

*Estudio de
Evaluación
Específica de
Procesos con módulo
completo de Diseño
del Programa
presupuestario F017
Apoyos a los Sectores
Pesquero y Rural*

DICIEMBRE 2018

Resumen Ejecutivo

El “Estudio de Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño del programa presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” está integrado de dos partes: La primera parte está constituida por la “Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”; la segunda parte es la “Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”. Este estudio se realizó de acuerdo con el modelo de Términos de Referencia (TdR) emitido por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tiene como objetivo general “Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp ‘F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural’ mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, previo análisis y valoración del diseño conceptual del Pp”.

Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes: 1) analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp; 2) analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018) y de los programas derivados de este; 3) analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable; 4) identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la Administración Pública Federal (APF); 5) valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos; 6) valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos; 7) identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp; 8) identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp; 9) valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos, y 10) formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

El Programa “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” es operado por FIRA y comenzó su operación en 2008. La unidad responsable del Pp es HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA), uno de los cuatro fideicomisos que conforman a esa institución, la unidad administrativa responsable de la normativa del programa es la Subdirección de programas y proyectos, las unidades responsables de la operación son la Dirección General Adjunta de Coordinación de Regionales y la Dirección de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros. El objetivo general del Pp es “propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas, su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural”. Para el logro de su objetivo, el Pp ofrece cuatro tipos de apoyos destinados a brindar servicios de capacitación, asesoría, consultoría, así como para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos, y apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros. Los apoyos son los siguientes: (1) Apoyo para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; (2) Apoyo para el fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor; (3) Apoyo a programas especiales, y (4) Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros.

El presente resumen integra los análisis, los hallazgos y las recomendaciones de ambos documentos, considerando su presentación de forma individual. Con base en los objetivos establecidos en los TdR, durante el desarrollo de la evaluación se buscó identificar si el diseño y la operación del programa son adecuados para el cumplimiento del objetivo a nivel Propósito de la MIR, así como su contribución al objetivo a nivel Fin. Con esta finalidad, se llevó a cabo el análisis y la valoración del diseño conceptual del Pp y de su operación, se identificaron áreas de mejora, así como fortalezas y buenas prácticas, y se formularon recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la operación del Pp. A continuación se exponen los principales resultados de la evaluación.

En el Módulo de Diseño de la Evaluación se llevó a cabo una revisión del diseño del Pp, observando, en primer término, que el programa no cuenta con un estudio o diagnóstico individualizado para identificar el problema que motivó su creación. Sin

embargo, FIRA cuenta con un árbol de problemas que define el problema como la “Dificultad de los acreditados finales de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo”. Esta definición identifica a la población que enfrenta el problema como “acreditados finales”, lo cual resulta contradictorio, ya que sólo podrían ser atendidos aquellos que ya han recibido financiamiento. Por esta razón, se sugirió que la población que enfrenta el problema sea identificada como “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural tienen dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento”.

En cuanto a su alineación estratégica, ésta es clara con la meta nacional “México Próspero” del PND, en el objetivo 4.10 “Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país”; también, se constató que el Pp está vinculado con el Objetivo 4.2 de la misma meta, “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”, a través del Objetivo 6 del PRONAFIDE “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”. Estas metas están reflejadas en el Fin del Pp y el logro del Propósito sí contribuye su cumplimiento.

Por otro lado, el Pp cuenta con dos versiones de MIR, una es la publicada en los sistemas de la SHCP y, la otra, la publicada en el Anexo 8 de las ROP 2017, las cuales presentan diferencias, especialmente, en el objetivo a nivel Propósito. Una recomendación específica para establecer un Propósito unificado, que incluye la sugerencia de la definición de la población que enfrenta el problema, es “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural acceden a fuentes formales de financiamiento”.

El Pp cuenta con justificación teórica y empírica y existe evidencia de sus efectos positivos, lo cual respalda su mecanismo causal, reflejado en las ROP 2017. Dichas reglas especifican los apoyos que otorga el Pp. Cada uno de estos apoyos deben ser incorporados a la MIR como componentes. En este sentido, los apoyos son pertinentes y suficientes para el logro del Propósito. El Propósito, a su vez, correctamente definido, contribuye al logro del objetivo superior contenido en el Fin. Sin embargo, estos elementos no están adecuadamente identificados en la MIR por lo que se propone una reformulación. De manera general, la versión vigente de la MIR en las ROP debe corresponder a la MIR 2018 registrada en los sistemas de la SHCP, ya que ésta es la base para el seguimiento y la evaluación de su desempeño. Sin embargo, se recomienda que la MIR 2018 registrada en los sistemas de la SHCP también adopte los cambios propuestos en el Anexo 5 del Módulo de diseño de la presente evaluación.

Las áreas de mejora que se observaron en el análisis del diseño del Pp pueden corregirse mediante la elaboración del diagnóstico del problema que el Pp pretende atender, lo que dará mayor claridad sobre los elementos del diseño que no están correctamente identificados. La definición y la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida son fundamentales para el establecimiento de las metas que el Pp pretende alcanzar, así como para la definición de indicadores que midan los resultados con respecto a los objetivos en cada nivel de la MIR. Los hallazgos relacionados con la MIR requieren que se lleve a cabo su revisión y corrección para que 1) se reformule el resumen narrativo del Propósito, 2) incluya los apoyos o entregables que efectivamente ofrece el Pp, y 3) incorpore las actividades que son necesarias para la generación y entrega de los componentes. Las acciones que emprenda FIRA para subsanar los problemas encontrados deberán llevarse a cabo por el área de programas y proyectos (la UR), en colaboración con las de evaluación y programación y presupuestación, para mantener un uso consensuado y homologado de los conceptos en todos los documentos del Pp, principalmente, en el diagnóstico específico del Pp que se propone, la MIR y las ROP.

En segundo lugar, se llevó a cabo la evaluación de procesos, utilizando una metodología cualitativa con el objeto de describir y analizar los procesos y subprocesos del Pp F017, y así garantizar la calidad y objetividad de la evaluación, misma que acorde con los TdR se desarrolló en dos etapas:

- *Análisis de Gabinete:* Se desarrolló por medio de las actividades de acopio; integración y organización de la información y revisión de la documentación interna con la finalidad de conocer el soporte y la justificación de la operación del Pp F017.
- *Trabajo de campo:* Se ejecutó mediante entrevistas a personal de FIRA y a beneficiarios del Pp, a través de técnicas de cualitativas para el registro y levantamiento de información, como son cuestionarios no estructurados y grupos de enfoque por medio de la observación directa.

Es importante resaltar que los TdR favorecen la adopción de métodos de investigación cualitativos, considerando factores relevantes como la ubicación geográfica, las características de los apoyos, entre otros. Durante el trabajo de campo se realizaron entrevistas a los responsables de los procesos sustantivos evaluados, con la finalidad de identificar de primera mano la percepción sobre los procesos, así como la manera en la que efectivamente se desarrollan los procesos, lo que permite identificar si existen actividades duplicadas o cuellos de botella directamente de los expertos en la operación de los procesos.

En la *Descripción y análisis de los procesos y subprocesos* se detalla el análisis de los procesos y subprocesos del Pp F017 conforme a lo definido en el Alcance de la evaluación, el Proceso de Gestión de Apoyos, mismo que se apega a lo especificado en el Mapeo inicial de procesos y subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Procesos, identificándose como único macroproceso al de Crédito.

En el Informe preliminar del Módulo de Procesos de la Evaluación del Pp se describen de manera general los procesos involucrados en la operación del Pp. Posteriormente, se analizó su grado de consolidación operativa y, finalmente, se determinó que serían sujetos de análisis los siguientes procesos: (1) Proceso de revisión y análisis de apoyos (Etapa de Selección); (2) Proceso para la gestión de apoyos (Etapa de Producción); (3) Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (Etapa de Entrega); (4) Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos (Etapa de Seguimiento), y (5) Proceso de control de apoyos (Etapa de Control).

Estos procesos se describen y analizan detalladamente en la sección 5 de la evaluación. En su mayoría, los procesos y subprocesos evaluados se encuentran documentados en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos de FIRA y en otros documentos institucionales. De igual manera, la ejecución de los procesos y subprocesos que integran la gestión operativa del Pp es adecuada para el logro de sus objetivos. Asimismo, en general, los procesos y subprocesos son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos. No obstante, el proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos (equivalente al proceso de seguimiento del Modelo General de Procesos), no cuenta con mecanismos formales ni informales para utilizar la información recabada sobre los resultados obtenidos a partir de los servicios para los cuales se otorgan los apoyos, por lo que es posible que esta circunstancia favorezca la subutilización de la información del Pp, para la retroalimentación y planeación.

Para el primer proceso, de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA), se identificaron dos subprocesos en equivalencia con el Modelo General de Procesos: (1) Subproceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos y (2) Subproceso de validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario. Se determinó que la ejecución del PRASA es pertinente, pues conforme a las entrevistas en campo, las actividades se desarrollan de acuerdo con lo establecido en los diversos documentos normativos con los que cuenta FIRA, como las ROP, el PGA, los anexos correspondientes y demás documentos de apoyo. Además, en cuanto a los productos que genera el PRASA, éstos son adecuados para continuar con el siguiente proceso, y contribuyen a lograr las metas y los objetivos del Pp. Por otra parte, los diferentes actores involucrados en el Pp F017 manifestaron que el PRASA se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme a lo establecido en las ROP. No obstante, existe la limitante del presupuesto asignado al Pp, el cual es reducido y variable año con año, motivo por el que a veces no se puede otorgar todos los apoyos requeridos por la Población Objetivo.

El segundo proceso, el de gestión para la autorización de apoyos (PGAA), tiene por objetivo emitir la respuesta oficial al solicitante de apoyos, autorizando o negando el otorgamiento de los apoyos del Pp; así como, autorizar el desembolso de los recursos. Está integrado por los siguientes subprocesos: (1) Subproceso de autorización en primera instancia y (2) Subproceso de autorización en segunda instancia. No obstante, se encontró que la ocasional dilación en la recepción del resultado de la consulta sobre quebrantos puede retrasar la autorización de la entrega del apoyo al beneficiario final. Sin embargo, los actores involucrados en el proceso manifestaron que éste se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme los tiempos establecidos en las ROP del Pp F017.

El tercer proceso, de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA), tiene por objetivo realizar la entrega de los apoyos a los beneficiarios finales o, en su caso a los solicitantes. El PDFA es pertinente, pues sus actividades y productos guardan correspondencia entre lo normado y lo realizado en la operación cotidiana del proceso, mismos que son insumos directos para el logro de los objetivos y metas específicas contemplados en la MIR del Pp F017. Los actores involucrados en este

proceso manifestaron que se desarrolla de manera eficiente y oportuna de conformidad con los tiempos establecidos tanto en las ROP del Pp F017 como en el PGA. En particular, los beneficiarios señalaron que las transferencias electrónicas son fácilmente identificables en sus cuentas bancarias y que el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita una vez que entregan, completa y correcta, la documentación requerida para el desembolso de apoyos.

El cuarto proceso, el de comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA), tiene el objetivo de comprobar la utilización correcta de los apoyos, de acuerdo con el fin para el que se otorgaron, así como recabar información para identificar si el Pp F017 está cumpliendo con sus objetivos. El PCAA es un proceso que se desarrolla conforme a los documentos normativos e institucionales que regulan su ejecución, y permite tener certeza sobre la utilización de los apoyos por parte de los destinatarios. Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento documentado –ni exclusivamente ni en otros documentos normativos o institucionales, ni se obtuvo información en el trabajo de campo– que estandarice la información de la comprobación de apoyos para que esta pueda usarse como insumo para mejorar la gestión del Pp. Es decir, si bien el Pp cuenta con información proporcionada por el solicitante o el beneficiario final con respecto a los efectos de los apoyos que otorga, no cuenta con mecanismos para utilizar dicha información, como tampoco para verificar si los objetivos, metas o impactos registrados en documentos, como la cédula de elegibilidad del beneficiario y en los formatos anexos a la solicitud, efectivamente se alcanzan o no. Adicionalmente, no se observó que dicha información se utilice en el proceso de planeación del programa, en las acciones de monitoreo o que se utilice como insumos para mejorar la gestión del Pp, no obstante que es recolectada por el propio Pp.

Al respecto, en entrevistas con los beneficiarios se comprobó que el apoyo que estaban recibiendo (asesoría) contribuía al fortalecimiento de su sistema producción, lo cual los beneficiarios consideraron que los pondría en una mejor situación para solicitar un crédito con un intermediario financiero. También los beneficiarios, que no eran los solicitantes, consideraron que la presentación de la información comprobatoria de los servicios que ellos tenían que presentar para obtener el reembolso eran pocos y fáciles de solventar. Por su parte, los solicitantes mencionaron que el personal de FIRA siempre respondía oportunamente y los asesoraba en cada parte del proceso para solicitar y comprobar el apoyo.

El quinto proceso, el de control de apoyos (PCA), y está normado por las ROP 2017 y los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado, principalmente, en el PGA y sus anexos y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos. Lo integran tres subprocesos: (1) Subproceso supervisión de los apoyos; (2) Subproceso informe trimestral de apoyos otorgados, y (3) Subproceso de seguimiento con irregularidades y gestión de BUROTEC. De manera general se define al PCA como un proceso pertinente, toda vez que en su mayoría cuenta con documentos normativos para su operación, los actores involucrados y el correcto desarrollo de las actividades en las áreas que le competen. No obstante, se acentúa la falta de algún documento normativo para el subproceso informe trimestral de apoyos otorgados, toda vez que éste retroalimenta de manera específica al proceso de planeación; además que sirve de insumo para el monitoreo para la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017. El Subdirector y Especialista de Supervisión de Garantías, los residentes estatales, especialistas estatales y regionales, agentes y promotores, todos ellos actores involucrados en el PCA, manifestaron que este proceso se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme los tiempos establecidos en las ROP del Pp F017.

Entre los problemas o limitantes normativos observados, además del señalado en el párrafo anterior, se observó que el Pp no cuenta con un procedimiento estandarizado para que las oficinas locales realicen de manera homologada los informes trimestrales de apoyos otorgados, derivados de las acciones de seguimiento trimestral y que son uno de los productos del proceso de control de apoyos. Asimismo, como parte del proceso de análisis y revisión de apoyos, FIRA lleva a cabo un preanálisis que se sustenta en un criterio de focalización de redes de valor prioritarias o proyectos prioritarios, conforme al anexo 18 del PGA, el cual se considera una buena práctica.

Algunos de los problemas o limitantes operativos (“cuellos de botella”) más importantes se observaron en los procesos de análisis y revisión de apoyos. Los cuellos de botella están relacionados con las consultas de posibles quebrantos o castigos a la Banca de Desarrollo, ya que, en la práctica, la respuesta puede tardar hasta cuatro días hábiles (las ROP 2017 señalan que el resultado de estas consultas debe emitirse dentro de las siguientes 72 horas). Esto puede entorpecer el flujo de acciones para solicitar el apoyo. Asimismo, el SUSTRAE, en casos excepcionales, no se actualiza automáticamente, por lo que algún solicitante habiendo ya subsanado sus antecedentes crediticios, puede estar impedido para acceder a un apoyo por esta circunstancia.

Por otra parte, en los cinco procesos evaluados se encontraron buenas prácticas o fortalezas. Entre los más relevantes destacan los siguientes: (i) las oficinas locales proporcionan orientación con respecto al llenado y la documentación que debe entregar el solicitante del apoyo previo a la captura en el SAS, lo cual es una fortaleza del Pp porque reduce las posibilidades de que las solicitudes en trámite sean rechazadas por cuestiones de forma o por no cumplir con los requisitos; (ii) el uso de los recursos fiscales es exclusivo para los apoyos; (iii) el Pp cuenta con el Procedimiento para la Gestión de Apoyos, el cual establece detalladamente la mayor parte de las actividades que componen los procedimientos y asigna funciones a las distintas áreas involucradas, lo cual propicia que la operación del Pp se desarrolle de manera estandarizada; (iv) los sistemas de FIRA, en particular el SAS, garantizan el cumplimiento de los plazos previstos y cuentan con controles para verificar la elegibilidad de los beneficiarios y que los apoyos se otorguen en apego a la normatividad; (v) Las actividades de análisis y autorización, en primera y segunda instancia, de verificación de suficiencia presupuestal y de autorización del desembolso por instancias diferentes a los responsables de la operación de los apoyos, garantizan la transparencia y la imparcialidad en la asignación de los recursos del Pp entre su población objetivo; (vi) la comunicación continua y oportuna entre los responsables de la operación del Pp F017 y las demás unidades administrativas involucradas en el proceso; (vii) el desembolso se lleva a cabo vía transferencia electrónica, por lo que la entrega del apoyo es totalmente controlable y rastreable; (viii) a través del Acta entrega-recepción (Anexo 5 de las ROP) se pueden llegar a conocer de primera mano los resultados de los objetivos esperados, derivados del apoyo otorgado y, en su caso, el grado de satisfacción del solicitante del apoyo, y (ix) las actividades que se desarrollan en el proceso de control son adecuadas para verificar que los apoyos se entregan en apego a la normatividad y que los expedientes estén correctamente integrados. En este sentido, son imprescindibles para monitorear la operación del Pp y detectar buenas prácticas y áreas de oportunidad.

Con base en el análisis realizado, a partir de los puntajes asignados a los atributos de **eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia** se tiene una valoración global cuantitativa del **80 por ciento**:

$$\left[\left(\frac{16}{20} \right) \times 100 \right] = 80\%$$

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se emitieron las siguientes recomendaciones: (a) establecer, en un documento interno, las directrices generales para la planeación del Pp F017, donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto; (b) avanzar en el estado de digitalización del trámite de solicitud de apoyos, para que los solicitantes puedan descargar los formatos necesarios; (c) limitar los casos en los que el SUSTRAE no se actualiza automáticamente para que no sea causal de rechazo de solicitudes de apoyos cuando los solicitantes ya hayan regularizado sus antecedentes crediticios; (d) valorar la posibilidad de incluir como requisito la presentación del formato 32D actualizado antes del pago del apoyo; (e) documentar e integrar un procedimiento estandarizado y homologado para realizar el Informe trimestral de apoyos otorgados; y (f) diseñar e implementar un "Sistema de Información para la Calidad" con el objeto de monitorear la operación del Pp y de que sea fuente de información para la toma de decisiones sobre el Pp.

Contenido

<i>Resumen Ejecutivo</i>	2
<i>Contenido</i>	7
<i>Glosario</i>	10
<i>Tablas, gráficas y figuras</i>	12
PARTE A: MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL	14
<i>A.I Introducción</i>	15
<i>A.II Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del programa</i>	16
<i>A.III Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados</i>	20
<i>A.IV Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo</i>	22
<i>A.V Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)</i>	27
De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados	27
De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados	32
Valoración final de la MIR.....	36
<i>A.VI Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios</i>	38
<i>A.VII Valoración final del Diseño del programa</i>	40
<i>A.VIII Conclusiones y valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad</i>	44
<i>Anexos</i>	48
Anexo A.1 Descripción General del Programa	48
Anexo A.2 Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	49
Anexo A.3 Indicadores	53
Anexo A.4 Metas del programa del ejercicio fiscal 2018.....	58
Anexo A.5 Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados	64
Nota técnica	78
Anexo A.6 Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios.....	79
Anexo A.7 Principales fortalezas, retos y recomendaciones	85
Anexo A.8 Fuentes de Información.....	87
Anexo A.9 Apoyos y Componentes del Pp F017 de acuerdo con las ROP vigentes en 2018	90
Anexo A.10 Propuesta de contenido mínimo del Diagnóstico del Pp F017	91
Anexo A.11 Propuesta Estructura Analítica del Pp	94
Anexo A.12 Propuesta de árbol del problema.....	96
PARTE B: EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS	97
<i>B. Introducción</i>	98
<i>B.I Contexto en el que opera el Pp</i>	99
B.I.1 Antecedentes	99
B.I.2 El sector primario, agroalimentario y rural de México	100
B.I.3 El financiamiento al sector primario, agroalimentario y rural de México	103
B.I.4 Contexto organizacional en que opera el Pp	105
B.I.5 Descripción de las características del Pp	108
B.I.5.1 Presupuesto del Pp	110
B.I.5.2 Unidades Responsables (UR) que participan en la operación del Pp.....	112
B.I.5.3 Antecedentes del Programa presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural	115
B.I.5.4 Problema o necesidad de política pública identificada por el Pp	115

B.I.5.5 Población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Pp, y su cuantificación	116
B.I.5.6 Destinatarios de los entregables en 2017 y 2018	117
B.II Diagnóstico general de procesos, subprocesos y en su caso, macroprocesos.....	121
B.II.1 Normativa aplicable al Pp	121
B.II.2 Diagnósticos y estudios de la problemática y del marco contextual en que opera el Pp	123
B.II.3 Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp.....	124
B.II.4 MIR del Pp del ejercicio fiscal 2018 y de ejercicios anteriores	125
B.II.5 Sistemas de información para la ejecución de los procesos y subprocesos, y macroprocesos del Pp.....	128
B.II.6 Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp	130
B.II.7 Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.....	130
B.II.8 Diagnóstico inicial de procesos del Pp F017 y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp para el Módulo de Procesos de la Evaluación	131
B.II.9 Grado de consolidación operativa del Pp.....	137
B.III Alcance y enfoque metodológico del Módulo de Procesos de la Evaluación	140
B.III.1 Equivalencia de procesos con el Modelo General de Procesos	146
B.IV Metodología y técnicas de investigación utilizadas	149
B.IV.1 Investigación cualitativa	151
B.IV.2 Trabajo de gabinete	151
B.IV.3 Trabajo de campo	152
B.IV.4 Instrumentos de levantamiento de información.....	153
Análisis documental	153
Observación directa.....	154
Observación directa no participante.....	154
Estudios de caso y multicaso específicos	155
Grupos focales o grupos de enfoque (<i>focus groups</i>)	155
B.IV.5 Proceso de levantamiento de información de campo.....	156
B.IV.6 Estrategia y plan de trabajo de campo.....	161
B.IV.6.1 Justificación de las técnicas de investigación utilizadas	161
B.IV.6.2 Muestra y los criterios utilizados para su selección	161
B.IV.6.3 Listado de los actores a entrevistar	173
B.IV.6.4 Cronograma con las actividades desarrolladas.....	175
B.V Descripción y valoración de los procesos y subprocesos	176
Introducción.....	176
B.V.3 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	180
B.V.4 Proceso de gestión para la autorización de apoyos	187
B.V.5 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	194
B.V.6 Proceso de desembolso y finiquito de apoyos	202
B.V.7 Proceso de control de apoyos	208
B.VI Medición de los atributos de los procesos y subprocesos	217
B.VI.3 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	218
B.VI.4 Proceso de gestión para la autorización de apoyos	220
B.VI.5 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	222
B.VI.6 Proceso de desembolso y finiquito de apoyos	225

B.VI.7 Proceso de control de apoyos	228
B.VII Hallazgos y resultados.....	230
Áreas de mejora	232
Buenas prácticas	233
B.VIII Conclusiones y recomendaciones	234
B.VIII.1 Conclusiones	235
B.VIII.2 Recomendaciones.....	236
B. VIII.3. Valoración global de la operación de la operación del Pp	237
B. VIII.4. Pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia.....	238
B.IX Anexos correspondientes al Módulo de Procesos de la Evaluación	239
Anexo B.I Ficha técnica de identificación del Pp.....	239
Anexo B.II Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp.....	241
Anexo B.II.1 Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp ajustado	243
Anexo B.III Diagramas de flujo de la operación del Pp.....	245
Anexo B.IV Fichas de Indicadores de atributos del Pp	253
Anexo B.V Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp	261
Anexo B.VI Análisis FODA de la operación del Pp.....	263
Anexo B.VII Valoración global cuantitativa	267
Anexo B.VIII Recomendaciones del Módulo de Procesos de la Evaluación del Pp.....	271
B.VIII.1 Consolidación.....	271
B.VIII.2 Reingeniería de procesos	273
Anexo B.IX Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp	276
Anexo B.X Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis.	278
B.X.1 Estudio de caso 1 Prestadores de Servicios Especializados	278
B.X.2 Estudio de caso 2 Prestadores de Servicios Especializado (PSE)	279
B.X.3 Estudio de caso 3 Prestadores de Servicios de Asesoría (PSE).....	281
B.X.4 Estudio de caso 4 Inaccessibilidad de apoyos a jefes de familia menores de edad productores de café y ausencia de traducción de documentos del Pp F017 a lenguas indígenas principales en el Estado de Oaxaca.	282
Anexo B.XI Bitácora de trabajo de campo.....	285
Anexo B.XII Bases de datos	300
Anexo B.XIII Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador	300
Entrevistas Semi-Estructuradas	300
Anexo B.XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación	303
Anexo B.XV Modalidades de apoyos (subapoyos) y conceptos elegibles del Pp	305
B.XVI Bibliografía.....	313

Glosario

AL	Agencia Local
APF	Administración Pública Federal
ASERCA	Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios
CONAMER	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
DOF	Diario Oficial de la Federación
DR	Dirección Regional
EBIS	Enterprise Business Intelligent System
ENA	Encuesta Nacional Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEFA	Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios
FEGA	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FONAGA	Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural
FONDO	Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura
FOPESCA	Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras
IFNB	Intermediarios Financieros No Bancarios
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
MSD	Modelo Sintético de Información de Desempeño
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PGA	Procedimiento para la Gestión de Apoyos
PIFIRA	Programa institucional de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura 2013-2018
PND	Plan Nacional de Desarrollo
Pp	Programa presupuestario
PRODEINN	Programa de Desarrollo Innovador
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018
RE	Residencia Estatal
ROP	Reglas de Operación

SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SANI-APF	Sistema de Administración de Normas Internas de la Administración Pública Federal
SAS	Sistema de Administración de Subsidios
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEBAN	Sistema de Estímulos a la Banca para Formación de Sujetos de Crédito
TdR	Términos de Referencia
UER	Unidad Económica Rural

Tablas, gráficas y figuras

Tabla 1. Vinculación del Propósito del Pp con los ODS.....	22
Tabla 2. Resumen narrativo de la MIR 2018 y las ROP vigentes en 2018	31
Tabla 3. Valoración final de la Evaluación de Diseño del Pp F017	42
Tabla 4. Estructura del PIB agroalimentario 2008-2017 (Porcentaje)	101
Tabla 5. Actividades que apoya FIRA	106
Tabla 6. Tipos, esquemas y programas específicos de servicios y apoyos proporcionados por FIRA	106
Tabla 7. Apoyos que ofrece el Pp y sus características principales.....	109
Tabla 8. Unidades responsables que participan en la operación del Pp y entregables que producen	114
Tabla 9. Destinatarios por cada entregable del Pp 2017 y enero-agosto de 2018	118
Tabla 10. Comparativos de las MIR (2012-2014) (primera parte)	126
Tabla 11. Comparativos de las MIR (2015, 2016, 2018) (segunda parte)	127
Tabla 12. Grado de consolidación operativa de los procesos identificados del Pp	138
Tabla 13. Actividades del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.....	142
Tabla 14. Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Procesos.....	147
Tabla 15. Ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa.....	163
Tabla 16. Comparativo de variables por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018.....	169
Tabla 17. Propuesta de entidades federativas para la muestra del trabajo de campo	171
Tabla 18. Localización de residencias estatales para el trabajo de campo	172
Tabla 19. Actores sujetos a entrevistas en Oficinas Centrales de FIRA	173
Tabla 20. Actores sujetos a entrevistas en las Direcciones Regionales de FIRA	173
Tabla 21. Cronograma de actividades para el trabajo de campo	175
Tabla 22. Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Procesos ajustada	177
Tabla 23. Actores involucrados en el Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan	183
Tabla 24. Actores involucrados en el Proceso de gestión para la autorización de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan	190
Tabla 25. Actores involucrados en el Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan	198
Tabla 26. Actores involucrados en el Proceso desembolso y finiquito de apoyos y sus responsabilidades	205
Tabla 27. Actores involucrados en el subproceso de supervisión de apoyos y las actividades que realizan.....	212
Tabla 28. Actores involucrados en el subproceso Informe trimestral de apoyos otorgados y las actividades que realizan	212
Tabla 29. Actores involucrados en el subproceso seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC y las actividades que realizan	213
Tabla 30. Criterios para la medición de atributos de los procesos y subprocesos	217
Tabla 31. Medición de atributos del proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	218
Tabla 32. Medición de atributos del proceso de gestión para la autorización de apoyos.....	221
Tabla 33. Medición de atributos del proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos	223
Tabla 34. Medición de atributos del proceso de desembolso y finiquito de apoyos.....	226
Tabla 35. Medición de atributos del proceso de control de apoyos.....	228
Tabla 36. Valoración de la eficacia de los procesos.....	267
Tabla 37. Valoración de la oportunidad de los procesos.....	267
Tabla 38. Valoración de la suficiencia de los procesos	268
Tabla 39. Valoración de la pertinencia de los procesos.....	269
Tabla 40. Puntaje de los procesos del Pp	270
Tabla 41. Visita a Oficina Central FIRA.....	285
Tabla 42. Visita a la Residencia Estatal FIRA Veracruz	287
Tabla 43. Visita a la Agencia Irapuato FIRA.....	289
Tabla 44. Visita a la Residencia Estatal FIRA Oaxaca.....	291
Tabla 45. Visita a la Residencia Estatal FIRA Guerrero	293
Tabla 46. Visita a la Residencia Estatal FIRA Sinaloa.....	297
Gráfica 1. Participación de los sectores primario y agroalimentario en el PIB Nacional 2008-2017 (Porcentaje).....	101
Gráfica 2. Presupuesto asignado al Pp F017, 2008-2018.....	111
Gráfica 3. Recursos destinados al Pp y su distribución por tipo de apoyo 2018.....	111
Gráfica 4. Número de Unidades Económicas Rurales (UER) por Entidad Federativa	163
Gráfica 5. Monto de apoyo otorgado por DR del Pp F017, 2017- agosto 2018 (millones de pesos)	165
Gráfica 6. Distribución de Beneficiarios por DR del Pp F017, 2017-agosto 2018	166

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Gráfica 7. Distribución de Apoyos por DR del Pp F017, 2017-agosto 2018	166
Gráfica 8. Monto de apoyo otorgado por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018 (millones de pesos).....	167
Gráfica 9. Distribución de Beneficiarios por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018.....	167
Gráfica 10. Distribución de apoyos otorgados por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018.....	168
Gráfica 11. Valoración cuantitativa global de la operación del Pp	270
Figura 1. Valoración por apartado de la Evaluación de Diseño del Pp F017	43
Figura 2. Sistema de Procesos de FIRA	132
Figura 3. Proceso de Crédito de FIRA.....	133
Figura 4. Flujo general del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.	141
Figura 5. Subprocesos operativos del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.....	141
Figura 6. Modelo General de Procesos.....	146
Figura 7. Etapas del proceso de evaluación.....	150
Figura 8. Documentos básicos para el desarrollo del trabajo de gabinete	152
Figura 9. Direcciones Regionales (DR)	162
Figura 10. Criterios utilizados para la selección de la muestra	165
Figura 11. Modelo General de Procesos ajustado	177
Figura 12. Diagrama de alto nivel del proceso recepción y análisis de solicitudes de apoyos.....	187
Figura 13. Diagrama de alto nivel del proceso gestión para la autorización de apoyos	194
Figura 14. Diagrama de alto nivel del proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	202
Figura 15. Diagrama de alto nivel del proceso desembolso y finiquito de apoyos.....	208
Figura 16. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos (subproceso de supervisión de apoyos).....	215
Figura 17. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos.....	216
Figura 18. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos (subproceso seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC)	216
Figura 15. Estructura funcional de los PSE caso 1.....	278
Figura 16. Estructura funcional de los PSE caso 2.....	280
Figura 17. Estructura funcional de los PSE caso 3.....	281
Figura 18. Anexo 4 de las ROP Relación de beneficiarios finales	284
Ficha 1. Medición de atributos del proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos.....	253
Ficha 2. Medición de atributos del proceso de gestión para la autorización de apoyos	254
Ficha 3. Medición de atributos del proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos	256
Ficha 4. Medición de atributos del proceso de desembolso y finiquito de apoyos	258
Ficha 5. Medición de atributos del proceso de control de apoyos	260
Diagrama 1. Proceso para la gestión de apoyos	245
Diagrama 2. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos.....	246
Diagrama 3. Proceso de gestión para la autorización de apoyos	247
Diagrama 4. Proceso comprobación para el aprovechamiento de apoyos	248
Diagrama 5. Proceso de desembolso y finiquito de apoyos	249
Diagrama 6. Proceso de control de apoyos (Subproceso supervisión de apoyos).....	250
Diagrama 7. Proceso de control de apoyos (Subproceso informes trimestrales)	251
Diagrama 8. Proceso de control de apoyos (Subproceso seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC)	252

**PARTE A: MODULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

A.I Introducción

Los sectores pesquero y rural son un área prioritaria de atención de la política pública nacional en virtud de que las actividades que en ellos se desarrollan contribuyen a la seguridad alimentaria de la población. Al respecto, si bien el sector primario tiene una participación reducida en el Producto Interno Bruto (PIB), ha mostrado cierto dinamismo en los últimos años. En el período 2012-2018, las actividades primarias han contribuido con 3.2% del total del PIB; la tasa de crecimiento media de la participación del sector primario en el PIB en el mismo periodo, 0.09%, se ubica entre las del sector secundario, -0.43%, y la del terciario, 0.17% (INEGI, 2018); además, en los últimos tres años (2016-2018) ha concentrado alrededor de 13% de la población ocupada en el país (INEGI, 2018). Sin embargo, su desarrollo aún enfrenta retos en lo que se refiere al nivel de bienestar de la población rural.

En este sentido, el programa presupuestario “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” está destinado a hacer frente al problema de la dificultad de los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento, a través de la provisión de apoyos destinados a brindar servicios de capacitación, asesoría, consultoría, así como para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos, y apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros. Este programa comenzó a funcionar en 2008 en el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) bajo el modelo de gestión para resultados implementado en la Administración Pública Federal (APF) entre 2006 y 2008 para llevar a cabo la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos públicos. De acuerdo con este modelo, la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión para conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales; dichas evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo, de acuerdo con los métodos previstos para las evaluaciones respectivas.

En este contexto, el presente Módulo expone los resultados de la Evaluación del Diseño del Programa “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, cuyo objetivo general consiste en “propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas, su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural”.

El Módulo de Diseño de la Evaluación tiene el propósito de analizar y valorar el diseño del Programa presupuestario (Pp) “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, para identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras. Los objetivos específicos de la evaluación consisten en analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp; analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018) y de los programas derivados de este; analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable, e identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la APF. Por lo anterior, la evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete con base en la información proporcionada por Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), así como información adicional que se consideró necesaria. El documento está distribuido en las siguientes secciones: I. Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del Pp; II. Contribución del Pp a las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados; III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo; IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); V. Complementariedades y coincidencias con otros Pp; VI. La valoración del diseño del programa y VII. La sección de conclusiones y valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema.

A.II Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del programa

1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Pp está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:
- a) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la MML
 - b) Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo
 - c) Se actualiza periódicamente
 - d) Es relevante o prioritario para su atención por el Estado mexicano?

Respuesta: Sí. Nivel 3. El problema cumple con tres de las características establecidas en la pregunta: a, b y d.

a) FIRA proporcionó un árbol del problema que define el problema que atiende el Pp como “Dificultad de los acreditados finales de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo”; por lo tanto, la definición está formulada como una situación que puede ser revertida mediante una intervención gubernamental. b) Contiene a la población potencial u objetivo; sin embargo, se considera que “acreditados finales”, definidos en el Programa Institucional de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura 2013-2018 (PIFIRA) como “los acreditados en operaciones individuales, más los socios activos plenamente identificados en operaciones que implican la transmisión del crédito o servicio de garantía sin fondeo”, es un concepto impreciso para identificar a la población potencial u objetivo del Pp, la cual, en esta etapa de la Metodología del Marco Lógico (MML) se define como aquella que enfrenta o es afectada por el problema (SHCP, s.f.: 17 y 27). Por lo que la definición actual excluye a quienes no han sido sujetos de crédito, siendo que válidamente puede suponerse que éstos podrían estar experimentando las mismas dificultades. Además, documentos institucionales y normativos indican que la población que no cuenta o tiene acceso insuficiente al crédito son productores (Objetivo 1, PIFIRA); o bien, productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (Reglas de Operación del Pp vigentes, publicadas el 26 de diciembre de 2017 en el Diario Oficial de la Federación [DOF] [ROP 2017]). c) No se encontraron referencias a plazos de actualización del problema, principalmente por falta de datos para este fin, por lo que se considera que no se actualiza periódicamente. Hay evidencia de que esta definición del problema ha cambiado, pues, la Evaluación de Diseño de los Programas de apoyo financiero y tecnológico FIRA 2010 señala que, en el árbol de problemas, éste estaba identificado como la “Dificultad de productores de bajos ingresos de los sectores agropecuario, pesquero y rural, para acceder a fuentes formales de financiamiento y apoyos para aumentar su competitividad” (FAO, 2011: 16). d) El problema es prioritario para su atención por el Estado mexicano porque las actividades productivas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural contribuyen a garantizar la seguridad alimentaria de la población nacional, como reconoce el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 en el Objetivo 4.10. El problema no considera expresamente diferencias entre hombres y mujeres, pero “todos los programas de FIRA son incluyentes y no existen limitantes para que cualquier persona que cumpla con los requisitos acceda a los productos y servicios de la Institución” (PIFIRA).

Observaciones y recomendaciones: 1) Se sugiere modificar el árbol del problema, considerando la siguiente definición del problema: “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural tienen dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento”¹, para no requerir que la población que presenta el problema sea acreditado (como sucede con el concepto de “acreditados finales”) y mantener la coherencia con la población indicada en los documentos específicos del Pp, como la MIR² y las ROP; también, se elimina “y servicios de apoyo” porque éstos son los que otorga el Pp (Componentes) y no su objetivo o propósito. Para evitar inconsistencias en el problema traducido a objetivo y en la población potencial y objetivo entre los documentos del Pp (diagnóstico, MIR y ROP), se recomienda que, de acuerdo con la Guía para el diseño de la MIR (SCHP, s.f.: 16), la Unidad

¹ En el Anexo 12 se presenta el árbol del problema original y otro que contiene la definición del problema sugerida.

² En adelante, salvo que se especifique algo diferente, las menciones de la MIR del Pp se refieren a la MIR registrada en los sistemas de la SHCP, disponible en el portal de Internet de Transparencia Presupuestaria, la cual, de acuerdo con los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (SHCP, 2018), es la base para el seguimiento y evaluación del desempeño; esta se referirá como MIR 2018.

Responsable (UR) aplique la MML en la modificación de la definición del problema y en las modificaciones de los documentos indicados. En este ejercicio, la UR deberá contar con el apoyo del personal de las áreas de planeación, evaluación, programación y presupuestación. 2) Según la MML, la definición del problema del Pp debe basarse en los hallazgos del estudio o diagnóstico realizado para este fin. Sin embargo, el Pp no cuenta con un diagnóstico individualizado, por lo que se recomienda que, en el diagnóstico que se elabore (lo cual se sugerirá en la respuesta a la pregunta 2), se incluyan elementos cualitativos y cuantitativos que respalden la definición que se adopte, en particular en cuanto a la identificación unívoca y justificada de la población que enfrenta el problema (por ejemplo, elementos que sustenten por qué otros participantes en las redes de valor, además de los productores, deben ser considerados parte de la población que enfrenta el problema) y su cuantificación³, guiándose por las preguntas: ¿Qué problema dio origen al programa? ¿Cuál es la población que lo enfrenta?, y ¿Cuál es la magnitud del problema, en términos de la población que lo enfrenta o, de considerarlo adecuado, del grado de dificultad de acceso a fuentes formales de financiamiento? (SHCP, s.f.: 17). 3) Cuando se modifiquen la MIR y las ROP, se recomienda revisar y, cuando sea necesario, actualizar la definición del problema y adecuar el diagnóstico del Pp. Esto, con el objetivo de detectar posibles cambios en la población (potencial y objetivo) o en el resultado directo esperado en dichas poblaciones.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 2, 3, 4, 5, 8 y 23.

2. ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML**
- b) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad**
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad**
- d) Periodo o plazo para su actualización?**

Respuesta: No. El Pp no cuenta con un diagnóstico específico del problema que atiende.

a) El PIFIRA en diversas secciones alude al problema que pretende atender el Pp y a sus causas, pues cuenta con un apartado de Diagnóstico del Sector Agropecuario Mexicano que incluye un análisis del acceso al crédito, indicando sus causas (1.2.2); otras secciones hacen referencia a los niveles de penetración financiera en el sector por tipo de población, localidad y región (1.2.5); a las dificultades de acceso al crédito en el medio rural o la menor atención a ciertos productores (apartado 1.4), así como a la atención de productores que carecen de acceso al financiamiento (Objetivo 1 y Apartado IV). Sin embargo, independientemente que este análisis no es exclusivo del Pp, se considera que las causas, efectos y características del problema no están estructuradas y argumentadas de manera consistente porque los efectos se mencionan como la situación general del sector, al señalar, por ejemplo, la población en situación de pobreza por tipo de localidad, el crecimiento del sector y los retos por estratos⁴, sin vincularlos con el problema definido para el Pp ni con sus causas específicas, entre las que se señalan la falta de capacidad de pago, problemas estructurales como la alta dispersión de las poblaciones, las dotaciones bajas de tierra y la alta volatilidad de los precios, así como la falta de una cultura financiera consolidada. Por lo que no se establece la correlación entre causas-problema-efectos, en consistencia con la MML. Por otro lado, el árbol del problema identifica sus causas y sus efectos sin una argumentación que respalde su vinculación debido al formato propio de diagrama de árbol. En éste, las causas son: limitada oferta de productos y servicios financieros (crédito, garantías); los productores de bajos ingresos no son sujetos de crédito y percepción de alto riesgo en el sector rural; y sus niveles subsecuentes son: insuficientes intermediarios financieros que atiendan al sector; falta de sucursales de intermediarios financieros en zonas rurales; desconocimiento de los productos financieros y tecnológicos; uso de técnicas agropecuarias y pesqueras ineficientes; falta de conocimientos y habilidades empresariales; falta de garantías; volatilidad en precios de insumos y productos y condiciones climáticas; escasa oferta de asesoría técnica y empresarial, y población rural en zonas marginadas. A su vez, los efectos son: los acreditados recurren al agio para financiarse; inviabilidad económica; baja productividad y competitividad, y bajos ingresos, empobrecimiento.

