma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La introducción del Registro Único para acceder a las plataformas de PRODUCE ha causado problemas en la inscripción, saturando el sistema y dificultando que las MYPE completen el proceso. Esto genera frustración entre los usuarios y los desmotiva a continuar con el autodiagnóstico.</li> </ul>	<p>2024, pero no se han dado aún coordinaciones con el PNTE relativos a estos aspectos.</p>
Autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El autodiagnóstico permite evaluar el nivel de digitalización de cada MYPE y ofrecer recomendaciones específicas, ajustando la ruta de aprendizaje a las necesidades individuales de la empresa para mejorar su competitividad digital.</li> <li>• El instrumento, una vez hecho el registro es intuitivo y fácil de usar. Esto es confirmado por los usuarios de la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PNTE actualmente no cuenta con usuario Administrador para acceder a la versión 3.0 de la plataforma Ruta Digital. Esto limita el acceso directo y gestión de las bases de datos de autodiagnóstico, incluir recursos de la capacitación (píldoras, blogs, eventos) para su visualización por las MYPE. Esta necesidad ha sido comunicada a DGITDF para gestionarlo ante la OGTI, pero a la fecha no ha sido resuelta.</li> </ul>
Ruta del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ruta de aprendizaje proporciona recursos personalizados, como videos y artículos, basados en el nivel de digitalización de cada MYPE, facilitando una capacitación relevante y progresiva en áreas clave para su desarrollo digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque ha habido mejoras, el “seguimiento de la ruta de aprendizaje” sigue siendo la fase de navegación con mayores dificultades en ambas versiones, y se mantiene como el principal obstáculo para los usuarios. Esto indica que aún hay margen de mejora en la funcionalidad o accesibilidad de esta herramienta.</li> <li>• La estrategia RD considera como recursos píldoras y blogs con contenidos en temas digitales, muchos presentados como videos elaborados por el PNTE. Hasta la versión 2.0 eran cargados por este con su usuario Administrador. Actualmente, no se tiene usuario de Administrador de contenidos en la versión 3.0 lo cual limita esta acción. Además, se observa la ausencia de un espacio en la plataforma para mostrar allí las píldoras digitales y blogs que ya fueron elaborados antes. Por ende, el PNTE actualmente no sigue diseñándolas y se estaría perdiendo el uso de estos recursos en la plataforma.</li> </ul>
Catálogo de premios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El catálogo de premios motiva a las MYPE a completar su ruta de aprendizaje, ofreciendo puntos canjeables por cursos y servicios relevantes, lo que refuerza su compromiso con el proceso de digitalización y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque se introdujo en la versión 3.0, el catálogo de premios tiene una baja utilidad percibida (3.9%), lo que sugiere que este recurso podría no estar generando el impacto esperado o que los usuarios aún no lo encuentran relevante o atractivo.</li> </ul>
Base de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La base de datos del autodiagnóstico permite segmentar a las MYPE según su nivel de digitalización y áreas de mejora, facilitando la planificación de capacitaciones y el diseño de políticas públicas ajustadas a las necesidades reales de cada empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación indica que, aunque el PNTE cumple con reportar metas e indicadores, enfrenta dificultades en la gestión de la base de datos y contenidos de la versión 3.0 de la plataforma RD. Estos problemas surgieron tras la eliminación del acceso administrativo, lo que ha impedido brindar recomendaciones, crear blogs y píldoras digitales, y publicar contenidos, funciones que estaban disponibles en la versión 2.0.</li> </ul>

#### 5.4.4 Aspectos relacionados a la calidad de los servicios

*Cuadro 20. Fortalezas y limitaciones en la calidad de los servicios*

Aspecto	Fortalezas	Limitaciones
General	<ul style="list-style-type: none"> <li>La versión 3.0 muestra una mejora significativa en la disposición de los usuarios para recomendar la plataforma a otros empresarios (96.2% en comparación con el 84.4% de la versión 2.0). Esto indica que la actualización introdujo mejoras percibidas que fortalecen la satisfacción y la lealtad del usuario.</li> <li>La mayoría de los usuarios encuestados se sienten satisfechos o muy satisfechos con el proceso de aprendizaje en ambas versiones de la plataforma, con porcentajes combinados de satisfacción y muy satisfacción cercanos al 70%. Esta satisfacción consistente es un indicador positivo de la calidad de los contenidos y el diseño del aprendizaje en la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la versión 3.0, un mayor porcentaje de usuarios (44.2%) calificó la plataforma como “ni sencilla ni complicada” en comparación con la versión 2.0. Esto puede sugerir que, si bien las dificultades extremas disminuyeron, muchos usuarios aún no encuentran la plataforma completamente intuitiva o fácil de usar.</li> <li>La fase de “proceso de inscripción y creación de cuenta” y el “canje de beneficios del catálogo de premios” también muestran niveles considerables de dificultad en ambas versiones, especialmente en la versión 3.0. Estos problemas pueden estar limitando el acceso y el uso de ciertos servicios importantes de la plataforma, afectando potencialmente la experiencia del usuario.</li> </ul>
Autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ambos casos (v2.0 y v3.0), la gran mayoría de los usuarios están de acuerdo con el nivel de digitalización obtenido (90.6% para ambas versiones). Esto muestra una percepción positiva de los usuarios respecto al resultado del instrumento.</li> <li>En comparación con la versión 2.0, la versión 3.0 muestra una reducción en los porcentajes de usuarios que consideraron el registro y el autodiagnóstico como “complicado” o “muy complicado”. Esto indica una mejora en la experiencia de usuario en la nueva versión de la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque hay una mejora en la versión 3.0, sigue existiendo un porcentaje notable de usuarios que encuentra el autodiagnóstico “ni sencillo ni complicado” o “complicado”, lo cual sugiere que aún se podría optimizar la herramienta para facilitar más el proceso.</li> <li>Un 37.5% de los usuarios encuestados que no estuvieron de acuerdo con el autodiagnóstico mencionan que “necesitaban más información para interpretar los resultados” y otro 37.5% indica que “las sugerencias no les parecieron interesantes”. Esto refleja una posible limitación en la claridad de los resultados y en la personalización de las recomendaciones ofrecidas.</li> <li>A pesar de la alta difusión, sobre su uso en eventos de capacitación, solo el 58.8% de los asistentes a los eventos realizó el autodiagnóstico. Esta falta de aprovechamiento puede indicar que algunos participantes no perciben el valor o no entienden completamente los beneficios de esta herramienta, lo que podría mejorar con estrategias de motivación o explicaciones más claras.</li> </ul>
Ruta de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ruta de aprendizaje ofrece un enfoque organizado que permite a los usuarios acceder a contenidos específicos en función de su nivel de digitalización, optimizando así el proceso de capacitación. Este enfoque personalizado asegura que cada participante reciba material y recomendaciones alineadas a sus necesidades, incrementando la efectividad del aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La baja valoración de algunos componentes (como Análisis de Datos y Medios de Pago) sugiere que podrían ser percibidos como menos relevantes o aplicables por las empresas participantes. Esto podría ser una señal para ajustar o reforzar la formación en estas áreas, destacando su importancia en la digitalización.</li> <li>Un porcentaje significativo (36.4% en versión 2.0 y 45.5% en versión 3.0) reporta dificultades para acceder al contenido de la Ruta de Aprendizaje, lo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al enfocarse sus contenidos y metodología en grupos de empresas o individuos que tradicionalmente han tenido menor acceso a la tecnología, la ruta de aprendizaje contribuye de manera importante a la inclusión digital. Esto no solo mejora la competitividad de las MYPE, sino que fortalece sus habilidades para enfrentar desafíos del mercado moderno.</li> </ul>	<p>que podría indicar problemas en la interfaz de la plataforma o en la claridad de los materiales. Esto representa un área clave para mejorar la usabilidad y la accesibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque el contenido es accesible y bien estructurado, algunos usuarios, en especial aquellos con menos experiencia en el aprendizaje autónomo, pueden requerir acompañamiento adicional para aprovechar al máximo la plataforma. La falta de soporte puede limitar el progreso de ciertos participantes y reducir la efectividad del programa en general.</li> </ul>
<p>Catálogo de premios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La introducción del catálogo de premios en la versión 3.0 demuestra una intención de ofrecer incentivos adicionales para los usuarios, lo cual puede motivar la participación y el compromiso en el uso de la plataforma.</li> <li>Este tipo de funcionalidad permite a los usuarios recibir beneficios por su participación, lo cual podría fortalecer la fidelización a largo plazo y fomentar un uso más frecuente de la plataforma.</li> <li>El catálogo de premios añade una dimensión lúdica e interactiva, que puede hacer que la plataforma sea percibida como más amigable y atractiva, mejorando la percepción general del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según los datos, solo un 7.7% de los usuarios ha utilizado el catálogo de premios, lo cual sugiere que no ha logrado captar el interés de la mayoría de los usuarios.</li> <li>La razón principal de no utilizar el catálogo fue la falta de claridad sobre cómo canjear los puntos, mencionada por un 40.4% de los usuarios. Esto indica que el diseño o las instrucciones de uso del catálogo pueden ser confusos, representando una barrera significativa para su adopción.</li> <li>La baja adopción del catálogo también podría deberse a una falta de promoción adecuada o de incentivos iniciales que motiven a los usuarios a explorar esta nueva funcionalidad.</li> </ul>
<p>Eventos de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los medios digitales como el correo electrónico y las redes sociales demostraron ser canales de comunicación efectivos, alcanzando a la mayoría de los participantes (50% y 26.2%, respectivamente). Esto muestra que los medios electrónicos son vitales para la difusión de los eventos.</li> <li>La mayoría de los participantes se encuentra satisfecho o muy satisfecho (78.57%) con los eventos de capacitación. Esto indica que, en términos generales, el contenido y la calidad de los eventos cumplen con las expectativas de los asistentes.</li> <li>Un 80.9% de los asistentes a los eventos fue informado sobre la plataforma, lo cual refleja que los organizadores están logrando una buena visibilidad y promoción de Ruta Digital entre los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque el nivel de satisfacción general es alto, un 14.28% de los participantes manifiesta insatisfacción (entre "insatisfecho" y "muy insatisfecho"), lo que sugiere que aún existen aspectos a mejorar en los eventos de capacitación para alcanzar un mayor nivel de satisfacción.</li> </ul>

## 6. CONCLUSIONES

### ¿Los procesos ejecutados son los que están definidos en el documento de creación de la Estrategia?

- 6.1 Los procesos definidos en la Estrategia RD a nivel interno tienen una ejecución limitada, aun cuando estos buscan crear las bases que permitan a las instancias competentes de PRODUCE diseñar y fortalecer las políticas públicas e instrumentos que promuevan acciones de digitalización en las empresas a partir de la información relevada con Ruta Digital. Mediante la plataforma RD desarrollada y gestionada por DGITDF y la OGTI de PRODUCE, se captura la información de autodiagnóstico de las MYPE y se almacena en una base de datos centralizada en el servidor de PRODUCE. Sin embargo, en la ejecución de la difusión sólo participa el PNTE mas no las otras instancias competentes del Sector quienes deberían contribuir además a la promoción del autodiagnóstico hacia las MYPE. Estas instancias tampoco utilizan la información de autodiagnóstico de la base ni se segmenta la información de las MYPE según necesidades, por lo cual no se incluyen en el diseño y fortalecimiento de políticas e instrumentos.
- 6.2 El PNTE ejecuta los procesos definidos a nivel externo para la Estrategia Ruta Digital. Cuatro de ellos son implementados plenamente (la Difusión del autodiagnóstico, la Ejecución del Autodiagnóstico por las MYPE, la Identificación de su nivel de digitalización, Segmentación de las MYPE según necesidades), y los otros tres procesos si bien se ejecutan no consideran todo lo definido en el documento RD. Existen debilidades para el desarrollo de los planes de capacitación por necesidades y el re-autodiagnóstico de las MYPE en la plataforma. En esa línea, si bien se elaboran y ejecutan planes de capacitación para los talleres, estas se enfocan en los eventos virtuales y no abarcan recursos en la plataforma RD. Además, desde julio 2023 persisten las limitaciones para que el PNTE operativice la plataforma Ruta Digital, coloque nuevos recursos y algunas funcionalidades. Los recursos de la versión anterior de la plataforma ya no están incluidos. Estas limitaciones estarían afectando el cumplimiento de metas de la estrategia RD y, por ende, el logro de sus objetivos, por lo que necesitan efectuarse mejoras en el corto plazo.
- 6.3 Si bien los procesos para ejecutar la Estrategia RD presentan fortalezas, también se evidencia limitaciones que representan oportunidades de mejora importantes para el logro de objetivos y resultados esperados. Por ejemplo, hay oportunidades para establecer mejor los protocolos, los flujos de procesos y las fichas de indicadores asociados al cumplimiento de las metas de la Estrategia RD. Asimismo, existe oportunidad de dar mayor uso a la información de autodiagnóstico y realizar mejoras a los recursos de la plataforma RD, considerando los rendimientos históricos que se han dado en los tres años de ejecución de la estrategia.

### ¿El modelo de gestión permite la ejecución de los procesos para el logro de los productos y resultados esperados?

- 6.4 El modelo de gestión vigente facilita la ejecución de la Estrategia Ruta Digital a nivel externo y el seguimiento al cumplimiento de metas de la intervención. La ejecución de la estrategia a nivel interno es muy limitada y no participan instancias competentes del sector en la difusión del autodiagnóstico y uso de la información generada en Ruta Digital para el desarrollo de políticas públicas e intervenciones.
- 6.5 A nivel organizacional se han constituido equipos para ejecutar las responsabilidades asignadas en Ruta Digital a cargo de la DGITDF y el PNTE. El equipo de la DGITDF se enfoca en el seguimiento de la estrategia, desarrollo de propuestas de actualización de documentos de la estrategia y la plataforma RD. De otra parte, el PNTE realiza la capacitación con apoyo de profesionales especialistas de otras áreas y la difusión y realización del autodiagnóstico con asesores del PNTE. No obstante, pese a que con estos

equipos y apoyo puntual de otras áreas se da cumplimiento a las metas, no son suficientes para ejecutar todos los pasos de la estrategia. Esto se debe a que su dedicación no es exclusiva a Ruta Digital y el número de profesionales se redujo en el tiempo. Los equipos se adaptaron y priorizan la ejecución de aquellos procesos considerados más relevantes por aportar al cumplimiento de metas y optimizando el tiempo destinado por el personal disponible.

- 6.6 En cuanto a la coordinación interna, esta se da principalmente entre la DGITDF y el PNTE, aunque no se dio un involucramiento significativo de otras instancias competentes del sector. A nivel interno, el PNTE articula con algunas áreas funcionales y órganos de PRODUCE, como la OCIIN, OGTI y DVMYPE-I, para cumplir con procedimientos específicos relacionados con los procesos de la Estrategia Ruta Digital (RD). Actualmente la coordinación ente la DGITDF y el PNTE en el marco de Ruta Digital está limitada a la entrega de informes trimestrales utilizados para reportar los avances de la Estrategia RD y cumplimiento de las metas establecidas en el documento de su creación al DVMYPE-I. Se ha identificado que la coordinación entre ambos se ha debilitado en algunos aspecto específicamente para abordar aspectos de la estrategia, pero se da para coordinar la alineación de esta hacia la línea estratégica Ruta Digital. Un aspecto que precisa ser fortalecido para definir los cambios o actualización del documento de la Estrategia RD, las metas, indicadores, pasos y flujo de procesos que elaboró DGITDF en 2023, así como los cambios que aún son necesarios en las funcionalidades de la plataforma Ruta Digital. La coordinación entre ambos actores necesita ser fortalecida a fin de garantizar que se continúe dando cumplimiento a las metas y objetivos de Ruta Digital.
- 6.7 A nivel externo, la coordinación entre el PNTE y sus aliados estratégicos se enfoca principalmente en complementar y apoyar las capacitaciones que el PNTE no realiza, así como en proporcionar servicios y asistencia técnica en temas digitales a las MYPE incluidas en el Catálogo de Premios. Sin embargo, el número de aliados es limitado, y no existe un Directorio que detalle los servicios ofrecidos por estos aliados, los cuales podrían ser aprovechados por las MYPE. Es necesario fortalecer la búsqueda de nuevos aliados estratégicos con el apoyo de la DGITDF, para ampliar el acceso de las MYPE a recursos que faciliten su avance en el proceso de digitalización. Esto incluye tanto la actualización del Catálogo de Premios como la implementación del Directorio contemplado en el documento original de Ruta Digital, además de formalizar las alianzas estratégicas a través de convenios específicos.
- 6.8 La Planificación de la capacitación presenta debilidades. Por un lado, no se realiza una planificación anual de actividades general y la planificación de la capacitación por necesidades específicas abarca solo contenidos de los talleres de capacitación realizados, no de recursos que se han generado en la Plataforma Ruta Digital. El diseño metodológico y planificación de recursos, con plazos, responsables e insumos necesarios es relevante en la medida que permite organizar el trabajo de los equipos, determinando mejor las responsabilidades.
- 6.9 La capacitación efectuada hacia las MYPE es actualmente el corazón de la Estrategia RD, por lo que los procesos e instrumentos se enfocan en su ejecución. No obstante, necesita fortalecerse la definición de necesidades de capacitación y segmentación para afinar mejor el público objetivo y elementos a utilizar, no limitándose a la planificación y ejecución de talleres o incluir algunos recursos, sino también dar seguimiento a problemas, limitaciones, sugerencias y nuevas necesidades de capacitación. En dicho sentido viabilizar la ejecución del re-autodiagnóstico es importante, pero también hacer un seguimiento a las MYPE a fin de identificar cómo está ayudando lo aprendido sobre tecnologías digitales en Ruta Digital a la gestión de las empresas y al cierre de conocimiento, pero también la brecha tecnológica que se busca contribuir a cerrar con la estrategia RD.

### ¿Los instrumentos elaborados o empleados en los procesos han sido útiles?

- 6.10 El autodiagnóstico ha sido altamente valorado por las MYPE, pues les permite evaluar su nivel de digitalización en áreas específicas y recibir recomendaciones alineadas a sus necesidades. Este instrumento se considera esencial dentro de la Ruta Digital, ya que guía a las empresas en su proceso de mejora digital, aportándoles un camino claro para fortalecer sus competencias digitales.
- 6.11 Basado en los resultados del autodiagnóstico, las empresas reciben una ruta de aprendizaje que contiene sugerencias de formación específica. Este recurso asegura que las MYPE accedan a contenidos relevantes y evita una capacitación genérica, optimizando el impacto de los recursos de la estrategia.
- 6.12 Los módulos de autodiagnóstico, que incluyen áreas como marketing digital, comercio electrónico, y análisis de datos, han facilitado la segmentación de las MYPE según sus necesidades específicas. Esto permite una mejor planificación de las capacitaciones y asegura que los servicios prestados se ajusten de manera efectiva a las áreas críticas de digitalización empresarial.

### ¿Los recursos asignados a la estrategia han sido suficientes para ejecutar los procesos?

- 6.13 La estrategia ha enfrentado restricciones significativas debido a la falta de un presupuesto específico, lo que la ha obligado a depender de partidas destinadas a otros objetivos. Esta situación ha limitado tanto el alcance como la efectividad de la estrategia, afectando particularmente la ampliación y mejora continua de la plataforma y de los recursos formativos necesarios para apoyar a las MYPE en su proceso de digitalización.
- 6.14 Los recursos humanos disponibles no han sido suficientes para cubrir la creciente demanda de asistencia personalizada y servicios de capacitación. Este déficit ha limitado la capacidad de brindar un seguimiento adecuado a las MYPE, una debilidad que podría solucionarse con una asignación de personal más específica y capacitada para la estrategia.
- 6.15 La falta de recursos también ha impactado en la infraestructura y en la actualización de contenidos, limitando el desarrollo de nuevos módulos y la implementación de mejoras técnicas en la plataforma.

### ¿Qué valoración tienen las MYPE capacitadas respecto a la calidad y oportunidad de los servicios y su utilidad para la adopción de tecnologías digitales?