³ La propuesta concreta y específica para cuantificar la población se presenta en el Anexo 2.

⁴ Según la clasificación del Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012 de SAGARPA-FAO.

b) No hay un diagnóstico específico del Pp. En los documentos antes referidos, como también en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012, elaborado por la SAGARPA en colaboración con la FAO (Diagnóstico SAGARPA-FAO), se hace referencia a la población que presenta el problema. Sin embargo, en el PIFIRA se denominan productores del sector o de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural; en el árbol de problema se denominan “acreditados finales” y en el Diagnóstico SAGARPA-FAO se denominan Unidades Económicas Rurales (UER)⁵. Se recomienda que en el documento específico del diagnóstico se emplee la propuesta de población potencial (pregunta 1) y se use la información del Diagnóstico SAGARPA-FAO para caracterizar a la población que presenta el problema.

No se contestan los incisos c) y d) en virtud de la respuesta b).

Observaciones y recomendaciones: En virtud de lo anterior, no es factible que los documentos citados sustituyan un diagnóstico exclusivo del problema para el Pp evaluado. Por lo tanto, 1) Se recomienda la elaboración de un diagnóstico del problema exclusivo para el Pp, utilizando como guía el documento “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación” (SHCP y CONEVAL, 2016), que cuente, al menos, con los elementos concretos planteados en este documento; en el Anexo 10 se desarrolla una propuesta de contenido mínimo del Diagnóstico del problema del Pp, la cual incorpora las características requeridas en esta pregunta. 2) Se recomienda que dicho diagnóstico se actualice con una periodicidad bianual (usando como aproximaciones los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria) y que especifique su cobertura nacional. En consistencia con la respuesta 1, este documento deberá ser elaborado por el área de programas y proyectos (la UR), en colaboración con las de evaluación y programación y presupuestación, de conformidad con el artículo 44, fracción II; artículo 92, fracción IV; y artículo 106, fracción I del Estatuto Orgánico de FIRA.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 3, 5, 8 y 23.

3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención y el mecanismo causal que el Pp lleva a cabo?

Respuesta: Sí. Nivel 2. Existe justificación teórica o empírica que sustenta el tipo de intervención y el mecanismo causal del Pp sobre su población o área de enfoque objetivo; sin embargo, el Pp no cuenta con un diagnóstico, por lo que dicha justificación no está incluida como tal en él. Por otro lado, la justificación teórica y empírica existente es considerada como clara y robusta en términos de administración y política pública, y sí existe evidencia, nacional e internacional, de los efectos positivos atribuibles a los apoyos o componentes dirigidos a la población o área de enfoque objetivo.

El PIFIRA y el Diagnóstico SAGARPA-FAO señalan que el bajo nivel de crecimiento y productividad del sector tienen su origen en una serie de problemas, entre los cuales está el que busca atender el Pp evaluado, es decir, el acceso restringido de los productores a fuentes formales de financiamiento (SAGARPA-FAO: 7). De acuerdo con el Diagnóstico del Sector Agropecuario Mexicano del PIFIRA, las razones que explican el reducido acceso al financiamiento de los productores son la baja capacidad de pago, los problemas estructurales como la dispersión de las poblaciones, las muy bajas dotaciones de tierra y la volatilidad de los precios, así como la falta de cultura financiera que propicia la abstención de solicitar crédito, aunque cuentan con perfiles idóneos para obtenerlo. También, existe evidencia en las Encuestas Nacionales Agropecuarias (años 2012, 2014 y 2017) de que los productores primarios recurren a fuentes no formales de financiamiento. En concreto, los familiares en el país representan una fuente de financiamiento para 4.3, 5.0 y 5.5 por ciento de las unidades de producción para los años 2012, 2014 y 2017, respectivamente; los familiares en el extranjero, 0.6, 1.5 y 1.6 por ciento, respectivamente; y amigos o conocidos, ND⁶, 7.2 y 6.7, respectivamente. Estos datos se pueden comparar, por ejemplo, con el porcentaje de unidades de producción que acceden a créditos a través de bancos: 9.2, 11.0 y 11.8, para las ENA 2012, 2014 y 2017, respectivamente.

⁵ Definidos como “personas físicas o morales, ligadas o no a un predio, que desarrollan actividades agropecuarias de pesca y otras actividades productivas, industriales, comerciales y de servicios en el medio rural” (PIFIRA).

⁶ No se preguntó en la ENA 2012.

En este sentido, el tipo de intervención sobre los productores del sector, consistente en la entrega de apoyos para financiar servicios de capacitación, asesoría, consultoría, para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos, y los apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros, cuenta con justificación empírica que lo sustenta. Asimismo, se advierte el mecanismo causal también está sustentado, toda vez que, con el tipo de intervención referido, el Pp pretende atender las causas ya señaladas, con lo cual se espera promover la organización y capacitación de los productores para que, entre otras cosas, adquieran los conocimientos necesarios para convertirse en sujetos de crédito y sean capaces de estructurar proyectos, con el fin de desarrollar sus empresas y aumentar su productividad, además de incrementar la disponibilidad de servicios financieros a través de los apoyos dirigidos a ampliar la cobertura.

Adicionalmente, se podría agregar como evidencia internacional al diagnóstico específico (que se propone se elabore) el estudio Financiamiento del sector agroalimentario y desarrollo rural del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017). El cual subraya que las intervenciones dirigidas a fomentar el acceso al financiamiento parten de la premisa de que el acceso “facilita la transición hacia empresas o unidades de producción tecnológicamente más eficientes, con mayores niveles de capitalización, ubicadas en sectores más productivos y conectadas con las cadenas de valor” (p. 24), de manera que la ampliación del acceso al crédito “contribuiría a romper el ciclo de baja inversión, baja productividad y bajo crecimiento en el sector primario” (p. 7). Este estudio apunta que las intervenciones tienen que adoptar un enfoque integral con programas de financiamiento, gestión de riesgos y asistencia técnica. Resalta el papel de la asistencia técnica para complementar/completar intervenciones de financiamiento, ésta puede consistir en apoyar la adopción de mejores tecnologías; fortalecer la red de entidades no bancarias; fortalecer institucionalmente a los bancos públicos de desarrollo; implementar acciones de monitoreo y evaluación de los programas, y apoyar la asociación y organización de los productores para acceder a los mercados mediante las cadenas de valor. Especialmente, en la atención de las poblaciones de bajos ingresos, se enfatiza la necesidad de acciones de fortalecimiento de entidades financieras formales no bancarias. Aunado a lo anterior, el estudio Servicios financieros rurales en México del BID (2007) expone evidencia de efectos positivos atribuibles a los apoyos para el establecimiento de corresponsales, garantías líquidas y los apoyos para el fortalecimiento institucional de intermediarios financieros. Sin embargo, los apoyos a la formación de sujetos de crédito para la consolidación empresarial y apoyos a la reducción de costos de transacción, si bien son necesarios, se hace hincapié en que aún debe evaluarse su efectividad para “incorporar sosteniblemente a nuevos sujetos como clientes de crédito (BID, 2007: 72). Finalmente, el estudio menciona que los apoyos consistentes en subsidios a tasas de interés, otorgados directamente a los intermediarios financieros podrían distorsionar la asignación de recursos. (p. 68). Por lo anterior, se sugiere analizar la conveniencia de los apoyos para los que no existe evidencia contundente o que podrían tener efectos perversos, como los subsidios a tasas de interés.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2 y 8.

4. ¿La modalidad presupuestaria del Pp es consistente con el problema público o necesidad identificada, así como con los componentes que el Pp genera y su mecanismo de intervención adoptado?

De acuerdo con el Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2018, los programas se clasifican de acuerdo con tipos, grupos y modalidades. El Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, está clasificado bajo la modalidad “F”, la cual corresponde al desempeño de funciones y actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico. En este sentido, la modalidad presupuestaria es consistente con el problema público definido para el Pp, y sus causas y efectos, independientemente de los ajustes sugeridos con respecto a la definición de la población potencial y objetivo y de la recomendación que se hizo de elaborar de un diagnóstico exclusivo, el Pp está diseñado para atender un problema en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, lo cuales pueden considerarse tanto dentro del sector económico como del social, debido a los efectos asociados (en la economía y la calidad de vida) que se generan a través del Propósito del Pp contenido en la MIR 2018, consistente en ampliar el acceso al financiamiento a través de la entrega de apoyos (componentes). A pesar de su distinta naturaleza y de que se otorguen a una diversidad de sujetos, los cuatro grandes tipos de apoyos del Pp están orientados a fomentar el acceso a fuentes formales de financiamiento de las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores ya mencionados. No obstante, la MIR 2018 sólo retoma uno de los tipos de apoyos e incluye los Componentes “Prestadores de servicios especializados registrados” y “Financiamiento integral y las garantías de crédito” que se consideran inadecuados porque no son bienes o servicios entregados por el Pp. Por último, se detectó que el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) para el ejercicio fiscal 2018 indica que la UR del Pp es HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía

para Créditos Agropecuarios (FEGA), en virtud de que es este fondo el que recibe los recursos del Pp; sin embargo, las ROP 2017 señalan que los recursos presupuestales del Pp provienen de los cuatro fideicomisos.

Observaciones y recomendaciones: 1) FIRA cuenta con dos versiones diferentes de MIR: la MIR 2018 y la MIR publicada en las ROP 2017, con diferencias en los resúmenes narrativos de los niveles Propósito, Componente y Actividades, por lo cual debe corregirse la versión de las ROP pues, de conformidad con los numerales 28 y 29 de los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (SCHP, 2018) “la información presupuestaria de la MIR [...] registrada en los sistemas de la Secretaría es la base para el seguimiento y la evaluación del desempeño”, además, las ROP, los lineamientos u otras disposiciones que regulen los Pp y sus respectivas MIR, “deberán ser consistentes entre sí en todo momento”; la Tabla 2 (pregunta 17) expone estas diferencias. 2) Adicionalmente, se recomienda revisar la MIR 2018 bajo la óptica de la MML, para que se incluyan como componentes los cuatro tipos de apoyo que el Pp ofrece (ROP 2017); y que se valore la conveniencia de retirar los componentes “Prestadores de servicios especializados registrados” y “Financiamiento integral y las garantías de crédito”, en virtud de que los componentes son los “bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito” (SHCP, s.f.: 39). 3) Para subsanar la confusión relativa a la UR, se sugiere que las ROP especifiquen que la UR del Pp es FEGA y que los recursos presupuestales del Pp provienen de este fideicomiso, uno de los cuatro fideicomisos que integran FIRA.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de todas las preguntas de este Módulo de Diseño de la Evaluación.

A.III Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.

- 5. En virtud de que el fin del Pp está vinculado a alguna(s) de las Cinco Metas Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, a través del programa sectorial, (o excepcionalmente a un programa especial o institucional):**
- a) ¿Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo?**
 - b) ¿El logro del propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?**

Respuesta: Sí. Nivel 3. El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y es posible determinar vinculación con dos de los aspectos establecidos en la pregunta.

a) Las ROP 2017 mencionan la convergencia del Pp con la meta nacional “México Próspero”, en el objetivo 4.10 “Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país”, en la estrategia 4.10.1 “Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico”; sin embargo, esta vinculación es incorrecta porque, si bien hay un concepto común que es el sector agroalimentario, el Propósito del Pp no está dirigido a impulsar la productividad. Por otro lado, FIRA cuenta con el documento “Alineación y congruencia del Programa Institucional Anual y Programa Financiero generado al amparo del procedimiento de planeación institucional” (s.f.), en el que se puede observar que el Pp está vinculado con el Objetivo 6 del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (PRONAFIDE), “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”, y con el Objetivo 1 del PIFIRA, “Impulsar el acceso al financiamiento para los productores con proyectos viables que no cuentan o tienen acceso insuficiente al crédito”. Los conceptos comunes entre el Propósito del Pp y los objetivos de dichos programas están en la población que enfrenta el problema, así como en el mecanismo de ampliar o impulsar el acceso a fuentes formales de financiamiento. b) Se considera que el logro del Propósito sí contribuye al cumplimiento de algunas metas de los programas referidos, especialmente, a la meta del Objetivo 6 del PRONAFIDE, que es de ampliar a 7.9% el crédito directo e impulsado otorgado por las entidades de la Banca de Desarrollo como proporción del PIB; y al cumplimiento de las metas del Objetivo 1 del PIFIRA, consistentes en incrementar el saldo total impulsado con crédito o garantía sin fondeo de FIRA de 86,227 a 162 mil millones de pesos, e incrementar los acreditados finales atendidos de 267 mil a 420 mil (Tradicional) y de

600 mil a 700 mil (Microcrédito)⁷. Sin embargo, el logro del Propósito del Pp no es suficiente para el cumplimiento total de ninguna de las metas de los objetivos del PRONAFIDE ni del PIFIRA.

Observaciones y recomendaciones: 1) En el Anexo 10 se recomienda la incorporación de la alineación del Pp al PND y los programas sectoriales al diagnóstico del Pp, lo cual permitirá que el Pp cuente con una vinculación expresa e individualizada. 2) Antes se recomendó que el Pp cuente con una única MIR, elaborada bajo los criterios de la MML y con la participación de las áreas relevantes (respuesta a preguntas 1 y 4), también se sugirió adecuar la versión de la MIR publicada en las ROP 2017 a la MIR 2018; en relación con este ajuste, se recomienda que en la adecuación se verifique que sea retirada del Propósito la parte que señala “para elevar su productividad”, en virtud de que no es congruente con la MIR 2018. 3) Se recomienda modificar la Alineación con los objetivos del PND de las ROP 2017, porque dicha alineación responde a un objetivo de productividad, no de ampliación del acceso a fuentes formales de financiamiento. 4) Se sugiere concentrar los resultados del indicador de Propósito (y de los demás indicadores que conforman la MIR) de todo el sexenio, no necesariamente en un documento especial, sino en sus registros históricos de indicadores, como una adenda o reporte que permita contar con una referencia precisa y rápida para obtener información sobre los resultados alcanzados en este periodo y contrastarlos con las metas correspondientes a los objetivos del Pp, y así distinguir su contribución al cumplimiento de los objetivos superiores de otros programas, en particular, del PRONAFIDE y el PND. La información generada, además, podrá servir como insumo para la determinación de líneas base y metas de los siguientes ejercicios fiscales, y ser tomada en cuenta en la elaboración del diagnóstico recomendado (Anexo 10).

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2 y 6.

6. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del PND vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el Pp?

De acuerdo con el análisis expuesto en la pregunta anterior, el Pp está vinculado con el Objetivo 6 del PRONAFIDE “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”. Este objetivo se vincula con el Objetivo 4.2 “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento” de la Meta Nacional IV. México Próspero del PND; así como con las siguientes estrategias y líneas de acción, también del PND:

Estrategia 4.2.2 Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos. Líneas de acción: Fortalecer el sistema de garantías para aumentar los préstamos y mejorar sus condiciones, y promover el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros. Estrategia 4.2.4. Ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros, a través de la Banca de Desarrollo, a actores económicos en sectores estratégicos prioritarios con dificultades para disponer de los mismos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, además de la innovación y la creación de patentes, completando mercados y fomentando la participación del sector privado sin desplazarlo. Líneas de acción: Redefinir el mandato de la Banca de Desarrollo para propiciar el fomento de la actividad económica, a través de la inducción del crédito y otros servicios financieros en poblaciones con proyectos viables y necesidades atendibles que de otra forma quedarían excluidos; y, promover la participación de la banca comercial y de otros intermediarios regulados, en el financiamiento de sectores estratégicos.

Se considera que los objetivos, estrategias y líneas de acción citados están relacionados con el Objetivo 6 del PRONAFIDE porque todos están dirigidos a ampliar el acceso al financiamiento con énfasis en personas, empresas y actores económicos de segmentos actualmente excluidos o con dificultades de acceso. En particular, por un lado, la ampliación del crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado (Objetivo 6 del PRONAFIDE), presenta coincidencias con la Estrategia 4.2.4 tanto en cuanto a la situación perseguida como en la población objetivo; por otro lado, la Estrategia 4.2.2 se considera complementaria de la 4.2.4 ya que, al no ser excluyentes, la ampliación de la cobertura del sistema financiero por medio de las líneas de acción respectivas contribuye al incremento del acceso al crédito y a otros servicios financieros.

⁷ Las metas de los objetivos de los programas PRONAFIDE y PIFIRA son metas sexenales contenidas en los respectivos programas.

En general, el Propósito del Pp guarda una relación estrecha con los objetivos de los programas sectoriales y éstos con los del PND, aspecto que revela que el objetivo del Pp está orientado a contribuir a la consecución de los objetivos superiores de los dichos programas con los que se vincula.

La respuesta a esta pregunta es consistente con la respuesta de la pregunta 5.

7. ¿El propósito del Pp se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030?

Sí. El Propósito del Pp se vincula directamente con los siguientes ODS y metas de la Agenda 2030:

Tabla 1. Vinculación del Propósito del Pp con los ODS

ODS	Meta del ODS	Descripción de la contribución o aportación del Pp a la Meta del ODS
Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	2.3 De aquí a 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas.	El Propósito del Pp consiste en promover el acceso de los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural al financiamiento integral y garantías de crédito. De manera que, tal como está expresado en el Fin de la MIR, el Pp contribuye al incremento de la productividad agrícola y, cuando atiende a productores de pequeña escala, mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, contribuye a incrementar el ingreso de esta población. Por lo anterior, se sugiere tomar en cuenta la población referida en esta meta en la delimitación o focalización que, en su caso, se lleve a cabo al elaborar el diagnóstico del problema.
Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	El Pp contribuye al cumplimiento de esta Meta, toda vez que forma parte de una política pública orientada al desarrollo que apoya actividades productivas y fomenta la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas mediante la promoción y el fomento del acceso a servicios financieros.
	8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Entre sus componentes, el Pp considera el otorgamiento de apoyos para el fortalecimiento de instituciones financieras nacionales para cumplir su propósito, con el cual contribuye directamente a fomentar y ampliar el acceso a los servicios financieros de los productores y empresas de los sectores específicos que tienen dificultades de acceso.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Agenda 2030.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 4, 5, 6 y 23.

A.IV Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

8. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del problema o necesidad del Pp y cuentan con la siguiente información o características:

- a) Unidad de medida

- b) Cuantificación y su metodología
- c) Fuentes de información
- d) Plazo para su actualización (de acuerdo con su metodología)
- e) Existe evidencia de que el Pp utiliza las definiciones para su planeación
- f) ¿Las definiciones de población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida son consistentes entre sí de acuerdo con la MML?

Respuesta: No. Las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo no cumplen con las características establecidas.

La población potencial no está definida en documentos oficiales del Pp ni se cuenta con un diagnóstico del problema, por lo que se considera que esta población no cuenta con la información ni características señaladas en los incisos a) a f). La población objetivo está definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos que otorga el Pp, siendo personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los intermediarios financieros que operan con FIRA, así como prestadores de servicios especializados; estudiantes universitarios en carreras afines que estén en el último año y que participen en apoyo a los sectores; intermediarios financieros que operen en forma directa con FIRA; empresas parafinancieras; entidades masificadoras de crédito y entidades financieras que operen servicios financieros de FIRA. Según esta definición, las unidades de medida de la población objetivo son personas físicas o morales; prestadores de servicios especializados; estudiantes universitarios; intermediarios financieros; empresas parafinancieras; entidades masificadoras de crédito y entidades financieras. De acuerdo con lo anterior, la población objetivo cuenta con la información del inciso a).

Se considera que la población objetivo está incorrectamente definida en las ROP 2017, en virtud de que, de acuerdo con los Lineamientos para la vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los Programas Correspondientes (SCHP y CONEVAL, 2008), el vínculo entre el contenido de la población objetivo especificada en las ROP con la MIR se da en el Propósito, ya que la población objetivo “deberá ser consistente con la identificada a nivel Propósito en la MIR, especificando claramente a quien va dirigido el programa y sus principales atributos” (p. 3). En este sentido, toda vez que el Propósito expresado en el resumen narrativo de la MIR 2018 es “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito”, se deduce que la población a la que va dirigido el Pp y que, por tanto, es la población objetivo, está compuesta por productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado. Al respecto, de acuerdo con la MML, la población potencial es el universo global de la población que presenta el problema que justifica la existencia del Pp y que pudiera ser elegible para su atención (SHCP, s.f.: 28), en este sentido, y en congruencia con la definición del problema del Pp y con el Propósito de la MIR 2018, el problema consiste en la dificultad de acceso a fuentes formales de financiamiento y el universo global que enfrenta el problema son las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural. La diferenciación entre la población potencial y objetivo del Pp puede establecerse a partir de la definición de población objetivo según la MML, la cual indica que la población objetivo es la que “el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella” (SHCP, s.f.: 28). En este contexto, se aprecia que la población objetivo, definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos, es inadecuada, en virtud de que va más allá de la población potencial. Esta imprecisión se debe a que en las ROP 2017 se considera población objetivo a otros sujetos que, sin ser productores o empresas, reciben los apoyos (componentes) que ofrece el Pp en una calidad de aliados de FIRA, convirtiéndose en un medio a través del cual se busca incidir en el logro del Propósito, pero no son parte de la población que enfrenta el problema. FIRA proporcionó el documento “Población potencial, población objetivo y población atendida de FIRA, 2012-2018”; si se atiende la recomendación de la definición de la población potencial del Pp, la población potencial de FIRA coincidiría con la población potencial del Pp. Por otro lado, la población objetivo, definida en el documento citado, es aquella que puede “recibir crédito con recursos de FIRA [...] y que reúnan los requisitos definidos por el Intermediario Financiero acreditante para beneficiarse y obligarse por el crédito”, no a la que puede recibir los apoyos del Pp. Por lo tanto, la población objetivo del Pp no cuenta con la información o características b) a f).

Observaciones y recomendaciones: Con base en las consideraciones anteriores, se sugiere 1) adoptar la siguiente definición de población potencial “las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado”; así como la siguiente definición de población objetivo “las personas físicas o morales que realizan actividades en

los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp". Adicionalmente, en el Anexo 2 se presenta una propuesta de metodología de cuantificación que considera los criterios establecidos en esta pregunta. Las definiciones propuestas, además, son consistentes con la definición de UER, "persona física o moral, ligada o no a un predio, que desarrolla actividades agropecuarias, de pesca, acuícola y otras actividades productivas, industriales, comerciales y de servicios en el medio rural" (PIFIRA), la cual se propone como unidad de medida de las poblaciones del Pp en la metodología respectiva. 2) Modificar la definición de la población objetivo en las ROP, de manera que los prestadores de servicios especializados, estudiantes e intermediarios financieros se definan expresamente como quienes, además de la población objetivo, pueden ser receptores de los apoyos del Pp (beneficiarios intermedios), pero no como parte de dicha población objetivo. En un subapartado para cada apoyo, estos beneficiarios pueden denominarse "Receptores elegibles".

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11 y 23.

9. ¿Existe información que permita conocer qué instancias, actores o beneficiarios (población o área de enfoque atendida) reciben los componentes del Pp y que:

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo o institucional
- b) Incluya el tipo de apoyo, de acciones o de componentes entregados
- c) Esté sistematizada
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización?

Respuesta: Sí. Nivel 4. La información de la población o área de enfoque atendida cumple con las **cuatro** características establecidas.

a) Sí existe información que permite conocer a los beneficiarios que reciben los componentes del Pp, lo cual se corroboró con dos fuentes. La primera es el documento institucional Procedimiento para la Gestión de Apoyos, el cual establece que la última fase del procedimiento de entrega de apoyos consiste en hacer el registro correspondiente en Sistema de Administración de Subsidios (SAS). La segunda es una base de datos denominada Padrón de Beneficiarios de Apoyos FIRA. b) El Padrón contiene la siguiente información: nombre; razón social; entidad de aplicación; municipio de aplicación; localidad de aplicación; programa; componente; cultivo-especie; fecha; monto federal; tipo de apoyo; año fiscal; fecha inicial del procedimiento y fecha final; identificador del Ramo; número total de beneficiarios; número de beneficiarios hombres y beneficiarios mujeres; actividad productiva; mes; identificador de crédito; identificador de la persona, y archivo. c) La información sobre los apoyos sí está sistematizada, ya que el Padrón de Beneficiarios de Apoyos FIRA es una base de datos con respaldo en el sistema informático SAS, donde se ingresan todas las solicitudes recibidas completas y correctas para integrar "el expediente electrónico SAS" (p. 5), en el cual se integra la información que se genere durante la ejecución y otra relevante que dé sustento al correcto ejercicio de los recursos y se les da seguimiento hasta la entrega de los apoyos. d) La base de datos proporcionada corresponde a los apoyos entregados en el año 2017 y está en formato Excel; sin embargo, de la lectura del Procedimiento para la Gestión de Apoyos se desprende que en el SAS se captura la información del apoyo ejercido etapa por etapa y se verifica la integración de cada expediente hasta que se realiza el finiquito del apoyo, por lo que se considera que, en los sistemas de FIRA, la información está actualizada. Además, existen áreas de control (como la Subdirección de operaciones) que se encargan de que la información capturada esté depurada y actualizada de acuerdo con sus procedimientos.

Observaciones y recomendaciones: Se sugiere 1) Incluir una variable que identifique el estrato de los beneficiarios de acuerdo con la segmentación FIRA; incluir una variable que indique si el beneficiario ya ha sido sujeto de crédito antes o no. Esta información aportará datos para la cuantificación de la población atendida por el Pp. 2) Se sugiere incluir en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos que existen áreas y mecanismos para asegurar que el padrón esté depurado y actualizado.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 8, 10, 11 y 23.

10. ¿El Pp cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características:

- a) Considera el presupuesto que requiere el Pp para atender a su población o área de enfoque objetivo en los próximos cinco años;**
- b) Especifica metas de cobertura anuales para los próximos cinco años, así como los criterios con los que se definen;**
- c) Define el momento en el tiempo en que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, y**
- d) Con el diseño actual del Pp es posible alcanzar las metas de cobertura definidas?**

Respuesta: No. El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir a sus poblaciones potencial y objetivo, sin considerar que dichas poblaciones no están claramente definidas según las especificaciones de la MML.

No obstante, se reconocen los esfuerzos realizados en el PIFIRA para establecer esquemas para la atención del sector en su conjunto. Sin embargo, si bien en los esquemas se mencionan los apoyos que otorga el Pp, sus planteamientos están encaminados a dar cobertura al conjunto de poblaciones susceptibles de ser atendidas por FIRA, además de que sólo cumplen con la característica del inciso a), pues sí considera los recursos necesarios para el periodo 2014-2018. Por otra parte, el Pp sí cuenta con metas de cobertura anuales, pero no están especificadas para los próximos cinco años; tampoco están vinculadas con una estrategia concreta de cobertura; están dispersas en medios diversos –las anuales en las Fichas de Indicadores de la MIR y las metas a 2018 en el portal de Internet Transparencia Presupuestaria–; y no existe evidencia documentada que permita conocer los criterios utilizados para su establecimiento. Esto, aunado a que las poblaciones potencial y objetivo no están cuantificadas, impide determinar el momento en que convergerán ambas poblaciones, así como estimar el presupuesto necesario para su atención. Por todo lo anterior, no se cuenta con información suficiente para determinar si, con el diseño actual del Pp, es posible alcanzar las metas de cobertura definidas.

Recomendación: En respuestas a preguntas anteriores se ha propuesto la modificación de la definición del problema en lo que se refiere a la identificación de la población que enfrenta el problema; las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo, y una metodología para su cuantificación; una estructura y el contenido básico del diagnóstico (Anexo 10) que pueden ser útiles para determinar la estrategia de cobertura del Pp. Dicha estrategia debe partir de una definición correcta y sin ambigüedades del problema que, de acuerdo con la MML, incluya a la población que enfrenta el problema y su magnitud. Así, se propone que FIRA realice un diagnóstico del problema, para el cual se realizó una propuesta de contenido mínimo en el Anexo 10, donde defina y cuantifique las poblaciones potencial y objetivo del Pp, pudiendo considerar la propuesta de metodología de cuantificación propuesta en el Anexo 2. En ese Anexo se propone tomar en cuenta el presupuesto asignado al Pp para cuantificar la población objetivo, por lo que, para determinar el presupuesto que el Pp requiere para atender a su población objetivo en los próximos cinco años, se sugiere valorar mantener el mismo nivel de presupuesto durante dicho periodo, así como establecer metas anuales de cobertura para los próximos cinco años más ambiciosas que pueden implicar un mayor presupuesto y una mayor eficiencia en el otorgamiento de apoyos, de manera que más productores o empresas puedan ser atendidos por unidad de presupuesto. Para definir el momento en el tiempo en que convergerán las poblaciones potencial y objetivo, será de utilidad contar con información sobre los beneficiarios que reciben los apoyos por primera vez, para cuantificarlos anualmente y estimar el tiempo que tomará cubrir al total de la población potencial del Pp a través del otorgamiento de apoyos al menos una vez.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 3, 8, 9 y 11.

11. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

El Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia de la población atendida. El principal mecanismo consiste en poner a disposición del público en sus medios electrónicos, los padrones de los beneficiarios atendidos cada año. Actualmente están disponibles los padrones de los años 2006 a 2017 en formato PDF. Estos documentos contienen la siguiente información: nombre o razón social, sexo, rango de edad, entidad federativa, monto y tipo de apoyo. En este sentido, las variables que considera son las anteriormente indicadas y la temporalidad de sus mediciones es anual.

Por lo anterior, la información de los padrones cumple con las disposiciones de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Estos artículos establecen que los sujetos obligados deben poner a disposición del público y mantener actualizada, entre otra información, los padrones de beneficiarios de los programas de subsidios, estímulos y apoyos (artículo 70, fracción XV, q). Sin embargo, se recomienda llevar a cabo una actualización, al menos, semestral, lo cual se considera viable, teniendo en cuenta que FIRA realiza la integración de padrones trimestralmente (Procedimiento para la Gestión de Apoyos). Por otra parte, se sugiere valorar la posibilidad de hacer accesibles al público sus padrones de beneficiarios en un formato modificable que permita su reutilización. Los padrones pueden consultarse en este vínculo:

<https://www.fira.gob.mx/Nd/ApoyosFomento.jsp>.

Ahora bien, en el Portal de Internet Transparencia Presupuestaria (SHCP), donde existe información relacionada con el ejercicio del presupuesto público en datos abiertos, puede consultarse la información relativa al desempeño del programa, tal como la de su presupuesto asignado, su MIR, sus indicadores de componentes, la alienación que guarda con programas sectoriales, así como el Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD). La temporalidad de la valoración es anual.

El MDS es una síntesis de la valoración de la información del desempeño de los Pp que se realiza para conocer su comportamiento y promover su uso en la toma de decisiones. Esta valoración mide las siguientes cinco variables: (1) Ejercicio del gasto; (2) MIR; (3) Evaluaciones externas del Programa Anual de Evaluación (PAE); (4) Los aspectos susceptibles de mejora (ASM) señalados en las evaluaciones externas, y (5) Calidad de sus padrones en el Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G). Esta información está disponible en el siguiente vínculo:

<https://nntp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=06F017>

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 8 y 9.

12. ¿Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes del Pp a la población o área de enfoque objetivo tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios para su entrega claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción**
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Pp**
- c) Están sistematizados**
- d) Están difundidos públicamente?**

Respuesta: Sí. Nivel 4. Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes tienen **todas** las características establecidas.

a) El Pp sí cuenta con procedimientos de entrega de los componentes que están establecidos en las ROP 2017 y que se detallan en el documento institucional Procedimiento para la Gestión de Apoyos. Las ROP establecen dos procedimientos generales para la atención de los solicitantes de apoyos; ambos inician con una solicitud de quien pertenece a la población objetivo, indicada para cada tipo de apoyo y, en su caso, tipo concreto de apoyo (servicios de asesoría, consultoría, capacitación, entre otros). El primer procedimiento es aplicable a los apoyos (a) para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; (b) para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor, y (c) apoyo para programas especiales; mientras que el segundo aplica al procedimiento (d) apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros. Para cada procedimiento se especifica la fase de selección y la mecánica de operación de los apoyos. Así, los criterios de selección son la pertenencia a la población objetivo, según lo indicado para cada apoyo, que la solicitud se apegue a las características de los apoyos, que el monto corresponda con lo establecido y que exista disponibilidad presupuestal. En cuanto a la mecánica operativa, la cual se refiere a la descripción de etapas del procedimiento posteriores a la selección hasta concluir con la entrega del apoyo, se indican los plazos de presentación de la solicitud y de respuesta, así como los medios de entrega de los apoyos. El segundo procedimiento exige diferentes requisitos e impone distintas obligaciones para acceder al apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros en función de los conceptos elegibles: capacitación y consultoría; expansión de estructuras de intermediarios financieros, apoyos en reducción de costos financieros, SIEBAN y precio del servicio de garantía; apertura de centros de atención; corresponsales; apoyo para la adquisición de coberturas de precios; respaldo de financiamientos, y apoyo para operación integral de líneas de crédito agropecuario. La mecánica operativa también es diferente para dos grupos de "población objetivo" y describe el

procedimiento hasta la etapa de entrega. A diferencia de las ROP, las cuales están dirigidas principalmente a la población objetivo y son útiles para transparentar los procedimientos que imponen obligaciones a los beneficiarios, el Procedimiento para la Gestión de Apoyos está dirigido a los operadores del Pp, por lo que, guardando la consistencia con lo indicado en las ROP, este documento describe cuatro procedimientos, pero no en función de los apoyos que otorga el Pp, sino en función de las etapas de un único mecanismo de entrega de los apoyos. Además, describe los roles de los servidores públicos que participan e integra en estas etapas las acciones concretas que los operadores deben llevar a cabo para gestionar las solicitudes de apoyos hasta su total conclusión. En este sentido, se observa que el mecanismo de entrega de los apoyos está conformado por criterios claramente especificados tanto para los beneficiarios como para los operadores del Pp.

b) Asimismo, al estar detalladamente descritos en un documento institucional elaborado *exprofeso* para este fin, se considera que los procedimientos están estandarizados. c) De igual modo, se aprecia que los procedimientos están sistematizados desde el momento en que se determina que la solicitud es completa y correcta hasta que se entrega y finiquita el apoyo y se verifica la integración del expediente o, en el caso de que se detecten irregularidades, se inicia un nuevo procedimiento de inscripción en otro sistema de seguimiento denominado BUROTEC. d) En cuanto a la publicidad de los procedimientos, las ROP se difunden en el DOF, además de que están disponibles en los medios electrónicos de FIRA. Adicionalmente, el documento Procedimiento para la Gestión de Apoyos indica que el procedimiento “tiene alcance nacional, sin distinción o discriminación de los beneficiarios, dando igualdad de oportunidades a las mujeres, jóvenes, personas con capacidades diferentes, indígenas, de zonas de alto y muy alto grado de marginación, en lo individual u organizados, procurando la mejora y conservación del medio ambiente”, por lo que no se consideran dificultades especiales que podrían presentar mujeres u hombres en el cumplimiento de los requisitos a cubrir para el acceso a los apoyos que otorga el Pp (p. 3).

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 8, 9, 10 y 11.

A.V Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

13. Para cada uno de los Componentes de la MIR vigente del Pp ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Están ordenadas de manera cronológica
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes?

Respuesta: No. El Pp no cuenta con una o con un grupo de Actividades para cada Componente de la MIR, ya que ninguna Actividad de la MIR 2018 encuadra en la definición de las Actividades como “las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa” (SHCP, s.f.: 39). Por lo tanto, las Actividades de la MIR no cuentan con las características referidas en los incisos a) a d) como se explica en seguida.

De acuerdo con las ROP 2017, los apoyos que otorga el Pp son los siguientes: A) Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; B) Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor; C) Apoyo para programas especiales, y D) Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros. Los apoyos A a C se traducen en servicios de capacitación, asesoría, consultoría, así como para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos. Mientras que el Apoyo D se destina a servicios de capacitación, consultoría y expansión de estructuras para el fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, así como empresas parafinancieras, entidades masificadoras de crédito y entidades financieras; así como a ampliar la cobertura y disponibilidad de servicios financieros, mediante apoyos en reducción de costos financieros, apoyos por los créditos fondeados con recursos FIRA correspondientes a los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa (SIEBAN) y precio del servicio de garantía; apertura de centros de atención; corresponsales; apoyo para la adquisición de coberturas de precios; respaldo de financiamientos, y apoyo para operación integral de líneas de crédito agropecuario.

Por su parte, el Pp F017 tiene tres Actividades dentro la MIR 2018. 1) Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados; 2) Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB), y 3) Atención de Intermediarios financieros. Como puede notarse, ninguna de las tres Actividades actuales responde a la pregunta ¿Cómo se generarán los bienes o servicios que debe entregar el Pp?, pues la Actividad 1 es uno de los servicios para los cuales se otorgan los Apoyos A, B y C. Por su parte, la Actividad 2, corresponde a uno de los dos subconjuntos de servicios para los cuales se ofrece el Apoyo D. Por lo tanto, estas dos actividades están incluidas en los Componentes, de manera que no son acciones emprendidas para generarlos.

La redacción de la Actividad 3 es ambigua, porque de su lectura podría entenderse que se da atención a los intermediarios financieros y su indicador mantiene la misma ambigüedad (Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros); sin embargo, el método de cálculo de su indicador utiliza como unidad de medición las ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional. De donde se desprende que podría estar relacionada con los apoyos para apertura de centros de atención y para establecer corresponsales. Con lo que se deduce que no es una Actividad, sino un indicador del Apoyo D, es decir, de un Componente, destinado a medir el incremento de ventanillas derivado de los apoyos otorgados para la apertura de centros de atención y para establecer corresponsales.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 14, 15, 16 y 17.

14. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR vigente cumplen con las siguientes características:

- a) Son los bienes o servicios que produce el Pp**
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados**
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito**
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito?**

Respuesta: Sí. Nivel 1. Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor **entre 0 y menos de 2** características establecidas en la pregunta. El promedio de cumplimiento de las características de los Componentes es de 2.

La MIR 2018 del Pp F017 tiene tres Componentes: 1) Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados; 2) Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas, y 3) Prestadores de servicios especializados registrados.

a) El primer Componente de la MIR 2018 cumple con ser un bien o servicio producido por el Pp; sin embargo, los siguientes dos, Prestadores de servicios especializados registrados y Financiamiento integral y las garantías de crédito, no son “bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito” (SHCP, s.f.: 39), ya que ninguno de los cuatro tipos de apoyos que ofrece el Pp consiste en registrar de prestadores de servicios, como tampoco en otorgar financiamiento integral ni garantías de crédito. El Componente “Prestadores de servicios especializados registrados” no es parte de los servicios que el programa otorga a la población, ya que los apoyos son para capacitación, asesoría o consultoría; el registro puede considerarse como una Actividad necesaria para entregar ciertos apoyos (para servicios para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos), para los cuales el Pp requiere a Prestadores habilitados por FIRA. El Componente Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas no podría ser considerado un Componente si se toma en cuenta que, al recibir financiamiento y garantías, los beneficiarios ya estarían teniendo acceso a fuentes formales de financiamiento.

b) Los tres Componentes cumplen con estar redactados de manera correcta de acuerdo con la MML, como resultados logrados (servicios proporcionados + verbo en participio pasado).

c) El primero de los componentes está adecuadamente identificado como tal y es necesario para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo del programa. El componente, Prestadores de servicios especializados también es necesario, pero como Actividad, en virtud de que, de no llevarse a cabo, no podrían recibirse apoyos para servicios para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos. El componente Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas es prescindible como componente, toda vez que constituye en sí mismo el acceso a fuentes formales de financiamiento y, por lo tanto, el logro del Propósito; pero podría utilizarse como indicador de Propósito, siempre que las variables consideradas en su

método de cálculo (cartera fondeada con recursos FIRA, cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA y saldo de las garantías pagadas por FEGA, para IFNB en operación directa e indirecta en el periodo) estén relacionadas con la entrega de los apoyos del Pp.

d) Por otro lado, de acuerdo con el análisis de las ROP 2017, los Componentes actuales en la MIR 2018 no representan todos los servicios que otorga el Pp a la población objetivo y estos no son suficientes para el cumplimiento del Propósito. De acuerdo con las ROP, los apoyos que se dan y deberían traducirse en los Componentes son: 1) Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; 2) Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor; 3) Apoyo para programas especiales, y 4) Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros.

En total, estos apoyos engloban otros trece apoyos más específicos, con sus propios conceptos elegibles; en las ROP 2017, esos trece subapoyos o subtipos de apoyos, se denominan “Componentes” sin que estén incluidos en la MIR 2018 como tales, lo cual genera confusión. Por lo tanto, se subraya la necesidad de utilizar un lenguaje homogéneo en los documentos del Pp, reservando el término componentes para aquellos que efectivamente estén incluidos en la MIR del Pp. Como se indicó con anterioridad, se sugiere incluir en la MIR cuatro componentes, correspondientes a los tipos de apoyos identificados en las ROP 2017 y modificar el término componentes utilizado en este documento por otro, como podrían ser “subapoyos” o “apoyos específicos”. En el Anexo 9 de este documento se presentan los apoyos de manera gráfica para mejorar su comprensión.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 13, 15, 16 y 17.