- 6.16 Los servicios ofrecidos han sido considerados útiles para avanzar en la digitalización, especialmente en áreas clave como el comercio electrónico y el marketing digital. Las empresas han valorado positivamente la oportunidad de aprender sobre herramientas específicas que pueden implementar de inmediato, lo que ha mejorado su percepción de los beneficios de la digitalización.
- 6.17 Aunque la valoración general es positiva, algunas MYPE han mencionado la necesidad de mejorar la accesibilidad a los contenidos. Esto indica que, si bien la calidad de los servicios es alta, un acompañamiento más personalizado ayudaría a maximizar los beneficios y consolidar la adopción tecnológica entre las empresas.
- 6.18 Las MYPE capacitadas expresan satisfacción con la calidad de los materiales y servicios ofrecidos. Muchos participantes encuentran que los contenidos les proporcionan

conocimientos prácticos y aplicables, facilitando su progreso en la adopción de herramientas digitales en sus operaciones diarias.

- 6.19 En conjunto, la plataforma Ruta Digital ha mostrado avances en términos de satisfacción y recomendación, especialmente en la versión 3.0, pero aún enfrenta limitaciones en cuanto a la facilidad de uso en algunas fases clave de navegación y en la utilidad de ciertas herramientas nuevas.

## 7. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de mejora identificadas por la evaluación se orientan a fortalecer el diseño y la ejecución de los procesos de la Estrategia Ruta Digital y el modelo de gestión, de modo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la intervención.

### Alineación de Ruta Digital a la línea estratégica MYPE digital

- 1) Considerando que actualmente están vigentes los lineamientos de implementación de las líneas prioritarias de PRODUCE, entre ellas la línea "MYPE Digital", una tarea pendiente para la DGITDF y el PNTE es identificar cómo se incluiría Ruta Digital en ella. Existe la necesidad de alinear la Estrategia RD a MYPE Digital de forma coordinada con el PNTE, a fin de aterrizar mejor los procesos y resultados, las metas, las estrategias y determinar qué habilidades de las MYPE se van a desarrollar, ajustando el rumbo que se asumirá Ruta Digital ante los nuevos desafíos.

### Información del autodiagnóstico para el diseño de nuevas políticas públicas, intervenciones e instrumentos en materia de innovación

- 2) Bajo el liderazgo de la DGITDF, responsable de la implementación de Ruta Digital, se sugiere coordinar con las demás instancias competentes del Sector las mejoras que deberían incluirse a nivel interno para la definición de los procesos que aprovechen y viabilicen el uso de la información del autodiagnóstico y permitan hacer una difusión amplia del autodiagnóstico.
- 3) Identificar con las instancias competentes el tipo de información y/o reportes que necesitarían (a partir de las variables registradas en la base de datos) que contribuyan al diseño de nuevas políticas públicas, intervenciones e instrumentos que atiendan a necesidades identificadas.
- 4) Se recomienda que la información de autodiagnóstico analizada se difunda regularmente (por ej. de forma trimestral) a las instancias competentes del Sector visibilizando las necesidades identificadas, los listados de empresas resultantes de la segmentación con base en las necesidades identificadas, avances en la ejecución de metas y otros aspectos priorizados.

### Mapeo y definición de procesos de la Estrategia Ruta Digital

- 5) Se sugiere integrar en un solo proceso la difusión del autodiagnóstico de las MYPE, al inicio de la ejecución de todos los procesos de la Estrategia RD. En él se deberían integrar tareas mencionadas a nivel interno y externo bajo responsabilidad de PNTE e instancias competentes del sector en el documento actual de la estrategia.
- 6) De forma similar, se recomienda integrar en un solo proceso a la identificación del nivel de digitalización de las MYPE y en otro proceso a la segmentación, siendo estos procesos generales útiles para la ejecución de otros procesos a nivel interno (desarrollo de políticas e instrumentos para las MYPE) y la identificación de necesidades de capacitación.
- 7) Debido a que aún no se cuenta con un documento operativo detallado de los procesos, se sugiere elaborar un manual operativo y/o un mapa y flujo de procesos de la Estrategia Ruta Digital (a partir de su actualización), para orientar de forma detallada la ejecución de los procesos en general, a nivel interno y externo, la operativización de la plataforma y el seguimiento. La actualización debe involucrar al PNTE y para el nivel interno (y operativización de reportes en la plataforma RD) considerando articular y coordinar previamente necesidades con las demás instancias competentes del Sector y su alineación a MIPYME digital.

- 8) El manual y/o el mapa de procesos y documentos asociados (como son las fichas de procesos) deben ser reconocidos formalmente (estar aprobados). En ellos se deberían señalar los subprocesos, inputs, tareas, outputs, responsables, frecuencia de ejecución, entre otros aspectos propios de la gestión por procesos.

#### Gestión y mejoras en la Plataforma Ruta Digital

- 9) Continuar las coordinaciones necesarias con OGTI para entregar al PNTE un usuario “Administrador” y “Gestor de Contenidos” para la Plataforma RD que facilite el acceso y análisis de la base de datos centralizada y la integración de recursos para las MYPE en la Plataforma.
- 10) Efectuar una revisión integral de las funcionalidades, recursos, espacio para recursos de la versión actual de la plataforma RD (conjuntamente DGITDF, PNTE y OGTI), a fin de identificar todas las mejoras que se necesitan incluir en una nueva versión de la plataforma, que facilite el registro de las MYPE y permita tener en ella todas las funcionalidades, información, espacio y reportes necesarios para el cumplimiento a las metas y los objetivos de la Estrategia RD. Es importante que participe también el PNTE En el desarrollo de términos de referencia y ejecución y verificación de cambios, en tanto operativiza la plataforma y estrategia a nivel externo.
- 11) Para mejorar el uso del catálogo de premios, considerar implementar instrucciones más claras, reducir el número de puntos necesarios para ciertos beneficios, y promover activamente el uso del catálogo con campañas informativas o recompensas iniciales que motiven a los usuarios a participar.

#### Autodiagnóstico y Re-autodiagnóstico

- 12) Se sugiere verificar los cambios necesarios en el contenido del test de autodiagnóstico y actualizarlo. Esto demanda revisar los módulos y preguntas a incluir en cada uno para potenciar y mejorar las herramientas que se tienen en la plataforma Ruta Digital y nuevas necesidades, como su alineación a MYPE Digital. Se sugiere cuidar que la complejidad de las preguntas y extensión del test no desmotive la ejecución por las MYPE.
- 13) Se sugiere definir acciones prioritarias a ser efectuadas para ampliar la difusión del Autodiagnóstico y la plataforma RD a las MYPE atendidas por el Sector (a nivel interno y externo), en coordinación con las otras instancias del Sector participantes de la estrategia RD.
- 14) Una vez identificadas las acciones, programar los recursos necesarios para efectuar ambos procesos, determinando los responsables, su periodicidad y el seguimiento a los resultados que permita retroalimentar este proceso para realizar los ajustes técnicos u operativos necesarios con el fin de potenciar el logro de metas y objetivos. Una opción a evaluar para fortalecer la difusión es hacer publicidad digital pagada para llegar a una mayor audiencia de MYPE en redes sociales que permita potenciar el alcance de la estrategia RD.
- 15) Realizar seguimiento de forma permanente a las MYPE para que completen el autodiagnóstico y efectúen el re-autodiagnóstico con una persona del equipo del PNTE e introducir herramientas que permitan guiarlas en el proceso de registro y ejecución de la Ruta Digital (por ej. utilizar videos instructivos, alguien que de seguimiento de cerca, etc.)
- 16) Identificar periódicamente a potenciales aliados estratégicos que pudieran permitir incorporar nuevos premios en el Catálogo y enriquecer la oferta de servicios y capacitación

hacia las MYPE, a fin de motivar a las MYPE a realizar el Autodiagnóstico y Re autodiagnóstico.

#### Planificación de la capacitación

- 17) Elaborar un plan general anual y planes específicos por necesidad de capacitación, que comprendan la identificación de los capacitadores, la preparación de los talleres y materiales y acciones necesarias para su ejecución. La planificación general debería realizarse de forma anual y la de necesidades específicas de forma semestral, y ser recogidas en documentos formales.
- 18) La planificación y diseño de la capacitación en temas que atienden necesidades específicas, debería identificar los contenidos y aprendizajes mínimos a tratar (definidos para los grupos objetivo según nivel o segmento MYPE al que se dirigirá), la metodología, el tiempo estimado de duración (en horas), los métodos de evaluación, los indicadores de éxito relativos al aprendizaje, y medición de niveles de satisfacción. Los planes no deberían ser acotados solo a talleres sino comprender también a los recursos a elaborar y/o incluir en la plataforma RD.
- 19) Entregar los planes de capacitación específicos de cada tema a los capacitadores correspondientes, para orientarlos sobre los objetivos y los contenidos mínimos esperados en las sesiones. Además, en cada uno, mencionar características sugeridas para elaborar el material digital de capacitación a preparar (ej. PPT, videos, otro).

#### Materiales de capacitación

- 20) Los materiales de capacitación de los talleres elaborados por los capacitadores, deberían ser revisados por un responsable del PNTE con anticipación no menor a 3 días hábiles. En la revisión se sugiere verificar el capacitador tome en cuenta los objetivos de aprendizaje y contenidos mínimos definidos en la planificación de necesidades específicas, así como utilizar lenguaje sencillo y el perfil de las MYPE convocadas. Se debe garantizar la oportuna retroalimentación a los capacitadores y subsanación correspondiente en los materiales presentados en los talleres.
- 21) Se recomienda compartir los materiales (ej. presentación PPT y/o link de acceso a videos) con las MYPE participantes de los talleres, tomando en cuenta mecanismos para respetar la autoría y restringir la distribución libre a personas o empresas que no participan de Ruta Digital.

#### Revisión y ajustes de recursos para ejecutar la estrategia Ruta Digital

- 22) Se recomienda evaluar la viabilidad de proponer el incremento de recursos para ejecutar Ruta Digital. En caso de la DGITDF para ejecutar acciones a nivel interno, actualización de la plataforma, fortalecer el seguimiento orientado a resultados además del cumplimiento de metas. En el PNTE, a nivel externo, considerar el incrementar recursos humanos para el fortalecimiento metodológico de la capacitación, brindar soporte o asistencia a las MYPE en el autodiagnóstico y/o re autodiagnóstico, incrementar la frecuencia de talleres; hacer una convocatoria amplia y captación de mejores ponentes, fomentar un mayor diálogo en temas digitales con las MYPE en los talleres.
- 23) A fin de viabilizar recursos financieros complementarios, se sugiere planificar y estimar los ajustes considerando que estos contribuyan directamente a la mejora del cumplimiento de los objetivos y metas de Ruta Digital de los próximos años. Para ello se sugiere analizar todas las acciones a ejecutar en los procesos, los insumos requeridos, los recursos disponibles, los costos adicionales asociados, y elaborar el sustento técnico correspondiente para el incremento a fin de ser presentado para su programación presupuestaria



PERÚ

Ministerio  
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto  
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

- 24) Se recomienda continuar trabajando en mejorar la usabilidad de la plataforma, especialmente en el seguimiento de la ruta de aprendizaje y el proceso de inscripción, además de evaluar la relevancia del catálogo de premios para asegurarse de que cumpla con las expectativas de los usuarios.