15. ¿El Propósito de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos**
- b) El medio de verificación de su indicador no está controlado por los responsables del Pp**
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo**
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados**
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo?**

Respuesta: Sí. Nivel 3. El Propósito cumple con **cuatro** de las cinco características establecidas en la pregunta.

De acuerdo con la MML, el Propósito debe ser la razón de ser del Pp y permitir visualizar el efecto de este sobre la población o área de enfoque. El Propósito del Pp F017 en la MIR 2018 es: “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito”.

a) Como se observó en el análisis de los Componentes, estos no son suficientes para el cumplimiento del objetivo de Propósito. De acuerdo con las ROP del Pp F017, existen cuatro apoyos que se otorgan a la población objetivo y estos deberían traducirse en los Componentes de la MIR. b) El medio de verificación de su indicador es Acreditados tradicionales en Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema de Inteligencia de Negocios *Enterprise Business Intelligence System* (EBIS). Subdirección de Desarrollo de Productores y Prestadores de Servicios. Este medio es la fuente de información que permite calcular el indicador y verificar el logro del objetivo de este nivel. Considerando que, para este nivel la información sobre los acreditados tradicionales no es controlada por los responsables del Pp, el Propósito cumple con esta característica. c) El Propósito incluye un solo objetivo, que la población objetivo reciba el apoyo de fomento. Aunque cumple con esta última característica de acuerdo con la pregunta, se considera que “recibir el apoyo de fomento” no debería ser parte del objetivo, porque recibir los apoyos está comprendido en los objetivos a nivel Componente. El objetivo del Propósito estaría mejor enfocado en que los productores accedan a fuentes formales de financiamiento, como se señala en el Propósito descrito en las ROP 2017, por lo que se considera necesaria su homologación, modificando el Propósito en la MIR 2018. d) La definición del Propósito del Pp está redactada como una situación alcanzada al expresar el verbo en tiempo presente (reciben). e) La definición incluye a la población objetivo (productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural).

Como se indicó en respuestas anteriores, existen diferencias entre la MIR presentada en el Anexo 8 de las ROP 2017 y la

MIR 2018, por lo cual se sugirió ajustar la MIR de las ROP a la MIR 2018. En este caso, hay una diferencia en la definición del Propósito, en las ROP, la definición del Propósito es “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural con proyectos viables acceden al financiamiento integral y garantías de crédito para elevar su productividad”, mientras que en la MIR 2018 el Propósito es “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito”. Por lo que, como se señaló en el inciso c) de esta respuesta, se sugiere retirar la parte de “recibir el apoyo de fomento”, porque recibir los apoyos está comprendido en los objetivos a nivel Componente. De igual manera, para mantener la consistencia con la definición del problema y de las poblaciones que se propusieron en respuestas anteriores, se sugiere modificar la definición del Propósito para que quede redactado de la siguiente manera: “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural acceden a fuentes formales de financiamiento”.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 4, 5, 7, 8 y 23.

16. ¿El Fin de la MIR vigente cuenta con las siguientes características:

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial?

Respuesta: Sí. Nivel 4. El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

El Fin del Pp F017 en la MIR 2018 es: Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad.

a) El Fin es claro utilizando la sintaxis recomendada por la MML para su definición (El qué + mediante/a través de + El cómo). Sin embargo, se considera que el texto debe ser modificado retirando la parte “para elevar su productividad” para mantener la consistencia entre el Fin y el Propósito de la MIR, pues el “cómo” de la sintaxis del Fin debe corresponder a la solución al problema que atiende el Pp (SCHP, s.f.: 41), es decir, al Propósito. Al respecto, como se recomendó en la respuesta a la pregunta 5, el Pp debería contar con una sola versión de MIR, por lo que se sugirió adecuar la versión de la MIR publicada en las ROP 2017 a la MIR 2018; en relación con ese ajuste, se recomendó que en la adecuación se verifique que sea retirada del Propósito la parte que señala “para elevar su productividad” que presenta el Propósito de la MIR en las ROP 2017. b) El Fin es un objetivo superior al que el Pp contribuye, de manera que no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzarlo. c) Su logro no puede ser controlado por los responsables del Pp. d) El Fin incluye un solo objetivo. e) Para alcanzar el Fin del Pp, se asume una integración de varias políticas públicas que convergen. Lo anterior se confirma al observar que éste forma parte de los objetivos del PRONAFIDE 2013-2018.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 14, 15 y 17.

17. ¿En el documento normativo o institucional del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: Sí. Nivel 4. Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.

Las ROP del Pp F017 publicadas en diciembre de 2017 detallan el otorgamiento de los apoyos previstos por el Pp en 2018. Las ROP describen los objetivos del programa, las características de los apoyos, los conceptos elegibles, las poblaciones objetivo para cada apoyo y los requisitos que los beneficiarios tienen que cumplir para acceder a los mismos, así como la mecánica operativa para la entrega de los apoyos, en la cual se pueden identificar las Actividades necesarias para este fin.

En correspondencia con las respuestas anteriores de esta sección y de otras, cabe señalar las siguientes áreas de mejora:

a) El resumen narrativo de la MIR a nivel Fin, es decir, los objetivos superiores a los que contribuye el Pp, se identifica en la Introducción de las ROP, en el apartado Alineación con los objetivos del PND; sin embargo, como se indicó en las observaciones y recomendaciones de la respuesta a la pregunta 5, dicha alineación responde a un objetivo de productividad, no de ampliación de acceso a fuentes formales de financiamiento, por lo que se recomendó su modificación. En el mismo sentido, en la respuesta a la pregunta anterior (16), el Fin de la MIR también debe ser modificado retirando la parte “para elevar su productividad” para mantener la consistencia entre el Fin y el Propósito de la MIR. b) El resumen narrativo del Propósito se identifica en el Objetivo general de las ROP; sin embargo, como se indicó en la respuesta a la pregunta 15, se considera que la parte “recibir el apoyo de fomento” del Propósito de la MIR debería retirarse, porque recibir los apoyos es un objetivo comprendido en los objetivos a nivel Componente. c) El resumen narrativo a nivel Componentes está reflejado en los apoyos que otorga el Pp y sus tipos específicos; sin embargo, los Componentes de la MIR 2018 no son totalmente coincidentes con los apoyos del Pp. Por lo que en la respuesta a la pregunta 14, se sugiere incluir en la MIR cuatro componentes, correspondientes a los tipos de apoyos identificados en las ROP 2017 y modificar el término componentes utilizado en este documento por otro, como podrían ser “subapoyos” o “apoyos específicos”. d) El resumen narrativo a nivel Actividades se puede identificar en las ROP 2017; sin embargo, como se indicó en la respuesta a la pregunta 13, la Actividad 1 de la MIR es uno de los servicios para los cuales se otorgan los Apoyos A, B y C; y la Actividad 2 de la MIR, corresponde a uno de los dos subconjuntos de servicios para los cuales se ofrece el Apoyo D. Por lo tanto, estas dos actividades están incluidas en los Componentes, de manera que no son acciones emprendidas para generarlos. Mientras que, la Actividad 3 de la MIR no es una Actividad, sino un indicador del Apoyo D, destinado a medir el incremento de ventanillas derivado de los apoyos otorgados para apertura de centros de atención y para establecer corresponsales.

Por otra parte, en el Anexo 8 “Indicadores” de las ROP señaladas se presenta el Resumen Narrativo de la MIR. Sin embargo, según se ha señalado anteriormente, es posible identificar algunas diferencias significativas con respecto a la MIR 2018 publicada por el Pp ante la SHCP.

Tabla 2. Resumen narrativo de la MIR 2018 y las ROP vigentes en 2018

Nivel	MIR 2018	ROP 2017
Fin	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad.	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad.
Propósito	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito.	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural con proyectos viables acceden al financiamiento integral y garantías de crédito para elevar su productividad.
Componente 1	Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.	Apoyos para organización de productores y estructuración proyectos para el financiamiento entregados.
Componente 2	Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas.	Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Nivel	MIR 2018	ROP 2017
Componente 3	Prestadores de servicios especializados registrados.	Prestadores de servicios especializados registrados.
Actividad 1	Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.
Actividad 2	Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB).	Fortalecimiento de intermediarios financieros.
Actividad 3	Atención de Intermediarios financieros.	

Es importante, como se mencionó anteriormente, que exista homologación entre los documentos normativos del programa, específicamente entre las ROP y la MIR, respecto a los señalados en esta respuesta. El área responsable de las ROP 2017 es la Subdirección de Programas y Proyectos, el área responsable de la MIR 2018 es la Subdirección de Programación y Presupuestación. Se recomienda que las áreas responsables de la actualización de estos documentos tengan comunicación, y la Subdirección de Evaluación de Programas valide los documentos finales, para que se homologue la información que se publica y, de esta forma, permita dar seguimiento al desempeño del programa.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 13, 14, 15 y 16.

De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

18. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características:

- a) Claros
- b) Relevantes
- c) Económicos
- d) Monitoreables
- e) Adecuados?

Respuesta: Sí. Nivel 3. Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor **entre 3 y menos de 4** características establecidas en la pregunta. En promedio, los indicadores del Pp cuentan con al menos tres (3.8) de las características descritas.

El nivel Fin tiene dos indicadores, “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo” y “Crédito total impulsado”. Claridad: Los indicadores son claros. Relevancia: Son relevantes, ya que ambos miden la ampliación del crédito de la Banca Comercial. Economía: Ambos cumplen. Monitoreable: Ambos cumplen. Adecuado: Los indicadores son adecuados, ya miden la consecución del objetivo a nivel Fin. Se sugiere valorar la posibilidad de incluir un indicador que exprese la contribución del Pp a la consecución del objetivo superior, por ejemplo, a través del indicador “Crédito total impulsado” midiendo el crédito otorgado vinculado a acreditados finales beneficiarios del Pp con respecto al crédito programado, siempre que sea posible y no resulte costoso.

El nivel Propósito tiene un indicador, “Crecimiento en el número de acreditados”. Claridad: No es claro, porque no es posible saber si los acreditados son sólo los que recibieron apoyos del Pp o si son todos los acreditados de FIRA. Relevancia: Es relevante porque podría medir exactamente el logro del Propósito. Economía: Cumple, ya que FIRA cuenta con sistemas informáticos que concentran datos sobre los acreditados y sobre los beneficiarios del Pp, por lo que puede cruzar información para identificar a quienes recibieron apoyos del Pp, o fueron beneficiados por los terceros que los obtuvieron, y que se convirtieron en acreditados. Monitoreable: Cumple. Adecuado: El indicador es adecuado, siempre que mida la contribución del Pp a la consecución del Propósito. En este sentido, se sugiere que, de no ser así, el indicador considere como acreditados sólo a quienes han recibido los apoyos del Pp.

El nivel Componente tiene tres indicadores, (1) “Porcentaje de organizaciones formalizadas”, (2) “Porcentaje de crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta” y (3) “Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA”. Claridad: Los tres indicadores son claros. Relevancia: El indicador 1 es relevante porque mide uno de los objetivos para los cuales se otorgan apoyos para servicios de asesoría y capacitación; el indicador 2 no es relevante porque, aunque mide una dimensión importante del logro del objetivo, corresponde a un objetivo que no se considera componente, como se señaló en otras respuestas; el indicador 3 no es relevante porque, aunque mide una dimensión importante del logro del objetivo, corresponde a un objetivo que no se considera componente, como se señaló en otras respuestas; sin embargo, podría ser relevante si se considera como indicador de un objetivo a nivel Propósito. Economía: Los tres indicadores cumplen, ya que FIRA cuenta con sistemas informáticos que concentran la información necesaria para su cálculo. Monitoreable: Los tres indicadores cumplen. Adecuado: El indicador 1 es adecuado, ya que permite evaluar el éxito de los servicios de capacitación y asesoría para los que se otorgan los apoyos del Pp; el indicador 2 no es adecuado, porque no permite evaluar el desempeño de un componente del Pp; este indicador podría ser útil para medir el logro del Propósito si sólo considera el crédito impulsado con IFNB que se otorgó a la población objetivo del Pp (de acuerdo la definición propuesta en la respuesta a la pregunta 8); el indicador 3 no es adecuado porque no permite evaluar el desempeño de un componente del Pp; este indicador podría ser útil en el nivel de Actividades, si se considera que, para ser elegibles, algunos conceptos de los apoyos requieren la participación de prestadores de servicios especializados habilitados por FIRA.

El nivel Actividades tiene tres indicadores, (1) “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados”, (2) “Porcentaje de personal de los IFNB capacitados” y (3) “Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros”. Claridad: Los tres indicadores son claros. Relevancia: Ninguno de los tres indicadores es relevante a nivel Actividades; sin embargo, los tres son relevantes para medir el logro de objetivos a nivel Componente, como se expuso en la respuesta a la pregunta 13, ya que miden los servicios para los cuales se entregan los apoyos del Pp. Economía: Los tres indicadores cumplen, ya que FIRA cuenta con sistemas informáticos que concentran la información necesaria para su cálculo. Monitoreable: Los tres indicadores cumplen. Adecuado: Ninguno de los tres indicadores es adecuado a nivel Actividades; sin embargo, son adecuados para evaluar el desempeño de los apoyos que ofrece el Pp.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 13, 14, 15, 16, 17, 19 y 20.

19. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre
- b) Definición
- c) Método de cálculo
- d) Unidad de Medida
- e) Frecuencia de Medición
- f) Línea base
- g) Metas
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, ¿regular o nominal)?

Respuesta: Sí. Nivel 4. Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor **entre 6 y 8** características establecidas en la pregunta.

Independientemente de que los indicadores se consideren relevantes y adecuados o no para evaluar el desempeño del Pp en los objetivos de cada nivel de la MIR, todas las Fichas Técnicas de los indicadores cuentan con la información requerida. Sin embargo, para los indicadores de Propósito, Componente y Actividad, se identifica como posible área de mejora la ausencia de metas sexenales.

Adicionalmente, los indicadores de Fin y “Crédito total impulsado”; Componente “Porcentaje de organizaciones formalizadas”, “Porcentaje de crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta” y “Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA”, y de Actividades “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados”, “Porcentaje de personal de los IFNB

capacitados” y “Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros”, presentan posibles áreas de mejora para su cálculo en los siguientes rubros:

Línea base: Todos tienen como línea base el 100%; sin embargo, esta línea base no se considera adecuada para evaluar y dar seguimiento al indicador, pues no es posible conocer a qué cantidad ascendían las variables que se pretenden medir en el periodo base: el Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo y Crédito total impulsado (Fin); las organizaciones formalizadas, el crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta y los prestadores de servicios especializados registrados con FIRA (Componentes); productores y técnicos capacitados, personal de los IFNB capacitados y ventanillas de atención de intermediarios financieros.

Método de cálculo: El método de cálculo requiere la definición de una cantidad “programada” de crédito impulsado productores, ventanillas, prestadores de servicios, organizaciones formalizadas, etc., con respecto a la cual se contrastan los resultados que se obtengan en el periodo de medición. Dicha cantidad programable es la meta establecida para el periodo. De acuerdo con las Fichas Técnicas, en todos los indicadores referidos, la unidad de medida de la meta es porcentaje y está fijada en 100%. Sin embargo, en las especificaciones de numerador y denominador se refieren diferentes cantidades, las cuales son metas también y sirven para hacer el cálculo del indicador, ya que son las cantidades “programadas”, pero no existe información disponible sobre los criterios considerados para establecerlas, por lo que, si se fijan de manera discrecional, no medirían objetivamente el desempeño del Pp en cuanto a los objetivos correspondientes.

Comportamiento: Dado que la meta es igual a la cantidad “programada”, es decir, igual al 100% y tomando en cuenta que las Fichas de Indicadores señalan que, en los indicadores referidos, el comportamiento es ascendente, se considera que no se cumple con las especificaciones de la MML que señalan que, cuando “el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base” (SHCP, s.f.: p. 54).

Por estos motivos, se sugiere: 1) Que en las Fichas Técnicas o en una nota técnica se expongan los criterios utilizados para fijar las metas “programadas”; 2) Especificar el valor de la línea base en términos absolutos, para que sea posible evaluar el desempeño del Pp en los objetivos de Fin, Componente y Actividades.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 13, 14, 15, 16, 18 y 20.

20. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con unidad de medida**
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas**
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp?**

Respuesta: Sí. Nivel 3. En promedio, las metas de los indicadores del Pp tienen un valor de 1.78 características establecidas en la pregunta.

a) Todas las Fichas Técnicas de los indicadores señalan la unidad de medida de las metas (porcentaje), excepto la del indicador de Fin “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo”.

b) No se cuenta con información sobre la forma en que se definen las metas y la que se utiliza para la construcción del indicador de Fin “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo”. Asimismo, en las metas de los indicadores cuyo método de cálculo es porcentaje, los de Fin, Componente y Actividad, la unidad de medida no coincide con la de su numerador y denominador, y no se cuenta con documento institucional, normativo o de planeación que especifique la forma en que el Pp define las cantidades o metas “programadas”, ni que señale qué información se utiliza para la construcción de éstas. La línea base de estos indicadores es igual a la meta, de 100%, por lo que no permite evaluar el desempeño del indicador ni darle seguimiento. El porcentaje, normalmente, sirve para medir el grado de avance o cobertura de una variable, lo que, en los casos de los indicadores referidos no sucede, pues la meta es “programada” cada periodo, de manera que los resultados del indicador no son comparables con respecto a un total que se espera alcanzar, ni entre periodos. Por estos motivos, no es posible valorar si las metas están orientadas a impulsar el desempeño, salvo para los indicadores de Propósito y del indicador “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y

temas relacionados” a nivel Actividad, para los cuales el avance a junio indica que la meta es muy superior a los resultados que probablemente se alcanzarán.

c) Debido a que la meta es programada, puede suponerse que para su definición se consideraron como mínimo los plazos y los recursos humanos disponibles, además de que el avance de algunos indicadores apunta que la meta ya se cumplió o está cerca de ser cumplida, por lo que se consideran factibles. Lo anterior, con excepción del indicador de Fin “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo y Crédito total impulsado”, para el cual no se cuenta con información sobre la forma en que se definen sus metas; así como, en los casos del indicador de Propósito y del indicador “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados” a nivel Actividad, para los cuales las metas no son factibles de alcanzar, en virtud de que su avance en junio era de 14% y 31%, respectivamente.

Por los motivos referidos, en la propuesta de MIR se propone, para algunos indicadores, modificar el método de cálculo a tasa de variación (para el indicador de Fin “Crédito total impulsado”) y, para otros indicadores, definir el número programado considerando el resultado del periodo anterior y el presupuesto del Pp de la siguiente manera: (presupuesto en el año n / presupuesto en el año n-1) * número de organizaciones formalizadas en el año n-1. Con lo que la meta se ajustará en función del presupuesto del Pp y el 100% se logrará sólo si, al menos, se alcanza el mismo valor para cada variable por unidad de presupuesto que el periodo anterior.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 18 y 19.

21. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

- a) **Oficiales o institucionales**
- b) **Con un nombre que permita identificarlos**
- c) **Permiten reproducir el cálculo del indicador**
- d) **Públicos, accesibles a cualquier persona?**

Respuesta: Sí. Nivel 2. Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor **entre 2 y menos de 3** características establecidas en la pregunta. Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor de 2.67 características establecidas en la pregunta.

(i) El medio de verificación del indicador a nivel Fin, Crédito total impulsado, es el Sistema de Inteligencia de Negocios *Enterprise Business Intelligent System* (Sistema EBIS) > Tablero de indicadores estratégicos; Detalle: Cubo de saldos de cartera. Es una fuente institucional que tiene un nombre que permite identificarlos, y se considera que permite la reproducción del cálculo del indicador; pero no es pública. Sin embargo, el indicador Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo incluido en la MIR 2018 únicamente señala que es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que no tiene especificados medios de verificación con las características señaladas en la pregunta.

(ii) El medio de verificación del indicador a nivel Propósito, Acreditados Totales es el Sistema de Inteligencia de Negocios *Enterprise Business Intelligent System* (Sistema EBIS) > Cubo de acreditados finales atendidos. Es una fuente institucional que tiene un nombre que permite identificarlos, y se considera que permite la reproducción del cálculo del indicador; pero no es pública. (iii) Los medios de verificación a nivel Componente del indicador Crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta es el Sistema de Inteligencia de Negocios *Enterprise Business Intelligent System* (Sistema EBIS) > Tablero de indicadores estratégicos; del indicador Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA es el Sistema SIIOF/HAPROS Reportes de Prestadores de Servicios Especializados PF y PM, y del indicador Porcentaje de organizaciones formalizadas es el Sistema SIIOF/Sistema de Administración de Subsidios (SAS)/Reporte de Avance por solicitud. Son fuentes institucionales con nombres que permiten identificarlos, y se considera que permiten la reproducción del cálculo del indicador; pero no es pública. (iv) Los medios de verificación a nivel Actividad del indicador Porcentaje de Ventanillas de atención es el Sistema de Inteligencia de Negocios *Enterprise Business Intelligent System* (Sistema EBIS); del indicador Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados es el Sistema SIIOF/SAS/Reporte de Avance por Solicitud, y del Porcentaje de personal de personal de los IFNB capacitados es el Sistema de Administración de Subsidios (SA). Son fuentes institucionales con nombres que permiten identificarlos, y se considera que permiten la reproducción del cálculo del indicador; pero no es pública.

FIRA cuenta con sistemas informáticos que concentran la información sobre sus operaciones que permiten extraer directamente las evidencias sobre los resultados logrados para cada indicador. Estos sistemas de información tienen un nombre que les permite identificarlos y, aunque no se tuvo acceso a ellos, a través de algunas muestras de bases de datos utilizadas para los cálculos de los indicadores, se considera que permiten reproducir dicho cálculo. Sin embargo, estos sistemas no son públicos, por lo que no son accesibles para cualquier persona.

En este sentido, el área de mejora identificada con respecto a los medios de verificación es sobre la publicidad de éstos y con el indicador “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo”, para el cual no se especifican medio de verificación. Al respecto, se recomienda poner a disposición del público en su portal de Internet la información que permita reproducir el cálculo del indicador y que ésta sea actualizada con la misma frecuencia con que se realiza la medición (trimestral, semestral o anual, de acuerdo con el nivel al que corresponda cada indicador). Asimismo, si se decide mantener el indicador “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo”, se recomienda agregar a la Ficha Técnica, los medios de verificación con las características señaladas en esta pregunta.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 18, 19 y 20.

22. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente:

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible**
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores**
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel?**

Respuesta: Sí. Nivel 3. Tres de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del Pp tienen las características establecidas.

a) En los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación de los niveles Fin, Propósito, Componente y Actividad es posible identificar que los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible, aunque se reitera que para el indicador “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo” no se identifica la fuente de información ni el método para su cálculo.

b) En los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación de los niveles Fin, Propósito, Componente y Actividad es posible identificar que los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores, con excepción del indicador “Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo”, por el motivo señalado en el inciso a).

c) En los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación de los niveles Fin, Propósito, Componente y Actividad es posible identificar que los indicadores permiten medir directamente los objetivos a esos niveles. No obstante, en el nivel Fin con ninguno de los dos indicadores utilizados es posible medir la contribución del Pp a la consecución de dicho objetivo.

Por otra parte, es conveniente señalar que, como se indicó en respuestas anteriores, es necesario ajustar los objetivos a nivel Componente y Actividad, en virtud de que los objetivos actuales a nivel Componente en la MIR no representan todos los servicios que otorga el Pp a la población objetivo y que dos de los objetivos actuales no son adecuados para ese nivel; así como, que los objetivos del nivel Actividad de la MIR no cumplen con ser las principales acciones que movilizan los insumos y permiten producir o entregar los apoyos del programa. Por lo tanto, las áreas de mejora se observan en los objetivos, de manera que, una vez que estos sean corregidos, será necesario también actualizar los indicadores y, en su caso, los medios de verificación.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 18, 19, 20 y 21.

Valoración final de la MIR

23. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado.

En principio, se sugiere que el Pp cuente con una sola MIR vigente para el ejercicio fiscal correspondiente, toda vez que se observó que simultáneamente existe al menos una versión diferente, en las ROP 2017, a la MIR 2018 publicada en los sistemas de la SChP. Asimismo, es importante que exista homologación entre los documentos normativos del programa, por lo que se recomienda que las áreas responsables de su actualización tengan comunicación para realizar los cambios en la información que se publica y permite dar seguimiento al desempeño del Pp de manera consensuada.

Ahora bien, se sugieren las siguientes modificaciones a la MIR:

1. Adecuar los objetivos a nivel Actividad, con la finalidad de que sean las principales acciones que movilizan los insumos y permiten producir o entregar los apoyos del programa, ya que los actuales no son adecuadas ni suficientes para generar los Componentes y no están ordenados de manera cronológica, sino que las actividades ahora son independientes entre sí.
2. Modificar los objetivos a nivel Componente, incluyendo como componentes los cuatro tipos de apoyos que ofrece el Pp, pues los actuales no representan todos los servicios que otorga el Pp y no son suficientes para el cumplimiento del Propósito; así como descartar como Componentes los de Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas y Prestadores de servicios especializados registrados.
3. Hacer un uso inequívoco de los conceptos en los documentos normativos del Pp, pues en las ROP se identifican trece “subapoyos” como componentes, los cuales, además, no están considerados como tales en la MIR.
4. Establecer una única definición del Propósito pues ahora difiere el que se indica en el Anexo 8 de las ROP del de la MIR 2018 proporcionada. Se sugiere adoptar la definición de las ROP retirando la parte que hace referencia a elevar la productividad, pues este no es un objetivo del Pp.
5. Valorar la posibilidad de incluir un indicador de Fin que exprese la contribución del Pp a la consecución del objetivo superior, por ejemplo, a través del indicador “Crédito total impulsado” midiendo el saldo total impulsado con crédito y garantía sin fondeo de FIRA relacionado con los acreditados tradicionales que fueron beneficiarios del Pp.
6. Especificar, en el caso de que no se cuente con ello, la forma en que el Pp define sus metas y la información se utiliza para su construcción, lo cual puede realizarse en una nota técnica o en las Fichas Técnicas de los indicadores.
7. Revisar y, en su caso, modificar el método de cálculo, la unidad de medida, la línea base, las metas y el comportamiento de los indicadores expresados en porcentajes, en virtud de que el método de cálculo requiere la definición de una cantidad “programada”, el cual es equivalente a la meta correspondiente, con respecto a la cual se tiene que contrastar la cantidad que se obtenga en el periodo de medición y no se cuenta con información sobre los criterios para establecer las metas. Además de que el comportamiento no puede ser ascendente porque la meta es igual que la línea base. Se sugiere especificar la forma en que se definen las cantidades o metas “programadas” para estos indicadores.
8. Se recomienda poner a disposición del público en su portal de Internet la información que permita reproducir el cálculo de los indicadores y que ésta sea actualizada con la misma frecuencia con que se realiza la medición.
9. Una vez que los objetivos a nivel Componente y Actividad se ajusten, se sugiere actualizar los indicadores y, en su caso, los medios de verificación.
10. Generar indicadores desagregados por sexo, principalmente, para el de Propósito “Acreditados totales”, así como para aquellos que impliquen la entrega de los apoyos del Pp a los productores o empresas, prestadores de servicios y estudiantes, debido a que éstos podrían permitir observar cambios en las condiciones de vida de mujeres y hombres.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de a todas las preguntas.

A.VI Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios.

24. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedades o coincidencias?

Se encontraron coincidencias o complementariedades en once programas presupuestarios, una parte de ellos son del Ramo Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y, la otra, del Ramo Hacienda y Crédito Público. FIRA funciona como ventanilla e instancia ejecutora para la administración y operación de algunos componentes y programas a cargo de SAGARPA, por lo que se aprecia que existe una sólida coordinación en las acciones relativas a la operación de programas complementarios que operan estas instituciones. Al respecto, se recomienda dar seguimiento a las acciones coordinadas y valorar la conveniencia de ampliarlas a otros programas en componentes que pudieran ser compatibles, como es el componente de Capacidades Técnico-Productivas y Organizacionales del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas que gestiona SAGARPA. En seguida se presenta el análisis de los programas con los que el Pp presenta complementariedades o coincidencias, considerando el Propósito, la definición de la población o área de enfoque objetivo, los tipos de apoyo otorgados y la cobertura de los Pp.

1. Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria: a) Propósito: “Las unidades económicas rurales cuentan con inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico”; b) Población objetivo: Unidades económicas rurales que son productores o empresarios de ingresos medios y bajos de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural; c) Tipos de apoyo: Monetarios para inversión en activos, insumos, compra de coberturas, certificaciones, evaluaciones de conformidad, capacitación y asistencia técnica, y d) Cobertura: Nacional; excepto para el componente Desarrollo Productivo del Sur Sureste y Zonas Económicas Especiales, cuya cobertura abarca Campeche, Chiapas, Colima, Guerrero, la zona productora de palma de coco en Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán. Los Pp comparten Población Objetivo, pero no Propósito. Algunos apoyos coinciden y existe coordinación en algunos Componentes, por lo que se sugiere dar seguimiento a las acciones de coordinación ya establecidas.

2. Programa de Garantías Líquidas: a) Propósito: “Los productores y las empresas de intermediación financiera cuentan con las garantías suficientes para disminuir el riesgo y acceder u operar un crédito con mejores tasas de interés”; b) Productores, ER y EIF que no tengan la posibilidad de constituir garantías suficientes para acceder al crédito con la Financiera; c) Tipos de apoyo: Componente de Fondos de Garantías Líquidas y Componente para la Constitución de Garantías Líquidas Capitalizables, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten población, pero el Propósito difiere. Este programa es operado por la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), la cual comparte parte del sector objetivo de FIRA, pero su modelo operativo es distinto. FIRA opera exclusivamente a través del segundo piso y la FND no tiene esa restricción. Por lo que no se considera necesario llevar a cabo alguna acción al respecto en relación con el Pp en evaluación.

3. Programa de Apoyos a la Comercialización: a) Propósito: “Productores agropecuarios, acuícolas, pesqueros y agroindustriales mejoran sus condiciones de comercialización en mercados nacionales e internacionales”; b) Población Objetivo: Productores agropecuarios, acuícolas, pesqueros y agroindustriales; c) Tipos de apoyo: Monetario para certificaciones, campañas de promoción, marcas colectivas, eventos y capacitación, servicios financieros, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten población y tipos de apoyos, y ya existen acciones coordinadas entre FIRA y SAGARPA para el primer componente, por lo que se sugiere dar seguimiento a las acciones de coordinación ya establecidas.

4. Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas: a) Propósito: “Las Unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en las Entidades Federativas incrementan su productividad”; b) Población objetivo: Unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola; c) Tipos de apoyo: Monetarios para infraestructura, equipamiento, maquinaria y material biológico; paquetes tecnológicos agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas; y capacidades técnico- productivas y organizacionales, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten población y, al menos, un tipo de apoyo, y ya existen acciones coordinadas en otros programas entre FIRA y SAGARPA. Aunado a lo anterior, este Pp es ejecutado por los gobiernos estatales, por lo que, al existir ya acciones coordinadas entre los dos órdenes de gobierno, no se consideran necesarias acciones adicionales.

5. Programa de Fomento Ganadero: a) Propósito: “Las Unidades Económicas del Subsector Agroalimentario Ganadero incrementan su productividad”; b) Población objetivo: Personas físicas y personas morales dedicadas a la producción, comercialización o industrialización de productos pecuarios que se encuentren registradas en el Padrón Ganadero Nacional; c) Tipos de apoyos: Monetarios para maquinaria y equipo, insumos, ganado, proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico asistencia técnica y capacitación, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten una parte de la población (la que desarrolla actividades pecuarias), y su propósito difiere. Este programa es operado por FIRA, por lo que se sugiere dar seguimiento a acciones de coordinación.

6. Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola: a) Propósito: “Unidades económicas pesqueras y acuícolas incentivadas incrementan la producción pesquera y acuícola”; b) Población objetivo: Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas activas inscritas en el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA); c) Tipos de apoyos: Monetarios para investigación, maquinaria y equipo, infraestructura, insumos, campañas de promoción, difusión, eventos y ferias regionales, estudios, proyectos, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten una parte de la población y su propósito es de productividad. Debido a que algunos apoyos pueden coincidir y a que existen acciones coordinadas entre FIRA y SAGARPA en otros programas, SAGARPA podría valorar la posibilidad de vincular acciones de este programa con el otorgamiento de los apoyos para capacitación del Pp.

7. Programa de Apoyos a Pequeños Productores: a) Propósito: “Unidades Económicas Rurales conformadas por pequeños productores incrementan la disponibilidad de alimentos”; b) Población objetivo: Hombres y mujeres pequeños (as) productores(as) de las zonas rurales y periurbanas; c) Tipos de apoyos: Monetarios para la compra de maquinaria, equipo, insumos o asistencia técnica, d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten una parte de la población, aunque el Programa de Apoyos a Pequeños productores es más focalizado. Debido a que algunos apoyos pueden coincidir y a que existen acciones coordinadas entre FIRA y SAGARPA en otros programas, SAGARPA podría valorar la posibilidad de vincular las acciones de este programa con el otorgamiento de los apoyos para capacitación del Pp en evaluación.

8. Programa de Fomento a la Agricultura: a) Propósito: Unidades productivas agrícolas aumentan el valor de su producción; b) Población objetivo: Unidades Económicas Rurales Agrícolas (UERA), sean personas físicas o morales legalmente constituidas; c) Tipos de apoyo: Monetarios para la compra de maquinaria, equipo, insumos o el desarrollo de proyectos, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparte población y apoyos, y existen acciones coordinadas para estímulos a la producción, por lo que se sugiere dar seguimiento a las acciones de coordinación existentes.

9. Programa de Capacitación para productores e intermediarios: a) Propósito: “Los Productores, las Empresas Rurales y las Empresas de Intermediación Financiera, se constituyen y fortalecen como sujetos de crédito”; b) Población objetivo: Productores, Organizaciones de Productores, ER y EIF con actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y vinculadas al medio rural, acreditados o elegibles de recibir financiamiento con la Financiera; Prestadores de Servicios inscritos en la Red de Prestadores de Servicios de la Financiera; al personal de las ER y EIF, y personal de la Financiera y su personal de apoyo, dependiendo del concepto; c) Tipos de apoyo: Componentes de Capacitación y Desarrollo de Sujetos de Crédito; para Eventos Financieros o de Desarrollo Rural; de Capitalización, y de Inversión en Capital Humano, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten la población y el Propósito de generar acceso a fuentes formales de financiamiento, por lo que son coincidentes; además, los apoyos de éste coinciden con algunos del Pp evaluado. Este programa es operado por la FND, la cual comparte parte del sector objetivo de FIRA, pero su modelo operativo es distinto. FIRA opera exclusivamente a través del segundo piso y la FND no tiene esa restricción. Por lo que no se considera necesario llevar a cabo alguna acción al respecto en relación con el Pp en evaluación, además de que éste no limita el acceso a quienes han recibido apoyos de otros programas.

10. Programa de Apoyo a Unidades de Promoción de Crédito: a) Propósito: Los productores sujetos de crédito reciben financiamiento para desarrollar sus capacidades productivas; b) Población objetivo: Organizaciones de Productores, Productores, ER y EIF del Medio Rural, así como la propia Financiera que cumplan con los requisitos específicos establecidos en las Reglas de Operación para cada Componente; c) Tipos de apoyo: Para el Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores; para la Atención de Proyectos Prioritarios Concertados; para la Constitución y Operación de Unidades de Fomento y Desarrollo Económico y Financiero; para Eventos Financieros o de Desarrollo Rural, y para el Desarrollo Tecnológico, y d) Cobertura: Nacional. Los Pp comparten población y Propósito, por lo que son coincidentes. Este programa

es operado por la FND, la cual comparte parte del sector objetivo de FIRA, pero su modelo operativo es distinto. FIRA opera exclusivamente a través del segundo piso y la FND no tiene esa restricción. Por lo que no se considera necesario llevar a cabo alguna acción al respecto en relación con el Pp en evaluación, además de que éste no limita el acceso a quienes han recibido apoyos de otros programas.

11. Programa de Reducción de costos de acceso al crédito (SHCP): a) Propósito: “Los productores y EIF que operan crédito acceden a una disminución del costo financiero”; b) Población objetivo: Productores, empresas rurales y EIF acreditados o elegibles para ser sujetos de crédito de la Financiera; c) Tipos de apoyo: Componente para la Disminución de Costos de Acceso al Crédito, y para la Atención de Contingencias, y d) Cobertura: Nacional. Comparten población y apoyos para reducir costos de acceso al crédito, por lo que son coincidentes. Este programa es operado por la FND, la cual comparte parte del sector objetivo de FIRA, pero su modelo operativo es distinto. FIRA opera exclusivamente a través del segundo piso y la FND no tiene esa restricción. Por lo que no se considera necesario llevar a cabo alguna acción al respecto en relación con el Pp en evaluación, además de que éste no limita el acceso a quienes han recibido apoyos de otros programas.

La respuesta a esta pregunta es consistente con las respuestas de las preguntas 1, 2, 8 y 23.

A.VII Valoración final del Diseño del programa

El presente Módulo de Diseño de la Evaluación Específica de Procesos del Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” tiene el propósito de analizar y valorar el diseño del Pp, para identificar si contiene los elementos necesarios para prevenir razonablemente el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras. En esta sección se presenta la valoración final del Pp.

1. Características del Programa

El Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” está a cargo de FIRA y la unidad responsable es el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuario. El Pp comenzó a operar bajo el modelo actual a partir del año 2008, funcionando como diez programas separados que, en las ROP publicadas en el DOF el 13 de septiembre de 2010, se llamaban Programas que canalizan apoyos para el fomento financiero y tecnológico a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los fideicomisos que integran FIRA. Las ROP publicadas el 29 de diciembre de 2011 agruparon los diez programas en uno solo denominado Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los Fideicomisos que integran FIRA e incluía cinco tipos de apoyos. En 2016 las ROP fueron modificadas en dos ocasiones, cambiando el nombre del Pp y reduciendo los apoyos a cuatro tipos. Finalmente, el 26 de diciembre de 2017, se publicaron las ROP con las que hoy opera del Pp evaluado.

2. Justificación de la creación y diseño del Programa

El Pp no cuenta con un estudio o diagnóstico exclusivo para identificar el problema que motivó su creación. No obstante, FIRA cuenta con un árbol de problemas que define el problema como “Dificultad de los acreditados finales de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo”. Este problema se encuentra ampliamente documentado en diagnósticos nacionales y en estudios de organismos internacionales; algunos de ellos refieren evidencia teórica y empírica sobre los efectos positivos del tipo de intervención, aunque también sugieren evaluar los beneficios de los apoyos a la tasa de interés. El problema es prioritario para su atención por el Estado mexicano porque las actividades productivas del sector agropecuario y pesquero contribuyen a garantizar la seguridad alimentaria de la población nacional. Sin embargo, la definición tiene áreas de oportunidad, pues identifica a la población que enfrenta el problema como “acreditados finales”, lo cual a primera vista resulta contradictorio. Por lo que se sugiere ajustar el árbol de problemas, considerando la siguiente definición: “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, tienen dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento”. Asimismo, se considera indispensable que FIRA formule un diagnóstico específico del problema para el Pp que establezca sus causas, efectos y características, que identifique con precisión a la población afectada por el problema central y establezca su caracterización, su cuantificación y, en lo posible, una aproximación de su ubicación territorial, con la finalidad de dirigir los apoyos principalmente a la población que no tiene

acceso a fuentes formales de financiamiento. Este estudio deberá justificar la existencia del Pp, estableciendo sus aportes marginales a la solución del problema y haciendo patente la complementariedad entre los apoyos que lo componen y otros servicios que otorga FIRA.

3. Contribución a los objetivos nacionales y sectoriales

El Pp se vincula con la Meta Nacional IV “México Próspero” del PND, en su Objetivo 4.2 “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”, a través del Objetivo 6 del PRONAFIDE “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”. Aunque el Pp no cuenta con un documento específico, como podría ser el diagnóstico sugerido, que establezca la relación entre su Propósito y el objetivo del Pp referido, se considera que el logro del Propósito sí contribuye al cumplimiento de algunas metas de dichos programas, pues la alineación es muy precisa. Se sugiere establecer la relación entre el Propósito y los programas de referencia en el diagnóstico que, en su caso, se desarrolle, para que la contribución del Pp al logro de las metas de esos programas se valore separadamente de otros servicios entregados por FIRA que responden a los mismos objetivos.

4. Poblaciones potencial y objetivo

La población potencial del Pp no se encuentra definida en documentos institucionales u oficiales; sin embargo, dado que, de acuerdo con la MML, es la población que enfrenta el problema, se deduce que está conformada por las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado. La población objetivo está definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos que otorga el programa, siendo personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los intermediarios financieros que operan con FIRA, así como prestadores de servicios especializados; estudiantes; intermediarios financieros que operen en forma directa con FIRA; empresas parafinancieras; entidades masificadoras de crédito y entidades financieras que operen servicios financieros de FIRA. Esta población está incorrectamente definida en las ROP porque incluye a otros sujetos que no son personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural ni enfrentan el problema que el Pp atiende, sino que reciben los apoyos del Pp porque son un medio para incidir en el logro del Propósito. Cabe reconocer que son actores fundamentales en la operativa de FIRA, sin embargo, no representan la población a la que se quiere beneficiar con acceso a fuentes formales de financiamiento. Por otra parte, las poblaciones no están cuantificadas en documento oficial o institucional, ni se cuenta con la metodología correspondiente. Para subsanar la confusión e inconsistencias referidas, se propuso definir la población objetivo como “las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp”. Para la cuantificación de las poblaciones, se propone una metodología en el Anexo 2.