## BIBLIOGRAFÍA/DOCUMENTOS REVISADOS

- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & jha, A. (2010). The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), pp. 796-809.
- Ames, A. (2021). *Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto (manual)*. Lima: Universidad del Pacífico - Konrad Adenauer Stiftung.
- Anderson, A. (2005). *The community builder's approach to theory of change*. New York: The Aspen Institute.
- BID. (2010). *La era de la productividad: cómo transformar las economías desde sus cimientos (Carmen Pagés, editora)*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CAF. (2023). *Las pymes en Perú*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe.
- Carrizo, C. (2013). *Racionalidad y coherencia en el diseño de políticas públicas de empleo para jóvenes: ¿En sintonía con el Estado Argentino?* Palos de la Frontera: Universidad Internacional de Andalucía.
- Cassetti, V., & Paredes-Carbonell, J. J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gac. Sanit.*, 34(3): 305-307.
- CEPAL. (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*.
- CEPAL. (2020). *Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina*.
- CEPAL. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas. Documentos de Proyectos, LC/TS.2021/99*.
- Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13, pp. 1028.
- Dino, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes. Elementos para el diseño de políticas*. CEPAL / Euromipyme.
- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of management Annals*, 12(1), pp. 357-389.
- Eller, R., Alford, P., Kallmunzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences and challenges of small and medium sized Enterprise digitalization. *Journal of Business research*, 112, 119-127.
- Eniola, A., & Entebang, H. (2015). Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management. *Int. J.Acad. Res. Bus Soc. Sci.*, 5, pp. 237-248.
- Faraz, M., Mobashar, A., Kamran, A., & Mastoi, S. (2019). The impacto of digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs.
- Fernandez, P., Suárez, J., & García-Diez, J. (2017). Factores que contribuyen a la implantación del comercio electrónico con consumidores (B2C) por las empresas manufactureras. En S. Marín, *Contabilidad, auditoría y empresa en una economía global: en homenaje al prof. Dr. D. Pedro Luengo Mulet* (págs. 366-387). Murcia.
- Gölzer, P., & Fritzsche, A. (2017). Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning and Control*, 28(16), pp. 1332-1343.

- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2018). Approaching digitalization with business process management. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Lüneburg*.
- Jaramillo, M., & Ñopo, H. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana. *Economía UNAM, 17(51)*, 136-146.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems, 32(1)*, pp. 39-81.
- Khin, S., & Ho, T. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*.
- Koch, T., & Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design, 6(1)*, p. 6.
- Kübler, R. V., Wieringa, J. E., & Pauwels, K. H. (2017). *Machine learning and big data*. In P. Leeflang, J. Wieringa, T. Bijmolt, & K. Pauwels (Eds.), *Advanced methods for modeling markets* (pp. 631-670). Cham, Switzerland: Springer.
- Kwan, C., & Ortiz, L. (2020). Percepción de la adopción del e-commerce a través del modelo TOE en las Micro y Pequeñas Empresas del Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales, 2(2)*, 35-52.
- Kwon, E., & Park, M. (2017). Critical factor son Firm's Digital Transformation Cpacity: Empirical Evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research, 2*, 12585-12596.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control, 27(6)*, pp. 514-528.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal, 28(6)*, pp. 1129-1157.
- Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation - Lessons learned from the CBC bank global e-banking project. *Management Decision, 49(10)*, 1728-1742.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Matlay, H., & Martin, L. (2009). Collaborative and competitive strategies in virtual teams of E-entrepreneurs: A Pan-European Perspective. *Australasian Journal of Information Systems, Vol. 16(1)*, pp. 99-116.
- Matusik, S. F., George, J. M., & Heeley, M. B. (2008). Values and judgment under uncertainty: Evidence from venture capitalist assessments of founders. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2*, pp. 95-115.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal, 38(1)*, pp. 141-160.
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014). What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World? *The World Bank Research Observer, 29(1)*, 48-82.
- Motta, J., Moreno, H., & Ascúa, R. (2019). *Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015). Information technology adoption in small business: confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, Vol. (53), issue 1.
- OCDE. (2017). *Perspectivas de la OCDE sobre la Economía Digital 2017*. París: Publicaciones de la OCDE.
- OCDE. (2019a). *Panorama del comercio electrónico: Políticas, tendencias y modelos de negocio*. París: OCDE/Asociación Mexicana de Internet.
- OCDE. (2019b). Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización.
- Parida, V., Ylinenpaa, H., & Braunerhjelm, P. (2010). Barriers to information and communication technology adoption in small firms.
- Park, S., Lee, I. H., & Kim, J. E. (2019). Government support and small - and medium- sized enterprise (SME) performance: the moderating effects of diagnostic and support services. *Asian Business & Management*.
- PRODUCE. (2020). *La productividad y el tejido empresarial peruano: Evaluando las Políticas Públicas para el Desarrollo Productivo desde el Sector Producción*. Ministerio de la Producción.
- Produce. (2021). *Las MIPYME en cifras 2020*. Lima: Ministerio de la Producción.
- PRODUCE. (Agosto de 2023). Teoría de Cambio de la estrategia Ruta Digital. Perú.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), pp. 93-106.
- Ris, K., & Puvaca, M. (2024). *Digital Transformation Handbook*. CRC Press.
- Ruiz, A., Martinez, E., & Cegarra, J. (2018). La transformación digital de los sistemas Lean a través de la Industria 4.0: un caso práctico. *Economía industrial*, pp. 25-35.
- Schallmo, D., & Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer.
- Schwarz, A., Kalika, M., Kefi, H., & Schwarz, C. (2010). A dynamic capabilities approach to understanding the impact of IT-Enabled businesses processes and IT-business alignment on the strategic and operational performance of the firm. *Communications of the association for information systems*, 26.
- Sebatian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Foonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Singh, C., Dash, M., Sahu, R., & Kumar, A. (2024). Investigating the acceptance intentions of online shopping assistants in E-commerce interactions: Mediating role of trust and effects of consumer demographics. *Heliyon*, 10(3).
- Sundaram, R., Sharma, R., & Shakya, A. (2020). Digital transformation of business models: a systematic review of impact on revenue and supply chain. *International Journal of Management*, 5(11), 9-21.
- Szabó, Z., Hortoványi, L., & Ászity, S. (2023). Definitions and principles of Industry 4.0. En S. Nagy, & T. Stukovszky, *Smart Business and Digital Transformation: An Industry 4.0 Perspective*. Routledge.



Unruh, G., & Kiron, D. (6 de Noviembre de 2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*, pág. online.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, pp. 889-901.

WEF. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. (K. Schwab, Ed.) World Economic Forum.

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Test de autodiagnóstico de Ruta Digital versión 3.0

#### Comercio electrónico

1. Actualmente ¿Su negocio realiza ventas por Internet?
  - No realizamos ventas por internet.
  - Vendemos a través de redes sociales (Ejemplo: Facebook, Instagram, Whatsapp, entre otras.).
  - Vendemos a través de un marketplace (Ejemplo: Mercado Libre, Linio, Juntoz, Saga Falabella o similares.).
  - Vendemos a través de una página web propia, la cual cuenta con un carrito de compras.
2. ¿De qué manera envía sus productos a sus clientes?
  - No realizo envío de mis productos.
  - Yo mismo hago el envío de mis productos o lo llevo personalmente a una agencia para que ella se encargue.
  - Gestiono el envío de mis productos a través de aplicaciones de delivery (Ejemplo: Glovo, Rappi, entre otros.).
  - Vendo a través de marketplaces (mercados en línea) y ellos se encargan de recoger el producto y enviarlo.
  - Mi tienda virtual está integrada con el servicio de envío de un proveedor courier (Ejemplo: Olva, Urbano, Chazky, entre otros.).
  - Ofrezco servicios que se entregan 100% en línea (Ejemplo: cursos virtuales) o servicios presenciales (Ejemplo: turismo).

#### Medios de pago

1. ¿Qué alternativas de pago ofrece a sus clientes para que puedan comprar en su negocio?
  - Mis clientes pueden pagarnos con efectivo.
  - Mis clientes pueden pagarnos mediante transferencias bancarias y/o aplicativos móviles (Ejemplo: Yape, Plin, entre otros.).
  - Mis clientes pueden pagarnos con tarjeta de crédito o débito con mi POS.
  - Mis clientes pueden pagarnos por internet a través de links de pago o por mi carrito de compras.

#### Marketing digital

1. ¿Sus clientes lo pueden encontrar en internet?
  - No tenemos presencia en internet.
  - Utilizamos las redes sociales.
  - Mostramos nuestros productos o servicios en un marketplace o mercado virtual (Ejemplo: Linio, Mercado Libre, Saga Falabella, entre otros.).
  - Utilizamos una página web donde mostramos nuestros productos o servicios.
2. ¿Qué estrategias realiza para que sus clientes lo encuentren en internet?
  - No necesitamos trabajar en ello porque los clientes ya nos conocen.
  - Publicamos contenido de vez en cuando en las redes sociales de nuestro negocio.
  - Creamos contenido de valor para nuestros clientes, incluyendo palabras clave que ellos suelen usar para buscar el producto que vendemos.
  - Usamos estrategias SEO para posicionar nuestra página web en los primeros lugares de los motores de búsqueda como Google.

3. Actualmente ¿Su negocio cuenta con un Plan de Marketing Digital?
  - No tengo conocimiento sobre qué es un plan de marketing digital.
  - No contamos con un plan de marketing digital.
  - Contamos con un plan de marketing digital pero no lo usamos.
  - Contamos con un plan de marketing digital y lo usamos estratégicamente para incrementar nuestras ventas.
  