5. Matriz de indicadores para resultados

Se observó que simultáneamente existe al menos una versión de MIR adicional a la publicada en los sistemas de la SHCP, la de las ROP 2017, y que presentan diferencias, especialmente en el objetivo a nivel Propósito. Es importante la homologación en los documentos institucionales y normativos del programa, por lo que se recomienda que las revisiones y modificaciones se lleven a cabo por la Unidad Responsable con la participación de personal de las áreas de programas y proyectos, evaluación, programación y presupuestación. Por otro lado, en la MIR 2018 el Propósito indica que los productores “reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento”, lo cual es incorrecto; dos de los tres Componentes no son bienes o servicios que ofrece el Pp y, en este nivel, no están incluidos todos los apoyos que el Pp otorga; además, las Actividades no son acciones que movilizan los insumos y permiten producir o entregar los apoyos del programa. Por lo que es necesario adecuar los objetivos a estos niveles y ajustar sus indicadores. Adicionalmente, no se encontró información sobre la forma en que el Pp define sus metas por lo que se sugiere un método de cálculo para las metas y emplear dicho método en los indicadores expresados como porcentaje de avance respecto a la meta.

6. Complementariedades y coincidencias con otros programas

Se encontraron coincidencias o complementariedades en once programas presupuestarios. Actualmente, FIRA ya opera y ejecuta coordinadamente con SAGARPA cuatro de los programas identificados para complementar las garantías de los pequeños productores. En el programa Productividad y Competitividad Agroalimentaria, FIRA opera tres componentes y un subcomponente; y, en el Programa de Apoyos a la Comercialización a cargo de ASERCA, FIRA funciona como ventanilla e instancia ejecutora para la administración y operación del componente Incentivos a la comercialización y opera componentes de los programas de Fomento Ganadero y Fomento a la Agricultura. Esta es una buena práctica para aprovechar las complementariedades y reducir ineficiencias.

7. Conclusiones

A lo largo de la evaluación se advirtió que FIRA no cuenta con documentos que avalen la aplicación de la MML en el diseño del Pp, como son el diagnóstico del problema y la alineación del Pp con los objetivos de los Programas Nacional y Sectoriales, así como la metodología y la cuantificación de las poblaciones del Pp. Por lo cual, la definición del problema presenta ambigüedades, como la referencia a la población como “acreditados finales”; no se ha establecido la cadena de causas-problema-efecto que haga explícito el mecanismo causal de la intervención; el objetivo contenido en las ROP añade objetivos adicionales a la promoción del acceso a fuentes formales de financiamiento, como el de “integrarlos [a los productores] a las redes de valor”; existen al menos dos versiones de la MIR del Pp, en la MIR 2018 el Propósito indica que los productores “reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento”, lo cual es incorrecto, porque recibir los apoyos es parte de los objetivos a nivel Componente; mientras que, en la MIR de las ROP, el Propósito hace referencia al objetivo adicional de elevar la productividad, además de que las poblaciones del Pp no están definidas correctamente y tampoco están cuantificadas. Estas omisiones pueden derivar del débil ajuste con el cual se integraron los diez programas en uno solo y en la dificultad para alinear apoyos originalmente de distintos programas al objetivo central único del Pp.

Es factible subsanar esta circunstancia mediante la elaboración del diagnóstico del problema que el Pp pretende atender, dado que existe fundamento teórico y empírico que sustenta la existencia del problema consistente en la dificultad de los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento, así como de sus causas y sus efectos, como también del tipo de intervención que el Pp lleva a cabo. El diagnóstico debe servir también para analizar la pertinencia de todos los apoyos que el Pp ofrece para solucionar el problema. La definición y la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida son fundamentales para el establecimiento, basado en criterios válidos y documentados, de las metas que el Pp pretende alcanzar, así como para la definición de indicadores para la medición de los resultados.

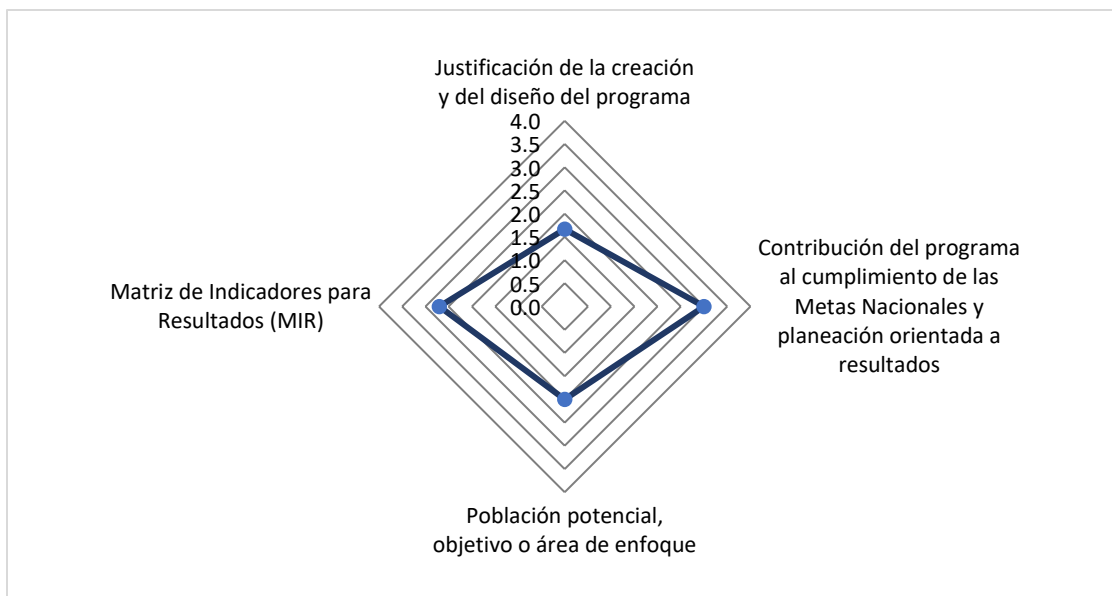
Tabla 3. Valoración final de la Evaluación de Diseño del Pp F017

Pregunta	Apartado	Calificación unitaria	Promedio de calificación por apartado
Pregunta 1	Justificación de la creación y del diseño del programa	3	1.7
Pregunta 2		0	
Pregunta 3		2	
Pregunta 5	Contribución del programa al cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados	3	3.0

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Pregunta 8	Población potencial, objetivo o área de enfoque	0	2.0
Pregunta 9		4	
Pregunta 10		0	
Pregunta 12		4	
Pregunta 13	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	0	2.7
Pregunta 14		1	
Pregunta 15		3	
Pregunta 16		4	
Pregunta 17		4	
Pregunta 18		3	
Pregunta 19		4	
Pregunta 20		3	
Pregunta 21		2	
Pregunta 22		3	
Valoración cuantitativa global en materia de Diseño		$(43/72)*100=59.7$	2.3

Figura 1. Valoración por apartado de la Evaluación de Diseño del Pp F017



A.VIII Conclusiones y valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad.

El presente documento expone los resultados del Módulo de Diseño de la Evaluación del Programa “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, cuyo objetivo general consiste en “propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas, su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural”. Las siguientes secciones exponen las conclusiones del análisis realizado y la valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema.

Justificación de la creación y diseño del Pp

El Pp no cuenta con un estudio o diagnóstico individualizado para identificar el problema que motivó su creación, lo cual impide contar con un documento de referencia que especifique los principales elementos de su diseño. Sin embargo, FIRA cuenta con un árbol de problemas que define el problema como “Dificultad de los acreditados finales de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo”. Esta definición identifica a la población que enfrenta el problema como “acreditados finales”, lo cual a primera vista resulta contradictorio, ya que éstos están definidos en el PIFIRA como “los acreditados en operaciones individuales, más los socios activos plenamente identificados en operaciones que implican la transmisión del crédito o servicio de garantía sin fondeo (créditos a través de Parafinancieras, Uniones de Crédito, SOFIPOS, SCAP, etc.)”. De acuerdo con esta definición, sólo podrían ser atendidos por el Pp quienes ya han recibido financiamiento. Por su parte, las ROP 2017 vigentes señalan que el objetivo general del Pp es “Propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos”. No obstante, FIRA otorga apoyos también a otros sujetos que intervienen en las redes de valor de los sectores citados, como son proveedores y distribuidores, entre otros. Por lo que, considerando también las disposiciones contenidas en las ROP 2017 para el otorgamiento de apoyos, se sugirió que la población que enfrenta el problema sea identificada como “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural tienen dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento”.

Este problema es prioritario para su atención por el Estado mexicano porque las actividades productivas del sector agropecuario y pesquero contribuyen a garantizar la seguridad alimentaria de la población nacional; además de que los últimos años, la población económicamente activa ocupada en estos sectores asciende a aproximadamente 13% de la población nacional. El problema de la dificultad de acceso a fuentes formales de financiamiento en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, así como sus causas y efectos se encuentran ampliamente documentados en diagnósticos nacionales (como el Diagnóstico SAGARPA-FAO 2012) y en estudios de organismos internacionales (entre éstos, BID 2017). Estos estudios refieren evidencia teórica y empírica sobre los efectos positivos de la intervención, consistente en la entrega de apoyos, aunque también sugieren evaluar los beneficios de algunos de éstos. En este sentido, el tipo de intervención y su mecanismo causal cuentan con justificación teórica y empírica, y existe evidencia sobre sus efectos positivos en la solución del problema.

Debido a la naturaleza del problema, así como a la escasez de información disponible, determinar la magnitud del problema resulta complejo. En particular, no existe una fuente para cuantificar con exactitud el número de personas físicas o morales que desarrollan actividades en los sectores de interés que enfrentan dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento. Sin embargo, en el Anexo 2 se propuso una metodología para aproximar la cuantificación de la población potencial del Pp que, al mismo tiempo, serviría para determinar la magnitud del problema.

Modalidad presupuestaria del Pp y Contribución a los objetivos nacionales y sectoriales

El Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” está clasificado bajo la modalidad “F”, la cual corresponde al desempeño de funciones y actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico. En este sentido, la

modalidad presupuestaria es consistente con el problema público definido para el Pp, y con sus causas y efectos, ya que está diseñado para atender un problema en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural. Este problema puede considerarse tanto dentro el sector económico como del social, debido a los efectos asociados (en la economía y la calidad de vida) que se espera generar a través del Propósito del Pp contenido en la MIR 2018. La Unidad Responsable (UR) del Pp es HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA); sin embargo, las ROP 2017 señalan que los recursos presupuestales del Pp provienen de los cuatro fideicomisos, por lo que resulta confusa la designación del FEGA como UR.

Las ROP 2017 indican la alineación del Pp con la meta nacional “México Próspero”, en el objetivo 4.10 “Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país”, en la estrategia 4.10.1 “Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico”; sin embargo, esta vinculación es incorrecta porque el Pp no está dirigido a impulsar la productividad. Por otro lado, FIRA cuenta con el documento “Alineación y congruencia del Programa Institucional Anual y Programa Financiero generado al amparo del procedimiento de planeación institucional” (s.f.), en el que se puede observar que el Pp está vinculado con la Meta Nacional IV “México Próspero” del PND, en su Objetivo 4.2 “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”, a través del Objetivo 6 del PRONAFIDE “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado”. Estas metas están reflejadas en el Fin del Pp y se considera que el logro del Propósito sí contribuye al cumplimiento de las metas de dichos programas, en virtud de que los apoyos que otorga están dirigidos a ampliar el acceso a fuentes formales de financiamiento en esos sectores a través de la Banca de Desarrollo.

Poblaciones potencial y objetivo

La población potencial del Pp no está definida en documentos institucionales u oficiales; sin embargo, dado que, de acuerdo con la MML, es la población que enfrenta el problema, se deduce que está conformada por las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado. La población objetivo está definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos que otorga el programa, siendo personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los intermediarios financieros que operan con FIRA, así como prestadores de servicios especializados; estudiantes; intermediarios financieros que operen en forma directa con FIRA; empresas parafinancieras; entidades masificadoras de crédito y entidades financieras que operen servicios financieros de FIRA. Sin embargo, esta población está incorrectamente definida en las ROP porque incluye a otros sujetos que no enfrentan el problema que el Pp atiende, sino que reciben los apoyos del Pp porque son un medio para incidir en el logro del Propósito. En este sentido, las poblaciones no están cuantificadas en documento oficial o institucional, ni se cuenta con la metodología correspondiente.

Consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable

El Pp cuenta con dos versiones de MIR, una es la publicada en los sistemas de la SHCP y, la otra, la publicada en el Anexo 8 de las ROP 2017, las cuales presentan diferencias, especialmente en el objetivo a nivel Propósito. Es importante la homologación en los documentos institucionales y normativos del programa, lo cual es posible si las revisiones y modificaciones se llevan a cabo por la Unidad Responsable con la participación de personal de las áreas de programas y proyectos, evaluación, programación y presupuestación. En este sentido, la versión vigente de las ROP debe corregirse ajustándose a la MIR 2018 registrada en los sistemas de la SHCP, la cual es la base para el seguimiento y la evaluación del desempeño. No obstante, la MIR 2018 presenta áreas de mejora.

El resumen narrativo a nivel Fin es “Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad”. Esta redacción no es clara pues, aunque hace referencia a la contribución del Pp a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo, la vinculación directa entre el logro del Propósito del Pp y dicha contribución queda oculta debido a la alusión a la productividad, la cual no forma parte del objetivo a nivel Propósito.

De manera similar, el resumen narrativo del Propósito es “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito”; sin embargo, la redacción no es adecuada, ya que el Propósito debe expresarse como el resultado directo en la población que enfrenta el problema debido al uso de los componentes. Por lo que, el Propósito correcto es “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural acceden a fuentes formales de financiamiento”.

La MIR 2018 del Pp F017 tiene tres Componentes: 1) Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados; 2) Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas, y 3) Prestadores de servicios especializados registrados. Estos componentes no son totalmente coincidentes con los apoyos del Pp, por lo que no son suficientes y los dos últimos tampoco son pertinentes, ya que no son apoyos que ofrece el Pp. El Componente 3 no es parte de los servicios que el Pp otorga a la población; sino que puede considerarse como una Actividad necesaria para entregar ciertos apoyos (para servicios para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos), para los cuales el Pp requiere a Prestadores habilitados por FIRA. El Componente Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas no son un Componente si se toma en cuenta que, al recibir financiamiento y garantías, los beneficiarios ya estarían teniendo acceso a fuentes formales de financiamiento.

De acuerdo con las ROP 2017, el Pp ofrece los siguientes cuatro tipos de apoyos: A) Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; B) Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor; C) Apoyo para programas especiales, y D) Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros. Los apoyos A a C se otorgan para contratar servicios de capacitación, asesoría, consultoría, así como para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos. El Apoyo D se destina a contratar servicios de capacitación, consultoría y expansión de estructuras para el fortalecimiento de intermediarios financieros; así como, a ampliar la cobertura y disponibilidad de servicios financieros, mediante apoyos de reducción de costos financieros, apoyos por los créditos fondeados con recursos FIRA correspondientes a los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa (SIEBAN) y precio del servicio de garantía; para la apertura de centros de atención; para el establecimiento de corresponsales; para la adquisición de coberturas de precios; respaldo de financiamientos, y para operación integral de líneas de crédito agropecuario.

Los componentes deben ser consistentes con los apoyos referidos, considerando, al menos, cada uno de los apoyos como un componente. Estos componentes, de acuerdo con el mecanismo causal subyacente son suficientes y pertinentes para lograr el Propósito, ya que, en congruencia con el árbol de objetivos, a través de ellos, las personas físicas o morales que desarrollan actividades en los sectores de interés adquirirán conocimientos y habilidades empresariales, conocimientos sobre los productos financieros y tecnológicos, y recibirán asesoría y capacitación sobre el uso de técnicas agropecuarias y pesqueras eficientes, así podrán organizarse y formular proyectos, lo cual les permitirá convertirse en sujetos de crédito y acceder a fuentes formales de financiamiento. Por otra parte, el otorgamiento del apoyo D tiene impacto directo en la ampliación de la oferta de productos y servicios financieros y en la reducción de la percepción de alto riesgo en el sector rural, consiguiendo, de esta manera, expandir el acceso a fuentes formales de financiamiento.

La MIR 2018 cuenta con las siguientes tres Actividades: 1) Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados; 2) Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB), y 3) Atención de Intermediarios financieros. Sin embargo, estas actividades no tienen vinculación con los componentes actuales, ya que ninguna encuadra en la definición de Actividades como “las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa” (SHCP, s.f.: 39). Esto es así ya que la Actividad 1 es uno de los servicios para los que se otorgan los Apoyos A, B y C; la Actividad 2 corresponde a uno de los subconjuntos de servicios para los que se ofrece el Apoyo D; y la Actividad 3 está incluida en el Apoyo D; es decir, las tres están incluidas en los apoyos que otorga el Pp.

Complementariedades y coincidencias con otros programas

Se encontraron coincidencias o complementariedades en once programas presupuestarios. Actualmente, FIRA ya opera y ejecuta coordinadamente con SAGARPA dos de los programas identificados para complementar las garantías de los pequeños productores. En el programa Productividad y Competitividad Agroalimentaria, FIRA opera tres componentes y un subcomponente; y, en el Programa de Apoyos a la Comercialización a cargo de ASERCA, FIRA funciona como ventanilla e instancia ejecutora para la administración y operación del componente Incentivos a la comercialización y opera

componentes de los programas de Fomento Ganadero y Fomento a la Agricultura. Esta es una buena práctica para aprovechar las complementariedades y reducir ineficiencias.

Consideraciones finales

En general, se advierte que FIRA no cuenta con documentos que avalen la aplicación de la MML en el diseño del Pp, como son el diagnóstico del problema y la alineación del Pp con los objetivos de los programas nacional y sectoriales, así como la metodología y la cuantificación de las poblaciones del Pp. Por lo cual, la definición del problema presenta ambigüedades; no se ha establecido la cadena de causas-problema-efectos que haga explícito el mecanismo causal de la intervención; existen al menos dos versiones de la MIR del Pp; los resúmenes narrativos a nivel Componente y Actividades no coinciden con el diseño del Pp reflejado en las ROP 2017 vigentes, en virtud de que no están identificados los apoyos o entregables del Pp, como tampoco las principales actividades destinadas para su entrega. Además, existe las poblaciones del Pp no están correctamente definidas y tampoco están cuantificadas.

A pesar de lo anterior, el mecanismo de intervención sí cuenta con justificación teórica y empírica, como también existe evidencia de sus efectos positivos que respalda su mecanismo causal. Este mecanismo causal está reflejado en las ROP 2017, las cuales especifican los apoyos que otorga el Pp (Componentes) y la mecánica operativa para su entrega (Actividades), y son pertinentes y suficientes para el logro del Propósito. El Propósito, por su parte, correctamente identificado, contribuye al logro del objetivo superior contenido en el Fin. Por estos motivos, se considera que el diseño del Pp es pertinente para la atención del problema. Sin embargo, estos elementos no están adecuadamente identificados en la MIR. Por lo que, las áreas de mejora pueden corregirse mediante la elaboración del diagnóstico del problema que el Pp pretende atender, el cual dará mayor claridad sobre los elementos del diseño que actualmente no están correctamente identificados. La definición y la cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida son fundamentales para el establecimiento, basado en criterios válidos y documentados, de las metas que el Pp pretende alcanzar, así como para la definición de indicadores para la medición de los resultados con respecto a los objetivos en cada nivel. Los hallazgos relacionados con la MIR, requieren que se lleve a cabo su revisión y corrección, para que incluya los apoyos o entregables que efectivamente ofrece el Pp, así como las actividades que son necesarias para su generación y entrega. Finalmente, las acciones que emprenda FIRA para subsanar los problemas encontrados, deberían llevarse a cabo con la participación de, al menos, personal de las áreas de programas y proyectos, evaluación, y programación y presupuestación para mantener un uso consensuado y homologado de los conceptos en todos los documentos del Pp, principalmente, en el diagnóstico, la MIR y las ROP.

Anexos

Anexo A.1 Descripción General del Programa

1. Identificación del Programa: El Pp objeto de evaluación actualmente se denomina “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” y está coordinado por Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), no obstante, la unidad responsable del Pp es HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios. El Pp comenzó a operar bajo el modelo actual de Gestión para Resultados a partir del año 2008 con ciertas diferencias pues, funcionaba como diez programas separados que, en las ROP publicadas en el DOF el 13 de septiembre de 2010 se denominaban Programas que canalizan apoyos para el fomento financiero y tecnológico a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los Fideicomisos que integran FIRA. Las ROP publicadas el 29 de diciembre de 2011 agruparon los diez programas en uno solo denominado Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los Fideicomisos que integran FIRA e incluía cinco tipos de apoyos. En 2016 las ROP tuvieron dos modificaciones que cambiaron la denominación del Pp y redujeron los apoyos a cuatro tipos. Finalmente, el 26 de diciembre de 2017, se publicaron las ROP con que opera el Pp en estudio.

2. Problema que atiende el Programa: El Pp atiende el problema de la dificultad de las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento. Este problema es prioritario para la atención por el Estado mexicano porque las actividades productivas del sector agropecuario y pesquero contribuyen a garantizar la seguridad alimentaria de la población nacional. Además, en este sexenio, las actividades primarias han contribuido con 3.2% del total del PIB y, en los últimos tres años, han concentrado alrededor de 13% de la población ocupada en el país (INEGI, 2018). Sin embargo, en 2010, la participación del sector agropecuario en el ingreso de la población en los tres deciles más bajos era de 34%; y, en 2012, más de 60% de la población habitante de zonas rurales se hallaba en situación de pobreza (PIFIRA).

3. Contribución del Programa con las Metas Nacionales: El Pp se vincula con la Meta Nacional IV “México Próspero” del PND, en sus Objetivos 4.2 “Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento”, a través del Objetivo 6 del PRONAFIDE 2013-2018 “Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado” y con el Objetivo 1 del PIFIRA, “Impulsar el acceso al financiamiento para los productores con proyectos viables que no cuentan o tienen acceso insuficiente al crédito”. El logro del Propósito contribuye al cumplimiento de algunas metas de los programas referidos, especialmente, a la meta del Objetivo 6 del PRONAFIDE, que es de ampliar a 7.9% el crédito directo e impulsado otorgado por las entidades de la Banca de Desarrollo como proporción del PIB; y al cumplimiento de las metas del Objetivo 1 del PIFIRA, consistentes en incrementar el saldo total impulsado con crédito o garantía sin fondeo de FIRA e incrementar los acreditados finales atendidos.

4. Descripción de los objetivos del Programa y de los apoyos que ofrece: El objetivo general del Pp es propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas, su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural. El Pp ofrece cuatro tipos de apoyos destinados a brindar servicios de capacitación, asesoría, consultoría, así como para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos, y apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros. Cada tipo de apoyo se compone de subtipos de la siguiente manera: (1) Apoyo para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento: para la organización formal y estructuración de proyectos; para la planeación productiva con visión empresarial (formación de demanda capacitada); para el fortalecimiento y desarrollo productivo; para la formulación, ejecución de proyectos y seguimiento, y para el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría; (2) Apoyo para el fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor: para la adopción de innovaciones tecnológicas; para el desarrollo empresarial; para el análisis de la red de valor; para la operación y consolidación de los esquemas de integración, y para proyectos con beneficios al medio ambiente; (3) Apoyo a programas especiales: para reactivar los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, y (4) Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros: para fortalecimiento de

intermediarios financieros en operación directa, así como empresas parafinancieras, entidades masificadoras de crédito y entidades financieras, y para cobertura y disponibilidad de servicios financieros.

5. Identificación y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo. La población potencial del Pp no se encuentra definida en documentos institucionales u oficiales; sin embargo, dado que la población potencial se define como la población que enfrenta el problema, se deduce que está conformada por los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado. La población objetivo está definida para cada uno de los cuatro tipos de apoyos que otorga el programa, siendo personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los intermediarios financieros que operan con FIRA, así como prestadores de servicios especializados; estudiantes; intermediarios financieros que operen en forma directa con FIRA; empresas parafinancieras; entidades masificadoras de crédito y entidades financieras que operen servicios financieros de FIRA. Sin embargo, las definiciones de población potencial y objetivo no son consistentes entre sí ya que la población objetivo supera a la potencial. Adicionalmente, ninguna de ambas poblaciones está cuantificada en documento oficial o institucional, ni se cuenta con la metodología correspondiente.

6. Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso. El presupuesto original aprobado, incluyendo las ampliaciones determinadas por la Cámara de Diputados, para el ejercicio fiscal 2018 es de 300,000,000 pesos (Análisis funcional programático económico, enero 2018; Portal de Transparencia Presupuestaria, SHCP).

7. Metas de los indicadores Fin, Propósito y Componentes. No se dispuso de documento institucional, normativo o de planeación que especificara la forma en que el Pp define sus metas en ninguno de los niveles, ni que señale qué información se utiliza para la construcción de éstas, por lo que no puede determinarse con certeza si están orientadas a impulsar el desempeño, como tampoco su factibilidad, considerando los recursos humanos y financieros del Pp. Por otro lado, los objetivos de los niveles Componente y Actividades no corresponden a los apoyos que otorga el Pp ni a las principales acciones que movilizan los insumos y permiten producir o entregar los apoyos del programa, respectivamente; por lo que, una vez que estos sean corregidos, será necesario actualizar los indicadores y, en su caso, los medios de verificación.

8. Resumen de la valoración de la pertinencia del diseño del Pp. FIRA no cuenta con documentos que avalen la aplicación de la MML en el diseño del Pp, como son el diagnóstico del problema, la alineación del Pp con los objetivos de los programas nacional y sectoriales, la metodología y la cuantificación de las poblaciones del Pp. La definición del problema presenta ambigüedades; no se ha establecido la cadena de causas-problema-efectos que haga explícito el mecanismo causal de la intervención; existen al menos dos versiones de la MIR del Pp; los resúmenes narrativos a nivel Componente y Actividades no coinciden con el diseño del Pp reflejado en las ROP 2017 vigentes, en virtud de que no están identificados los apoyos o entregables del Pp, como tampoco las principales actividades para su entrega. Además, las poblaciones del Pp no están correctamente definidas y no están cuantificadas. Sin embargo, el tipo de intervención para atender el problema público sí cuenta con justificación teórica y empírica, y existe evidencia de sus efectos positivos, lo cual respalda su mecanismo causal y esto está reflejado en las ROP 2017, que especifican los apoyos que otorga el Pp (Componentes) y la mecánica operativa para su entrega (Actividades), y son pertinentes y suficientes para el logro del Propósito. El Propósito, por su parte, correctamente identificado, contribuye al logro del objetivo superior contenido en el Fin. Por estos motivos, se considera que el diseño es pertinente para la atención del problema.

Anexo A.2 Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

Población potencial

De acuerdo con la MML, la población potencial es el universo global de la población que presenta el problema que justifica la existencia del Pp y que pudiera ser elegible para su atención (SHCP, s.f.: 28). En este sentido, la población potencial del Pp 017 puede definirse como “Las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado”.

Una aproximación para la cuantificación de las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso

es limitado, a partir de los datos más recientes puede realizarse a partir de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2017 (ENA 2017) (INEGI), de acuerdo con la cual, las unidades de producción que solicitaron crédito o préstamo y lo obtuvieron son aproximadamente el 10% del total. Por otra parte, de acuerdo con los resultados de la Línea Base 2008 de los Programas de SAGARPA, en ese año del total de los productores rurales y pesqueros, sólo 6.21% accedieron a un crédito. Por su parte, el Diagnóstico SAGARPA-FAO (2012) analiza el problema del limitado acceso al financiamiento a partir de unidades económicas rurales (UER), cuya estratificación se realizó considerando los datos de la Línea Base 2008 de los Programas de SAGARPA, y refiere que el acceso a crédito en 2008 de los estratos E1 y E2 no superaba el 3% para cada uno; en el estrato E3, era de 7.2%; en el E4, de 13.1%; en el E5, de 28.2%, y en el E6, de 51.2%; asimismo, que el porcentaje de acceso al financiamiento por estrato en población con capacidad de pago era de 52% en el grupo de estratos E1-E3; de 32% en el grupo de E4-E5, y de 63% en el E6 (datos tomados del PIFIRA). Considerando los datos del Diagnóstico SAGARPA-FAO, los estratos E1 a E5 son los que menos acceso tendrían al financiamiento y corresponden alrededor de 97% del total de UER.

Desde esta perspectiva, la cuantificación de población potencial puede considerar los siguientes pasos:

1. Determinar la unidad de medida considerando que, desde la definición de la población, ésta se identifica como productores y empresas. Se recomienda utilizar la unidad económica rural (UER) definida como “persona física o moral, ligada o no a un predio, que desarrolla actividades agropecuarias, de pesca, acuícola y otras actividades productivas, industriales, comerciales y de servicios en el medio rural” (PIFIRA), debido a que se cuenta con una estratificación de UER realizada para el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero, en la que se establecen seis estratos, en función del valor de sus ventas y, por tanto, permite determinar su tamaño económico de acuerdo con su desempeño.
2. Para determinar los estratos prioritarios de atención y, por lo tanto, cuantificar las UER y la población potencial del Pp, se consideran los siguientes aspectos:
 - a. De los estratos del Diagnóstico SAGARPA-FAO, los primeros dos, E1 y E2, son familiares de subsistencia sin vinculación al mercado y con vinculación al mercado, respectivamente. Los otros cuatro estratos son de UER empresariales: U3, es un estrato en transición; U4, estrato empresarial con rentabilidad frágil; U5, estrato empresarial pujante, y U6, estrato empresarial dinámico.
 - b. En este sentido, el Diagnóstico revela que las actividades agrícolas de las UER del Estrato E1 son principalmente para autoconsumo y que no registran ingresos por ventas derivadas de la explotación agropecuaria ni por ventas de actividades rurales no agropecuarias. A partir del E2 ya se registran ingresos por ventas de la explotación agropecuaria desde 45.9% en el E2 hasta 93.7% en el E6.
 - c. En cuanto a los activos productivos, el Diagnóstico señala que las UER los Estratos E1, E2 y E3, “al no tener flujo de ingresos suficiente que les permita incrementar su dotación de activos productivos, no cuentan con la capacidad de generar un proceso sostenido de acumulación de capital físico” (Capítulo III, p. 19). Por lo que estos estratos son los que podrían tener las mayores necesidades de acceso al financiamiento ya que, de acuerdo con la literatura especializada, la falta de acceso al crédito redundaría en un ciclo de baja inversión en activos productivos, baja productividad y bajo crecimiento en el sector primario (BID, 2017).
 - d. El PIFIRA señala que la población objetivo de FIRA son los pequeños y medianos productores y empresas, también señala que entre sus retos y oportunidades está definir “a los segmentos E4, E5 como prioritarios, ya que actualmente se encuentran subatendidos por el mercado de crédito, para consolidar su potencial productivo” (Apartado 1.4).

Con base en lo anterior, se considera conveniente descartar las UER del estrato E1, debido a que sus actividades son de autoconsumo y pueden ser mejor atendidas por otros programas dirigidos a atender problemas relacionados con la insuficiencia de ingreso y pobreza; así como incluir las UER del estrato E4 y E5 al cálculo de la población potencial, a efecto de abarcar a los productores que podrían ser considerados medianos que son prioritarios para FIRA. De esta manera, la población potencial calculada con datos de la Línea Base 2008 de los Programas SAGARPA, sería de 4,115,561 UER.

Esta cuantificación tiene la desventaja de que el número de UER corresponde a datos de hace diez años, por lo que no está actualizada. Para contar con datos más precisos, se recomienda realizar esfuerzos conjuntos con otras entidades, como la misma SAGARPA y el INEGI, para impulsar la realización de un censo agrícola que permita contar con datos actualizados sobre el número de UER y sus características. Lo anterior, sin descartar la posibilidad que FIRA implemente “metodologías de mapeos de redes y otros esquemas para identificar a los productores con proyectos viables que no tengan acceso al financiamiento”, como se propuso en el PIFIRA. Además, esta cuantificación debe ser revisada y actualizada en el momento en que se disponga de información más reciente.

Población objetivo

La MML define la población objetivo como aquella que “el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella” (SHCP, s.f.: 28). En este sentido, el primer punto a considerar es que los receptores de apoyos que no son productores o empresas no deben considerarse parte de la población objetivo.

No obstante que los apoyos puedan ser recibidos por una población diferente de la población potencial, como son los prestadores de servicios especializados, estudiantes universitarios, intermediarios financieros, empresas parafinancieras, entidades masificadoras de crédito y entidades financieras, la finalidad con que dichos apoyos se otorgan es la de fomentar y ampliar el acceso a fuentes formales de financiamiento a las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado y que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo.

Con base en estas consideraciones, se sugiere la siguiente definición de población objetivo “Las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp”.

A partir de esta definición, la población objetivo del Pp puede cuantificarse. Una propuesta sería emplear el número de las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que recibieron apoyos en el ejercicio fiscal anterior. Por lo que deberá actualizarse anualmente. No obstante, en las actualizaciones de la población objetivo pueden considerarse las particularidades del Pp, como son las siguientes: 1) el número de apoyos entregados en ejercicios anteriores; 2) el presupuesto anual que se asigna al Pp en el Presupuesto de Egresos de la Federación, y 3) la demanda de apoyos, entre otros. En este sentido, de considerarse pertinente, la cuantificación puede basarse en el número de personas físicas o morales que desarrollan actividades en los sectores referidos que recibieron los apoyos por cada unidad de presupuesto asignado en el ejercicio anterior, como se muestra en la siguiente fórmula:

Método para cuantificar la población objetivo en cada ejercicio fiscal:

$$Población\ objetivo_t = \frac{Población\ atendida_{t-1}}{Presupuesto_{t-1}} (Presupuesto_t)$$

Donde:

Población objetivo_t = Personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp en el ejercicio fiscal de la medición.

Población atendida_t: Personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que recibieron apoyos del programa en el ejercicio fiscal previo a la medición y que pertenece a la población objetivo.

$Prespuesto_{t-1}$ = Presupuesto asignado al programa en el ejercicio fiscal previo al de la medición.

$Prespuesto_t$ = Presupuesto asignado al programa en el ejercicio fiscal de la medición.

La población potencial de FIRA son las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural sujetas de crédito. Al respecto, la población objetivo del Pp que se sugiere guarda consistencia con esta visión. FIRA, como institución tiene como socios estratégicos a los intermediarios financieros, pero no forman parte de su población objetivo. En consecuencia, la población objetivo de un programa de FIRA no podría considerar a actores que no forman parte de la población objetivo de FIRA como institución.

Adicionalmente, se considera de utilidad contar con información sobre los beneficiarios que reciben los apoyos por primera vez. Con esta información, será posible diseñar una estrategia de cobertura a lo largo del tiempo para cubrir al total de la población potencial del Pp a través del otorgamiento de apoyos al menos una vez.

Población atendida

Esta población es la que efectivamente fue atendida por el programa. Se entiende que esta población debe pertenecer a la población objetivo, por lo que la cuantificación que se realice no debería considerar a aquellos receptores de apoyos diferentes de las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.3 Indicadores

Nombre del Programa: Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural

Modalidad: F017

Dependencia/Entidad: Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)

Unidad Responsable: HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios

Tipo de Evaluación: Modulo de Diseño

Año de la Evaluación: 2018

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
Fin	Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo	(Saldo de Crédito Directo al Sector Privado + Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado + Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas) / Producto Interno Bruto) x 100 El Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado incluye el saldo Expuesto por los Intermediarios Financieros Privados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
	Crédito total impulsado	((Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + Cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + Saldo de las garantías pagadas por FEGA) en el año n / (Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + Cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + Saldo de las garantías pagadas por FEGA) programada en el año n) * 100	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito	Crecimiento en el número de acreditados	(Número de acreditados en el año n) - (Número de acreditados en el año n -1)	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
	Porcentaje de organizaciones formalizadas	(Número de organizaciones formalizadas en el periodo en el año n / Número de organizaciones formalizadas programadas en el año n)*100	Sí	S	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente	Porcentaje de crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta	(Suma de la cartera fondeada con recursos FIRA, la cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA y el saldo de las garantías pagadas por FEGA, para IFNB en operación directa e indirecta en el periodo en el año n / Monto de la cartera fondeada con recursos FIRA, la cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA y el saldo de las garantías pagadas	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
		por FEGA, para IFNB en operación directa e indirecta programada en el año n)*100											
	Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	(Número de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA en el periodo en el año n / Número de prestadores de servicios especializados programados por FIRA en el año n)*100	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados.	(Número de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados en el periodo en el año	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
		n / Número de productores y técnicos programados para capacitar en el año n)*100											
	Porcentaje de personal de los IFNB capacitados	(Número de personal de IFNB capacitados en el periodo n / Número de personal de IFNB programados en el año n)*100	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros	(Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional en el periodo n / Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional programadas en el año n) *100	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: AGEVALÚA

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.4 Metas del programa del ejercicio fiscal 2018

Nombre del Programa: Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural

Modalidad: F017

Dependencia/Entidad: Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)

Unidad Responsable: HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios

Tipo de Evaluación: Modulo de Diseño

Año de la Evaluación: 2018

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
	Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo	7.9 (sexenal)	No está especificada	La meta está señalada en el PRONAFIDE, pero no se cuenta con meta anual	Sin información	No se cuenta con metas anuales ni con información sobre su definición y construcción, por lo que no es posible evaluar el desempeño	Sin información	No hay información disponible sobre su definición y construcción, ni avances	Recabar documento que detalle los criterios de definición y la información para su construcción
Fin	Crédito total impulsado	100	Porcentaje	La unidad de medida no coincide con las de su numerador y denominador. La línea base (100%), no permite evaluar el desempeño del indicador ni darle seguimiento, porque es idéntica a la meta. El porcentaje sirve para	No	No existen criterios explícitos para establecer el denominador de la meta, es decir, la cantidad o meta "programada". Por lo que no es posible valorar si está orientada a impulsar el desempeño.	Sí	La meta es "programada" para cada periodo, lo cual supone que, como mínimo, se consideran los plazos y recursos del Pp como criterios para programar dicha cantidad.	En la propuesta de MIR se propone modificar el método de cálculo a tasa de variación con respecto al periodo anterior, tomar como línea base la tasa de variación de 2018 con respecto a 2017 y establecer la tasa de variación

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
				<p>medir el grado de avance o cobertura de una variable, lo que, en este caso, no sucede, pues la meta es “programada” cada periodo, por lo que los resultados del indicador no son comparables con respecto a un total que se espera alcanzar, ni entre periodos</p>					<p>máxima de logro (meta) con respecto a dicha línea base, haciendo explícita la forma en que se defina, lo cual puede hacerse observando la variación del crédito desde el primer periodo en que se utilizó este indicador</p>
Propósito	Crecimiento en el número de acreditados	46,545	Productor	Señalada en la Ficha del indicador; sin información para su definición y construcción	Sí	El valor de la línea base es de 20,281 y corresponde al año 2016, con lo que la meta es más de 50% más alta. Sin embargo, no es claro si el indicador se refiere únicamente a los acreditados que han sido beneficiarios del Pp	No	El avance previsto para junio era de 6,500 (14%), por lo que es poco factible que en la mitad del año que resta se registre el 86% de acreditados que faltan	Reformular el indicador para que mida el porcentaje de personas físicas o morales que recibieron financiamiento con respecto al número de acreditados programado. El número programado se establecería considerando el presupuesto de la siguiente

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
									manera: (presupuesto en el año n / presupuesto en el año n-1)*número de acreditados en el año n-1
Componente	Porcentaje de organizaciones formalizadas	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	No	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	Sí	El número "programado" (3) es bajo, además de que puede suponerse que, al menos, se consideran los plazos y recursos del Pp como criterios para programar dicha cantidad	Definir el número programado considerando el resultado del periodo anterior y el presupuesto del Pp de la siguiente manera: (presupuesto en el año n / presupuesto en el año n-1)*número de organizaciones formalizadas en el año n-1. Así, la meta se ajustará en función del presupuesto del Pp y el 100% se logrará sólo si, al menos, se formalizan las mismas organizaciones por unidad de

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
									presupuesto del periodo anterior
	Porcentaje de crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	No	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado. Además de que el avance en junio era de 117.8%	Sí	En junio la meta ya se había superado	Reformular el indicador para que mida sólo el crédito con IFNB beneficiarias del Pp con respecto al crédito programado considerando el presupuesto del Pp de manera similar a la propuesta para el indicador de organizaciones formalizadas
	Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	No	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	Sí	En junio el avance era de 50.25%; además de que puede suponerse que, al menos, se consideran los plazos y recursos del Pp como criterios	Definir el número programado considerando el presupuesto del Pp de manera similar a la propuesta para el indicador de organizaciones

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
								para programar la meta	formalizadas. Utilizar el indicador en nivel Actividad
Actividad	Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	No	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado. Además de que el avance en junio era de 92.72%	Sí	En junio la meta "programada" estaba cerca de ser cumplida	Definir el número programado considerando el presupuesto del Pp de manera similar a la propuesta para el indicador de organizaciones formalizadas Utilizar indicador a nivel Componente
	Porcentaje de personal de los IFNB capacitados	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	No	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	Sí	El avance en junio era de 57.37%	Definir el número programado considerando el presupuesto del Pp de manera similar a la propuesta para el indicador de organizaciones formalizadas. Utilizar

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
									indicador a nivel Componente
	Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados	100	Porcentaje	Misma justificación que para el indicador de Fin Crédito total impulsado	Sí	El avance a junio permite suponer que la meta no es laxa	No	El avance en junio era del 31.98%, por lo que se considera poco factible su cumplimiento	Definir el número programado considerando el presupuesto del Pp de manera similar a la propuesta para el indicador de organizaciones formalizadas. Utilizar indicador a nivel componente

Fuente: AGEVALÚA

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.5 Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados

Matriz 2018 (vigente)