4. ¿Su negocio hace publicidad digital para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes? Por ejemplo: invertir en publicidad en redes sociales.
  - No invertimos en publicidad digital.
  - Invertimos en campañas de publicidad en Google Adwords.
  - Invertimos en campañas de publicidad en redes sociales.
  - Realizamos publicidad a través de email marketing.
  - Contratamos a un especialista que se encarga de nuestras campañas de publicidad digital.
  
5. En su negocio ¿Qué actividades realiza para gestionar su marca y hacerla más conocida en el mercado?
  - Aún no he creado el logo y/o nombre de mi empresa.
  - Sólo he creado mi nombre y mi logo.
  - Utilizo el nombre y logo de mi marca en volantes, tarjetas o cualquier otro medio impreso que entrego a mis clientes.
  - Utilizo el nombre y logo de mi marca en todas las publicaciones y contenido que publico en internet.
  - Trabajo en la construcción de mi marca para darle un propósito e identidad que transmita sentimientos y experiencias positivas a mis clientes.

#### Análisis de datos

1. En su negocio ¿Almacena los datos de sus clientes luego de realizar una venta?
  - No almacenamos información de nuestros clientes.
  - Almacenamos los datos de nuestros clientes en hojas de Excel o similares.
  - Almacenamos los datos de nuestros clientes en sistemas especializados.
  
2. En su negocio ¿Analiza los datos de sus clientes para mejorar su estrategia de marketing y ventas?
  - No analizamos los datos de nuestros clientes.
  - Utilizamos los datos que proporcionan las plataformas de redes sociales para mejorar nuestras estrategias de marketing.
  - Utilizamos herramientas como Google Analytics o similares para medir las visitas a mi página web, el rendimiento de mis campañas, entre otros datos.

#### Gestión empresarial

1. En su negocio ¿Cómo lleva el control de sus compras y ventas?
  - Usamos documentos físicos como cuadernos, files, libros, entre otros.
  - Usamos hojas de cálculo Excel.
  - Usamos un software o programa que está instalado en la computadora de la empresa.
  - Usamos sistemas de control de compras y ventas alojados en la nube.
  - Usamos un sistema de gestión ERP.

2. ¿Cuál considera que es su nivel de conocimiento en técnicas de venta?
  - No tengo conocimiento sobre técnicas de venta.
  - Tengo conocimientos básicos sobre técnicas de venta.
  - Conozco sobre ventas porque he llevado cursos y capacitaciones.
  - Conozco sobre ventas por mi experiencia.
3. ¿Qué estrategias realiza para gestionar la relación de su negocio con sus clientes?
  - No realizamos ninguna estrategia más allá de la venta de nuestros productos o servicios.
  - Utilizamos cuestionarios u otra herramienta para recoger las opiniones de nuestros clientes y mejorar nuestros productos o servicios.
  - Usamos un sistema CRM para gestionar nuestros clientes, automatizar nuestro proceso de venta y analizar indicadores clave.
4. En su negocio ¿Utiliza un sistema para dar seguimiento y administrar sus actividades y/o las de su equipo de trabajo?
  - No utilizo ningún mecanismo para gestionar mis actividades y/o las de mi equipo.
  - Utilizo un cuaderno para listar y dar seguimiento a mis actividades y/o las de mi equipo.
  - Utilizo un archivo Excel para asignar y distribuir mis actividades y/o las de mi equipo.
  - Utilizo herramientas web especializadas para la gestión de actividades en equipo (Ejemplo: Asana, Monday, Trello, entre otras.).
5. ¿De qué manera emite sus comprobantes de pago?
  - Emitimos comprobantes de pago (boletas y facturas) en físico.
  - Emitimos comprobantes de pago electrónicos a través de la plataforma web de la SUNAT.
  - Contratamos un sistema de facturación electrónica en la nube.
  - Mi sistema empresarial me permite emitir comprobantes de pago electrónicos automáticamente.
6. ¿De qué manera gestiona la contabilidad de su negocio?
  - Yo mismo me encargo de la contabilidad de mi negocio, usando cuadernos, notas o libros físicos.
  - Contratamos un contador.
  - Yo mismo me encargo de la contabilidad de mi negocio, a través de un sistema contable instalado en la computadora de la empresa.
  - Contratamos un sistema o software en la nube para llevar el control de nuestra contabilidad.

## Finanzas

1. ¿Qué herramientas utiliza para dar seguimiento a los gastos de su negocio?
  - Utilizamos documentos físicos como cuadernos, files, libros, entre otros.
  - Utilizamos hojas de cálculo Excel para llevar los gastos del negocio.
  - Utilizamos un programa que está instalado en la computadora de mi empresa para llevar el control de los gastos del negocio.
  - Utilizamos sistemas web en la nube y/o aplicaciones móviles para llevar el control de los gastos del negocio.
2. ¿Cómo organiza sus finanzas personales y las de su negocio?
  - Utilizo el dinero de mi negocio como parte de mi presupuesto personal.

- Separo los ingresos de mi negocio de mis ingresos personales.
3. En su negocio ¿De qué manera acceden a préstamos y/o servicios financieros para obtener liquidez?
- Solicitamos préstamos directamente en el banco.
  - Trabajamos sólo con recursos propios.
  - Solicitamos préstamos a través de plataformas en línea (Ejemplo: plataformas de microcréditos, factoring, entre otros.) que nos permiten tener liquidez rápidamente y sin ir al banco.
4. Cuando tiene que usar otras divisas (dólares) ¿Cómo realiza el cambio de la moneda? Elija la opción que use con más frecuencia.
- No realizo cambio de dólares.
  - Tengo un cambista o casa de cambio de confianza.
  - Realizo el cambio de divisas en el banco.
  - Uso plataformas web y/o aplicaciones móviles para cambiar mis divisas.

## Anexo 2. Recomendaciones y compromisos de mejora de DGITDF de la Evaluación de Diseño de la Estrategia Ruta Digital

Recomendación	Compromiso	Inicio	Término
<b>Realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de digitalización</b> de un grupo focalizado de empresas y sectores en donde la estrategia "Ruta Digital" pueda tener mayor alcance y resultados.	<b>Corto plazo:</b> Identificar las necesidades de digitalización de un grupo focalizado de empresas y sectores donde la estrategia pueda tener un mayor alcance y resultados	Mar-23	May-23
<b>Reformular el objetivo general</b> de tal manera que esté más vinculado a los resultados inmediatos a obtener con los productos de la intervención.	<b>Corto plazo:</b> Actualizar los objetivos de la estrategia de tal forma que el objetivo general y los específicos estén más vinculados a los resultados inmediatos	Jun-23	Ago-23
<b>Modificar el objetivo y las metas relacionadas con el tercer objetivo específico</b> de la intervención de tal manera que este más vinculado a lo que se está implementando			
<b>Construir una teoría del cambio</b> que permita identificar los indicadores de resultados que van a medir el éxito de la intervención	<b>Corto plazo:</b> Identificar los indicadores de resultados de la estrategia "Ruta Digital"	Set-23	Dic-23
<b>Construir un mapa de procesos</b> de la intervención en donde se describa la secuencia de las actividades y los responsables de ejecutarla.	<b>Corto plazo:</b> Elaborar un mapa de procesos con la secuencia de actividades de la intervención y los responsables de ejecutarla	Oct-23	Dic-23
Diseñar una malla curricular de cursos correspondiente a los seis módulos y cuatro niveles de digitalización de las MYPE.	<b>Mediano plazo:</b> Diseñar una malla curricular de cursos para cada módulo y nivel de digitalización de las MYPE	Ene-24	Feb-24
Identificar actividades orientadas a mejorar la coordinación y articulación entre la estrategia "Ruta Digital" y otras intervenciones o instituciones vinculadas al ecosistema de digitalización de las empresas	<b>Mediano plazo:</b> Diseñar actividades de articulación de la estrategia "Ruta Digital" con actores vinculados al ecosistema de digitalización empresarial	Mar-24	Jun-24
Identificar los cursos de la malla curricular que pueden ser cubiertos de manera sostenible por aliados estratégicos	<b>Mediano plazo:</b> Identificar los cursos que pueden ser cubiertos por aliados estratégicos y aquellos que serán cubiertos por "Ruta Digital"	Jul-24	Ago-24
Identificar los cursos que serán cubiertos por la estrategia "Ruta Digital"			
Diseñar una estrategia de comunicación con el público objetivo de la intervención que sea masiva, automatizada e integrada con los medios y canales de comunicación disponibles.	<b>Mediano plazo:</b> Diseñar una estrategia de comunicación con el público objetivo que sea masiva e integrada con los recursos disponibles	Set-24	Oct-24
Estimar la demanda presupuestal necesaria para implementar de manera eficiente la estrategia "Ruta Digital"	<b>Mediano plazo:</b> Estimar la demanda presupuestal necesaria para la implementación eficiente de la estrategia	Nov-24	Dic-24

Fuente: Matriz de mejora de intervenciones de la Evaluación de Diseño de la Estrategia Ruta Digital

### Anexo 3. Guía de Entrevista a Directivos y Profesionales que ejecutan la Estrategia Ruta Digital

#### PRESENTACIÓN

Buenos días (tardes) soy ..... (nombre del entrevistador) de la Oficina de Evaluación de Impacto del Ministerio de la Producción. En el marco de la Evaluación de Procesos de “Ruta Digital para el desarrollo de la digitalización de las MYPE en el Perú”, estamos realizando entrevistas a los funcionarios encargados de la ejecución del servicio (capacitación) por la DGITDF y el PNTE, con el objetivo de conocer su funcionamiento actual, las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora necesarias para el logro de sus objetivos.

Es por ello que solicitamos comparta con nosotros sus opiniones sugerencias con sinceridad y confianza. La información que nos brinde será tratada de manera estrictamente confidencial y solamente para uso exclusivo de la OEI en el marco de la evaluación. De antemano le agradecemos mucho su valiosa colaboración. El desarrollo de esta entrevista tomará un tiempo estimado de 60 minutos.