Detalle de la Matriz								
Ramo:	6 - Hacienda y Crédito Público							
Unidad Responsable:	HAS - Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios							
Clave y Modalidad del Pp:	F - Promoción y fomento							
Denominación del Pp:	F-017 - Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural							
Clasificación Funcional:								
Finalidad:	3 - Desarrollo Económico							
Función:	2 - Agropecuaria, Silvicultura, Pesca y Caza							
Subfunción:	6 - Apoyo Financiero a la Banca y Seguro Agropecuario							
Actividad Institucional:	18 - Financiamiento y fomento al sector rural							
Fin								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad			1			Las variables de la economía nacional que inciden en actividades crediticias se mantienen estables en el mediano plazo		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo	El indicador mide el crédito directo e impulsado otorgado por las entidades de la Banca de Desarrollo como proporción del PIB	(Saldo de Crédito Directo al Sector Privado + Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado + Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas)/ Producto Interno Bruto) x 100 El Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado	Absoluto		Estratégico	Eficacia	Anual	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

		incluye el saldo Expuesto por los Intermediarios Financieros Privados						
Crédito total impulsado	El indicador mide el saldo total impulsado con crédito y garantía sin fondeo de FIRA	((Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEAGA) en el año n / (Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEAGA) programada en el año n) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Saldo total impulsado con crédito y garantía sin fondeo de FIRA: Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF) y el Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS). Dirección de Finanzas y Planeación Corporativa
Propósito								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito			1			La política pública dirigida a las áreas de interés de los sectores atendidos se mantiene estable en el mediano plazo		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Crecimiento en el número de acreditados	Muestra la diferencia del número de acreditados tradicionales apoyados en el año respecto al número de acreditados tradicionales apoyados en el año anterior	(Número de acreditados en el año n) - (Número de acreditados en el año n -1)	Absoluto	Productor	Estratégico	Eficacia	Anual	Acreditados tradicionales: Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS).
Componente								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados			1			Los productores mantienen la viabilidad de sus proyectos productivos		

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de organizaciones formalizadas	Este indicador medirá el porcentaje de organizaciones formalizadas	(Número de organizaciones formalizadas en el periodo en el año n / Número de organizaciones formalizadas programadas en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Organizaciones formalizadas: Sistemas informáticos de FIRA. Sistema de Administración de Subsidios (SAS). Subdirección de Desarrollo Productores y Prestadores de Servicios
Objetivo			Orden			Supuestos		
Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas			2			La política pública respecto a las tasas de interés que inciden en la actividad crediticia se mantiene estable		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de crédito total impulsado con IFNB en operación directa e indirecta	Este indicador mide el saldo total impulsado con crédito o garantía sin fondeo a través de Intermediarios Financieros no Bancarios (IFNB)	(Suma de la cartera fondeada con recursos FIRA, la cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA y el saldo de las garantías pagadas por FEGA, para IFNB en operación directa e indirecta en el periodo en el año n / Monto de la cartera fondeada con recursos FIRA, la cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA y el saldo de las garantías pagadas por FEGA, para IFNB en operación directa e indirecta programada en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Crédito total impulsado IFNB: Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF) y Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS).
Objetivo			Orden			Supuestos		
Prestadores de servicios especializados registrados			3			Interés por parte de los prestadores de servicios para obtener su registro ante FIRA para brindar asesorías especializadas en el medio rural		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	Este indicador mide el porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	(Número de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA en el periodo en el año n / Número de prestadores de servicios especializados programados por FIRA en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Prestadores de servicios: Sistemas informáticos de FIRA. Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF). Subdirección de Desarrollo de Productores y Prestadores de Servicios
Actividad								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados			1			Los productores, técnicos y prestadores de servicios especializados asisten a todas las sesiones de la capacitación respectiva		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados	Este indicador mide el porcentaje de productores capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados	(Número de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados en el periodo en el año n / Número de productores y técnicos programados para capacitar en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados: Sistemas informáticos de FIRA. Sistema de Administración de Subsidios (SAS). Subdirección de Desarrollo Productores y Prestadores de Servicios
Objetivo			Orden			Supuestos		
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB)			2			Los intermediarios financieros no bancarios asisten a todas las sesiones de la capacitación específica		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de personal de los IFNB capacitados	Este indicador medirá el porcentaje de personal de los IFNB capacitados	(Número de personal de IFNB capacitados en el periodo n / Número de personal de IFNB programados en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Personal de IFNB capacitados: Sistemas informáticos de FIRA. Sistema de Administración de Subsidios (SAS). Subdirección de

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

									Desarrollo Productores y Prestadores de Servicios
Objetivo			Orden			Supuestos			
Atención de Intermediarios financieros			3			Los Intermediarios financieros extienden su infraestructura			
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación	
Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros	Mide la extensión de la infraestructura a través de la cual se puede atender a los productores	(Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional en el periodo n / Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional programadas en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Ventanillas de atención de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB) en operación directa con FIRA; Sistemas informáticos de FIRA. Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS). DGA de Promoción de Negocios	

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Propuesta de MIR

(Las adaptaciones o adecuaciones concretas están señaladas en negritas)

Detalle de la Matriz								
Ramo:	6 - Hacienda y Crédito Público							
Unidad Responsable:	HAS - Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios							
Clave y Modalidad del Pp:	F - Promoción y fomento							
Denominación del Pp:	F-017 - Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural							
Clasificación Funcional:								
Finalidad:	3 - Desarrollo Económico							
Función:	2 - Agropecuaria, Silvicultura, Pesca y Caza							
Subfunción:	6 - Apoyo Financiero a la Banca y Seguro Agropecuario							
Actividad Institucional:	18 - Financiamiento y fomento al sector rural							
Fin								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a fuentes formales de financiamiento en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural			1			Las variables de la economía nacional que inciden en actividades crediticias se mantienen estables en el mediano plazo		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo	El indicador mide el crédito directo e impulsado otorgado por las entidades de la Banca de Desarrollo como proporción del PIB	(Saldo de Crédito Directo al Sector Privado + Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado + Saldo de las Bursatilizaciones de Cartera de Crédito Apoyadas)/ Producto Interno Bruto) x 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

		(*El Saldo de Crédito Inducido a través de Garantías sin fondeo al Sector Privado incluye el saldo Expuesto por los Intermediarios Financieros Privados)						
Tasa de variación del crédito total impulsado por FIRA	El indicador mide la variación anual el saldo total impulsado con crédito y garantía sin fondeo de FIRA	[[[Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEAGA) en el año n / (Cartera fondeada con recursos FIRA (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEAGA) en el año n-1) - 1]* 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Saldo total impulsado con crédito y garantía sin fondeo de FIRA: Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF) y el Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS). Dirección de Finanzas y Planeación Corporativa
Propósito								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural acceden a fuentes formales de financiamiento			1			La política pública dirigida a las áreas de interés de los sectores atendidos se mantiene estable en el mediano plazo		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de acreditados beneficiarios del programa	Mide el porcentaje de personas físicas o morales que recibieron financiamiento o garantías de crédito con respecto al número de acreditados programado	(Número de acreditados en el año n / (Número de acreditados programado en el año n) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Acreditados tradicionales: Sistemas Informáticos de FIRA. Sistema de Inteligencia de Negocios Enterprise Business Intelligence System (Sistema EBIS). Subdirección de Desarrollo de Productores y Prestadores de Servicios

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Porcentaje de crédito total otorgado a beneficiarios	El indicador mide porcentaje del crédito otorgado vinculado a acreditados finales beneficiarios del programa con respecto al crédito programado	((Cartera fondeada con recursos FIRA del programa (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA del programa (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEGA, FONAGA y otros fondos, otorgado a beneficiarios del programa en el año n / (Cartera fondeada con recursos FIRA del programa (saldo de cartera de descuento) + cartera fondeada por los intermediarios financieros con garantía de FIRA del programa (saldo de garantía sin fondeo) + saldo de las garantías pagadas por FEGA, FONAGA y otros fondos, otorgado a beneficiarios del programa, programado para el año n) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Sistemas Informáticos de FIRA
Componente								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados			1			Los productores mantienen la viabilidad de sus proyectos productivos		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de organizaciones formalizadas	Este indicador medirá el porcentaje de organizaciones beneficiarias del programa formalizadas con respecto al número programado	(Número de organizaciones formalizadas en el periodo en el año n / Número de organizaciones formalizadas programadas en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Organizaciones formalizadas: Sistemas informáticos de FIRA. Sistema de Administración de Subsidios (SAS). Subdirección de Desarrollo Productores y Prestadores de Servicios
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor entregados.			2			Las personas físicas o morales, prestadores de servicios especializados y estudiantes solicitan los apoyos y hay suficiencia presupuestaria		

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de personas físicas o morales, técnicos y prestadores beneficiados	Este indicador mide el porcentaje de personas físicas o morales, técnicos y prestadores beneficiados en con los apoyos para capacitación, asesoría, consultoría y formulación, gestión y seguimiento de proyectos	(Número de personas físicas o morales, técnicos y prestadores beneficiados en el periodo en el año n / Número de productores y técnicos programado para ser beneficiados en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyo para programas especiales entregados			3			La SHCP o SAGARPA solicitan programas adicionales o estos tienen que establecerse como resultado de diagnósticos o análisis sectoriales		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de personas físicas o morales y prestadores de servicios especializados receptores de apoyos de programas especiales	Este indicador mide el porcentaje de personas físicas y morales, y prestadores de servicios especializados receptores de apoyos de programas especiales con respecto al número programado	(Número de personas físicas o morales y prestadores de servicios especializados receptores de apoyos de programas especiales en el año n / Número de personas físicas o morales y prestadores de servicios especializados programa para recibir apoyos de programas especiales en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyo para el fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, para Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras entregados			4			Los intermediarios financieros solicitan apoyos y existe suficiencia presupuestal		

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de personal de intermediarios financieros capacitados	Este indicador medirá porcentaje de personal capacitado de intermediarios financieros en operación directa, para Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras con respecto al número programado	(Número de personal de intermediarios financieros capacitados en el periodo n / Número de personal de intermediarios financieros programados para capacitar en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Porcentaje de servicios de consultoría contratados por los intermediarios financieros	Este indicador medirá el porcentaje de servicios de consultoría contratados por los intermediarios financieros con respecto al número programado	(Número de servicios de consultoría contratados por los intermediarios financieros en el periodo n / Número de servicios de consultoría contratados por los intermediarios financieros programados para contratar en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyo para la ampliación de cobertura y disponibilidad de servicios financieros entregados			4			Los intermediarios financieros solicitan apoyos y existe suficiencia presupuestal		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de ventanillas de atención de intermediarios financieros que recibieron apoyos del programa	Este indicador medirá el porcentaje de la infraestructura a través de la cual se puede atender a los productores derivada de los apoyos otorgados para la apertura de centros de atención y para establecer corresponsales con	(Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA beneficiarios del programa distribuidas a nivel nacional en el periodo n / Número de ventanillas de los intermediarios financieros que operan con FIRA distribuidas a nivel nacional programadas en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

	respecto al número de infraestructura programada							
Objetivo			Orden			Supuestos		
Apoyo para Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros entregados			4			Personas físicas o morales solicitan crédito o garantías, o los intermediarios financieros solicitan apoyos y existe suficiencia presupuestal		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios otorgados	Este indicador medirá el número de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios otorgados con respecto al número programado	(Número de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios otorgados en el periodo n / Número de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios otorgados programados en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Personas físicas o morales beneficiadas totales por el programa			5			Las personas físicas o morales que desarrollan actividades en los sectores de interés solicitan apoyos y existe suficiencia presupuestal		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de beneficiarios por cada uno de los apoyos del programa	Este indicador medirá el porcentaje de beneficiarios por cada uno de los apoyos del programa con respecto al número de beneficiarios programado	(Número de beneficiarios por cada uno de los apoyos del programa en el año n / Número programado de beneficiarios por cada uno de los apoyos del programa en el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Personas físicas o morales beneficiadas por primera vez por el programa			6			Personas físicas o morales que no han sido beneficiarias del programa que desarrollan actividades en los sectores de interés solicitan apoyos y existe suficiencia presupuestal		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de beneficiarios nuevos por cada uno de los apoyos del programa	Este indicador mide el porcentaje de beneficiarios nuevos por cada uno de los apoyos del programa con respecto al número de beneficiarios programado	(Número de beneficiarios por nuevos cada uno de los apoyos del programa en el año n / Número de beneficiarios nuevos por cada uno de los apoyos del programa programados para el año n) *100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Sistemas informáticos de FIRA
Actividad								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Dictamen de viabilidad de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría			1 y 2			Las solicitudes presentadas son correctas y completas, no se detecta ninguna irregularidad		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría dictaminadas positivamente	Indicador que mide el porcentaje de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría relacionadas con los componentes de los órdenes 1 y 2 dictaminadas positivamente	(Número de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría relacionadas con los componentes 1 y 2 dictaminadas positivamente / Número total de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría relacionadas con los componentes 1 y 2)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Autorización de apoyos de programas especiales			3			Las solicitudes presentadas son correctas y completas, no se detecta ninguna irregularidad		

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de solicitudes de apoyos de programas especiales autorizadas	Indicador que mide el porcentaje de solicitudes de apoyos de programas especiales autorizados	(Número de solicitudes de apoyos de programas especiales autorizados / Número total de solicitudes de apoyos de programas especiales)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Dictamen de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros			4			Las solicitudes presentadas son correctas y completas, no se detecta ninguna irregularidad		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de solicitudes para ampliación de servicios financieros dictaminadas positivamente	Indicador que mide el porcentaje de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros relacionadas con los apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros dictaminadas positivamente	(Número de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros dictaminadas positivamente / Número total de solicitudes de total de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA
Objetivo			Orden			Supuestos		
Dictamen de solicitudes de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios dictaminados positivamente			4			Las solicitudes presentadas son correctas y completas, no se detecta ninguna irregularidad		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de solicitudes de apoyos de respaldo al	Indicador que mide el porcentaje de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión	(Número de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros dictaminadas)	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

financiamiento dictaminadas positivamente	de estructuras de intermediarios financieros relacionadas con los apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros dictaminadas positivamente	positivamente / Número total de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros)*100						
Objetivo			Orden			Supuestos		
Verificación de información financiera y fiscal para evaluar elegibilidad			1 a 4			Las instituciones de banca de desarrollo, la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal, a través de la página de Internet que para tal efecto establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria, cuentan con información para verificar quebrantos y el cumplimiento de obligaciones fiscales		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de solicitudes de información financiera y fiscal sin irregularidades	Indicador que mide el porcentaje de solicitudes de información financiera y fiscal resueltas sin incidencias que realiza FIRA sobre los solicitantes relacionados todos los apoyos que ofrece el programa	(Número de solicitudes de información financiera y fiscal sin incidencias / Número total de solicitudes de información financiera y fiscal)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA Sistemas informáticos de SHCP y el SAT
Objetivo			Orden			Supuestos		
Prestadores de servicios especializados registrados			1 y 2			Interés por parte de los prestadores de servicios para obtener su registro ante FIRA para brindar asesorías especializadas en el medio rural		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	Este indicador mide el porcentaje de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA	(Número de prestadores de servicios especializados registrados con FIRA en el periodo en el año n / Número de prestadores de servicios especializados programados por FIRA en el año n)*100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Sistemas informáticos de FIRA
---	---	---	----------	------------	---------	------------	------------	-------------------------------

Nota técnica

La forma en que se definen las metas es una de las principales áreas de mejora identificadas para la MIR. Este aspecto está relacionado con el método de cálculo de los indicadores de Fin, Componente y Actividad, ya que, en estos casos, se requiere de un parámetro “programado” con respecto al cual se comparan los resultados obtenidos en esos objetivos. Para evitar las inconsistencias señaladas en las respuestas a las preguntas 19 y 20, se propone un método general de cálculo de los indicadores del Pp que implica una meta o cantidad “programada”, así como una fórmula para definir esa meta o cantidad programada.

Método general de cálculo de los indicadores del Pp

$$\text{Indicador } X = \left(\frac{\text{Variable } X_{\text{Observada}}}{\text{Variable } X_{\text{Programada}}} \right) * 100$$

Método para definir la variable programada, equivalente a la meta del periodo de medición

$$\text{Meta } X_t = \frac{\text{Variable } X_{t-1}}{\text{Presupuesto}_{t-1}} (\text{Presupuesto}_t)$$

Donde:

Variable $X_{\text{Observada}}$ = El resultado obtenido para la variable que mide el indicador en el periodo de medición.

Variable $X_{\text{Programada}}$ = El resultado programado para la variable que mide el indicador en el periodo de medición.

Variable X_{t-1} = El resultado (sumatoria, en algunos casos) obtenido para la variable en el periodo previo al de medición.

Presupuesto_{t-1} = Presupuesto asignado al programa para el periodo previo al de medición.

Presupuesto = Presupuesto asignado al programa para el periodo de medición.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.6 Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios

Nombre del Programa: Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural

Modalidad: F017

Dependencia/Entidad: Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)

Unidad Responsable: HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios

Tipo de Evaluación: Modulo de Diseño

Año de la Evaluación: 2018

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria
Modalidad y clave	S257
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Unidades económicas rurales cuentan con inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico.
Población o área de enfoque objetivo	Unidades económicas rurales que son Productores o empresarios de ingresos medios y bajos de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Monetarios para inversión en activos, insumos, compra de coberturas, certificaciones, evaluaciones de conformidad, capacitación y asistencia técnica Componentes: Acceso al Financiamiento; Activos Productivos y Agrologística; Certificación y Normalización Agroalimentaria; Desarrollo Productivo del Sur Sureste y Zonas Económicas Especiales; Fortalecimiento a la Cadena Productiva; y Riesgo Compartido.
Cobertura geográfica	Nacional; excepto para el componente Desarrollo Productivo del Sur Sureste y Zonas Económicas Especiales, cuya cobertura abarca Campeche, Chiapas, Colima, Guerrero, la zona productora de palma de coco en Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán.
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria y documentos institucionales.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparten población objetivo, pero no Propósito. Algunos apoyos coinciden y existe coordinación en algunos Componentes.
Recomendación	Seguimiento a las acciones de coordinación existentes.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Capacitación para productores e intermediarios
Modalidad y clave	F002
Ramo	6 Hacienda y Crédito Público.
Propósito	Los Productores, las Empresas Rurales y las Empresas de Intermediación Financiera, se constituyen y fortalecen como sujetos de crédito.
Población o área de enfoque objetivo	Productores, Organizaciones de Productores, ER y EIF con actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y vinculadas al medio rural, acreditados o elegibles de recibir financiamiento con la Financiera; Prestadores de Servicios inscritos en la Red de Prestado de Servicios de la Financiera; al personal de las ER y EIF; personal de la Financiera y su personal de apoyo, dependiendo del concepto.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Componentes de Capacitación y Desarrollo de Sujetos de Crédito; para Eventos Financieros o de Desarrollo Rural; de Capitalizac y de Inversión en Capital Humano.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	Sí
¿Se complementa?	No
Argumentación	Comparten la población y el Propósito de generar acceso a fuentes formales de financiamiento. Los apoyos de este Pp coinciden con algunos del Pp evaluado.
Recomendación	Los componentes pueden ser coincidentes, pero no se requiere de acciones conjuntas, ya que el Pp no limita el acceso a quienes han recibido apoyos de otros programas.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Apoyo a Unidades de Promoción de Crédito
Modalidad y clave	F029
Ramo	6 Hacienda y Crédito Público.
Propósito	Los productores sujetos de crédito reciben financiamiento para desarrollar sus capacidades productivas.
Población o área de enfoque objetivo	Organizaciones de Productores, Productores, ER y EIF del Medio Rural, así como la propia Financiera que cumplan con los requisitos específicos establecidos en las Reglas de Operación para cada Componente.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Componente para el Fortalecimiento de las Organizaciones de Productores; para la Atención de Proyectos Prioritarios Concertados; para la Constitución y Operación de Unidades de Fomento y Desarrollo Económico y Financiero; para Eventos Financieros o de Desarrollo Rural, y para el Desarrollo Tecnológico.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	Sí
¿Se complementa?	No
Argumentación	Comparten población y Propósito, pues este Pp busca promover acceso a fuentes formales de financiamiento.
Recomendación	Los componentes pueden ser coincidentes, pero no requiere de acciones conjuntas, ya que el Pp no limita el acceso a quienes han recibido apoyos de otros programas.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Garantías Líquidas
Modalidad y clave	F001
Ramo	6 Hacienda y Crédito Público.
Propósito	Los productores y las empresas de intermediación financiera cuentan con las garantías suficientes para disminuir el riesgo y acceder u operar un crédito con mejores tasas de interés.
Población o área de enfoque objetivo	Productores, ER y EIF que no tengan la posibilidad de constituir garantías suficientes para acceder al crédito con la Financiera.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Componente de Fondos de Garantías Líquidas y Componente para la Constitución de Garantías Líquidas Capitalizables.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparten población, pero el Propósito difiere.
Recomendación	El propósito de este programa se relaciona con el financiamiento y los servicios de garantía de FIRA, por lo que no se considera necesario llevar a cabo alguna acción al respecto en relación con el Pp en evaluación.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Reducción de costos de acceso al crédito
Modalidad y clave	F030
Ramo	6 Hacienda y Crédito Público.
Propósito	Los productores y EIF a que operan crédito acceden a una disminución del costo financiero.
Población o área de enfoque objetivo	Productores, empresas rurales y EIF acreditados o elegibles para ser sujetos de crédito de la Financiera.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Componente para la Disminución de Costos de Acceso al Crédito, y para la Atención de Contingencias.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	No
Argumentación	Comparten población y apoyos para reducir costos de acceso al crédito.
Recomendación	El componente Disminución de costos es similar a uno de los conceptos elegibles del Pp en evaluación, pero los créditos a los que están asociados son independientes, por lo que no se requieren acciones especiales.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Apoyos a la Comercialización
Modalidad y clave	S262
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Productores agropecuarios, acuícolas, pesqueros y agroindustriales mejoran sus condiciones de comercialización en mercados nacionales e internacionales.
Población o área de enfoque objetivo	Productores agropecuarios, acuícolas, pesqueros y agroindustriales.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Incentivos a la Comercialización; y Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparte población y apoyos; existen acciones coordinadas para el primer componente.
Recomendación	Seguimiento a las acciones de coordinación existentes.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas
Modalidad y clave	S240
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Las Unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en las Entidades Federativas incrementan su productividad.
Población o área de enfoque objetivo	Unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Infraestructura, Equipamiento, Maquinaria y Material Biológico; Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas; y Capacidades Técnico- Productivas y Organizacionales.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria y Portal FIRA.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparte población y, al menos, un apoyo; existen acciones coordinadas en otros programas.
Recomendación	Este Pp es ejecutado por los gobiernos estatales, por lo que, al existir ya acciones coordinadas entre los dos órdenes de gobierno, no se consideran necesarias acciones adicionales.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Fomento Ganadero
Modalidad y clave	S260
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Las Unidades Económicas del Subsector Agroalimentario Ganadero incrementan su productividad.
Población o área de enfoque objetivo	Personas físicas y personas morales dedicadas a la producción, comercialización o industrialización de productos pecuarios que se encuentren registradas en el Padrón Ganadero Nacional.
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Capitalización Productiva Pecuaria; Estrategias Integrales para la Cadena Productiva; Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico Pecuarios; PROGAN Productivo; Sustentabilidad Pecuaria.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparten una parte de la población (la que desarrolla actividades pecuarias), su propósito es incrementar la productividad y la intervención consiste en entregar apoyos directamente para la inversión.
Recomendación	Programa operado por FIRA, seguimiento a acciones de coordinación.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola
Modalidad y clave	S261

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Unidades económicas pesqueras y acuícolas incentivadas incrementan la producción pesquera y acuícola.
Población o área de enfoque objetivo	Unidades Económicas Pesqueras y Acuícolas activas inscritas en el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA).
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Impulso a la Capitalización; Desarrollo de la Acuicultura; Ordenamiento y Vigilancia Pesquera y Acuícola; Fomento al Consumo, y Paquetes Productivos Pesqueros y Acuícolas.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparten una parte de la población, su propósito es de productividad a través de la entrega de apoyos para inversión, para adquisición de insumos y talleres de capacitación.
Recomendación	SAGARPA podría valorar la posibilidad de vincular acciones de este programa con el otorgamiento de los apoyos para capacitación del Pp en evaluación.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Apoyos a Pequeños Productores
Modalidad y clave	S266
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Unidades Económicas Rurales conformadas por pequeños productores incrementan la disponibilidad de alimentos.
Población o área de enfoque objetivo	Hombres y mujeres pequeños(as) productores(as) de las zonas rurales y periurbanas .
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Arrígatate Joven - Impulso Emprendedor; Atención a Siniestros Agropecuarios; Desarrollo de las Zonas Áridas (PRODEZA); El Campo en Nuestras Manos; Extensionismo, Desarrollo de Capacidades y Asociatividad Productiva; Fortalecimiento a Organizaciones Rurales; PROCAFÉ e Impulso Productivo al Café; Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (PIMAF); Proyectos Productivos (FAPPA); Infraestructura Productiva para el Aprovechamiento Sustentable del Suelo y Agua (Ejecución Nacional); Proyecto de Seguridad Alimentaria para Zonas Rurales.
Cobertura geográfica	Nacional, en el ámbito rural y periurbano.
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	sí
Argumentación	Comparten una parte de la población, sin embargo, el objetivo de este programa es incrementar la disponibilidad de alimentos.
Recomendación	SAGARPA podría valorar la posibilidad de vincular las acciones de este programa con el otorgamiento de los apoyos para capacitación del Pp en evaluación.

Nombre del Pp coincidente o complementario	Programa de Fomento a la Agricultura
Modalidad y clave	S259
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Propósito	Unidades productivas agrícolas aumentan el valor de su producción.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Población o área de enfoque objetivo	Unidades Económicas Rurales Agrícolas (UERA), sean personas físicas o morales legalmente constituidas .
Tipos de Componentes que entrega a sus destinatarios	Capitalización Productiva Agrícola; de Estrategias Integrales de Política Pública Agrícola; Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico Agrícola; Mejoramiento Productivo de Suelo y Agua; PROAGRO Productivo; Energías Renovables.
Cobertura geográfica	Nacional
Fuentes de información	ROP, MIR, Transparencia Presupuestaria.
¿Es coincidente?	No
¿Se complementa?	Sí
Argumentación	Comparte población y apoyos; existen acciones coordinadas para estímulos a la producción.
Recomendación	Seguimiento a las acciones de coordinación existentes.

Anexo A.7 Principales fortalezas, retos y recomendaciones

Tema de evaluación: Diseño	FODA	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza (F) y Oportunidad (O)			
Justificación de la creación y del diseño del programa	(F) Existencia de justificación teórica y empírica del tipo de intervención y el mecanismo causal sobre la población objetivo	3	No aplica
Contribución del programa al cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados	(F) El Propósito del Pp tiene relación directa con dos ODS y tres metas de la Agenda 2030	7	No aplica
Población potencial, objetivo o área de enfoque	(F) Sistemas de información que permiten una gestión adecuada de los procedimientos de entrega de apoyos hasta su entrega, y recabar información esencial para la rendición de cuentas y fines estadísticos	9	No aplica
	(O) FIRA cuenta con sistemas de información que le permiten llevar a cabo la actualización más frecuente de la información que hace pública	11	Aprovechar sus sistemas para actualizar los padrones públicos de los receptores de los apoyos con frecuencia semestral
	(O) Sus sistemas de información le permiten contar con un gran volumen de información histórica que puede ser utilizada para la cuantificación precisa de las poblaciones potencial, objetivo y atendida	9	Aprovechar la información para establecer indicadores más precisos de los resultados del Pp en la población objetivo. En la propuesta de MIR se incluyeron propuestas de indicadores
Debilidad (D) o Amenaza (A)			
Justificación de la creación y del diseño del programa	(D) Ausencia de un diagnóstico exclusivo que apoye la definición del problema, establezca las causas a atender y los efectos a evitar, que permita definir con precisión la población objetivo y establecer la magnitud del problema	1, 2, 5, 8, 10	Elaborar el diagnóstico del problema del Pp
Población potencial, objetivo o área de enfoque	(D) El Pp no cuenta con definiciones precisas de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, ni con una metodología para su cuantificación	1, 8, 10	Establecer y documentar definiciones precisas de las poblaciones objetivo y atendida, así como la metodología para su cuantificación

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Tema de evaluación: Diseño	FODA	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	(D) Confusión de términos en las ROP entre apoyos y componentes. Inadecuada identificación de Componentes y Actividades en el Resumen Narrativo de la MIR, e indicadores inadecuados	13, 14, 17	Definir como Componentes cada uno de los apoyos que el Pp ofrece y determinar las actividades más relevantes para generar esos apoyos, en la MIR se proponen seis Actividades
	(D) Ausencia de información sobre la forma en que se determinan las metas o cantidades programadas en indicadores de Fin, Componente y Actividad, por lo que no permiten evaluar el desempeño del programa	18, 19, 20	Se propone un método para determinar las metas o cantidades "programadas" para que sea posible evaluar el comportamiento de los indicadores
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	(A) En la MIR 2018, el Propósito indica que los productores "reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito", lo cual implicaría que el problema y el objetivo del Pp no son promover el acceso al crédito	15, 17	Retirar la expresión "reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito" del Propósito, para mantener consistencia con el problema que el Pp atiende

Anexo A.8 Fuentes de Información

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Financiamiento del sector agroalimentario y desarrollo rural. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8252/Financiamiento-del-sector-agroalimentario-y-el-desarrollo-rural.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). Servicios Financieros Rurales en México [Informe de Consultoría]. Disponible en: <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Buchenau%20y%20Del%20Angel%20-%20Mexico%20Finanzas%20Rurales%20-%20IADB.pdf>
- CONEVAL. (s.f.). Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Vinculación%20MIR-ROP.pdf>
- FAO. (2011). Evaluación de diseño de los Programas de apoyo financiero y tecnológico FIRA 2010.
- FIRA. (26 de diciembre de 2017). Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508929&fecha=26/12/2017
- FIRA. Alineación y congruencia del Programa Institucional Anual y Programa. Procedimiento de planeación institucional Ed 007.
- FIRA. (29 de abril de 2014). Programa Institucional FIRA 2013-2018.
- FIRA (s.f.). Árbol de problemas. Presentación en Power Point.
- FIRA (s.f.). Árbol de objetivos. Presentación en Power Point.
- FIRA (s.f). Población potencial, población objetivo y población atendida de FIRA, 2012-2018.
- INEGI. (2016). Producto Interno Bruto a precios de 2013, por sector de actividad económica. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/default.aspx>
- INEGI. (2018). Población ocupada según sector de actividad económica, nacional trimestral. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=597>
- SAGARPA. (2016). Análisis de los instrumentos de política rural y pesquera en México (Sistema informático). Disponible en: <http://www.smye.info/mapeo/menu.php?bn=0&ancho=1280&alto=720>
- SAGARPA (DOF, 27 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Agricultura de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285197/DOF_-_Programa_de_Fomento_a_la_Agricultura.pdf
- SAGARPA (DOF, 27 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284975/DOF_-_Disposiciones_generales_RO_2018.pdf
- SAGARPA (DOF, 29 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a Pequeños Productores de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa en la Séptima Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285181/DOF_-_Programa_de_Apoyos_a_Pequeños_Productores_parte_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 29 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a Pequeños Productores de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa de la Sexta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285182/DOF_-_Programa_de_Apoyos_a_Pequeños_Productores_parte_2.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa en la Séptima Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284986/DOF_-_Productividad_y_Competitividad_Agroalimentaria_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo

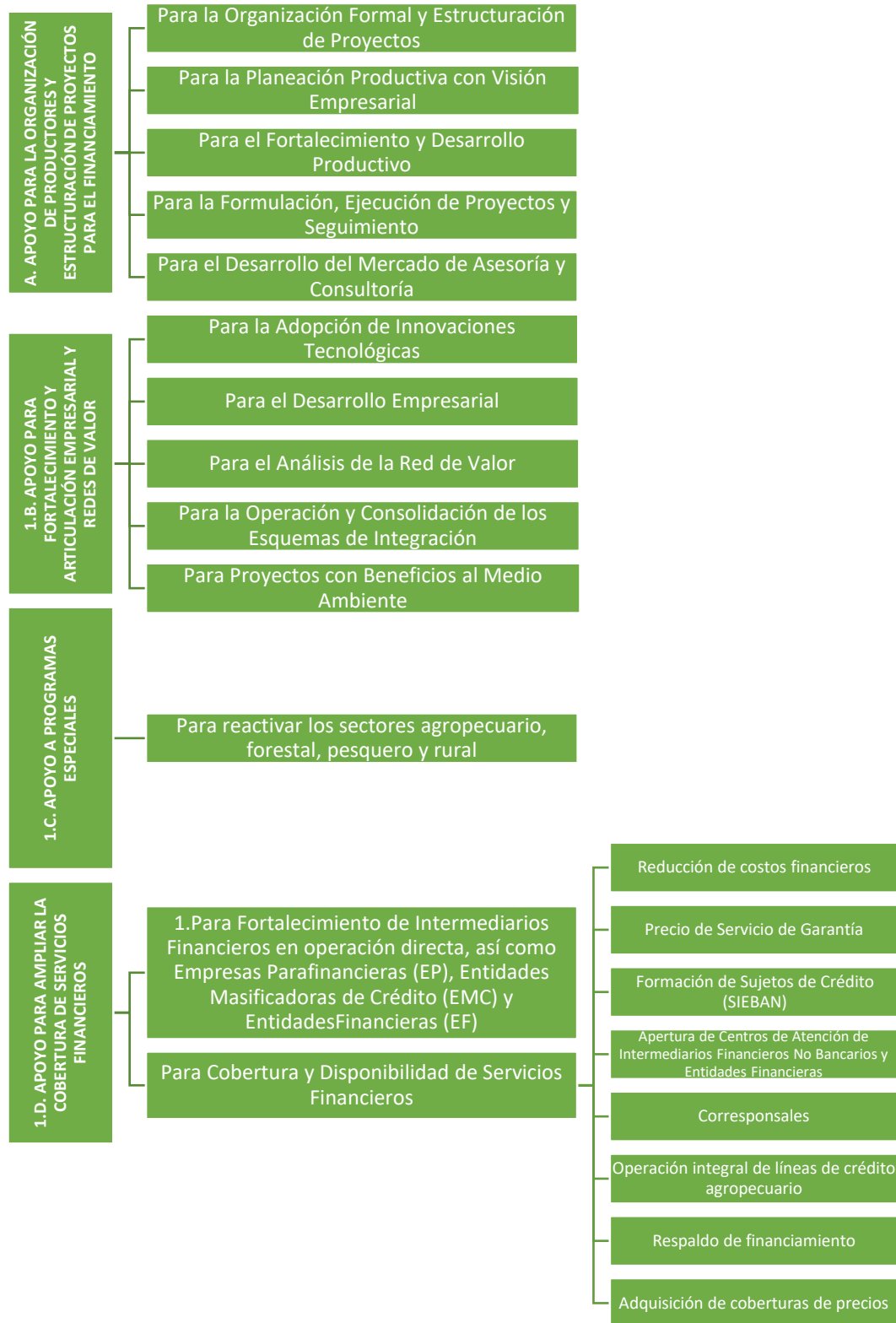
Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa de la Sexta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284985/DOF_-_productividad_y_Competitividad_Agroalimentaria__2.pdf

- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. (Continúa en la Quinta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284981/DOF_-_Apoyos_a_la_comercializacio_n_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. (Continúa de la Cuarta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284982/DOF_-_Apoyo_a_la_comercializacio_n.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284981/DOF_-_Apoyos_a_la_comercializacio_n_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284983/DOF_-_Fomento_pord_pesquera_y_acuic_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 31 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento Ganadero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file//DOF_-_Pro285200grama_de_Fomento_Ganadero.pdf
- SAGARPA (DOF, 31 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2017. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285183/DOF_-_Programa_de_Concurrencia_con_las_Entidades_Federativas.pdf
- SAGARPA-FAO. (2012). Diagnóstico del sector rural y pesquero. Identificación de la problemática del sector agropecuario y pesquero de México 2012.
- SAGARPA-FAO. (2012). Capítulo III Estratificación y caracterización de las unidades económicas rurales, Diagnóstico del sector rural y pesquero. Identificación de la problemática del sector agropecuario y pesquero de México 2012. Disponible en: http://smye.info/cuestionario_final/diagnostico/apps/files/CAP3.pdf
- SHCP. 2017. Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2018. Disponible en: http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/manual_de_programacion_y_presupuesto_2018.pdf
- SHCP. (s.f). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>
- SHCP. (enero de 2018). Análisis funcional programático económico, enero 2018.
- SHCP. (DOF 29 de noviembre de 2016). ACUERDO por el que se modifica el similar por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural, publicadas el 27 de diciembre de 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5462911&fecha=29/11/2016
- SHCP. (2018). Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018. Disponibles en: http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/Lineamientos_MI_R_2018.pdf
- SHCP y CONEVAL. (2008). Lineamientos para la vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas correspondientes. Disponibles en: https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/2246.pdf

- SHCP y CONEVAL. (2016). Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. Disponible en:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59237/Lineamientos_programas_nuevos_.pdf
- Transparencia presupuestaria, SHCP. (segundo semestre 2018). Ficha del Programa Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural. Disponible en:
<http://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?ciclo=2016&id=06F017>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.9 Apoyos y Componentes del Pp F017 de acuerdo con las ROP vigentes en 2018



Anexo A.10 Propuesta de contenido mínimo del Diagnóstico del Pp F017

Esta propuesta se basa en el documento “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación” (SHCP y CONEVAL, 2016), por lo que sigue la estructura del diagnóstico ahí recomendada. Llamaremos al documento “Diagnóstico del programa presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural” (Diagnóstico Pp).

El documento iniciaría con la sección 3.1 “Antecedentes”. Para este punto puede utilizarse la información del apartado Diagnóstico del Sector Agropecuario Mexicano del PIFIRA que se basa en el Diagnóstico SAGARPA-FAO. Es muy importante que, como en el PIFIRA, esta información se use para describir la situación general y particular, económica y social, de los sectores con los que se relaciona el Pp, se identifique el problema que atiende el Pp y otros problemas que enfrentan estos sectores. Dado que no es posible actualizar los datos, se recomienda, bianualmente:

1. Establecer la persistencia del problema con los datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria. Se debe aclarar que la población de la ENA no es la misma a la que atiende el Pp, sin embargo, sirve como evidencia de la persistencia del problema.
2. Proporcionar el número de acreditados que FIRA ha atendido. Esto para dar una referencia de que FIRA ha contribuido a aliviar el problema expuesto.

Por último, en la sección 3.1 también se tienen que describir de manera general otras acciones que se han realizado para atender el problema, a través de otros programas, como pueden ser los programas que FIRA opera con SAGARPA.

En el numeral 3.2 “Identificación, definición y descripción del problema o necesidad” se sugiere plantear la definición del problema, considerando la propuesta presentada en la respuesta a la pregunta 1 y conforme a la MML, identificando el origen, comportamiento y consecuencias del problema, para establecer sus causas, dinámica, efectos y tendencias de cambio. Esto se hará en el numeral 3.2.1 “Definición del problema”. El punto 3.2.2 “Estado actual del problema” debe contener los fundamentos empíricos o teóricos de la existencia del problema, es decir, establecer, por ejemplo, el problema teórico (información asimétrica) que deriva en que proyectos rentables no tengan financiamiento, además de los datos empíricos de la sección I.2.2. del PIFIRA. Además, se deberán establecer las causas y los efectos de la falta de acceso al crédito en los sectores mencionados, considerando la información oficial más reciente, así como otras fuentes y datos nacionales e internacionales (entre las que están las indicadas en la respuesta a la pregunta 3). También se deberá definir la localización geográfica del problema, por ejemplo, si se observa sólo o principalmente en localidades rurales o si está presente en todo el territorio nacional y, en este caso, cómo se llevan a cabo actividades de estos sectores en zonas urbanas y cómo se explica que las estas zonas también enfrenten dificultades de acceso al financiamiento. Para esto puede utilizarse la información, actualizada y ampliada si es posible, presentada en la sección “Niveles de penetración financiera en el sector” del PIFIRA.

La sección 3.2.3 “Evolución del problema” no es posible de cuantificar por falta de datos. Sin embargo, la información que se vaya proporcionando en la sección 3.1 podría atender dicha evolución. En caso de que exista un nuevo diagnóstico del sector agropecuario, forestal, pesquero y rural de México, aquí se podría comparar con el diagnóstico anterior. También, en caso de que se localice algún estudio cualitativo de la falta de acceso al crédito de los sectores, aquí se incluiría.

En el punto 3.2.4 “Experiencias de atención” se sugiere incorporar la experiencia de FIRA, contenida en los documentos de Logros institucionales, respecto a la implementación del Pp. Además, se podría incorporar la experiencia de otros programas que FIRA implementa para lograr propósitos parecidos o relacionados, como el Programa de agricultura familiar o el Programa para el financiamiento a la mediana empresa.

El punto 3.2.5 “Árbol del problema” consiste en la elaboración del árbol correspondiente, con el cual ya cuenta el Pp; sin embargo, se sugiere incorporar la recomendación de la respuesta 1, así como revisar las causas (estructurales o intermedias) y los efectos del problema ahí presentados, con la finalidad de responder a los hallazgos encontrados a partir de los análisis indicados en los puntos anteriores.

Es necesario contemplar el marco teórico de la MML para elaborar los puntos sucesivos del Diagnóstico Pp. Por lo que, para la sección 3.3, de objetivos, en los puntos 3.3.1 y 3.3.2 se sugiere revisar y modificar el árbol de objetivos, para ajustar el objetivo del Pp a la definición del problema, así como la relación medios-fines a las modificaciones que se realicen a las causas-efectos del árbol de problemas. En el punto 3.3.3 se sugiere incluir la alineación y aportación del Pp a los objetivos del PND, así como a los objetivos del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (PRONAFIDE), los objetivos del PIFIRA y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas; este punto servirá para solventar la ausencia de un documento de alineación específico del Pp sobre el cual indaga la pregunta 5; ya que, si bien FIRA cuenta con un documento de alineación de objetivos de programas, éste responde al universo de atención de FIRA y no exclusivamente al Pp, motivo por el cual se incluye la alineación al Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018, a través de su Objetivo I, consistente en “Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria”, al cual se considera que no responde el Pp, debido a que su Propósito de la MIR 2018 no es ni incluye impulsar la productividad; por este motivo, se sugiere no hacer una alineación a dicho programa sectorial en esta parte.