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo o posición: \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### A. EVALUACIÓN DE PROCESOS

##### I. ORGANIZACIÓN Y ROLES

1. ¿Cuál es la principal función de su área dentro de la estrategia de Ruta Digital?
2. ¿Quiénes integran el equipo ejecutor de la capacitación en la DGITDF / PNTE?
  - ¿Cuántas personas participan? (*cuantos son de dedicación exclusiva*)
  - ¿Cuáles son sus roles?
  - ¿Ha variado el número de personas y sus roles con respecto al inicio de actividades en Ruta Digital?
  - ¿Con qué presupuesto se financia al personal y sus actividades? (*PP093 Actividad 1.1?*)
3. ¿Qué otros actores deben ejecutar la estrategia? ¿Cuáles?/¿En qué temas?
  - A nivel externo
  - A nivel interno
4. ¿Participan también la OGA, OCIIN de PRODUCE como apoyo para la provisión de servicios? ¿cuáles? (ej. capacitación virtual) (*¿Los procesos de provisión de servicios - como la contratación de consultores para capacitaciones virtuales- son realizados de manera adecuada y en los tiempos establecidos por la OGA y OCIIN?*)
5. ¿Cómo se ha dado la participación de la OGTI en el diseño, actualización y mantenimiento de la plataforma Ruta Digital?
6. ¿Qué aliados estratégicos tiene Ruta Digital?
  - ¿En qué consisten las alianzas?
  - ¿Quiénes dictaron cursos?
  - Aparte de la capacitación ¿Qué otros servicios han entregado? (*servicios de aprendizaje, apoyo a la MYPE, financiamiento*)
  - ¿Quién y cómo se estableció contacto con ellos o se convirtieron en aliados?
  - ¿Cómo se ubica a los aliados o proveedores de servicios en la plataforma Ruta Digital? ¿Cómo sabe la empresa qué tipo de servicio/producto brindan? (*directorío*)

##### II. CUMPLIMIENTO DE PROCESOS DEFINIDOS EN LA ESTRATEGIA

7. La estrategia debería ser ejecutada en dos niveles: interno y externo. ¿Se está ejecutando en ambos niveles? ¿por qué?
- En caso no se realice así indique cual sí se implementa y comente el por qué no se implementa el otro nivel.
8. **A nivel interno:** ¿quien coordina/ejecuta los pasos previstos en este nivel? ¿se planifica su ejecución?
9. Promoción del autodiagnóstico
- 9.1 Todas las instancias competentes que diseñan e implementan instrumentos relacionados a gestión empresarial, digitalización y finanzas (ITP, PROINNOVATE, DIF) promueven el uso del Autodiagnóstico?
- 9.2 ¿qué producto(s) concretos se genera(n) en este proceso? ¿Cómo o donde se verifica la promoción?
- 9.3 ¿Ha notado alguna dificultad para el normal desarrollo de este proceso? ¿De que tipo?
10. Almacenamiento de autodiagnóstico en una BD centralizada
- 10.1 ¿Quién la gestiona?
- 10.2 ¿Cómo y con qué periodicidad se actualiza?
- 10.3 ¿Quiénes son los usuarios de esta BD?
- 10.4 ¿Qué contiene esta BD?
- 10.5 ¿Qué tipo de reportes se generan? ¿Cuáles instancias competentes de PRODUCE utilizan la información de la BD centralizada?  
*¿Cuáles reportes se generan para compartir con las instancias competentes que promueven el autodiagnóstico?*
- 10.6 ¿Ha notado alguna dificultad para el normal desarrollo de este proceso?
11. Segmentación de las MYPE según sus necesidades
- 11.1 ¿En qué se basa la segmentación de las MYPE?
- 11.2 ¿Se generan listados de MYPE segmentadas? ¿se utilizan para el diseño de la capacitación y provisión de demás servicios en la plataforma u otros previstos?
- 11.3 ¿Qué información se reporta en los listados (ej. necesidad común)?
- 11.4 ¿Cuáles son las necesidades comunes que se reportan (*comercio electrónico, marketing, análisis de datos, gestión empresarial, pagos digitales y finanzas*)?
- 11.5 ¿Ha notado alguna dificultad para el normal desarrollo de este proceso?
12. Diseño y fortalecimiento de políticas públicas e instrumentos
- 12.1 ¿Se ha presentado el análisis de información de autodiagnóstico a las instancias competentes?
- 12.2 ¿qué producto(s) concretos se genera(n) en este proceso?  
**Si responde SI** en la 12.1:
- 12.3 ¿Han dado opinión sobre la utilidad o relevancia de la información de autodiagnóstico para el diseño de nuevos instrumentos o políticas o rediseño de las existentes?
- 12.4 ¿Se recogieron los aportes de las instancias de PRODUCE para mejorar el cuestionario que se aplica en el autodiagnóstico para contribuir al diseño y fortalecimiento? En caso sí, ¿cuáles recuerda?
- 12.5 ¿Se han hecho cambios en el autodiagnóstico considerando estos aportes?
- 12.6 ¿En qué está contribuyendo Ruta Digital para las instancias del Sector? (*Identificar asociando a estas posibles opciones/indicar qué instancia - ejemplo*)
- *identificar mejor el perfil del público objetivo al cual dirigir la intervención*
  - *priorizar sus necesidades y considerarlas en el corto, mediano y largo plazo*
  - *definir mejor sus metas e indicadores*
  - *diseñar mejores instrumentos que promuevan la digitalización empresarial*
  - *fortalecer los instrumentos existentes que promueven la digitalización empresarial*
  - *elaborar planes de capacitación para las MYPE adecuados a sus necesidades*
  - *diseñar políticas públicas que permitan reducir la brecha digital*
- 12.7 **Si responde que SI** ¿Qué DIFICULTADES se dieron para el normal desarrollo de este proceso?

13. A **nivel externo** ¿quien coordina/ejecuta los pasos previstos en este nivel?

14. Difusión del autodiagnóstico a las MYPE

14.1 ¿Este proceso es el mismo que en el nivel interno o cuál es la diferencia?

14.2 ¿Cómo se difunde desde la DIGITDF y/o el PNTE? ¿qué canales o medios se utilizan?

14.3 ¿Han funcionado para atraer el interés de las MYPE? En caso que no, ¿Por qué cree que esto sucede?

14.4 ¿Qué información se recopila de este proceso (por ej. a) vistas o interacciones con las publicaciones relacionadas a Ruta Digital, b) Origen de los visitantes a la web de RD?

14.5 ¿Cómo se realiza seguimiento del avance de las MYPE?

14.6 ¿Cómo se diferencia a Ruta Digital de otros servicios que se presta desde el Sector (por ej. a) *Actividad 1.1 del PP093*, b) *KitDigital?*, c) *Produce mas*,

15. Autodiagnóstico de la MYPE

15.1 La plataforma virtual de Ruta Digital que se visualiza actualmente, ¿es la última versión? (se estaban haciendo cambios).

En caso que NO,

- ¿Cuándo se prevé la puesta en marcha de los cambios?
- ¿Cuáles son los cambios principales respecto a la versión que se visualiza ahora?
- ¿Se dieron dificultades operativas para su puesta en marcha?

15.2 ¿Se han reportado dificultades para el llenado del autodiagnóstico en el último año? En caso SI, ¿cuáles? ¿cómo se van a atender a estas necesidades?

15.3 En general, ¿se ha previsto que el autodiagnóstico sea un cuestionario de carácter permanente o no varía? (¿ha sido actualizado cuando se modificó la página o se prevé actualizarlo? ¿con qué periodicidad?)

15.4 La MYPE una vez recibe el resultado de autodiagnóstico (nivel de digitalización, recomendaciones) ¿puede acceder a los cursos y recursos disponibles en la página? ¿Cómo se les orienta para acceder a los cursos y el orden o prioridad? ¿o basta solo con registrarse como empresa para acceder a servicios y recursos disponibles en ella?

15.5 ¿Qué producto(s) concretos se genera(n) en este proceso? ¿Se conserva en BD las respuestas a las preguntas individuales?

15.6 Si la MYPE ya no continua, ¿se le hace algún tipo de seguimiento o exhortación para que continúe? ¿Se le pregunta los motivos?

16. Identificación del Nivel de Digitalización de la MYPE

16.1 ¿El proceso de segmentación es automático? ¿En que se basa?

16.2 ¿Se generan listados de MYPE segmentadas por nivel de digitalización? ¿Se identifican los temas donde hay mayor necesidad de capacitación?

16.3 ¿qué producto(s) concretos se genera(n) en este proceso?

16.4 ¿Quién(es) determina(n) lo que se realiza con la información generada en este proceso?

16.5 ¿Existe alguna dificultad en esta etapa?

17. Creación de un Plan de Capacitación

17.1 ¿Cómo se transforma los resultados de niveles de digitalización y temas en servicios a brindar como parte de Ruta digital (capacitación, acceso a recursos disponibles, financiamiento, otros)

17.2 ¿Cómo se utilizan datos recopilados del autodiagnóstico y los niveles identificados en la priorización de necesidades a atender?

17.3 ¿Quién y cuándo se planifica las acciones de capacitación de la estrategia?

17.4 ¿Cómo se diseña la capacitación (contenidos, tiempo, técnicas y medios aplicados)?

17.5 ¿En qué consisten los Planes de capacitación (por cada curso) que se mencionan en el documento de la estrategia? ¿Quién(es) lo(s) desarrolla(n)?

Si NO se elaboran, preguntar el por qué.

17.6 ¿Se hacen coordinaciones con aliados externos para que las empresas accedan a la capacitación que brindan?

18. Segmentación de las MYPE según necesidades y convocatoria a la capacitación

18.1 ¿Cómo se identifica y convoca al público objetivo de cada capacitación?

18.2 La(s) convocatoria(s) a talleres de capacitación ¿Es/son previa(s) al autodiagnóstico? En caso que NO, ¿por qué o cómo se sustenta esto?

18.3 ¿Cómo se convoca o difunde la información de los otros servicios de Ruta Digital?

#### 19. Ejecución del plan de capacitación

19.1 Los capacitadores/docentes ¿elaboran los contenidos de los temas a dictar con acompañamiento del PNTE o por su cuenta?

19.2 ¿Se diseñan pruebas de conocimiento a aplicar al inicio y al final de la capacitación (prueba de entrada y de salida)?