La sección 3.4 “Cobertura” del documento guía se refiere a la cobertura del Pp, cuya información debe permitir identificar el área de intervención del Pp y las características de la población que atiende, para definir la estrategia de atención o cobertura de acuerdo con las particularidades de los grupos de atención. Por tanto, aquí deben presentarse la identificación y características particulares, socioeconómicas de la población potencial, la cual se define como la que enfrenta el problema que justifica el Pp y por lo tanto puede ser elegible para su atención (SHCP y CONEVAL, 2016: 6 y 7). En este sentido, se propone identificar a la población potencial a partir de la definición sugerida en la respuesta a la pregunta 1, como “las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural” pues estos son los que enfrentan el problema de no tener o tener acceso limitado a fuentes formales de financiamiento. También debe hacerse explícita la caracterización particular, socioeconómica y demográfica de los productores y empresas de los sectores referidos para delimitar y cuantificar la población potencial. Al respecto, el PIFIRA indica que su población prioritaria de atención está compuesta por los productores que tienen más dificultades para acceder al crédito, en la cual también están los productores medianos. Por lo que se propone caracterizar a la población potencial como aquella que incluye a los productores medianos y se clasifica dentro de los estratos E2 a E5 del Diagnóstico SAGARPA-FAO, con sus especificidades socioeconómicas y demográficas.

Deberán ajustarse los documentos institucionales y normativos, incluidos la MIR 2018 y las ROP, para unificar la definición de la población objetivo y potencial. La importancia de una definición explícita está en que permitirá identificar y delimitar a la población potencial y su unidad de medida, de manera que se podrá determinar una metodología inequívoca para cuantificarla.

Con la información y el diagnóstico desarrollado hasta este punto, será posible elaborar los puntos 3.4.2 y 3.4.3, la identificación y la cuantificación de la población objetivo. Al respecto, la población objetivo es la que el programa pretende atender, o que tiene planeado o programado atender en un periodo determinado, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o a una parte de ella (SHCP, s.f.: 28; SHCP y CONEVAL, 2016: 7), de donde se desprende que ésta es una porción de la población objetivo o total que enfrenta el programa. De tal manera, se propone que identificar a la población objetivo como “las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp”. La metodología para la cuantificación de esta población se presenta en el Anexo 2; la cual consiste en una estimación de la población que se pretende atender tomando como referencia la población atendida del ejercicio fiscal previo. En este sentido, para el punto 3.4.4, se propone que la identificación, caracterización y cuantificación de la población objetivo sea revisada y actualizada con una frecuencia anual, en los primeros meses del ejercicio fiscal.

En el punto 3.5 “Análisis de alternativas” se sugiere la realización de un estudio de las alternativas analizadas para solucionar el problema, entre las cuales se incluyan las experiencias detectadas en el punto 3.2.4 y los programas con complementariedades y coincidencias del Anexo 6 de este documento. Este estudio debe contrastar el tipo de intervención, las causas que pretenden atacar, así como sus objetivos o los resultados que esperan alcanzar, con la finalidad de determinar cuáles son las diferencias entre dichas alternativas y la del Pp y justificar que esta alternativa seleccionada es la más adecuada o distinta para hacer frente a las causas del problema definido y para el logro de los resultados esperados con su

implementación. Lo anterior, también permitirá diferenciar las estrategias de atención de un mismo problema, ya sea se lleven a cabo por FIRA o por otras dependencias, y también permitirá, hacer patente la complementariedad entre los apoyos que componen al Pp y los servicios de fondeo y garantía que también brinda FIRA.

En relación con este punto, el punto 3.7 “Análisis de similitudes o complementariedades” requiere del estudio de las similitudes o complementariedades de los objetivos de los programas vigentes de la APF, entre aquellos que cuenten con objetivos similares al Pp para identificar similitudes o coincidencias; así como de la población objetivo para identificar posibles complementariedades entre estos. Lo anterior, con la finalidad de determinar si se requieren acciones de coordinación con los operadores de los programas en los que se identifiquen dichas complementariedades o riesgos de similitud (ver Anexo 6).

Se sugiere que el diagnóstico se actualice con una periodicidad, bianual. Se podría aprovechar la publicación de resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria o alguna otra fuente similar, para que se revise y, en su caso, se actualice la información que respalde la persistencia del problema, las causas y los efectos que se identifiquen en el Diagnóstico del Pp. Finalmente, debido a que en diciembre de 2018 inicia sus funciones un nuevo gobierno federal, se sugiere elaborar el diagnóstico aquí recomendado una vez que se emita el PND y los programas sectoriales y, en su caso, institucional de FIRA que estarán vigentes en el siguiente sexenio.

Anexo A.11 Propuesta Estructura Analítica del Pp

PROBLEMÁTICA (Árbol de problemas)	SOLUCIÓN (Árbol objetivos)	MIR RESUMEN NARRATIVO (después de seleccionar alternativa viable)
EFFECTOS	FINES	FIN (A qué objetivo estratégico contribuye el programa)
Inviabilidad económica	Viabilidad económica	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.
Baja productividad y competitividad	Productividad y competitividad	
Bajos ingresos, empobrecimiento	Mayores ingresos de los productores	
PROBLEMA	OBJETIVO	PROPÓSITO (qué resultado se espera lograr con el Pp)
<i>Población</i>	<i>Población</i>	<i>Población</i>
Productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.	Productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.	Productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.
<i>Descripción del problema</i>	<i>Descripción del resultado esperado</i>	<i>Resultado directo en la población por el uso de los Componentes</i>
Dificultad para acceder a fuentes formales de financiamiento.	Obtienen financiamiento formal.	Las personas físicas y morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural acceden a fuentes formales de financiamiento.
CAUSAS	MEDIOS	COMPONENTES (Qué bienes o servicios debe producir o entregar el Pp)
-Falta de conocimientos y habilidades empresariales.	-Acompañar proyectos con capacitación y asistencia técnica.	1 Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento.
-Escasa oferta de asesoría técnica y empresarial.	-Otorgar apoyos de fomento.	2 Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor.
-Uso de técnicas agropecuarias y pesqueras eficientes.	-Uso de tecnologías agropecuarias y pesqueras eficientes.	3 Apoyo para programas especiales.
-Población rural en zonas marginadas.	-Difusión de conocimientos y habilidades empresariales.	
	-Servicios de asesoría para desarrollo empresarial.	

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

PROBLEMÁTICA (Árbol de problemas)	SOLUCIÓN (Árbol objetivos)	MIR RESUMEN NARRATIVO (después de seleccionar alternativa viable)
	-Nuevos técnicos y empresas de servicios de capacitación y asistencia.	
-Limitada oferta de productos y servicios financieros (crédito, garantías). -Insuficientes intermediarios financieros que atiendan al sector. -Falta de sucursales de intermediarios financieros en zonas rurales. -Desconocimiento de los productos financieros y tecnológicos. -Percepción de alto riesgo en el sector rural. -Falta de garantías. -Volatilidad en precios de insumos y productos y condiciones climáticas.	-Incrementar número de intermediarios y oferta de productos y servicios financieros. -Nuevos intermediarios financieros que atiendan al sector. -Más ventanillas de atención de IF en zonas rurales. -Promoción de servicios financieros y apoyos de fomento.	4 Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros.
		ACTIVIDADES (Cómo se generarán los bienes o servicios que debe producir o entregar el Pp)
		Dictamen de viabilidad de solicitudes de capacitación, consultoría y asesoría.
		Autorización de apoyos de programas especiales.
		Dictamen de solicitudes de capacitación, consultoría y expansión de estructuras de intermediarios financieros.
		Dictamen de solicitudes de apoyos SIEBAN, Reducción de Costos Financieros, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios dictaminados positivamente.
		Verificación de información financiera y fiscal para evaluar elegibilidad.
		Prestadores de servicios especializados registrados.

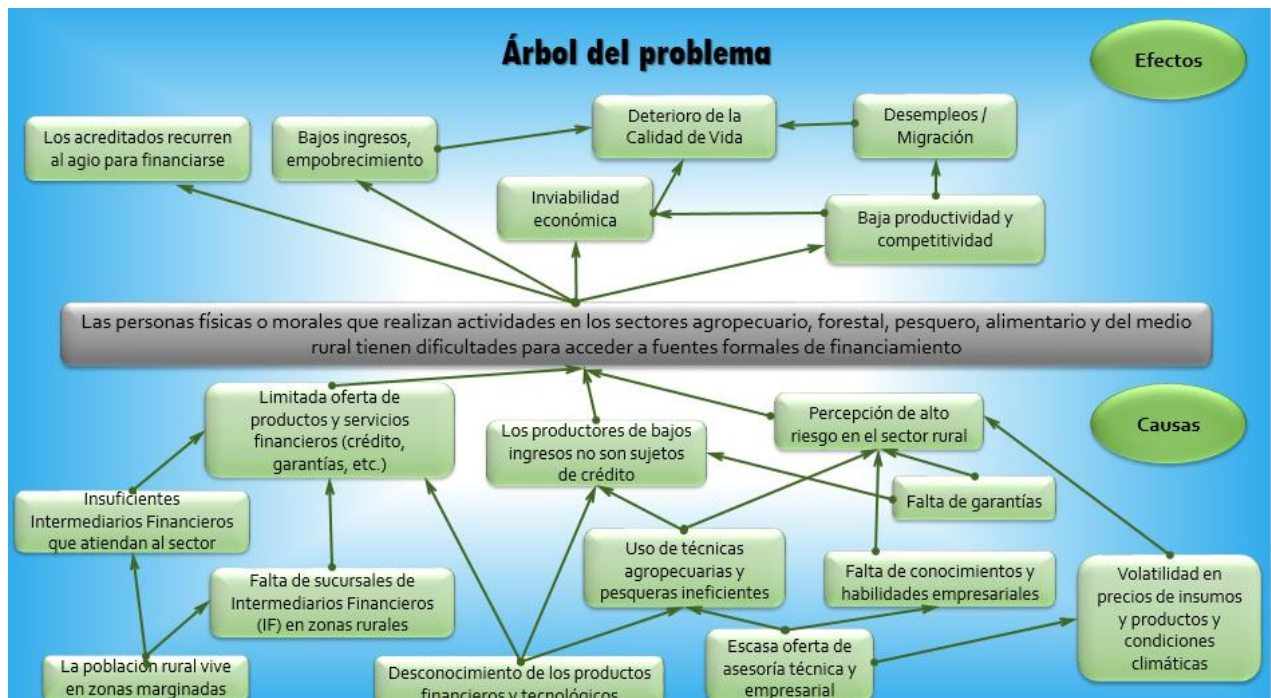
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo A.12 Propuesta de árbol del problema

I. Árbol del problema original



II. Árbol de problema propuesto



PARTE B: EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS

B. Introducción

La presente evaluación tiene sustento en el numeral 28, anexo 1d, Evaluaciones Específicas cuya instancia de Coordinación es la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal 2018, emitido conjuntamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y contribuirá a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, previo análisis y valoración del diseño conceptual del Pp.

El programa ya ha sido evaluado de manera externa en tres ocasiones por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) por sus siglas en inglés y una por Spectron Desarrollo S.C.; la primera en 2011, en materia de diseño; la segunda en 2012, en materia de consistencia y resultados; la tercera en 2013, en materia de procesos; y, finalmente, la última, midió el impacto del Pp en 2017.

La presente evaluación de procesos se realiza de acuerdo con el modelo de Términos de Referencia (TdR) aplicables a una evaluación de este tipo, conforme a lo publicado por la SHCP en el mes de febrero de 2018. Esta evaluación corresponde al ejercicio fiscal 2018 del Pp F017 y sus objetivos específicos se enlistan a continuación:

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp.
- Analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018) y de los programas derivados de este.
- Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Pp y la normativa aplicable.
- Identificar posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp de la Administración Pública Federal (APF).
- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

B.I Contexto en el que opera el Pp

B.I.1 Antecedentes

A principios de los años cincuenta del siglo XX, el sector agrícola en México necesitaba consolidar su proceso de modernización y requería de inversiones importantes, tanto en tecnología como en infraestructura y capital humano. En este contexto, el 31 de diciembre de 1954, se expide la Ley que crea Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO), ordenamiento que da origen a los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Actualmente FIRA se integra por cuatro fondos, el FONDO, antes mencionado, el Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA), el Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA) y el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA). De tal manera, FIRA es una institución que integra a estos cuatro fondos dirigidos al sector agropecuario vinculados con el Banco de México. Su creación respondió a la necesidad de contar con una institución de fomento que, además de no ser afectada por los intereses políticos del agro, fungiera como un promotor de la participación de la banca privada y otros intermediarios en el financiamiento al sector (Del Ángel, 2005).

Del Ángel (2005) divide la historia de FIRA en seis etapas, desde su nacimiento hasta 2005. La primera, entre 1954 y 1962, fue de ingreso y posicionamiento de las operaciones de descuento del FONDO con la banca privada. La segunda, entre 1963 y 1971, de expansión y consolidación las actividades de FIRA, en la cual surgió el FEFA para dar cabida al financiamiento internacional proveniente de la Alianza para el Progreso y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La tercera etapa, de expansión e innovación, se ubica entre 1972 y 1982, caracterizada por una política expansiva del gasto público del gobierno mexicano que consideraba prioritario al sector agropecuario; en esta etapa se crea el FEGA. En la cuarta etapa, entre 1982 y 1991, FIRA orientó sus actividades especialmente a los pequeños productores en un contexto de crisis económica y con una banca nacionalizada; en esta etapa se crea el último de los fideicomisos que integran FIRA, el FOPESCA. En la quinta etapa, entre 1991 y 1998, la economía mexicana experimentó cambios sustanciales debido a la incipiente política de apertura comercial y la desregulación económica que, entre otros aspectos, incluyó el retiro de apoyos gubernamentales al agro, lo que afectó las carteras del sector, además de que, “con la reprivatización [de la banca,] el sector agropecuario no sería un mercado prioritario para los nuevos banqueros” (p. 7). La última etapa de la trayectoria de FIRA identificada por Del Ángel está relacionada con su desvinculación financiera del Banco de México. En esta etapa, FIRA buscó ofrecer un financiamiento más integral del campo mexicano, dirigiéndolo también a otras actividades del medio rural y el sector agroalimentario. Su objetivo, era pues “financiar al campo a través de redes de valor, apoyando la economía rural no solo en la producción sino igualmente en la comercialización y actividades complementarias que permitan crear valor agregado” (Del Ángel, 2005: 18).

Si bien el banco central continúa siendo el fiduciario de los fondos que componen FIRA, la autonomía del banco central restringe sus facultades para otorgar financiamiento a los fideicomisos públicos, por lo que se inició un proceso de liquidación o desincorporación de los fideicomisos que tenía vinculados (Del Ángel, 2005: 18). Derivado de lo anterior, es posible identificar una séptima etapa de FIRA que inicia en 2013, año en el que FIRA dejó de recibir fondos del Banco de México, lo cual implicó su transición hacia la autosustentabilidad.

Actualmente, FIRA continúa conformada por los cuatro fideicomisos públicos referidos, los cuales tienen el carácter de entidades de la Administración Pública Federal, en los que el Banco de México es la institución fiduciaria y la SHCP es el fideicomitente. Como entidad de fomento económico, FIRA se ha convertido en uno de los pilares de fomento de proyectos de inversión de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, ya que su principal finalidad es facilitar el acceso al crédito a través de operaciones de crédito y descuento, y del otorgamiento de garantías de crédito a proyectos de inversión rentables relacionados con la agricultura, ganadería, avicultura, agroindustria, pesca y otras actividades conexas o afines que se realizan en el medio rural. Los fideicomisos que integran FIRA se clasifican dentro de los fondos y fideicomisos de fomento económico del Sistema Financiero Mexicano y operan como banca de segundo piso; es decir, colocan recursos a través de intermediarios financieros. FIRA también otorga apoyos para la capacitación, asistencia técnica y consultoría para el fortalecimiento de las competencias empresariales y financieras de su población objetivo para facilitar el acceso al crédito. Además, en coordinación con otras

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

instituciones, opera y ejecuta programas que tienen como finalidad complementar las garantías de los pequeños productores de los sectores agropecuario, rural, forestal y pesquero para acceder a servicios formales de financiamiento⁸.

Por lo tanto, FIRA impulsa los créditos a través de intermediarios privados para el sector agropecuario, pesquero, forestal (sector primario), agroalimentario y rural de México. Esto en concordancia con el módulo de diseño. Cabe señalar que cuando hagamos referencia al sector que atiende FIRA nos referimos a la unión de los sectores mencionados. En la siguiente sección, a manera de referencia, mencionaremos algunas estadísticas de dichos sectores. No obstante, se reconoce que existen pocas fuentes de información al respecto. Existen dos fuentes principales para obtener estadísticas del sector primario: el Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007 (INEGI) y la Encuesta Nacional Agropecuaria (2012, 2014 y 2017, INEGI). Por su parte, el DIAGNÓSTICO SAGARPA-FAO 2012 provee información acerca de las Unidades Económicas Rurales de los sectores primario y rural de México. No existe una fuente primaria especializada en el sector agroalimentario de México.

B.1.2 El sector primario, agroalimentario y rural de México

En México y en el mundo el peso del sector agropecuario en el total de la economía ha disminuido debido a que los sectores secundario y terciario han tenido un rápido crecimiento aunado a la reducción de la población ocupada en las actividades agropecuarias. Diversas investigaciones concluyen que, a medida que el ingreso per cápita aumenta, la participación del sector primario en el producto interno bruto (PIB) disminuye (FIRA, 2014).

El territorio nacional comprende 198 millones de hectáreas, 24% son áreas agrícolas y pastizales cultivados, mientras que los bosques y selvas ocupan una superficie de cerca de 18% (INEGI, 2017). De acuerdo con datos del Censo Agropecuario de 2007, de la superficie total dedicada a las actividades primarias, 67% era aprovechada para ganadería, 28% eran tierras agrícolas, y 3% eran bosques o selvas.

El Producto Interno Bruto Primario se integra por las actividades primarias de agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. El subsector agrícola es el que tiene mayor participación en el PIB primario, 53.4% en 2017, que en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente (en 2012 su participación fue de 50%); en contraste con el decrecimiento en la aportación de las actividades de ganadería que, en 2017 contribuyeron con 41%, mientras que, en 2012, lo hicieron con 44.4%. Las actividades de pesca, caza y captura, aprovechamiento forestal y servicios relacionados representaron 2.8%, 2.7% y 0.5%, respectivamente, en 2017. En 2017 estas últimas actividades contribuyeron con el 6% del PIB primario, mientras que, en conjunto, en 2012 representaron 5.6% (INEGI, 2018).

En el sexenio que transcurre, el sector agropecuario y pesquero ha mantenido un crecimiento mayor al de la economía nacional pues, entre 2012 y 2017, el PIB “de las actividades primarias registró un crecimiento promedio anual de 3% (agricultura 4%, ganadería 0.8% y pesca y acuicultura 7.9%)” (Sexto Informe de Gobierno, 2018: 589) en tanto que el crecimiento de la economía nacional se dio a una tasa de 2.5%. De acuerdo con el Sexto Informe de Gobierno, estos resultados muestran una recuperación del sector con respecto a su desempeño en la administración anterior, en la cual el crecimiento promedio anual del PIB primario fue de 0.1%, gracias al crecimiento de 1.6% de la ganadería, en tanto que los otros subsectores registraron decrementos.

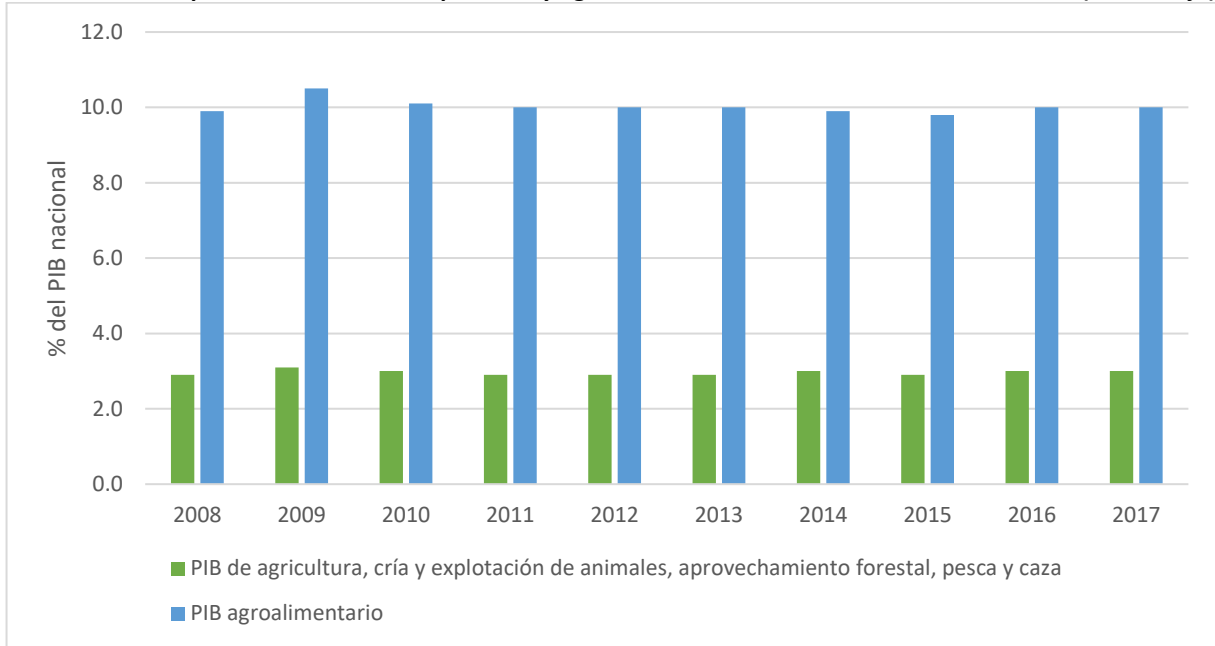
Además de las actividades del sector agropecuario, el sector agroalimentario incluye las actividades económicas de la industria alimentaria –cuya participación en el PIB se ha mantenido estable en este sexenio con 5.9% en 2012 y 5.8% en 2017– y las de la industria de las bebidas y el tabaco, con una participación en el PIB de 1.1% en 2012 y de 1.2% en 2017 (INEGI, 2018). Las actividades consideradas en la industria alimentaria son las siguientes: elaboración de alimentos para animales; molienda de granos y de semillas y obtención de aceites y grasas; elaboración de azúcares, chocolates, dulces y similares; conservación de frutas, verduras, guisos y otros alimentos preparados; elaboración de productos lácteos; matanza, empaque y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales

⁸ Información disponible en el portal de Internet de FIRA: <https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

comestibles; preparación y envasado de pescados y mariscos; elaboración de productos de panadería y tortillas, y otras industrias alimentarias. La gráfica siguiente muestra la participación de los sectores primario y agroalimentario en el PIB nacional.

Gráfica 1. Participación de los sectores primario y agroalimentario en el PIB Nacional 2008-2017⁹ (Porcentaje)



Fuente: AGEVALÚA con datos del INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México (2018).

La Tabla 4 presenta la estructura del PIB agroalimentario, donde se aprecia que los subsectores con mayor participación son la agricultura y las actividades de la industria alimentaria.

Tabla 4. Estructura del PIB agroalimentario 2008-2017 (Porcentaje)

Subsectores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Tasa de crecimiento promedio anual
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	1.82
Agricultura	26.9	25.7	26.6	26.4	26.4	25.1	24.7	24.6	26.4	27.2	3.87
Cría y explotación de animales	13.0	12.9	12.9	12.3	12.7	13.3	14.4	14.4	13.4	13.1	1.08
Aprovechamiento forestal	2.0	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	0.33
Pesca, caza y captura	1.1	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	1.0	1.2	1.2	1.1	4.51

⁹ La relación con el PIB total corresponde a la producción en valores básicos, miles de millones de pesos a precios de 2013.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Subsectores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Tasa de crecimiento promedio anual
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	2.89
Industria alimentaria	44.9	46.3	46.2	47.3	47.5	48.2	47.2	46.8	45.3	44.9	1.71
Industria de las bebidas y del tabaco	11.9	12.1	11.5	11.3	10.9	10.9	11.1	11.5	12.3	12.1	2.65

Fuente: AGEVALÚA con datos del Anexo estadístico del Sexto Informe de Gobierno (2018).

El Sexto Informe de Gobierno proporciona datos relevantes que reflejan el estado de las actividades primarias y el sector agroalimentario. Por ejemplo, en 2017, la producción de alimentos agropecuarios incrementó 12% con respecto al año 2012, mientras que la población nacional creció en 5.7%. Entre 2012 y 2017, la producción de cereales creció 23%, destacando los incrementos en la producción de arroz palay (48.5%) y de maíz grano (25.8%). La producción de frutales incrementó en 26.2%, sobresaliendo las frutillas (*berries*) (112.2%), el aguacate (54.2%) y el limón (22.3%). La producción de hortalizas aumentó 25.2%, los productos principales son el brócoli, el pepino, el chile verde y el jitomate.

En 2017, la producción de alimentos de origen agropecuario y pesquero registró un crecimiento de 12% con respecto a 2012. En 2017, la producción de carne en canal creció 4.7% y la producción de leche de bovino y de huevo incrementó en 1.4% y 1.9%, todos con respecto al año anterior. La producción de productos pesqueros y acuícolas registra un incremento de 23.5% en relación con el año 2012, sobresaliendo la mojarra (132%) y el camarón (41%). La balanza comercial agroindustrial mostró por primera vez un saldo positivo “de 1,718.2 millones de dólares, cifra que contrasta con el déficit de 2,652.1 millones de dólares de 2012” (Sexto Informe de Gobierno, 2018: 590) en 2017.

La apertura comercial ha traído una mayor integración de la producción con los mercados internacionales y con ella una vinculación más estrecha de los precios nacionales e internacionales. En general, esta apertura ha incidido positivamente en la productividad del sector agropecuario, lo cual se manifiesta en los productos más exportados, en los que se observa un uso más intensivo de tecnología y prácticas que permiten a los agricultores alcanzar los estándares de calidad requeridos en los mercados externos.

En el desempeño del sector primario también influye la disponibilidad de los recursos naturales indispensables para su viabilidad, particularmente, de agua y suelo. Los suelos fértiles del país ocupan sólo 26% del territorio, de los cuales 61% son de régimen de propiedad privada y 39% de régimen de tenencia social, ejidal o comunal. Si bien en el sur el problema radica en el tamaño limitado¹⁰ de las unidades de producción (por ejemplo, en entidades federativas como Guerrero y Michoacán), en el norte y centro se padece de una baja disponibilidad de agua; con lo cual, en México, la inversión para el desarrollo del sector agropecuario depende de manera importante de condicionantes tales como el uso sustentable del agua y del suelo, del tamaño de las unidades de producción y del régimen de propiedad de la tierra (FIRA, 2014).

¹⁰ En el sentido de que la superficie del suelo apta para la agricultura es cada vez más reducida por el incremento el número de propietarios, tanto por nuevas adquisiciones como transmisiones hereditarias, en este último caso, señaladamente, por tratarse de tierra de propiedad social, tanto comunal como ejidal.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

De igual manera, en el desarrollo del sector primario juegan un papel importante los factores demográficos y socioeconómicos y, a su vez, el desempeño del sector tiene impactos en el ingreso y las condiciones de vida de quienes habitan el campo mexicano. En las últimas décadas se ha observado una reducción en la proporción de la población nacional que vive y que trabaja en el sector agropecuario. En la década de los años cincuenta 57% de la población nacional habitaba en localidades rurales y 65.4% de la población económicamente activa se desempeñaba en actividades del campo (Del Ángel, 2005). Para el año 2000, la población que vivía y trabajaba en el campo representaba 25% del total nacional. En 2012, la población económicamente activa ocupada en el sector agropecuario era de 13.7% y, en los últimos tres años (2016-2018), el sector ha concentrado alrededor de 13% de la población ocupada en el país (INEGI, 2018).

Por otro lado, el sector agropecuario, pesquero, forestal y del medio rural enfrenta retos para responder a las necesidades de la población rural. Las fuentes de ingreso de esta población se han diversificado, llegando incluso a tener un mayor peso las remesas que el empleo agrario; sin embargo, su nivel de ingreso está muy por debajo del de la población urbana. En 2016, 56.1% de los hogares rurales se encontraban en los tres primeros deciles de ingreso, mientras que, sólo 22.7% de los hogares urbanos estaban en esos deciles (ENIGH 2016). Aunque también se observa que la pobreza rural ha disminuido, ya que, en 2012, 61.6% de la población que habitaba en las zonas rurales estaba en situación de pobreza; mientras que, en 2016, 46.2% de población rural estaba en dicha situación (CONEVAL, 2016).

B.1.3 El financiamiento al sector primario, agroalimentario y rural de México

El artículo 27 Fracción XX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que el Estado promoverá las condiciones para el desarrollo rural integral, con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación en el desarrollo nacional, y fomentará la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra, con obras de infraestructura, insumos, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica, contemplando la expedición de legislación reglamentaria para planear y organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, considerándolas de interés público. Por su parte, el artículo 25 constitucional señala que corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales.

El fomento económico a los sectores agroalimentario, forestal y rural se ha llevado a cabo a través de programas de apoyos directos, de capacitación, de promoción de la inversión y del financiamiento a las actividades productivas. Las acciones gubernamentales dirigidas a impulsar el financiamiento de estas actividades se realizan por la Banca de Desarrollo, a través, principalmente, de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND, antes denominada Financiera Rural) y FIRA. La FND es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado en la SHCP, que contribuye en la Política de Financiamiento para el Desarrollo Rural Sustentable, conforme al PRONAFIDE 2013-2018, mediante la promoción de un sistema financiero múltiple para el otorgamiento de créditos accesibles para pequeños productores y micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)¹¹.

FIRA, como se indicó en la sección de antecedentes de este capítulo, facilita el acceso al crédito, a través de intermediarios financieros, mediante operaciones de crédito y descuento, y del otorgamiento de garantías de crédito a proyectos de inversión de los sectores agroalimentario, forestal, pesquero y rural. Debido a su operación en segundo piso, FIRA opera en estrecha relación con diversos actores, principalmente con intermediarios financieros bancarios y no bancarios, Empresas Parafinancieras (EP) y Entidades Masificadoras de Crédito (EMC).

¹¹ Información del portal de Internet de la FND, disponible en: <https://www.gob.mx/fnd/que-hacemos>.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

El financiamiento resulta determinante para el crecimiento económico de los sectores antes referidos. Empero, la baja disponibilidad de servicios financieros ha sido una constante desde el siglo pasado. De acuerdo con diversas fuentes (DIAGNÓSTICO SAGARPA-FAO, 2012; PIFIRA; Del Ángel, 2005), estos sectores son poco atractivos para los mercados financieros debido a su baja rentabilidad y productividad; a los riesgos intrínsecos (como la pérdida de cosechas debido a fenómenos climáticos y riesgos de colocación del producto); la carencia de garantías, principalmente, por la indefinición de derechos de propiedad; el bajo nivel de ingresos, lo cual se traduce en un alto riesgo de incumplimiento de pago; así como las asimetrías de información que dificultan el análisis de proyectos agropecuarios por parte de los intermediarios financieros.

En términos generales, el acceso al crédito en las zonas rurales ha sido más limitado que en las urbanas. La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015 (ENIF 2015) registró que, del segmento poblacional objetivo rural –el cual asciende a 21,564,554 personas–, sólo 2,638,796, equivalente a 12.2%, ha obtenido un préstamo, crédito o una tarjeta de crédito en instituciones bancarias u otras instituciones financieras (INFONAVIT, FOVISSSTE, FONACOT); cifras que contrastan con los resultados obtenidos para las zonas urbanas, donde 8,010,517 personas, que representan 24.7% de la población objetivo urbana, han tenido acceso a los servicios financieros referidos.

Entre las causas que dificultan el acceso al crédito está la debilidad de capacidades empresariales y conocimientos y cultura financiera de las personas físicas o morales que desarrollan actividades en el sector primario, aspectos que pueden provocar que no soliciten financiamiento, aunque sean susceptibles de constituirse en sujetos de crédito. Al respecto, la Encuesta Nacional Agropecuaria 2017 (ENA 2017) ofrece información sobre las causas por las que no se solicitó el crédito. Por ejemplo, del total de las unidades de producción encuestadas en 2014, 87.3% no solicitaron créditos o préstamos y, entre las causas más reportadas estuvieron las siguientes: altas tasas de interés (64.3%), evitar endeudarse (45.4%), gran cantidad de requisitos (49.6%) y desinterés en solicitarlo (39.8%). En 2017, 89.1% de unidades de producción no solicitaron créditos o préstamos, siendo las causas principales la aversión al endeudamiento (59.07%), las altas tasas de interés (44.20%), el desinterés en solicitarlos (42.25%), y la gran cantidad de requisitos (33.71%).

Por otro lado, de la información de la ENA para los años 2012, 2014 y 2017, se observa que el nivel de acceso al financiamiento no ha mostrado grandes cambios pues, mientras que, en 2012, 7.7% de las unidades de producción reportó haber obtenido crédito, en 2014, 10.4% y, en 2017, 9.9% de las unidades encuestadas obtuvo crédito. El destino del financiamiento por actividad no se modificó sustancialmente, ya que aproximadamente 94% del financiamiento se destinó a actividades agrícolas en 2014 y 2017; seguidas de las actividades ganaderas, con 11.9% en 2014 y 10.8% en 2017, así como las forestales, con 0.4% en 2014 y 0.1% en 2017.

Los fines para los que se utiliza el crédito obtenido se han mantenido relativamente constantes entre 2014 y 2017. El crédito se ha utilizado preponderantemente para la compra de materiales o materias primas; el pago de sueldos, salarios o jornales (en este rubro sí se registra un incremento de más de 10 puntos, pasando de 37% en 2014 a 48% en 2017); la compra de maquinaria o equipo (6% en ambos años); compra de ganado o pie de cría, y de animales de trabajo, entre otros. El uso del crédito para la adquisición de bienes de capital es significativamente reducido, sobre todo, si se considera que la antigüedad de la maquinaria utilizada en las actividades agropecuarias es cada vez mayor, pues de acuerdo con la ENA 2017, alrededor de 45% de los tractores propios, más de 50% de las trilladoras y 45% de las sembradoras de precisión tienen, en promedio, más de diez años de antigüedad.

En 2017, según la ENA, la fuente principal del financiamiento primario fue la empresa o persona compradora de la producción, con 25% de la participación; en 2014, dicha fuente tuvo una contribución de 16%. Las encuestas de 2012 y 2014, en cambio, muestran que las cajas de ahorro fueron las principales fuentes de financiamiento, con 35.5% y 26.4%, respectivamente; sin embargo, para 2017, su participación disminuyó a 23.1%, aunque se mantiene como la segunda fuente de financiamiento de las unidades de producción que solicitaron o les ofrecieron un crédito. Si bien, desde la perspectiva de las fuentes de financiamiento dedicadas *ex profeso* a otorgar créditos, las cajas de ahorro se mantienen como la principal. Otras fuentes de financiamiento relevantes en 2017 fueron FND (16%); empresas o personas que proveen los insumos (13%), y bancos (11%).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Por otro lado, la participación de la Banca de Desarrollo en el fomento económico reporta cifras alentadoras. Entre diciembre de 2012 y junio de 2018, el crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo creció 69.3% en términos reales, con lo que el índice de penetración financiera de esta banca se ubica en 7.5% como proporción del PIB. Esta cifra indica que la ampliación del crédito de la Banca de Desarrollo está cerca de alcanzar la meta sexenal del Objetivo 6 del PRONAFIDE, establecida en 7.9%. Entre enero y junio de 2018, del total del crédito directo e impulsado por la Banca de Desarrollo, 13.1% –equivalente a 230,897 millones de pesos– se dirigió al sector rural por medio de financiamiento y garantías que otorgaron FIRA, (74.1%), la FND (25%) y el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) (0.9%). Específicamente, de diciembre de 2012 a junio de 2018, el saldo de crédito directo e inducido al sector privado de FIRA mostró un incremento real de 88.9% (Sexto Informe de Gobierno, 2018).

De acuerdo con datos presentados en la Evaluación de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) del ejercicio fiscal 2017, en cumplimiento del artículo 55 BIS 2 de la Ley de Instituciones de Crédito, (ITAM-Centro de Estudios de Competitividad, 2018), en conjunto, en 2017, la FND y FIRA tenían una cartera de financiamiento directo de más de 188 mil millones de pesos. Por otro lado, FIRA tiene una mayor participación relativa en el financiamiento de la Banca de Fomento a los sectores de interés a diciembre de 2017 (70%) que la FND (30%), esta participación “el financiamiento directo que [FIRA] tiene equivale a aproximadamente 14.5% del PIB del sector primario” (p. 75).

B.I.4 Contexto organizacional en que opera el Pp

Para el otorgamiento de sus servicios, FIRA cuenta con una estructura organizacional compuesta por las siguientes unidades administrativas:

- Una Dirección General.
- Siete Direcciones Generales Adjuntas:
 - o de Inteligencia Sectorial;
 - o de Crédito;
 - o de Finanzas;
 - o de Administración y Jurídica;
 - o de Promoción de Negocios;
 - o de Sistemas y Operaciones, y
 - o de Coordinación de Regionales.
- Un Órgano Interno de Control.
- Cinco Direcciones Regionales:
 - o del Noroeste;
 - o del Norte;
 - o de Occidente;
 - o del Sur, y
 - o del Sureste.
- 31 oficinas estatales.
- Una oficina en la Ciudad de México.
- 88 agencias.
- Cinco Centros de Desarrollo Tecnológico.

Adicionalmente, FIRA opera en estrecha relación con intermediarios financieros bancarios y no bancarios: 23 bancos; 57 intermediarios financieros no bancarios (IFNB); la FND; 1,463 técnicos habilitados, y 219 despachos habilitados. Actualmente, los servicios sustantivos que ofrece FIRA, por medio de sus cuatro fondos, para apoyar a productores, empresas e intermediarios financieros, son los siguientes:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 5. Actividades que apoya FIRA

Actividad	Descripción	Servicios y Apoyos
Productor/ Proveedor Primario	FIRA apoya los proyectos de producción primaria en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y otras actividades en el medio rural, con crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología.	Créditos, Garantías y Apoyos
		Capacitación e Información
		Programas de SAGARPA operados por FIRA
		Agricultura Protegida
		Programas con otras Entidades: FONAFOR FONAGUA
Agroindustria/ Empresa Comercializadora	FIRA apoya la inversión y eficiencia en procesos productivos, infraestructura y red de distribución, así como el abasto de productos y materia prima, vinculando con pequeños y medianos productores, o pequeñas y medianas empresas que puedan convertirse en proveedores.	Programa de Desarrollo de Proveedores de FIRA
		Programa de Eficiencia Energética Programa de financiamiento a la Mediana Empresa Agroalimentaria y Rural
		Programa de Financiamiento a la Modernización de Empresas de los Sectores Agroalimentario y Rural
Intermediarios financieros	FIRA apoya mediante innovadores productos financieros de garantía que permiten una mayor toma de riesgos, capitalización y una mayor penetración del financiamiento; ofrece, además, información especializada, capacitación y otros recursos de interés.	Habilitación y Registro de Prestadores de Servicios Especializados
		Capacitación

Fuente: AGEVALÚA con información FIRA.

La Tabla 6 presenta los tipos, esquemas y programas específicos de servicios de fondeo y garantía, así como los apoyos que otorga FIRA, los cuales son proporcionados ya sea con recursos propios o provenientes de programas de otras instituciones que son ejecutados por FIRA.