19.3 ¿Cómo son procesadas las notas de las evaluaciones? (*¿el participante conoce los resultados?*)

19.4 ¿Qué mecanismos se han implementado en la Plataforma Ruta Digital? (marcar alternativas)

a) Píldoras digitales: calendario actividades, invitación a eventos programados, contenido/recomendaciones desde autodiagnóstico – selección de contenido de valor a encontrar en los módulos, servicio dirige a directorio.

b) Eventos: talleres – webinars – asesorías alineados al Plan de capacitación Convocatoria: vinculación a píldora Invitación, canales digitales, plataforma web

c) Evaluación para medir aprendizaje (pruebas por taller)

d) Medición niveles satisfacción – encuesta a MYPE al finalizar Plan de capacitación

e) Blog digital (en temas priorizados – vinculado a píldora Contenido o ingresando a plataforma web)

19.5 ¿Cuáles mecanismos han sido los más utilizados?

19.6 ¿Se dieron problemas en la ejecución de alguno de los mecanismos? ¿cuáles? ¿qué medidas se aplicaron o se necesitan aplicar?

19.7 ¿Se programa y cuenta con todos los insumos, personal e infraestructura necesarios para realizar los eventos de capacitación? (No, ¿Por qué?) ¿Se necesitan hacer ajustes? ¿cuáles?

19.8 Si la MYPE ya no continua, ¿se le hace algún tipo de seguimiento o exhortación para que continúe? ¿Se le pregunta los motivos?

#### 20. Re-Autodiagnóstico de la MYPE

20.1 ¿Se realiza re autodiagnóstico? (*debe hacerse cada 5 meses*). ¿Qué % estimado de atendidas lo hacen?

20.2 ¿Cómo se motiva o solicita el Re autodiagnóstico a las MYPE?

20.3 ¿Existe alguna conexión con la BD centralizada? ¿se registra allí los resultados? ¿como se usa la información? (*¿Qué se realiza si el nivel de digitalización de la empresa se mantiene o baja respecto al inicial?*)

20.4 ¿Ha identificado alguna inconsistencia, error u oportunidad de mejora en la BD de autodiagnóstico?

20.5 En caso que no se realice o sea bajo el % de empresas que lo hacen, ¿por qué?

20.6 ¿Sería necesario se ejecute el proceso? ¿Con qué periodicidad?

20.7 ¿Cómo se puede motivar/promover el re autodiagnóstico entre las MYPE atendidas (*solicitar recomendaciones*)?

### III. SEGUIMIENTO E INDICADORES

21. ¿Qué instrumentos se aplican para el seguimiento?

22. ¿Se le hace seguimiento a empresas autodiagnosticadas? ¿qué información se monitorea?

23. ¿Cómo se mide y registra el avance de los indicadores definidos para la estrategia? ¿quién lo hace?

24. ¿Se cumplen los plazos de entrega de informes según lo establecido en el documento de la estrategia? ¿Hay problemas para la elaboración/entrega?

25. ¿Los informes de seguimiento incluyen niveles de cumplimiento de los Planes de capacitación? ¿o el avance/lo actuado en los dos niveles de la estrategia? (*¿Por qué no se incluye en los informes de DGITDF de lo avanzado o ejecutado a nivel interno? ¿sobre el establecimiento de alianzas? ¿sobre los cambios en la plataforma Ruta Digital?*)

26. ¿Usted cree que los indicadores que se utilizan actualmente contribuyen a medir si Ruta Digital está cumpliendo sus objetivos?

27. ¿Considera necesario fortalecer el seguimiento o recojo de información para contar con data para efectuar evaluaciones por ej. de resultados o impacto) ¿qué recomienda?
28. ¿Existe algún tipo de vinculación con las acciones de seguimiento y monitoreo del PP 093 (actividad 1.1)?

#### IV. MODELO DE GESTIÓN – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En resumen:

29. ¿El modelo actual permite ejecutar la estrategia a nivel interno y externo? ¿qué cambios se necesita realizar?
30. ¿Ud. considera que el modelo de gestión aplicado actualmente permite lograr los resultados esperados y objetivos de la intervención a nivel interno y externo?
31. ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la planificación? ¿qué mejoras se podrían implementar?
32. ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la articulación con aliados estratégicos?
33. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el método que se aplica para la asignación del servicio a las MYPE? ¿qué mejoras se podrían implementar?
34. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el equipo o personal a cargo de ejecutar la estrategia a nivel interno y externo? ¿en sus roles? ¿qué cambios se precificaría hacer?
35. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en la aplicación de mecanismos de coordinación? ¿Qué se podría mejorar?
36. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en la ejecución de los servicios en la plataforma? ¿Qué se debería mejorar?
37. ¿Los recursos o presupuesto asignado son suficientes? ¿qué cambios se podría hacer con y sin presupuesto adicional?
38. ¿Cómo se podría fortalecer a los indicadores para medir los resultados de la estrategia?

## Anexo 4. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Plataforma digital web (Versión 3.0)

### PRESENTACIÓN

Estimado empresario/a. Como usuario del portal web de Ruta Digital, su experiencia y opiniones son muy valiosas para nosotros. Nos gustaría conocer más sobre el uso y aprendizaje logrado en el portal. Mucho le agradeceremos se tome unos minutos para compartir su experiencia y sugerencias para brindarle un mejor servicio y avanzar más en la mejora de la plataforma

### I. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre y apellidos del informante:

Nombre de la empresa:

RUC:

Actividad económica principal:

Cargo que usted tiene en la empresa:

### II. DIFUSIÓN E INSCRIPCIÓN

2.1. ¿Cómo se enteró del portal web de Ruta Digital?

- En un taller de capacitación o evento (del PNTE o PRODUCE)
- Redes sociales
- Recomendaciones de amigos
- Empresarios de actividades afines
- Búsquedas en internet
- Publicidad en medios de comunicación (televisión, radio, prensa)
- Eventos o ferias empresariales
- Correo electrónico o boletín informativo
- Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

2.2. ¿Cómo calificaría el proceso de creación de la cuenta (login) para acceder a los servicios de Ruta Digital? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado"

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

### III. PRIMER AUTODIAGNÓSTICO

3.1. Durante su primer test de autodiagnóstico, ¿qué tan complicado le resultó responder a las preguntas? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado".

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

3.2. ¿Estuvo de acuerdo con el nivel de digitalización que obtuvo luego de realizar el test de autodiagnóstico?

- Si
- No

3.3. ¿Por qué no estuvo de acuerdo? (Solo si respondió No a la pregunta 3.2)

- Creí que mi empresa tenía un nivel de digitalización mayor
- Creí que mi empresa tenía un nivel de digitalización menor

- Necesitaba más información para interpretar los resultados
- Las sugerencias que me hicieron no me parecieron interesantes
- Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

#### IV. RUTA DE APRENDIZAJE

- 4.1. ¿Su empresa ha seguido la Ruta de Aprendizaje sugerida por el portal web?
- Si
  - No
- 4.2. ¿Cuál componente te pareció más relevante en tu proceso de aprendizaje? (Solo si respondió SI a 4.1)
- Comercio electrónico
  - Medios de pago
  - Marketing digital
  - Análisis de datos
  - Gestión empresarial
  - Finanzas
- 4.3. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido de la Ruta de Aprendizaje que le fue sugerida? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 4.1)
- 1 - Muy insatisfecho
  - 2 - Insatisfecho
  - 3 - Neutral
  - 4 - Satisfecho
  - 5 - Muy satisfecho
- 4.4. ¿Por qué no siguió la Ruta de aprendizaje sugerida por el portal web? (Solo si respondió NO a 4.1)
- Consideré que la información no era útil para mi caso
  - Tuve dificultades para acceder al contenido
  - No tuve tiempo para seguir la ruta
  - Preferí otros recursos de aprendizaje
  - Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

#### V. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE RUTA DIGITAL

- 5.1. ¿Participó en algún evento programado por Ruta Digital?
- Si
  - No
- 5.2. ¿En qué tipo de evento participó? (respuesta múltiple, solo si respondió SI en 5.1)
- Talleres
  - Webinars
  - Asesorías
  - Capacitaciones
  - Otro \_\_\_\_\_
- 5.3. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido dichos eventos? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 5.1)
- 1 - Muy insatisfecho
  - 2 - Insatisfecho
  - 3 - Neutral
  - 4 - Satisfecho
  - 5 - Muy satisfecho

#### VI. CATÁLOGO DE PREMIOS

- 6.1. ¿Utilizó algún beneficio del "Catalogo de premios"?
- Si
  - No
  - No conozco el "catálogo de premios"
- 6.2. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido del beneficio utilizado? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 6.1)
- 1 - Muy insatisfecho
  - 2 - Insatisfecho
  - 3 - Neutral
  - 4 - Satisfecho
  - 5 - Muy satisfecho
- 6.3. ¿Cuál fue el principal motivo por el que no utilizó los cursos y/o asesoría del "Catalogo de premios"? (Solo si respondió NO a 6.1)
- No se adecuaba a mis necesidades.
  - No estaba claro cómo canjear los puntos.
  - Falta de tiempo para participar.
  - No tenía suficientes puntos para canjear.
  - Otro: \_\_\_\_\_

## VII. INTERACCIÓN CON SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- 7.1. ¿Ha utilizado herramientas digitales adicionales elaboradas por el Ministerio de la Producción?
- Si
  - No
- 7.2. ¿Qué herramienta digital utilizó?
- Produce Mas
  - Kit Digital
  - Perú Imparable
  - Otro: \_\_\_\_\_
- 7.3. ¿Considera que precisa recibir más capacitación y/o asistencia (complementaria a la recibida) en temas de digitalización o uso de herramientas digitales?
- Si
  - No
- 7.4. ¿Durante la navegación en el portal web de Ruta Digital, ha podido visualizar un directorio empresarial con información de potenciales socios o proveedores de herramientas digitales?
- Si
  - No

## VIII. PERCEPCION GENERAL DE RUTA DIGITAL

- 8.1. ¿qué tan amigable considera el portal de Ruta Digital para encontrar recursos e información sobre innovación y digitalización? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado".
- 1 - Muy sencillo
  - 2 - Sencillo
  - 3 - Ni sencillo ni complicado
  - 4 - Complicado
  - 5 - Muy complicado
- 8.2. ¿En qué fase de aprendizaje tuvo más dificultades en la navegación?

- Proceso de inscripción y creación de cuenta
- Realización del autodiagnóstico
- Seguimiento de la Ruta del aprendizaje
- Inscripción en eventos programados
- Canje de beneficios del “catálogo de premios”
- Otros: \_\_\_\_\_

8.3. ¿Qué herramienta de Ruta Digital le resultó más útil en su proceso de aprendizaje?