Tabla 6. Tipos, esquemas y programas específicos de servicios y apoyos proporcionados por FIRA

Servicio	Tipos/Esquemas/Programas
Crédito (Servicio de fondeo)	Tipos
	1. Crédito de liquidez.
	2. Crédito contingente de pago oportuno.
	3. Crédito prendario.
	4. Crédito de avío y/o para capital de trabajo.
	5. Préstamo quirografario.
	6. Crédito refaccionario y para inversiones fijas a través de arrendamiento.
	7. Arrendamiento (financiero y puro).
	8. Factoraje financiero.
	9. Reporto de certificados de depósito.
	10. Préstamo directo a IFNB para mejorar su equipamiento.
11. Operaciones destinadas a mejorar las condiciones crediticias y cesión de cartera.	
Garantías	Clasificación de los servicios de garantías
	Garantía Líquida-Fondos.
	Garantía específica.
	GPO Bursatilización.
	FEGA-Financiamiento a IFNB.
	Garantía Pago Oportuno.
Garantía-FEGA.	
	Esquemas de garantías

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Servicio	Tipos/Esquemas/Programas
	1. Garantía Específica (otras coberturas).
	2. Garantía de Pago Oportuno en el Programa Especial de Bursatilización de Cartera de Intermediarios Financieros.
	3. FEGA-Financiamiento a IFNB.
	4. Garantía Pago Oportuno del Esquema de Garantía FEGA de Pago Oportuno.
	5. Garantía-FEGA, para créditos con Servicio de Garantía diferente a los anteriores.
	Otros esquemas de garantías.
	1. Tradicional. Cobertura Nominal hasta del 50%.
	2. Tradicional. Cobertura Nominal mayor del 50% para IFB.
	3. Tradicional. Cobertura para IFNB.
	4. Tradicional. Otras coberturas.
	5. Tradicional. Cobertura para créditos en Dólares de los Estados Unidos de América.
	6. Tradicional. Coberturas para créditos al amparo de Programas Especiales.
	7. Tradicional. Cobertura a Intermediarios Financieros en operaciones con Almacenes Generales de Depósito en proceso de autorización como prestadores de servicios.
	8. Esquema de Garantía FEGA a Segundas Pérdidas.
	9. Programa de financiamiento a la Agricultura Familiar (contiene mezcla de productos, servicios y apoyos).
	10. Programa especial de acceso al financiamiento con incentivo del Servicio de Garantía FONAGA (incluye esquemas FONAGA Verde, FONAGA Promercado, FONAGA cultivos perennes y PROFÉRTIL).
	11. Programa de financiamiento a la Mediana Empresa Agroalimentaria y Rural.
	12. Programa de Financiamiento a la Modernización de Empresas de los Sectores Agroalimentario y Rural (contiene mezcla de productos, servicios y apoyos) (a través del Fondo de Garantía Mutua).
	13. Garantía para Grandes Empresas con baja probabilidad de incumplimiento.
	14. Garantía para créditos sindicados a través de un Banco Agente.
15. Garantía FEGA de Pago Oportuno para proyectos de inversión (GPO).	
16. Programa Especial de GPO para proyectos de inversión.	
17. Garantía FEGA Pago en Firme.	
18. Programa de Fomento a la innovación en el Sector Agroalimentario (contiene mezcla de productos, servicios y apoyos).	
19. Garantía FEGA para IFB en el financiamiento a IFNB en operación directa con FIRA.	
20. Garantía FEGA irrevocable para emisiones de deuda de IFNB.	
Apoyos^{1/}	1. Programa "F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural".
	2. Apoyos para reducción del costo al financiamiento (recursos de SAGARPA): -Apoyo al precio de servicio de garantía PROFERTIL. -Apoyo al precio de servicio de garantía acceso al financiamiento. -Apoyo tasa AFIN - Z08 Programa permanente de apoyo a zonas afectadas por desastres Naturales. -Apoyo tasa AFIN - Z25 financiamiento a la población prioritaria. -Apoyo tasa AFIN - Z27 mitigación a la volatilidad de precios. -Apoyo tasa - Z08 programa permanente de apoyo a zonas afectadas por desastres Naturales. -Apoyo tasa - Z25 financiamiento a la población prioritaria. -Apoyo tasa - Z27 mitigación a la volatilidad de precios. -Apoyo tasa - ZEE zonas económicas especiales.
	3. Apoyos SAS con recursos de la SAGARPA: -SAGARPA FEFA Fomento Ganadero. -FEFA SAGARPA Componente Capitalización Productiva Agrícola. -FEFA SAGARPA Componente Activos Productivos y Agrologística. -FEFA SAGARPA Componente Desarrollo Productivo del Sur Sureste y Zonas Económicas Especiales. -FEFA SAGARPA (riego) Componente de Mejoramiento Productivo de Suelo y Agua. -FEFA SAGARPA (drenaje) Componente de Mejoramiento Productivo de Suelo y Agua. -FEFA SAGARPA Componente Procafé e Impulso Productivo al Café. -FEFA SAGARPA Componente de Energías Renovables.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Servicio	Tipos/Esquemas/Programas
	-FEFA SAGARPA Componente Palma /Capitalización Productiva Agrícola. -Componente Fortalecimiento a la Cadena Productiva.
	4. Incentivos para la adquisición de coberturas de precios en agricultura por contrato Apoyos Coberturas-ASERCA
	5. Programa de financiamiento a la modernización de empresas de los sectores agroalimentario y rural -Apoyo Tasa - Q05 Programa de financiamiento a la modernización de empresas de los sectores agroalimentario y rural.
	6. Fondo de Garantías para el Uso Eficiente del Agua (FONAGUA) -Apoyo Tasa - Z24 FONAGUA.
Programas que contienen mezclas de productos, servicios y apoyos	1. Programa Especial de Financiamiento Rural.
	2. Programa Permanente de Apoyo a Zonas Afectadas por Desastres Naturales.
	3. Esquema de Apoyo Financiero al Sector Azucarero.
	4. Programa Especial de Financiamiento a la Actividad Forestal con Apoyo del Pro-Árbol.
	5. Esquema de Cobertura de Precios.
	6. Programas y Productos Estructurados.
	7. Programa Especial de Financiamiento de Inventarios de Granos y Azúcar.
	8. Programa Especial para el Financiamiento a la Población Prioritaria.
	9. Esquema de Financiamiento y Garantías para Plantaciones Forestales Comerciales (FONAFOR).
	10. Lineamientos del FONAGUA.
	11. Programa de Apoyo a Proyectos Sostenibles.
	12. Programa Especial de Microcrédito Productivo.
	13. Programa Especial de Bursatilización de Cartera de Intermediarios Financieros.
	14. Programa de Financiamiento al Desarrollo y Modernización de la Infraestructura de Almacenamiento.

^{1/} Con excepción de algunos de los apoyos del Programa "F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural", los apoyos están vinculados a créditos.

Fuente: AGEVALÚA con información de la Evaluación realizada por el ITAM- Centro de Estudios de Competitividad (2018) y del documento Monto disponible para otorgamiento de apoyos durante el ejercicio 2018 (FIRA).

B.1.5 Descripción de las características del Pp

Como puede apreciarse en la Tabla 6, además de realizar operaciones de crédito y descuento, y de brindar garantías de crédito a proyectos, FIRA opera una serie de programas que ofrecen apoyos relacionados con el financiamiento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural. Se encuentra entre éstos el Programa "F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural", el cual tiene el objetivo principal de propiciar el acceso formal al sistema financiero de los productores y empresas que desempeñan actividades en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, así como promover su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas y su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural (Reglas de Operación del Pp [ROP 2017]¹²).

Para el logro de su objetivo, el Pp ofrece cuatro tipos de apoyos, cada de uno de los cuales, a su vez, se divide en subtipos, de acuerdo con las acciones que busca promover y con el objetivo específico que persigue. Los apoyos del Pp son los siguientes:

- A. Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento.
- B. Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor.
- C. Apoyo para programas especiales.

¹² Las ROP se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 2017 y tienen vigencia en el ejercicio fiscal 2018, que es el evaluado en este trabajo.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

D. Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros.

Además de las personas físicas o morales con actividades en los sectores de interés, los apoyos del Pp están dirigidos a otros sujetos que, en su calidad de aliados estratégicos de FIRA, coadyuvan para el logro del objetivo del Pp. En esta evaluación se denomina “receptores elegibles” a esos sujetos. A continuación, se presenta la Tabla 7 con los objetivos específicos, los subtipos de apoyos y la población objetivo y los receptores elegibles por cada tipo de apoyo.

Tabla 7. Apoyos que ofrece el Pp y sus características principales

Apoyo	Objetivo específico	Población objetivo o receptores elegibles	Subtipo de apoyo o Modalidades ^{1/}
A. Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento	<p>a. Incrementar la base de sujetos de crédito, para su inserción al financiamiento.</p> <p>b. Dotar a la población objetivo de los conocimientos necesarios para la formación de sujetos de crédito y estructuración de proyectos, con el fin de que desarrollen sus empresas, en función de la calidad de sus recursos, procesos y buenas prácticas empresariales.</p>	<p>-Personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que operan con FIRA.</p> <p>-Prestadores de Servicios Especializados que participen en el mercado de asesoría y consultoría para los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.</p> <p>-Estudiantes que participen en apoyo a dichos sectores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la organización formal y estructuración de proyectos. 2. Para la planeación productiva con visión empresarial. 3. Para el fortalecimiento y desarrollo productivo. 4. Para la formulación, ejecución de proyectos y seguimiento. 5. Para el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría.
B. Apoyo para fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor	<p>a. Fortalecer las competencias productivas, tecnológicas, financieras y empresariales de los productores mediante mejoras tecnológicas, formación de recursos humano, eficiencia en procesos administrativos, contables, comercialización y mercadotecnia.</p> <p>b. Desarrollo y fortalecimiento de Prestadores de Servicios Especializados y Agentes de Cambio Tecnológico privados, para atender a las empresas y organizaciones de productores.</p> <p>c. Integrar a productores y sus empresas en alianzas estratégicas para fortalecer su participación en las redes de valor y el establecimiento de relaciones de negocio de largo plazo.</p> <p>d. Impulsar el desarrollo de proyectos que incorporen tecnologías innovadoras que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, la producción sostenible y la generación de energías alternativas.</p> <p>e. Inducir la reducción, control y/o remediación de los gases de efecto invernadero que se generan en las actividades de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, y mitigar sus efectos sobre el medio ambiente.</p>	<p>-Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA, cuyo monto de crédito y/o garantía FIRA sea de hasta 4 millones de UDIS por acreditado final.</p> <p>-Empresas, comercializadoras u otras entidades que participen en esquemas de desarrollo de proveedores, o que apoyen la integración de los productores a las redes de valor o proyectos con beneficios al medio ambiente, sin considerar el límite de 4 millones de UDI en monto de crédito y/o garantía FIRA por acreditado final.</p> <p>-Prestadores de Servicios Especializados que participen en el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría, y ofrezcan sus servicios en el Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, sean o no sujetos de crédito de FIRA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la adopción de innovaciones tecnológicas. 2. Para el desarrollo empresarial. 3. Para el análisis de la red de valor. 4. Para la operación y consolidación de los esquemas de integración. 5. Para proyectos con beneficios al medio ambiente.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Apoyo	Objetivo específico	Población objetivo o receptores elegibles	Subtipo de apoyo o Modalidades ^{1/}
C. Apoyo para programas especiales	<p>a. Apoyar a los productores en proyectos que se desarrollen en sectores considerados como prioritarios, estratégicos o porque han sido afectados por desastres naturales, emergencias financieras, de mercado, sanitarias o bioseguridad.</p> <p>b. Atender la situación especial que requieran los productores mediante esquemas relacionados con el financiamiento y la administración de riesgos y desarrollo tecnológico para mejorar la viabilidad y/o productividad de actividades y proyectos en el sector agroalimentario y rural en su conjunto, mediante la creación de y actualización de nuevos productos y apoyos.</p>	<p>-Personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA.</p> <p>-Prestadores de Servicios Especializados que participen en el mercado de asesoría y consultoría para los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.</p> <p>-Estudiantes que participen en apoyo a dichos sectores.</p>	<p>1. Para reactivar los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.</p>
D. Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros	<p>a. Contribuir al desarrollo de la oferta de servicios financieros en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural para facilitar el acceso al crédito formal a la población objetivo de FIRA.</p> <p>b. Inducir el fortalecimiento de intermediarios financieros, Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras, y el uso de esquemas integrales de administración de riesgos.</p>	<p>-Personas físicas o morales, con proyectos viables del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del país.</p> <p>-Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA.</p> <p>-Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras, que operen servicios financieros de FIRA.</p> <p>-Personas físicas o morales que participan en proyectos que contribuyen a mitigar la volatilidad de precios hasta por los primeros 5 años de vigencia del crédito.</p>	<p>1. Para fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, así como Empresas Parafinancieras (EP), Entidades Masificadoras de Crédito (EMC) y Entidades Financieras (EF).</p> <p>2. Para cobertura y disponibilidad de servicios financieros.</p>

^{1/} En las ROP 2017 están identificados como componentes.

Fuente: AGEVALÚA con información de las ROP 2017.

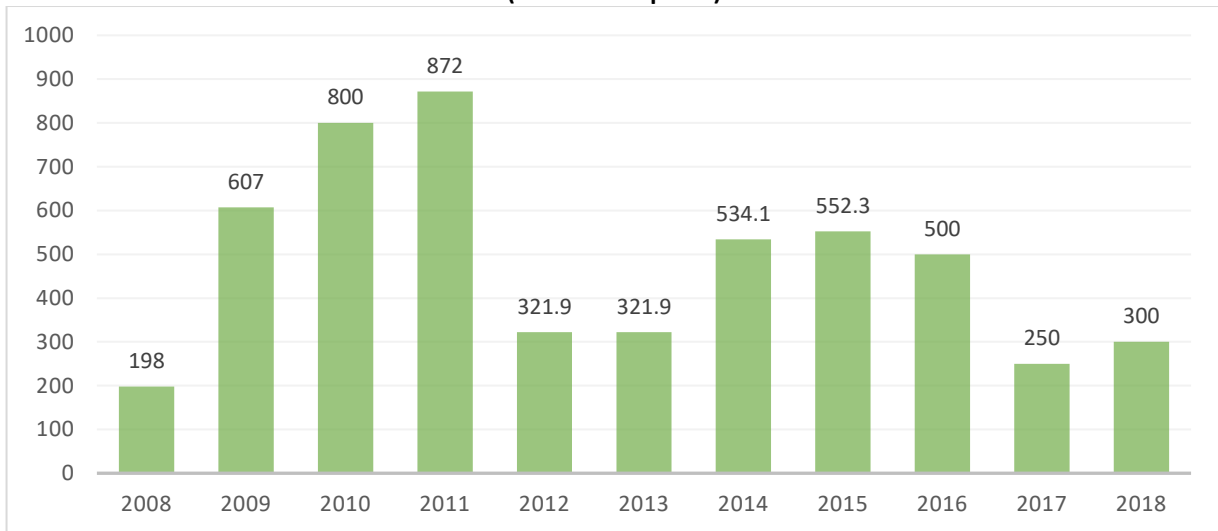
Ya en el Módulo de Diseño de la presente evaluación se hizo un análisis de la población objetivo del Pp. La recomendación fue que se adoptara una definición única de población objetivo para todo el Pp y que cada apoyo tuviera una definición de receptores elegibles.

B.I.5.1 Presupuesto del Pp

El Pp funciona con recursos federales que son asignados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). De esta manera, el presupuesto del Pp cada año es variable, como puede apreciarse en la Gráfica 2.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

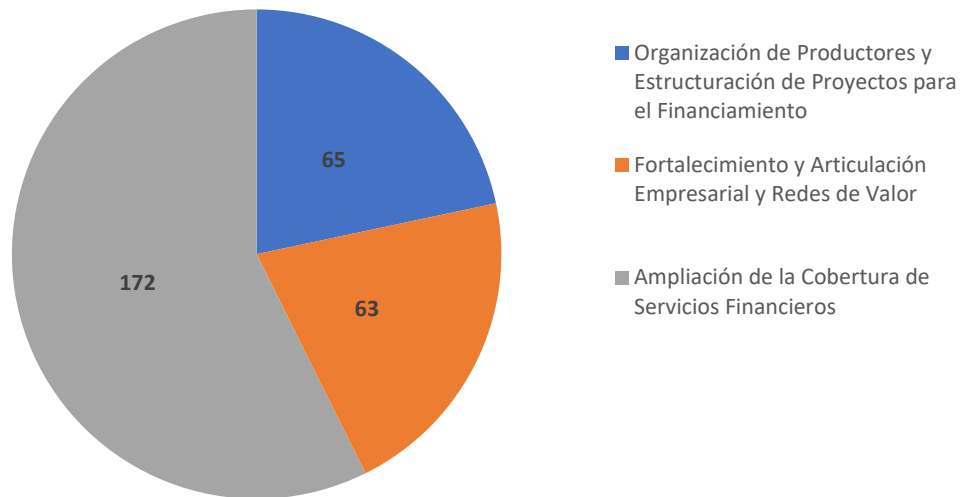
Gráfica 2. Presupuesto asignado al Pp F017, 2008-2018 (Millones de pesos)



Fuente: AGEVALÚA con datos de la SHCP, Portal de Transparencia Presupuestaria.

En el PEF 2018 se destinaron a FIRA 300 millones de pesos para la operación del Pp. De acuerdo con el documento Distribución de recursos para el Programa de las Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural 2018 (FIRA), el presupuesto asignado al Pp está distribuido en montos por tipo de apoyo como muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Recursos destinados al Pp y su distribución por tipo de apoyo 2018 (Millones de pesos)



*La distribución final de los apoyos será definida por FIRA en función de la demanda.
Fuente: AGEVALÚA con información FIRA (2018).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

B.1.5.2 Unidades Responsables (UR) que participan en la operación del Pp

El Pp es ejecutado integralmente por FIRA, la Unidad Responsable (UR) de su operación es el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA), uno de los cuatro fideicomisos que conforman la institución; asimismo, la unidad administrativa de FIRA responsable del Pp es la Subdirección de Programas y Proyectos. FIRA recibe de la SHCP los recursos asignados al Pp a través del FEGA. El Pp tiene cobertura nacional, por lo que FIRA ejerce los recursos provenientes del PEF y opera el Pp haciendo uso de su estructura organizacional desplegada en toda la república para canalizar los apoyos a los beneficiarios. Los apoyos del programa se entregan a solicitud de los interesados y el personal de FIRA está encargado de recibir las solicitudes, analizarlas, dictaminarlas y, en su caso, aprobarlas; así como, de entregar los apoyos y darles seguimiento.

Las áreas administrativas de la estructura orgánica de FIRA que participan en la operación del Pp de acuerdo con el documento Procedimiento para la Gestión de Apoyos (PGA) vigente se describen a continuación:

A. Responsables de la operación del Apoyo:

- Director(a) de Programas y Proyectos.
- Director(a) de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros.
- Director(a) Regional.
- Subdirector(a) de Programas y Proyectos.
- Subdirector(a) Técnico y de Redes de Valor.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFB.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFNB.
- Subdirector(a) Regional de Promoción de Negocios.
- Residente Estatal.
- Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Especialista de Programas y Proyectos.
- Especialista Técnico y de Redes de Valor.
- Especialista de Atención Corporativa a IFB.
- Especialista de Atención Corporativa a IFNB.
- Especialista Regional de Promoción de Negocios.
- Especialista Estatal de Promoción.
- Especialista de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Agente.
- Promotor(a).

B. Servidores públicos facultados en primera instancia:

- Residente Estatal.
- Subdirector de Atención Corporativa a IFB.
- Subdirector de Atención Corporativa a IFN.

C. Servidores públicos facultados en segunda instancia:

- Director(a) de Programas y Proyectos.
- Director(a) de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros.
- Director(a) Regional.
- Subdirector(a) de Programas y Proyectos.
- Subdirector Técnico y de Redes de Valor.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFB.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFNB.
- Residente Estatal.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

D. Personal de la Subdirección de Programas y Proyectos:

- Subdirector(a) de Programas y Proyectos.
- Especialista de Programas y Proyectos.

E. Servidores públicos del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales:

- Jefe de Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales.
- Especialista Fiscal.
- Analista de Contabilidad General.
- Analista de Contabilidad General en Oficinas Foráneas.

Las solicitudes de los apoyos se reciben en los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT), las Agencias Locales (AL) y las Residencias estatales (RE) de FIRA y otras áreas responsables de la operación de los apoyos¹³, donde son revisadas y enviadas a las instancias facultadas para dictaminar la autorización de los apoyos la cual se realiza a través de dos instancias. Los apoyos A a C, señalados en la sección anterior, se dictaminan y autorizan, de acuerdo con el tipo de apoyo requerido y con los montos solicitados, por la RE y la DR que corresponda; por la Subdirección de Programas y Proyectos (SPP) y la Dirección de Programas y Proyectos (DPP) cuando se trata de solicitudes de capacitación de Organizaciones Nacionales; por la DR y la SPP cuando son solicitudes de Capacitación, y Formulación, Gestión y Seguimiento de proyectos; por el Comité de Créditos Menores; por el Comité de Créditos Mayores, o por los Comités Técnicos de FIRA, en casos especiales.

Como en el caso anterior, los apoyos D, para ampliar la cobertura de servicios financieros, se dictaminan y autorizan por diversas instancias, en función del tipo de apoyo y del monto solicitado: Las RE y las DR autorizan las solicitudes de Empresas Parafinancieras, Empresas Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras que no operen de manera directa con FIRA, así como solicitudes de personas físicas o morales acreditadas con recursos de FIRA; la Subdirección de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros Bancarios (SACIFB) y la Dirección de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros (DACIF) autorizan las solicitudes de apoyos relacionados con bancos en operación directa con FIRA, y la Subdirección de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros No Bancarios (SACIFNB) y la DACIF autorizan las solicitudes de IFNB en operación directa con FIRA. De acuerdo con lo establecido en las ROP, y dependiendo del monto solicitado, los Comités de Créditos Menores y Mayores son instancias facultadas para autorizar los apoyos denominados de operación integral de Líneas de Crédito Agropecuario, Apertura de Centros de Atención de IFNB y Entidades Financieras, y Respaldo de Financiamiento. Como en los otros apoyos, los Comités Técnicos de FIRA autorizan los apoyos en casos especiales.

Una vez que los apoyos son autorizados, se verifica en el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) de forma automática la existencia de recursos presupuestales y se envía la solicitud, a través del mismo sistema, a la Subdirección de Mesa de Control de Crédito, la cual autoriza el desembolso. Las áreas responsables de la operación de los apoyos comunican la resolución al solicitante y, dado que la mayoría de los apoyos se entregan como

¹³ El Procedimiento para la Gestión de Apoyos señala que pueden ser **responsables de la operación del apoyo los siguientes:** Directores(as): de Programas y Proyectos, de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros, Regional; Subdirectores(as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios; RE; Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico; Especialistas: de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios, Estatal de Promoción y de Centro de Desarrollo Tecnológico; Agente, y Promotor(a). **Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia:** RE; Subdirectores(as): de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB, de acuerdo con el Procedimiento de Gestión de Apoyos. **Funcionario(a) facultado(a) en segunda instancia:** Directores (as): de Programas y Proyectos; de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros; DR; Subdirectores (as): de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB, y RE, de acuerdo con el Procedimiento de Gestión de Apoyos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

reembolsos, reciben la documentación comprobatoria que avala el pago de los servicios contratados para que se lleve a cabo el depósito de pago del apoyo en la cuenta del beneficiario.

Derivado de lo anterior, a continuación, se describen las UR que participan en la operación del Pp, así como los insumos y entregables que producen:

Tabla 8. Unidades responsables que participan en la operación del Pp y entregables que producen

Unidades responsables	Insumo	Entregable o acción que produce o realiza
Áreas responsables de la operación de los apoyos: Directores(as) de Programas y Proyectos, de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros, Regional; Subdirectores(as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios; RE; Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico; Especialistas: de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios, Estatal de Promoción y de Centro de Desarrollo Tecnológico; Agente, y Promotor(a).	- Reciben las solicitudes de apoyos para su revisión.	- Envían las solicitudes correctas y completas a las instancias facultadas para dictaminar la autorización de los apoyos.
Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia: RE; Subdirectores(as) de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB.	- Reciben las solicitudes para dictaminar la autorización de los apoyos.	- Analizan las solicitudes y emiten los dictámenes respectivos. - De ser positivos los dictámenes, la solicitud pasa a revisión y autorización del funcionario facultado en segunda instancia.
Funcionario(a) facultado(a) en segunda instancia: Directores (as) de Programas y Proyectos, y de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros; DR; Subdirectores (as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB, y RE.	- Reciben las solicitudes con dictamen positivo del funcionario facultado en primera instancia.	- Autorizan las solicitudes. -Se genera la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos” para el solicitante.
Subdirección de Mesa de Control de Crédito, la cual autoriza el desembolso.	- Recibe las solicitudes autorizadas.	- Autoriza el desembolso.
Áreas responsables de la operación de los apoyos.	- Reciben la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos” para el solicitante. - Reciben documentos comprobatorios del pago de servicios contratados para el depósito del apoyo.	-Comunican la resolución al solicitante.

Fuente: AGEVALÚA con información de las ROP 2017 y el Procedimiento para la Gestión de Apoyos.

También participan otras áreas con actividades necesarias para la ejecución del Pp, como la Subdirección de Promoción de Productos y Servicios, y Subdirección de Programación y Presupuestación en la publicación y actualización de información relacionada con el Pp en el portal de FIRA y en el Sistema de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), respectivamente; la Subdirección de Programas y Proyectos y las Subdirecciones de Atención Corporativa a IFNB, en la elaboración y seguimiento trimestral de los indicadores del Pp, y la Subdirección de Evaluación de Programas, en el monitoreo del desempeño del Pp a través de algunos de los indicadores a los que contribuye el Pp y en la coordinación de sus evaluaciones; la Dirección de Finanzas y Planeación Corporativa a través

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

de la Subdirección de Programación y Presupuestación, en la integración trimestral de los padrones de beneficiarios, y la Subdirección de Operaciones y la Subdirección de Sistemas Informáticos para Procesos de Negocio, en cuestiones relacionadas con el funcionamiento del SAS.

B.1.5.3 Antecedentes del Programa presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural

FIRA entrega apoyos tecnológicos desde la creación del FEGA, el 30 de octubre de 1972. Algunos de esos apoyos se mantienen, como son los apoyos para servicios de capacitación, asesoría y consultoría. En comparación con los apoyos que otorga el Pp actualmente, los conceptos elegibles se han expandido y también se ha modificado la población a la que se entregan, “pasando de la población agropecuaria y rural en lo general a grupos de productores y empresas cada vez más y mejor focalizadas” (FAO, 2014).

Hasta 2011, los apoyos se mantenían similares (al menos desde 2001, año desde el que se analizaron las ROP de los programas de apoyos de FIRA en la presente evaluación) en general; se otorgaban a través de diez programas separados que, en las ROP publicadas en el DOF el 13 de septiembre de 2010, se denominaban Programas que canalizan apoyos para el fomento financiero y tecnológico a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los fideicomisos que integran FIRA. Las ROP publicadas el 29 de diciembre de 2011 agruparon los diez programas en uno solo denominado Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a través de los Fideicomisos que integran FIRA e incluía cinco tipos de apoyos. En 2016 las ROP tuvieron dos modificaciones que cambiaron la denominación del Pp y redujeron los apoyos a cuatro tipos. Finalmente, el 26 de diciembre de 2017, se publicaron las ROP con las que opera actualmente el Pp, las cuales indican que ofrece cuatro tipos de apoyos (descritos en la Tabla 7).

B.1.5.4 Problema o necesidad de política pública identificada por el Pp

El árbol del problema proporcionado por FIRA define el problema que atiende el Pp como la “Dificultad de los acreditados finales de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo”. Esta definición está formulada como una situación que puede revertirse a través de una intervención pública y contiene a la población potencial u objetivo. Sin embargo, como se advirtió en el Módulo de Diseño de la Evaluación, la población que enfrenta el problema está incorrectamente identificada en la definición del problema público como “acreditados finales”, los cuales están definidos en el Programa Institucional de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura 2013-2018 (PIFIRA) como “los acreditados en operaciones individuales, más los socios activos plenamente identificados en operaciones que implican la transmisión del crédito o servicio de garantía sin fondeo”. La definición anterior excluye a quienes no han sido sujetos de crédito, siendo que, razonablemente, puede asumirse que éstos también podrían estar experimentando dificultades para acceder al crédito.

Aunado a lo anterior, documentos institucionales y normativos indican que la población que no cuenta o que tiene acceso insuficiente al crédito son “productores” (Objetivo 1, PIFIRA); “productores y empresas”; y “personas físicas o morales de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural” (ROP 2017). Para unificar y armonizar la definición de población, en el Módulo de Diseño de la Evaluación, se sugiere modificar la definición del problema, específicamente en lo que se refiere a la población que enfrenta el problema, para que la definición del problema se establezca como “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural tienen dificultades para acceder a fuentes formales de financiamiento”, con la cual se mantiene la coherencia en la población indicada en los documentos del Pp, como la MIR 2018 y las ROP 2017, ambos vigentes. También se sugirió la eliminación de la parte “y servicios de apoyo” toda vez que esos servicios son los que el Pp otorga (Componentes) y no forman parte del objetivo o propósito.

Cabe subrayar que el problema no considera expresamente diferencias entre hombres y mujeres, sino que “todos los programas de FIRA son incluyentes y no existen limitantes para que cualquier persona que cumpla con los requisitos acceda a los productos y servicios de la Institución” (PIFIRA). Además, FIRA opera con una perspectiva de género, la cual forma parte de su misión: “Promover el financiamiento integral a los productores del sector agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, por medio de productos financieros especializados

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos, con el fin de elevar su productividad y su nivel de vida, desde una perspectiva de desarrollo regional, sustentabilidad ambiental y de equidad de género”¹⁴.

El problema de la dificultad de acceso a los servicios financieros es prioritario para su atención por el Estado mexicano, debido, por un lado, a que las actividades productivas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural contribuyen a garantizar la seguridad alimentaria de la población nacional, como reconoce el PND en el Objetivo 4.10; y, por otro lado, las actividades primarias han contribuido con 3.2% del total del PIB (INEGI, 2018) y son la fuente de ingreso de una parte importante de la población nacional pues, en los últimos tres años, han concentrado alrededor de 13% de la población ocupada en el país (INEGI, 2018).

B.I.5.5 Población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Pp, y su cuantificación

La población potencial no está definida en documentos oficiales del Pp; sin embargo, a partir de la lectura de las ROP, entre otros documentos, se deduce que FIRA otorga apoyos, así como sus otros servicios, a personas físicas o morales que desarrollan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural. Por tal motivo, en el Módulo de Diseño de la Evaluación, se sugirió considerar como tal a la población potencial del Pp.

Por otra parte, en el mismo Módulo se expuso que la población objetivo está definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos que otorga el programa, donde se observa que está compuesta por personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los intermediarios financieros que operan con FIRA, así como prestadores de servicios especializados (PSE); estudiantes universitarios en carreras afines que estén en el último año y que participen en apoyo a los sectores objetivo del Pp; intermediarios financieros que operen en forma directa con FIRA; Empresas Parafinancieras; Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras que operen servicios financieros de FIRA. No obstante, se consideró que la población objetivo está incorrectamente definida en las ROP 2017, ya que, por un lado, ésta debe ser consistente con la identificada a nivel Propósito en la MIR 2018, según el cual, dicha población está conformada por “Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural [que] reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito”; sin que aquí se mencione a los otros sujetos indicados anteriormente.

Por otro lado, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), la población potencial es el universo global de la población que presenta el problema que justifica la existencia del Pp y que pudiera ser elegible para su atención (SHCP, s.f.: 28). Mientras que, la población objetivo se define como la que “el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella” (SHCP, s.f.: 28). De aquí se desprende que la población objetivo, definida en las ROP 2017 para cada uno de los cuatro tipos de apoyos, es inadecuada, en virtud de que va más allá de la población potencial. Por lo que, en el Módulo de Diseño de la Evaluación, se sugirió la siguiente definición de población objetivo “Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso formal al sistema financiero o que su acceso es limitado, que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp”.

Las poblaciones del Pp no están cuantificadas formalmente, por lo que el Anexo 2 del Módulo de Diseño de la Evaluación presenta una propuesta de metodología de cuantificación que parte de las definiciones de las poblaciones que fueron propuestas en el mismo documento. Al respecto, en el Anexo referido se consideró un método de cálculo basado en la unidad de observación y la estratificación presentadas en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012, elaborado por la SAGARPA en colaboración con la FAO (Diagnóstico SAGARPA-FAO). De acuerdo con esta metodología, la población potencial está conformada por los estratos E2 a E5 y asciende a alrededor de 4,115,561 unidades económicas rurales (UER)¹⁵.

¹⁴ Información disponible en el portal de Internet de FIRA: <https://www.fira.gob.mx/Nd/VisionMisionValores.jsp>

¹⁵ Definidas como “persona física o moral, ligada o no a un predio, que desarrolla actividades agropecuarias, de pesca, acuícola y otras actividades productivas, industriales, comerciales y de servicios en el medio rural” (PIFIRA).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

La cuantificación de la población objetivo, según la metodología propuesta en el citado Anexo 2, consiste en fijar anualmente la población objetivo de manera que, al menos, se busque atender al mismo número de personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural por unidad de presupuesto que el ejercicio fiscal previo. De acuerdo con esta metodología, la población objetivo del año 2018 se calcularía mediante la siguiente fórmula:

$$Población\ objetivo_t = \frac{Población\ atendida_{t-1}}{Presupuesto_{t-1}} (Presupuesto_t)$$

Donde:

Población objetivo_t = Personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso formal al sistema financiero o que su acceso es limitado que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp en el ejercicio fiscal de la medición.

Población atendida_t: Personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que recibieron apoyos del programa en el ejercicio fiscal previo a la medición y que pertenece a la población objetivo.

Presupuesto_{t-1}= Presupuesto asignado al programa en el ejercicio fiscal previo al de la medición.

Presupuesto_t= Presupuesto asignado al programa en el ejercicio fiscal de la medición.

Por lo que, considerando que el número de beneficiarios –personas físicas o morales– que recibieron apoyos en el año 2017 ascendió a 177,804¹⁶, que el presupuesto asignado al Pp en el ejercicio fiscal 2017 fue de 250 millones de pesos y que el presupuesto asignado al Pp en el ejercicio fiscal 2018 fue de 300 millones de pesos, la población objetivo para 2018 es de 213,365 personas físicas o morales que desempeñan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.

La población efectivamente atendida por el programa, la cual debe pertenecer a la población objetivo, sin considerar los apoyos entregados a los receptores de apoyos diferentes de las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para el ejercicio 2017 ascendieron a 177,804 beneficiarios personas físicas o morales. El siguiente apartado presenta información detallada por tipo de apoyo.

B.I.5.6 Destinatarios de los entregables en 2017 y 2018

Los TdR definen los entregables como los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificada. Ahora bien, en términos de la MML, los entregables deben ser consistentes con los componentes. Sin embargo, en el Módulo de Diseño de la Evaluación se advirtió que, en este nivel, la MIR 2018 sólo incorpora uno de los cuatro apoyos y considera otros conceptos que no encuadran en la definición de componente, por lo que se recomendó incluir los cuatro apoyos del Pp como componentes en la MIR respectiva y retirar los actuales componentes “Prestadores de servicios especializados registrados” y “Financiamiento integral y las garantías de crédito”. Por tanto, en esta evaluación los entregables se identifican a partir de considerar como componentes a los cuatro tipos de apoyos del Pp.

En este orden de ideas, con anterioridad se indicó que cada uno de los cuatro tipos de apoyos que ofrece el Pp, a su vez, se divide en subtipos de apoyos; cada uno cuenta con una descripción y tiene sus propios conceptos elegibles, de acuerdo con las ROP 2017, los cuales corresponden a los servicios finales para los que se otorgan los apoyos del Pp. El Anexo IV muestra los conceptos elegibles para cada subapoyo, así como las modalidades y los montos de los apoyos que se entregan. Los apoyos I a III consisten en recursos monetarios que se otorgan para cubrir los gastos o

¹⁶ Información obtenida del Padrón de Beneficiarios Histórico 2017 proporcionado por FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

las cuotas por los servicios de 1) Capacitación, 2) Asesoría, 3) Consultoría y 4) Para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos.

El subapoyo para fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, así como Empresas Parafinancieras (EP), Entidades Masificadoras de Crédito (EMC) y Entidades Financieras (EF) del apoyo IV consiste en aportaciones monetarias para los siguientes servicios: 1) Capacitación del personal de intermediarios financieros, EP, EMC y EF en territorio nacional o en el extranjero; 2) Consultoría para IFNB, IFB, EP y EF. En tanto que los entregables del subapoyo para la cobertura y disponibilidad de servicios financieros del apoyo IV son los siguientes: 1) Reducción de la tasa de interés; 2) Reducción de un determinado porcentaje del costo del precio de las primas en servicios de garantía; 3) Apoyos monetarios para la formación de sujetos de crédito (SIEBAN); 4) Recursos monetarios para la apertura de Centros de Atención de IFNB y EF que operen en forma directa con FIRA; 5) Aportaciones monetarias para el establecimiento de corresponsales; 6) Apoyos para la operación integral de líneas de crédito agropecuario; 7) Recursos monetarios para el respaldo de financiamientos, y 8) Apoyos para la adquisición de coberturas contra variaciones en los precios de los insumos o de los bienes de los productores.

La Tabla 9 presenta la cantidad de destinatarios, personas físicas y morales y otros receptores elegibles de cada uno de los entregables que otorgó el Pp al cierre del ejercicio fiscal 2017, así como los otorgados hasta el mes de agosto del ejercicio fiscal 2018. La fuente de información es el Padrón de Beneficiarios Histórico proporcionado por FIRA. La unidad de observación de esta base de datos es el receptor del apoyo, quien puede ser persona física o moral. La base de datos también cuenta con una variable denominada Beneficiarios que identifica a las personas físicas que se benefician directamente con los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y formulación y gestión de proyectos, cuyos costos se cubren con los apoyos monetarios, o bien, con los otros entregables consistentes en recursos monetarios para la contratación de personal, la adquisición de equipos o apoyos para el acceso al crédito, como la reducción de costos financieros, precio del servicio de garantía y coberturas de precios. Dado que la variable Beneficiarios no contabiliza a los receptores de apoyos que son personas morales, para determinar la cantidad de destinatarios de los entregables se considera la variable Beneficiarios y, en los casos en que ésta toma el valor cero, se contabiliza la observación como si se tratara de un destinatario.

Tabla 9. Destinatarios por cada entregable del Pp 2017 y enero-agosto de 2018

Apoyo	Subapoyo	Entregable	2017	2018
A	1. Para la organización formal y estructuración de proyectos	Asesor técnico	436	100
		Consultor técnico especializado	11	0
		Gestión, trámite y registro de figuras legales	2	3
		Promoción a la organización, financiamiento y desarrollo tecnológico (hasta 100 mil UDI)	5,056	1,368
		Promoción a la organización, financiamiento y desarrollo tecnológico (hasta 600 mil UDI)	160	1,500
		Nacional	7,607	1,964
		Nacional (hasta 600 mil UDI)	1,500	0
		2. Para la planeación productiva con visión empresarial	Nacional	123
	3. Para el fortalecimiento y desarrollo productivo	Asesor técnico	503	138
		Consultor técnico especializado	28	4
		Consultoría	15	0
		En el extranjero	42	0
		Eventos de demostración	6,859	1,989
		Misión comercial o tecnológica en el extranjero	49	16
		Misión comercial o tecnológica nacional	62	6
		Nacional	7,115	1,555
	4. Para la formulación, ejecución de proyectos y seguimiento	Formulación, gestión y seguimiento de proyectos	40	1
		5. Para el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría	Estancias de capacitación	181
		Formación de asesores técnicos	186	42
		Nacional	404	228

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Apoyo	Subapoyo	Entregable	2017	2018	
B	1. Para la adopción de innovaciones tecnológicas	Asesor técnico	627	135	
		Consultoría (productores, organizaciones o empresas de productores)	6	0	
		En el extranjero	2	0	
		Eventos de demostración	1,632	220	
		Misión comercial o tecnológica en el extranjero	4	4	
		Misión comercial o tecnológica Nacional	95	0	
		Nacional	4,559	1,210	
		Estancias de capacitación	0	1	
	2. Para el desarrollo empresarial	Consultoría (empresas, comercializadores u otras entidades)	1	0	
		Consultoría (productores, organizaciones o empresas de productores)	4	1	
		Expansión de estructuras de PSE	91	47	
		Formulación, gestión y seguimiento de proyectos	20	2	
		Gerente general	5	1	
		Nacional	1,387	102	
	3. Para el análisis de la red de valor	Consultoría (empresas, comercializadores y otras entidades)	2	0	
		Nacional	58	0	
	4. Para la operación y consolidación de los esquemas de integración	Asesor técnico	152	28	
		Estructuras técnicas de EP o EF	59	24	
		Eventos de demostración	110	0	
		Misión comercial o tecnológica Nacional	3	0	
5. Para proyectos con beneficios al medio ambiente	Nacional	55	0		
	Consultoría (productores, organizaciones o empresas de productores)	1	5		
D	1. Para fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, así como Empresas Parafinancieras (EP), Entidades Masificadoras de Crédito (EMC) y Entidades Financieras (EF)	50% del costo a partir del segundo año	21	10	
		70% del costo en el primer año	2	0	
		Nacional	4,229	2,394	
		En el extranjero	3	0	
		IFNB (Por ejecutivo o personal operativo)	11	0	
	2. Para cobertura y disponibilidad de servicios financieros	Apoyo en tasa de interés H08 (Programa de Financiamiento de largo plazo a las empresas rurales)	2,899	847	
		Apoyo en tasa de interés Z08 (Programa permanente de apoyo a zonas afectadas por desastres naturales)	11,712	4,384	
		Apoyo en tasa de interés Z25 (Programa de Financiamiento de la población prioritaria)	35,391	4,271	
		Apoyo en tasa de interés Z30 (Programa emergente de impulso al campo en el Pacífico Sur-Hasta 160 mil UDIS)	422	4	
		Apoyo en tasa de interés Z31 (Programa emergente de impulso al campo en el Pacífico Sur-Mayor a 160 mil UDIS)	33	5	
		Z27 (Programa de mitigación a la volatilidad de precios)		26	
		Prima	89,006	0	
	TOTAL			182,981	22,818

Fuente: AGEVALÚA con información del Padrón de Beneficiarios 2017 y 2018 (con información al cierre de agosto), FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

El Pp no cuenta con estimaciones de la cantidad de destinatarios que se espera atender por cada uno de los entregables en el ejercicio fiscal evaluado (2018) debido a diversos factores. El principal es que los apoyos que otorga el Pp se entregan a solicitud de los interesados, cada proyecto tiene potencialmente un coste distinto por lo que no se puede estimar el número de proyectos/beneficiarios que se podrán apoyar. Además, a la fecha, el Pp no tiene cuantificada a su población objetivo ni cuenta con una estrategia de cobertura anual o de más largo plazo, lo cual obedece, en parte, a que el presupuesto del Pp varía año con año, según se observa en la Gráfica 2. Por otra parte, cabe señalar, como se apuntó en el Módulo de Diseño de la Evaluación, que los apoyos no están integrados en su totalidad como componentes en la MIR 2018. Por este motivo, tampoco se cuenta con metas e indicadores que permitan conocer la cantidad de beneficiarios de los entregables.