- Autodiagnóstico
- Ruta del aprendizaje
- Eventos
- Catálogo de premios

8.4. ¿Recomendaría el portal web de Ruta Digital a un amigo empresario? ¿Por qué?

- Sí
- No

---

8.5. En general, ¿cómo calificaría el proceso de aprendizaje de Ruta Digital? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy malo" y 5 es "muy bueno".

- 1 - Muy malo
- 2 - Malo
- 3 - Ni bueno ni malo
- 4 - Bueno
- 5 - Muy bueno

## Anexo 5. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Plataforma digital web (Versión 2.0)

### PRESENTACIÓN

Estimado empresario/a. Como usuario del portal web de Ruta Digital **durante el periodo 2021-mayo 2023**, su experiencia y opiniones son muy valiosas para nosotros. Nos gustaría conocer más sobre el uso y aprendizaje logrado en el portal. Mucho le agradeceremos se tome unos minutos para compartir su experiencia y sugerencias para brindarle un mejor servicio y avanzar más en la mejora de la plataforma

### I. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre y apellidos del informante:

Nombre de la empresa:

RUC:

Actividad económica principal:

Cargo que usted tiene en la empresa:

### II. DIFUSIÓN E INSCRIPCIÓN

2.1. ¿Cómo se enteró del portal web de Ruta Digital?

- En un taller de capacitación o evento (del PNTE o PRODUCE)
- Redes sociales
- Recomendaciones de amigos
- Empresarios de actividades afines
- Búsquedas en internet
- Publicidad en medios de comunicación (televisión, radio, prensa)
- Eventos o ferias empresariales
- Correo electrónico o boletín informativo
- Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

2.2. ¿Cómo calificaría el proceso de creación de la cuenta (login) para acceder a los servicios de Ruta Digital? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado"

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

### III. PRIMER AUTODIAGNÓSTICO

3.1. Durante su primer test de autodiagnóstico, ¿qué tan complicado le resultó responder a las preguntas? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado".

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

3.2. ¿Estuvo de acuerdo con el nivel de digitalización que obtuvo luego de realizar el test de autodiagnóstico?

- Si
- No

3.3. ¿Por qué no estuvo de acuerdo? (Solo si respondió No a la pregunta 3.2)

- Creí que mi empresa tenía un nivel de digitalización mayor
- Creí que mi empresa tenía un nivel de digitalización menor

- Necesitaba más información para interpretar los resultados
- Las sugerencias que me hicieron no me parecieron interesantes
- Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

#### IV. RUTA DE APRENDIZAJE

- 4.1. ¿Su empresa ha seguido la Ruta de Aprendizaje sugerida por el portal web?
- Si
  - No
- 4.2. ¿Cuál componente te pareció más relevante en tu proceso de aprendizaje? (Solo si respondió SI a 4.1)
- Comercio electrónico
  - Medios de pago
  - Marketing digital
  - Análisis de datos
  - Gestión empresarial
  - Finanzas
- 4.3. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido de la Ruta de Aprendizaje que le fue sugerida? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 4.1)
- 1 - Muy insatisfecho
  - 2 - Insatisfecho
  - 3 - Neutral
  - 4 - Satisfecho
  - 5 - Muy satisfecho
- 4.4. ¿Por qué no siguió la Ruta de aprendizaje sugerida por el portal web? (Solo si respondió NO a 4.1)
- Consideré que la información no era útil para mi caso
  - Tuve dificultades para acceder al contenido
  - No tuve tiempo para seguir la ruta
  - Preferí otros recursos de aprendizaje
  - Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

#### V. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE RUTA DIGITAL

- 5.1. ¿Participó en algún evento programado por Ruta Digital?
- Si
  - No
- 5.2. ¿En qué tipo de evento participó? (respuesta múltiple, solo si respondió SI en 5.1)
- Talleres
  - Webinars
  - Asesorías
  - Capacitaciones
  - Otro \_\_\_\_\_
- 5.3. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido dichos eventos? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 5.1)
- 1 - Muy insatisfecho
  - 2 - Insatisfecho
  - 3 - Neutral
  - 4 - Satisfecho
  - 5 - Muy satisfecho

#### VI. INTERACCIÓN CON SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

6.1. ¿Ha utilizado herramientas digitales adicionales elaboradas por el Ministerio de la Producción?

- Si
- No

6.2. ¿Qué herramienta digital utilizó?

- Produce Mas
- Kit Digital
- Perú Imparable
- Otro: \_\_\_\_\_

6.3. ¿Considera que precisa recibir más capacitación y/o asistencia (complementaria a la recibida) en temas de digitalización o uso de herramientas digitales?

- Si
- No

6.4. ¿Durante la navegación en el portal web de Ruta Digital, ha podido visualizar un directorio empresarial con información de potenciales socios o proveedores de herramientas digitales?

- Si
- No

## VII. USO DE LA NUEVA VERSIÓN DE RUTA DIGITAL

7.1. ¿Ha utilizado la nueva versión de Ruta Digital (Vigente desde junio de 2023)?

- Sí
- No

7.2. Comparativamente, en términos del contenido que ofrece ¿Considera que la nueva versión es mejor que la versión anterior? ¿Por qué? (Solo si respondió SI a la pregunta 7.1)

- Sí
- No

---

7.3. ¿Realizó el autodiagnóstico en esta nueva versión?

- Si
- No

7.4. Comparativamente, ¿Considera que la nueva versión del autodiagnóstico es mejor que la versión anterior? (Solo si respondió SI a la pregunta 7.3)

- Si
- No

## VIII. PERCEPCION GENERAL DE RUTA DIGITAL

8.1. ¿qué tan amigable considera el portal de Ruta Digital para encontrar recursos e información sobre digitalización? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado".

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

8.2. ¿En qué fase de aprendizaje tuvo más dificultades en la navegación?

- Proceso de inscripción y creación de cuenta
- Realización del autodiagnóstico
- Seguimiento de la Ruta del aprendizaje
- Inscripción en eventos programados
- Canje de beneficios del “catálogo de premios”
- Otros: \_\_\_\_\_

8.3. ¿Qué herramienta de Ruta Digital le resultó más útil en su proceso de aprendizaje?

- Autodiagnóstico
- Ruta del aprendizaje
- Eventos de capacitación

8.4. ¿Recomendaría el portal web de Ruta Digital a un amigo empresario? ¿Por qué?

- Sí
- No

---

8.5. En general, ¿cómo calificaría el proceso de aprendizaje de Ruta Digital? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy malo" y 5 es "muy bueno".

- 1 - Muy malo
- 2 - Malo
- 3 - Ni bueno ni malo
- 4 - Bueno
- 5 - Muy bueno

## Anexo 5. Encuesta a empresas usuarias de Ruta Digital – Participante de eventos

### PRESENTACIÓN

Estimado empresario/a. Como participante del evento \_\_\_\_\_, su experiencia y opiniones son muy valiosas para nosotros. Nos gustaría conocer más sobre el uso y aprendizaje logrado en el portal. Mucho le agradeceremos se tome unos minutos para compartir su experiencia y sugerencias para brindarle un mejor servicio y avanzar más en la mejora de la plataforma.

### I. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre y apellidos del informante:

Nombre de la empresa:

RUC:

Actividad económica principal:

Cargo que usted tiene en la empresa:

### II. DIFUSIÓN E INSCRIPCIÓN

2.1 ¿Cómo se enteró del evento de *Ruta Digital/MYPE Digital* en el que participó?

- Redes sociales
- Recomendaciones de amigos
- Empresarios de actividades afines
- Búsquedas en internet
- Publicidad en medios de comunicación (televisión, radio, prensa)
- Eventos o ferias empresariales
- Correo electrónico o boletín informativo
- Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

2.2 ¿Cómo calificaría el proceso de inscripción al evento en el que participó? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy sencillo" y 5 es "muy complicado"

- 1 - Muy sencillo
- 2 - Sencillo
- 3 - Ni sencillo ni complicado
- 4 - Complicado
- 5 - Muy complicado

2.3 ¿En qué tipo de evento participó? (respuesta múltiple)

- Talleres
- Webinars
- Asesorías
- Capacitaciones
- Otro \_\_\_\_\_

### III. PERCEPCIÓN SOBRE EL CONTENIDO DEL EVENTO

3.1 ¿Qué tan satisfecho estuvo con el contenido dichos eventos? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho" (Solo si respondió SI a 5.1)

- 1 - Muy insatisfecho
- 2 - Insatisfecho
- 3 - Neutral
- 4 - Satisfecho
- 5 - Muy satisfecho

3.2 En general, ¿cómo calificaría el proceso de aprendizaje de Ruta Digital? Use una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy malo" y 5 es "muy bueno".

- 1 - Muy malo
- 2 - Malo

- 3 - Ni bueno ni malo
- 4 - Bueno
- 5 - Muy bueno

3.3 ¿Considera que precisa recibir más capacitación y/o asistencia (complementaria a la recibida) en temas de digitalización o uso de herramientas digitales?

- Sí
- No

3.4 ¿Sobre qué temas le gustaría tener más capacitaciones? (Solo si respondió SI a 4.1)

- Comercio electrónico
- Medios de pago
- Marketing digital
- Análisis de datos
- Gestión empresarial
- Finanzas
- Otro (indicar cuál): \_\_\_\_\_

3.5 ¿Recomendaría un evento similar al que participó a un amigo empresario? ¿Por qué?

- Sí
- No

#### IV. USO DE PLATAFORMAS DIGITALES DE PRODUCE

4.1. Durante el proceso de participación en el evento, ¿se le informó sobre la plataforma web de Ruta Digital?

- Sí
- No

4.2. ¿Se le explicó en qué consistía el autodiagnóstico para identificar los niveles de digitalización de la empresa?

- Sí
- No

4.3. ¿Realizó el autodiagnóstico de la plataforma web Ruta Digital?

- Sí
- No

4.4. ¿Ha utilizado herramientas digitales adicionales elaboradas por el Ministerio de la Producción?

- Sí
- No

4.5. ¿Qué herramienta digital utilizó?

- Produce Mas
- Kit Digital
- Perú Imparable
- Otro: \_\_\_\_\_