Sin embargo, es posible hacer un ejercicio para estimar el número total de destinatarios de los entregables en 2018 aplicando la metodología de cuantificación de la población objetivo que se propuso en el Anexo 2 del Módulo de Diseño de la Evaluación. Mediante esa metodología, la cual se expuso nuevamente en la sección I.5.5, “Población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Pp, y su cuantificación”, del presente documento, calculamos la población objetivo para 2018 en 213,365 personas físicas o morales que desempeñan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural. Teniendo presente que, en 2017, estos beneficiarios representaron aproximadamente 99% del total de los receptores de apoyos y que, el restante 1%, fueron intermediarios financieros, prestadores de servicios especializados y estudiantes, extrapolamos estas proporciones para obtener que el número total de beneficiarios de los entregables en 2018 sería de alrededor de 215,499. De manera que, si se considera esta estimación, y que, hasta agosto del mismo año FIRA registró 22,818 destinatarios apoyados, hasta ese mes el Pp había atendido a 10.6% de los destinatarios totales estimados de los entregables del Pp en 2018.

B.II Diagnóstico general de procesos, subprocesos y en su caso, macroprocesos

B.II.1 Normativa aplicable al Pp

En esta sección se presenta el listado de la normatividad aplicable al Pp, tanto directa como indirectamente. El artículo 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece que en el PEF se señalarán los programas que deben sujetarse a Reglas de Operación, con la finalidad de que los recursos públicos que les sean asignados se ejerzan con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía, honestidad y transparencia, por lo que la operación del Pp está sujeto directamente a las ROP 2017. Estas ROP especifican los tipos de apoyos, subapoyos, conceptos elegibles y sus montos máximos; asimismo, señalan el procedimiento general para acceder a los apoyos y los requisitos que tienen que cubrir los solicitantes.

La operación del Pp hacia el interior de FIRA está regulada por el documento institucional denominado Procedimiento para la Gestión de Apoyos. Este documento establece con mayor detalle cuál es la participación de las áreas en cada una de las etapas principales para la asignación de los apoyos, tales como la recepción de solicitudes, la autorización y el seguimiento que se dará a los apoyos otorgados. También describe los subprocesos de que se compone el proceso de gestión de apoyos. Otros documentos institucionales que norman al Pp son los Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, el Procedimiento para la Supervisión de Apoyos, y la Guía de Operación de los Productos y Servicios de FIRA.

Debido a la naturaleza de FIRA, del Pp y a que este se dirige a los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, el Pp está sujeto a un marco normativo más amplio, el cual se enlista en seguida:

1. Leyes

- Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y su Reglamento
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento
- Ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, así como su Reglamento
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley General de Mejora Regulatoria
- Código Fiscal de la Federación

2. Planes y programas

- Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)
- Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018
- Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)
- Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario (2013-2018)
- Plan Anual de Negocios de FIRA

3. Decretos

- Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente

4. Manuales y estatutos

- Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores Instrumentos Principales para el Monitoreo de Programas Sociales de México
- Estatuto Orgánico para los Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura

5. Manuales Administrativos de Aplicación General

- Manual de Normas y Políticas para la Administración de los Recursos Financieros
- Manual de Programación y Presupuesto para cada Ejercicio Fiscal
- Manual de Normas y Políticas para la Operación de Productos Financieros Derivados
- Manual de Contabilidad
- Manual del Sistema de Control Interno

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Manual de Normas y Políticas para la Administración de los Recursos Financieros del Fideicomiso de Pensiones
- Manual de Perfiles de Puestos
- Manual de Crédito

6. Ordenamientos administrativos

- Objetivos del Sistema de Control Interno y los lineamientos para su implementación
- Procedimiento para la Gestión de Apoyos, Edición 14
- Condiciones de Operación del Servicio de Fondeo entre FIRA y los Intermediarios Financieros
- Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural
- Procedimiento para la Supervisión de Apoyos
- Contratos de Fideicomiso del FONDO, FEFA, FOPECA y FEGA, así como sus respectivas Reglas de Operación
- Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural
- Reglas de Operación de los Comités Técnicos de los Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura
- Objetivos, Lineamientos y Políticas en Materia de Crédito, Edición 05
- Condiciones de Operación del Servicio de Fondeo entre FIRA y los Intermediarios Financieros
- Condiciones de Operación del Servicio de Garantía entre FEGA y los Intermediarios Financieros
- Guía de Operación de los Productos y Servicios de FIRA, Edición 24
- Convenios de concertación celebrados entre FIRA y los beneficiarios
- Lineamientos de los Programas de Mejora Regulatoria 2017-2018 de las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal
- Lineamientos para la Revisión y Actualización de Metas, Mejora, Calendarización y Seguimiento de la Matriz de Indicadores para resultados 2018 (se actualiza para cada ejercicio fiscal)

Además, se identificó en el Sistema de Administración de Normas Internas de la Administración Pública Federal (SANI-APF), que FIRA, a través del FONDO, tiene registradas 117 normas internas. De estas, cuatro corresponden a normas internas administrativas (NIA), 55 a normas internas sustantivas (NIS) y 58 a normas internas administrativas –no sujetas al acuerdo (NIA-NSA).

Respecto a los manuales que apoyan la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del Pp, a continuación, se describen dos de los ordenamientos administrativos básicos de FIRA para la ejecución del Pp F017:

1. **Procedimiento para la gestión de Apoyos (PR-APN-SPY-001) Edición 14.** Tiene por objetivo “Contar con elementos que faciliten la gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los Apoyos que permitan una atención expedita a los solicitantes, de conformidad a las condiciones establecidas en las ROP” del Pp. Tiene un alcance para todas las Unidades Administrativas de FIRA involucradas en los procesos de gestión, trámite, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento para la operación de los cuatro apoyos que integran el Pp: Apoyo para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento; Apoyo de fortalecimiento y articulación empresarial y redes de valor; Apoyo a programas especiales; y Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros. El procedimiento cuenta con 25 lineamientos operativos, así como la descripción de roles (en el apartado 1.1.6.) y el fundamento normativo de la implementación del procedimiento. También incluye diagramas de flujos de los procedimientos administrativos haciendo énfasis en la gestión para la autorización de apoyos.
2. **Criterios para la Operación del Programa de Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.** Su objetivo es definir los criterios específicos que ayuden a orientar los apoyos hacia el logro de los objetivos institucionales de FIRA. Lo anterior a través de “Lineamientos de Apoyos”. Para cada apoyo y sus respectivos componentes, los criterios establecen la ruta de gestión, así como los días para la ejecución de cada actividad de procesos y subprocesos que requiere cada uno de los cuatro apoyos que integran el Pp.

B.II.2 Diagnósticos y estudios de la problemática y del marco contextual en que opera el Pp

Esta sección presenta los aspectos más relevantes de diagnósticos y estudios que abordan el marco contextual en el que opera el Pp y la problemática que enfrenta. En particular, se consideran documentos que aportan información sobre la dinámica y los problemas del sector primario, especialmente en México, así como otros que, de manera específica, analizan el problema del acceso limitado al financiamiento en este sector.

El Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012, elaborado por la SAGARPA en colaboración con la FAO, identifica los principales problemas que enfrenta el sector. De manera general, señala que estos problemas son el bajo crecimiento de las actividades agropecuarias y pesqueras, la pobreza de las familias rurales, la degradación de los recursos naturales, el entorno económico desfavorable y el marco institucional débil en el medio rural. A estos problemas subyacen diversas causas, entre las que están el bajo nivel de inversión en las actividades primarias y del sector rural, lo cual limita la adopción de tecnologías que permitan incrementar la productividad, así como la baja dotación de tierras, el aprovechamiento insostenible de los recursos naturales y la baja participación del sector financiero en los proyectos productivos.

Además de lo anterior, el estudio citado tuvo por objeto diferenciar a la población objetivo de los programas dirigidos a los sectores agropecuario y pesquero, con la finalidad de contar con información que permitiera orientar y focalizar de mejor manera las acciones gubernamentales para atender la problemática. La formulación del diagnóstico estuvo precedida por el ejercicio denominado Línea Base 2008 que generó información para contabilizar y caracterizar a las Unidades Económicas Rurales (UER), para identificar a la población objetivo de los programas operados por SAGARPA. Con los datos de la Línea Base 2008, el Diagnóstico SAGARPA-FAO realizó una estratificación de las UER, las cuales quedaron clasificadas en seis estratos: E1, Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado; E2, Familiar de subsistencia con vinculación al mercado; E3, En transición; E4, Empresarial con rentabilidad frágil; E5, Empresarial pujante, y E6, Empresarial dinámico. Cada estrato enfrenta problemas y tiene necesidades específicas, por lo que su caracterización ha permitido determinar la pertinencia de las intervenciones de la política pública sectorial para atender los problemas identificados. Actualmente, la estratificación de las UER establecida por SAGARPA y FAO sigue siendo un referente para estudios sobre el sector agroalimentario mexicano y para los tomadores de decisiones.

En 2014, FIRA publicó el documento titulado Factores relevantes en el desarrollo de proyectos de inversión en el sector agropecuario en México con motivo de su 60 aniversario. Este estudio expone las principales condiciones contextuales del sector agropecuario, el cual se desarrolla de manera independiente al resto de la economía debido a factores propios del sector, como su vulnerabilidad ante factores climáticos y biológicos. En cuanto a su relevancia en la economía nacional, el PIB del sector primario mostraba una reducción en su ritmo de crecimiento y un comportamiento más volátil y disociado de los ciclos económicos. Al interior del sector agropecuario, compuesto por los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero, se observaba un desempeño diferenciado. Las actividades agrícolas registraban una participación muy superior a la de los otros subsectores en el PIB primario; sin embargo, mostraba una tendencia decreciente a favor de las actividades pecuarias. El documento también hace énfasis en los efectos de la apertura comercial a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que incidió en la orientación de la producción hacia bienes con mayor valor agregado, en particular, hacia cultivos frutales y las hortalizas, y en el aumento de la competitividad debido a los estándares de calidad exigidos en los mercados mundiales.

El PIFIRA incluye un diagnóstico del sector agropecuario mexicano que resalta los factores que influyen en el crecimiento del sector y describe las características socioeconómicas de la población ocupada en las actividades primarias y de aquella que habita en zonas rurales. Al respecto, se observa una tendencia decreciente en la población ocupada en estas actividades, particularmente, la tasa de ocupación de mujeres y jóvenes que viven en el campo es menor que la tasa de ocupación de estos grupos en áreas urbanas. Asimismo, se enfatiza el reducido nivel de ingreso de la población rural que trabaja en el sector agropecuario, la cual se ubica en los primeros tres deciles de ingreso. El diagnóstico resalta la baja productividad del sector debida, en parte, a las limitaciones de acceso al crédito. Las razones que explican el reducido financiamiento de los productores son la baja capacidad de pago, los retos que enfrentan para aplicar integralmente los esquemas de financiamiento existentes, problemas estructurales como la

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

dispersión de las poblaciones, dotaciones muy bajas de tierra y la volatilidad de los precios, así como la falta de cultura financiera que propicia la abstención de solicitar crédito.

Por otra parte, el estudio Financiamiento del sector agroalimentario y desarrollo rural del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017), expone que la teoría causal que subyace a las políticas públicas para fomentar el acceso al financiamiento sugiere que el financiamiento “facilita la transición hacia empresas o unidades de producción tecnológicamente más eficientes, con mayores niveles de capitalización, ubicadas en sectores más productivos y conectadas con las cadenas de valor” (p. 24), por lo que el acceso al crédito “contribuiría a romper el ciclo de baja inversión, baja productividad y bajo crecimiento en el sector primario” (p. 7). Este estudio subraya el papel de la asistencia técnica para complementar intervenciones de financiamiento. La asistencia técnica recomendada por el BID incluye las siguientes acciones: apoyar la adopción de mejores tecnologías; fortalecer la red de entidades no bancarias; fortalecer institucionalmente a la banca de desarrollo; implementar acciones de monitoreo y evaluación de los programas, y apoyar la asociación y organización de los productores para propiciar su acceso a los mercados mediante su integración a las cadenas de valor.

Desde una perspectiva más cercana al problema que atiende el Pp, el estudio Servicios financieros rurales en México del BID (2007) analiza las políticas de fomento promovidas por la banca de desarrollo en el país y expone, por un lado, evidencia sobre los efectos positivos atribuibles a los apoyos consistentes en el establecimiento de corresponsales, garantías líquidas y los apoyos para el fortalecimiento institucional de intermediarios financieros. Pero, por otro lado, previene que los apoyos a la formación de sujetos de crédito para la consolidación empresarial y los apoyos de reducción de costos de transacción deben ser evaluados en cuanto a su efectividad para “incorporar sosteniblemente a nuevos sujetos como clientes de crédito” (BID, 2007: 72). Finalmente, los apoyos consistentes en subsidios a tasas de interés, conforme se otorgaban en ese momento, se consideran obsoletos en tanto que distorsionan la asignación de los recursos porque benefician “solamente a los intermediarios que descuentan recursos con FIRA” (p. 68).

B.II.3 Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp

A la fecha se han realizado cuatro evaluaciones del Pp F017. Su propósito general ha sido el de apoyar a los tomadores de decisiones que operan el Pp a identificar aspectos susceptibles de mejora, que permitan el ejercicio de los recursos públicos asignados bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Estas evaluaciones externas han analizado el diseño, la consistencia y resultados, los procesos y el impacto del Pp.

En 2011, la FAO realizó la Evaluación de diseño de los Programas de apoyo financiero y tecnológico FIRA 2010, la cual concluyó que el problema que atienden los programas estaba armonizado con la misión y la visión de FIRA vigentes cuando se ejecutó la evaluación, y que el diseño se encontraba debidamente alineado a los objetivos y estrategias nacionales, sectoriales e institucionales de ese entonces. La evaluación recomendó reformular el diseño del Pp expresado en la MIR, agrupando todos los apoyos de fomento financiero y tecnológico del FEGA en un solo Programa para superar la dispersión de objetivos específicos y poblaciones objetivo que se describían en las ROP. También sugirió la elaboración de un diagnóstico de los problemas y necesidades que atiende FIRA, otorgando prioridad a la descripción, análisis e interpretación de las relaciones entre los apoyos y sus otros servicios y productos financieros; así como, mejorar sus definiciones de población potencial y objetivo, precisar los métodos para su cuantificación, y profundizar la discusión sobre la orientación y fines superiores de los programas de apoyo a mediano y largo plazo para facilitar y potenciar sus resultados.

En 2012, la FAO llevó a cabo la Evaluación de Consistencia y Resultados de los Programas de Apoyo Financiero y Tecnológico FIRA 2011, con el propósito de analizar y emitir recomendaciones sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión del Pp. Dado que este análisis tuvo como antecedente la evaluación de diseño referida previamente, algunas de sus conclusiones retoman observaciones realizadas en dicha evaluación; por ejemplo las que se refieren a la necesidad de consensuar al interior de FIRA las definiciones y cuantificación de las poblaciones del Pp y la de continuar los trabajos para lograr una mayor armonía entre las partes de la MIR y entre la MIR y las ROP. Asimismo, se sugirió emprender acciones de capacitación dirigidas al personal de la institución para alcanzar un mayor entendimiento y adopción del sistema de gestión y evaluación orientado a resultados; así como iniciar los

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

trabajos requeridos para articular el Programa Institucional 2013-2018 y las metas anuales específicas el Pp, de manera que fuera posible orientar mejor el Pp hacia resultados con un horizonte de mediano o largo plazo. Esta evaluación también hizo hincapié en la difusión entre el personal técnico de las DR, las RE y las agencias locales (AL) de FIRA del Manual para el Mapeo de Redes de Agronegocios, con la finalidad de incrementar sus capacidades para identificar redes de valor como medio para alcanzar a los beneficiarios finales de FIRA. Igualmente, se sugirió la implementación de un sistema y un plan de encuestas, y estudios de percepción y satisfacción a intermediarios y beneficiarios finales de los apoyos del Pp; así como mejorar las mediciones de resultados y de impacto a través del diseño de una nueva evaluación de impacto y de la determinación de una línea base.

Con el objeto de contribuir a la mejora de la gestión operativa del Pp, la FAO llevó a cabo la Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural operado por FIRA 2010-2013. El estudio señala que los procesos evaluados del Pp funcionaban con eficiencia y eran suficientes para garantizar la operatividad, la entrega de los apoyos, y el control riguroso y transparente de los recursos administrados por FIRA con fines de fomento tecnológico y financiero. Aunque, los procesos de planeación, difusión, así como la explotación del SAS y el proceso auxiliar de habilitación y registro de los Prestadores de Servicios Especializados tenían oportunidades de mejora. La evaluación no identifica en el Pp procesos o subprocesos que tengan equivalencia con los procesos de producción, distribución y supervisión y monitoreo del Modelo de procesos del CONEVAL que se tuvo como referencia. La principal debilidad del Pp se encontraba en la incertidumbre del presupuesto aprobado por parte de Cámara de Diputados. Además, se identificó que, en los niveles de DR, RE y AL, no parecía existir una idea clara de cómo utilizar los apoyos tecnológicos en la consecución de las nuevas metas financieras, asociadas al, entonces, recién formulado Programa Institucional 2013-2018, aunque reconocen su importancia. En este sentido, se recomendó utilizar los apoyos con un nuevo sentido estratégico, de manera que no respondan sólo a la demanda, sino que estén asociados a proyectos viables de productores con potencial de crecimiento. También se sugirió revisar las ROP, procurando su simplificación y valorando la posibilidad de tomar como eje los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de estructuras.

El Servicio para Evaluar el Impacto del Servicio de Fondeo y del Programa que Canaliza Apoyo para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pequero y Rural a través de los Fideicomisos que Integra FIRA, elaborado en 2017 por la empresa Spectron Desarrollo S.C., es una evaluación del impacto de los programas de fondeo y de apoyo técnico de FIRA sobre las ventas, la productividad y el acceso a financiamiento de sus beneficiarios en los estratos de pequeña y mediana empresa en el periodo 2011-2015. Por un lado, los resultados del análisis estadístico indican un modesto y aislado impacto positivo y significativo de los programas, lo cual implicaría que no en todos los casos recibir fondeo o apoyos de FIRA está correlacionado con mayores ingresos por ventas ni con mayor productividad, como tampoco con un mayor acceso al crédito. Por otro lado, las entrevistas a profundidad no apuntan a que la falta de acceso al financiamiento y al apoyo esté impidiendo a los productores incrementar sus ventas o realizar inversiones en bienes de tecnología e infraestructura. La evaluación sugiere dos factores que podrían estar incidiendo en estos resultados: 1) la falta de criterios de exclusión y, por tanto, la falta de una focalización consistente con la teoría de cambio, la cual requiere que el fondeo y los apoyos se dirijan a atender las necesidades de quienes efectivamente carecen de acceso al financiamiento formal; y, 2) la dispersión de recursos sin mecanismos para distinguir entre solicitantes con distintos niveles de acceso al crédito, lo que diluye los posibles impactos de los programas.

B.II.4 MIR del Pp del ejercicio fiscal 2018 y de ejercicios anteriores

A la par de las reformas a las ROP referidas en otros apartados de este documento, las MIR del Pp también tuvieron cambios. Como puede observarse en las Tablas 7 y 8, el resumen narrativo a nivel Fin se modificó dos veces entre 2012 y 2018. El primer cambio fue en la MIR 2014, en la cual se transformó completamente el objetivo, pasando de contribuir al fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural a través del sistema financiero con otorgamiento de financiamiento y servicios integrales de apoyo, al objetivo de contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo a través del impulso en el acceso al financiamiento. El segundo cambio se realizó en la MIR 2015 y consistió en relacionar el Fin directamente con el Objetivo 6 del PRONAFIDE y con el Propósito de la MIR de ese ejercicio, el cual también fue reformado ese año.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

El Propósito, por su parte, se conservó en los mismos términos en las MIR 2012 a 2014 y fue modificado en la MIR 2015 y la MIR 2016. De 2012 a 2014, el Propósito era “Los productores, empresas y participantes de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural se organizan, estructuran sus proyectos, fortalecen sus empresas, se articulan a los mercados y utilizan energías alternativas, para acceder al financiamiento formal, con apoyo de la red de intermediarios financieros que operan con los fideicomisos FIRA”. En la MIR 2015, el Propósito se enfoca en el acceso al financiamiento e incluye “para elevar su productividad”. La MIR 2016 elimina la frase “para elevar su productividad”, pero el objetivo se cambia, enfocándose en la recepción de los apoyos del Pp, al señalar que “Los productores [...] reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito” y así se conserva en la MIR 2018.

Los mayores cambios registrados en las MIR se observan en los niveles de Componente y Actividad. En el caso de los Componentes, éstos se mantienen idénticos en las MIR de 2012 a 2014, y corresponden a los cinco tipos de apoyos que contemplaban las ROP en esos ejercicios. A partir de 2015, los Componentes se reducen de cinco a tres, conservándose únicamente como componente uno de los tipos de apoyos; mientras que se añaden dos componentes que no corresponden a los apoyos que otorga el Pp y así permanecen hasta la MIR 2018. Las Actividades son modificadas en la MIR 2013; sin embargo, se mantienen siete actividades de 2012 a 2014. En 2015 se reducen a dos y en 2016 se añade una tercera, conservándose así hasta la MIR actual (2018).

Tabla 10. Comparativos de las MIR (2012-2014) (primera parte)

NIVEL	OBJETIVOS 2012	OBJETIVOS 2013	OBJETIVOS 2014
Fin	Contribuir al fomento de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural a través del sistema financiero con otorgamiento de financiamiento y servicios integrales de apoyo.	Contribuir al fomento de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural a través del sistema financiero con otorgamiento de financiamiento y servicios integrales de apoyo.	Contribuir a <u>ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo, a través del impulso en el acceso al financiamiento para los productores</u> con proyectos viables que no cuentan o tienen acceso insuficiente al crédito.
Propósito	Los productores, empresas y participantes de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural se organizan, estructuran sus proyectos, fortalecen sus empresas, se articulan a los mercados y utilizan energías alternativas, para acceder al financiamiento formal, con apoyo de la red de intermediarios financieros que operan con los fideicomisos FIRA.	Los productores, empresas y participantes de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural se organizan, estructuran sus proyectos, fortalecen sus empresas, se articulan a los mercados y utilizan energías alternativas, para acceder al financiamiento formal, con apoyo de la red de intermediarios financieros que operan con los fideicomisos FIRA.	Los productores, empresas y participantes de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural se organizan, estructuran sus proyectos, fortalecen sus empresas, se articulan a los mercados y utilizan energías alternativas, para acceder al financiamiento formal, con apoyo de la red de intermediarios financieros que operan con los fideicomisos FIRA.
Componente	<p>A Apoyos para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.</p> <p>B Apoyos de fortalecimiento empresarial entregados.</p> <p>C Apoyos para articulación empresarial y redes de valor entregados.</p> <p>D Apoyos a proyectos con beneficios al medio ambiente y</p>	<p>A Apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros entregados.</p> <p>B Apoyos a proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio climático entregados.</p> <p>C Apoyos para articulación empresarial y redes de valor entregados.</p> <p>D Apoyos de fortalecimiento empresarial entregados.</p>	<p>A Apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros entregados.</p> <p>B Apoyos a proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio climático entregados.</p> <p>C Apoyos para articulación empresarial y redes de valor entregados.</p> <p>D Apoyos de fortalecimiento empresarial entregados.</p>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

NIVEL	OBJETIVOS 2012	OBJETIVOS 2013	OBJETIVOS 2014
	mitigación del cambio climático entregados.		
	E Apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros entregados.	E Apoyos para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.	E Apoyos para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.
	A 1 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	A 1 Centros de atención de intermediarios financieros no bancarios.	A 1 Cobertura de intermediarios financieros
Actividad		A 2 Fortalecimiento de estructuras de intermediarios financieros.	A 2 Fortalecimiento de intermediarios financieros.
	B 2 Fortalecimiento de Empresas Parafinancieras.		
	C 3 Generación de diagnósticos de redes de valor.	B 3 Generación de proyectos de protección y mejoramiento al medio ambiente.	B 3 Ampliar la participación de los Intermediarios financieros que participan con crédito al sector rural
	C 4 Vinculación de intermediarios financieros con prestadores de servicios especializados.	C 4 Vinculación de intermediarios financieros con prestadores de servicios especializados.	C 4 Participación de Empresas Parafinancieras y otras entidades masificadoras de crédito
	D 5 Generación de proyectos de protección y mejoramiento al medio ambiente.	C 5 Generación de diagnósticos de redes de valor.	C 5 Integración de productores a las redes de valor
	E 6 Fortalecimiento de estructuras de intermediarios financieros.	D 6 Fortalecimiento de Empresas Parafinancieras.	D 6 Fortalecimiento de Empresas Parafinancieras.
	E 7 Centros de atención de intermediarios financieros no bancarios.	E 7 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	E 7 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.

Fuente: AGEVALÚA con información de las MIR del portal de Transparencia Presupuestaria (SHCP).

Tabla 11. Comparativos de las MIR (2015, 2016, 2018) (segunda parte)

NIVEL	OBJETIVOS 2015	OBJETIVOS 2016	OBJETIVOS 2018
Fin	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad
Propósito	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural con proyectos viables <u>acceden</u> al financiamiento integral y	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural <u>reciben apoyo de fomento para acceder</u> al financiamiento integral y garantías de crédito.	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural <u>reciben apoyo de fomento para acceder</u> al financiamiento integral y garantías de crédito.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

NIVEL	OBJETIVOS 2015	OBJETIVOS 2016	OBJETIVOS 2018
	garantías de crédito para elevar su productividad.		
Componente	A Prestadores de servicios especializados registrados.	A Prestadores de servicios especializados registrados.	A Prestadores de servicios especializados registrados.
	B Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas.	B Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas.	B Financiamiento integral y garantías de crédito otorgadas.
	C Apoyos para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.	C Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.	C Apoyos de fomento para la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.
Actividad	B 1 Fortalecimiento de intermediarios financieros.	A 1 Atención de Intermediarios financieros	A 1 Atención de Intermediarios financieros
	C 2 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	B 2 Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB).	B 2 Fortalecimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB).
		C 3 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	C 3 Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.

Fuente: AGEVALÚA con información de las MIR del portal de Transparencia Presupuestaria (SHCP).

Una vez identificados los componentes de la MIR del Pp F017, es posible observar que éstos no guardan consistencia con los apoyos que otorga el Pp y que están especificados en las ROP vigentes en 2018; esta situación es relevante porque de acuerdo con la MML, los entregables del Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR. Al respecto, en el Módulo de Diseño de la Evaluación se hizo esta misma observación y se presentó una propuesta para subsanar dicha situación.

B.II.5 Sistemas de información para la ejecución de los procesos y subprocesos, y macroprocesos del Pp

La información es el principal insumo para la toma de decisiones diarias de cualquier organización, ya que le permite generar, organizar o transmitir: peticiones, respuestas, reportes, instrucciones, etc., que representan diferentes modalidades de información. Una de las fortalezas de FIRA y que además constituye uno de sus principales activos intangibles, es la generación de información; esta dinámica diaria ha permitido mantener activos y actualizados sus sistemas de información para canalizar, almacenar y manejar la información, a fin de obtener de forma continua datos de calidad; lo que le permite a FIRA conocer con mayor precisión a sus beneficiarios, tanto atendidos como los potenciales de serlo (personas físicas y morales).

FIRA cuenta con robustos sistemas de información automatizados. Las áreas que operan el Pp a nivel de AL, RE, DR y oficinas centrales son usuarios de estos sistemas y están sujetos a un mismo estándar en su aplicación, lo que brinda fortaleza a las actividades institucionales que requiere el Pp, minimizando costos de oportunidad para el acceso a los apoyos del Pp por parte de sus beneficiarios. La Dirección General Adjunta de Sistemas y Operaciones dirige y coordina todos los sistemas de FIRA, incluyendo los sistemas operativos SIOF y SAS que se utilizan en la instrumentación del Pp. El Pp interactúa con otros sistemas externos para su gestión: RENAPO, SIIPP-G, y el sistema RFC-SAT. Los sistemas automatizados con que cuenta FIRA para la ejecución del Pp son los siguientes:

a. Sistemas automatizados

- **Sistemas automatizados internos**
 - **Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIOF)**¹⁷. Es un Sistema Informático Transaccional, habilitado para Internet (*Web-enable*), construido bajo una arquitectura de tres capas,

¹⁷ Disponible en: <http://credito.fira.gob.mx/>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

con funcionalidades de Captura en Línea (*On-line*) y Operación en Lotes (*Batch*). Las operaciones registradas y autorizadas en un horario preestablecido son procesadas en *Batch* para su aplicación posterior en procesos de cierre.

- **SUSTRAE**. Este sistema registra a los beneficiarios de FIRA que entran en incumplimiento de compromisos contraídos.
- **Sistema de Administración de Subsidios (SAS)**. Los datos y características socioeconómicas de los beneficiarios donde se captura CURP y RFC para personas físicas. RFC, para personas morales.
- **Portal electrónico del FIRA**. Tiene por objeto la promoción y difusión en cumplimiento de disposiciones legales en materia de difusión de información pública (Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público Federal y la Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental).

• Sistemas automatizados externos

- **Registro Nacional de Población (RENAPO)**¹⁸. Sistema abierto del gobierno federal para acceder, entre otros servicios, a la obtención de la Clave Única de Registro de Población (CURP), modificarla o corregirla, darla de baja e imprimirla, como también para acceder al acta de nacimiento en línea.
- **Sistema Integral de Padrones de Programas Gubernamentales**¹⁹ (SIIPP-G). Es una herramienta informática que permite integrar los padrones de beneficiarios de los programas de subsidio de la Administración Pública Federal (APF) y, en su caso, de las entidades federativas y municipios. La Secretaría de la Función Pública, a través de la Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública (UCEGP), administra esta herramienta tecnológica.
- **RFC**²⁰. Sistema abierto del Sistema de Administración Tributaria (SAT) para la obtención del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y otros servicios.
- **BUROTEC**. Sistema utilizado para recopilar la información necesaria para integrar un perfil completo de los solicitantes de los servicios financieros que brinda FIRA. De esta forma se puede conocer el historial de financiamientos de un solicitante y su nivel de cumplimiento en las obligaciones contraídas, lo que permite a FIRA identificar riesgos de naturaleza crediticia.

b. Sistemas semiautomatizados internos

- **Sistema de Gestión (Pegasus)**. Implementado en julio del 2013. Permite registrar y controlar la correspondencia; así como las actividades en materia de archivos, además se ha capacitado en el uso de este sistema a todo el personal de FIRA.

c. Sistemas manuales internos

- **Procedimiento Operativo para la Organización y Conservación de Archivos**. Se encuentra debidamente autorizado ante el Archivo General de la Nación (AGN), incluye formatos para la organización y conservación de archivos de cada uno de los expedientes que integran los archivos de FIRA.
- **Archivo de concentración**: Es para consulta esporádica de archivos físicos del FIRA y que permanecen en ella hasta su transferencia secundaria o baja documental.
- **Archivo histórico**: Destinado para documentos de conservación permanente y que son fuente de acceso público. Estos se envían al AGN.

¹⁸ RENAPO. Disponible en: <https://www.gob.mx/segob/renapo>

¹⁹ Su denominación es "Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales". Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/sistema-integral-de-informacion-de-padrones-de-programas-gubernamentales-siipp-g>. Ver decreto que los crea disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2805/decreto-de-creacion-siipp-g-120106.pdf>

²⁰ Para obtención del Registro federal de Causantes. <https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- **Archivo de trámite:** Documentos de uso cotidiano y necesario para el ejercicio de las atribuciones de cada una de las áreas administrativas de los cuales permanecen en esta categoría hasta su transferencia primaria hacia el archivo de concentración.

B.II.6 Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp

El documento de trabajo Mejoramiento de los Programas Sujetos a Reglas de Operación en términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: análisis, diagnóstico y propuestas 2010-2015 (COFEMER Y SHCP, 2015), se elaboró en acuerdo con lo establecido por la estrategia “Democratización de la Productividad” del PND 2013-2018 y el PRODEINN. En este estudio se revisó el contenido de las Reglas de Operación que norman los programas de apoyo con la finalidad de mejorar la calidad en su elaboración, incrementar su eficiencia, coadyuvar a su precisión e incentivar su simplificación y transparencia, conforme a lo establecido por el artículo 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH). Con ese propósito, el diagnóstico analiza el grado de cumplimiento de los nueve lineamientos establecidos en la citada Ley por los Pp de los sujetos a ROP de las Dependencias y entidades de la APF durante el periodo comprendido entre 2010 y 2015.

En el caso del Pp F017, se determina que en el periodo 2010-2015 no cumplió con siete de los nueve lineamientos de evaluación regulatoria establecidos por COFEMER y sustentados en el Artículo 77 de la LFPRH. Las ROP del Pp en evaluación acataban los lineamientos relativos a las siguientes categorías: 1) Autocontención, que se refiere a que las ROP deben contener lineamientos, metodologías, procedimientos, manuales, formatos, modelos de convenio, convocatorias y otros de naturaleza análoga (inciso a)), y 2) Eficiencia y transparencia, en su subcategoría eficiencia, ya que establecen los criterios de selección de los beneficiarios, instituciones o localidades objetivo, y éstos son precisos, mesurables y objetivos (inciso b, lineamiento i)).

Además, el documento concluye que las ROP del Pp, en el periodo 2010-2015, no cumplían con los lineamientos que corresponden a la subcategoría 2 inciso ii), Transparencia, ya que no describían completamente el mecanismo de selección o asignación, con reglas claras y consistentes con los objetivos de política del programa. Como tampoco, con los de la categoría 3, Trámites completos, claros y simples (inciso b, lineamientos iii) a viii)). Esto es así porque las ROP no especificaban textualmente el nombre del trámite que identificara la acción a realizar; no se establecían los casos o supuestos que daban derecho a realizar el trámite; no se definía la forma de realizar el trámite; no se exigían los datos y documentos anexos estrictamente necesarios para tramitar la solicitud y acreditar si el potencial beneficiario cumplía con los criterios de elegibilidad; no se definían con precisión los plazos que tenía el supuesto beneficiario para realizar su trámite, así como el plazo de prevención y el plazo máximo de resolución de la autoridad, y no se especificaban las unidades administrativas ante quienes se realizaría el trámite o, en su caso, si había algún mecanismo alterno.

B.II.7 Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

A partir del ejercicio 2005 y hasta 2018, se han realizado cuatro auditorías al desempeño del Pp. Las tres primeras fueron para los ejercicios fiscales 2005, 2006 y 2009; en las que se emitieron en total cinco acciones a seguir. La última auditoría se hizo para el ejercicio 2017 y se denominó Auditoría de Desempeño: 2017-3-06HBW-07-0105-2018 (105-GB), la cual tuvo por objetivo fiscalizar el cumplimiento de los objetivos y metas de financiamiento en términos de créditos y garantías para beneficiar a los productores agropecuarios y avícolas. Las áreas revisadas fueron las Direcciones Generales Adjuntas de Administración y Jurídica; de Inteligencia Sectorial; de Finanzas; de Promoción de Negocios, y de Control de Operaciones, así como la Contraloría Interna, principales responsables del proceso de créditos otorgados a personas físicas y morales relacionadas con la producción, acopio y distribución de bienes y servicios para los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, mediante los intermediarios financieros autorizados.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Se analizaron los resultados del periodo 2013-2016, a fin de identificar la tendencia de los resultados del fideicomiso y evaluar el desempeño de 2017. Los aspectos que se auditaron fueron los siguientes: Resultados del ejercicio de recursos presupuestarios; Avance en el sistema de control interno; Sistema de Evaluación del Desempeño; Rendición de cuentas, e Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Su alcance se focalizó en seis resultados para llevar a cabo las observaciones y acciones:

- Diseño normativo, programático-presupuestal y organizacional-operativo de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA);
- Los resultados de las operaciones realizadas por el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO), relativos al acceso al financiamiento, en cuanto al número y monto del otorgamiento de créditos;
- La inclusión financiera en el marco de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF);
- La ampliación del crédito, en términos del saldo total impulsado de los FIRA al sector privado, y su contribución al cumplimiento de la meta establecida en el objetivo 6 del PRONAFIDE 2013-2018;
- El impulso de la productividad de los acreditados finales; y
- La sustentabilidad financiera del fideicomiso.

Actualmente el Pp se encuentra en proceso de auditorías números OAED/DGADGF/276/2018, OAED/DGADGF1277/2018 y OAED/DGADGF/278/2018, con fecha de inicio de 5 de abril de 2018, derivado del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2017 que implementa la Auditoría Superior de la Federación; por lo cual, la Subdirección de Evaluación de Programas notificó al equipo evaluador la diversa información proporcionada a esa instancia fiscalizadora, entre la que se encuentran: los estudios o evaluaciones realizadas por FIRA para determinar el efecto de los apoyos en el fortalecimiento de los intermediarios financieros en operación directa, así como Empresas Parafinancieras (EP), Entidades Masificadoras de Crédito (EMC) y Entidades Financieras (EF) y para cobertura y disponibilidad de servicios financieros y los estudios realizados por FIRA para medir la oportunidad, calidad y condiciones del financiamiento de FIRA; dichos estudios y evaluaciones realizados por FIRA son:

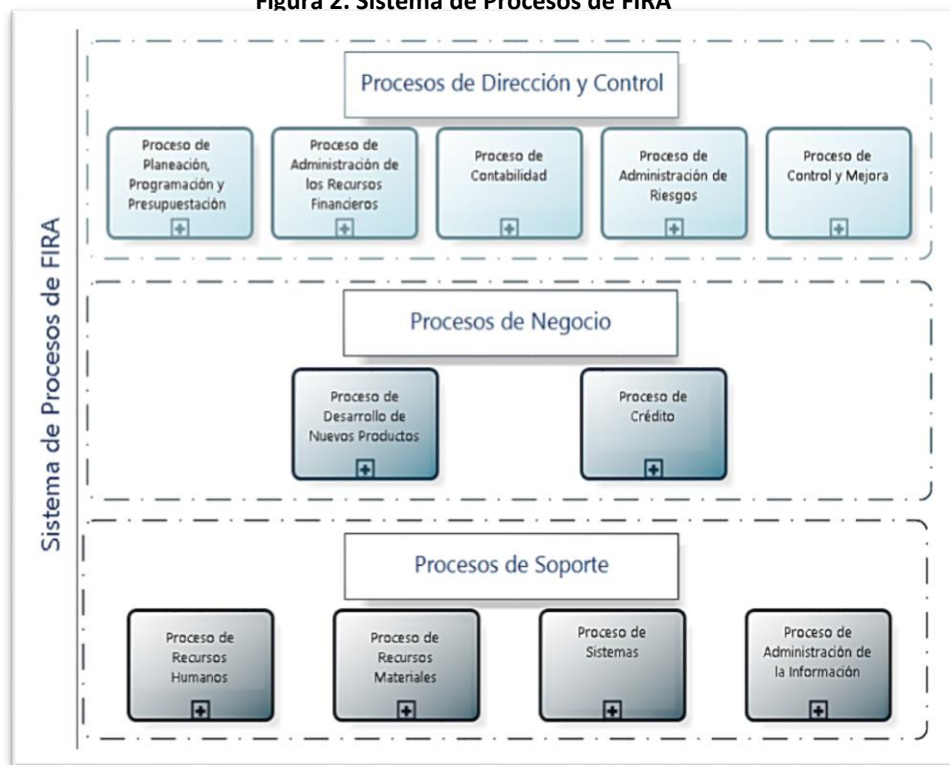
- Evaluación de diseño de los Programas de apoyo financiero y tecnológico FIRA, 2010.
- Evaluación de Consistencia y Resultados de los Programas de Apoyo Financiero y Tecnológico FIRA, 2011.
- Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, 2010-2013.
- Estudio para el H. Congreso de la Unión en cumplimiento del artículo 55 bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito, 2012.
- Estudio para el H. Congreso de la Unión en cumplimiento del artículo 55 bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2013.
- Evaluación del impacto del Programa de agricultura familiar, PROAF.

Además de lo anterior, FIRA proporcionó a dicha instancia fiscalizadora los estudios de evaluación del impacto de los programas y productos de FIRA, elaborados de 2013 a 2017; y los indicadores, metas y resultados de 2013 a 2017.

B.II.8 Diagnóstico inicial de procesos del Pp F017 y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp para el Módulo de Procesos de la Evaluación

De acuerdo con la entrevista sostenida con la Subdirección de Calidad y Procesos en Oficina Central, FIRA lleva a cabo las actividades de toda la institución con base en once procesos que están identificados en el *Sistema de Procesos FIRA* y los clasifica en tres tipos: Dirección y Control, Negocio y Soporte. Cada proceso puede tener uno o más procedimientos documentados y cada procedimiento cuenta con controles. A continuación, se visualiza el Sistema de Procesos FIRA:

Figura 2. Sistema de Procesos de FIRA



Fuente: AGEVALÚA con información de la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA.

Como se puede apreciar los procesos de **Dirección y Control** incluyen actividades de índole administrativo o de gestión de FIRA, tales como la planeación, programación y presupuesto, la administración de los recursos financieros, la contabilidad, la administración de riesgos y procesos de control y mejora.

Los procesos de **Negocio**, por su parte, se ocupan de actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y de crédito, los cuales incluyen actividades implicadas en la generación de sus productos y servicios y que constituyen la esencia de FIRA, ya que ésta tiene como misión *promover el financiamiento integral a los productores del sector agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, por medio de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos, con el fin de elevar su productividad y su nivel de vida, desde una perspectiva de desarrollo regional, sustentabilidad ambiental y de equidad de género*²¹.

Los procesos de **Soporte** corresponden a las actividades que dan soporte a los procesos de Dirección y Control y de Negocio y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de FIRA.

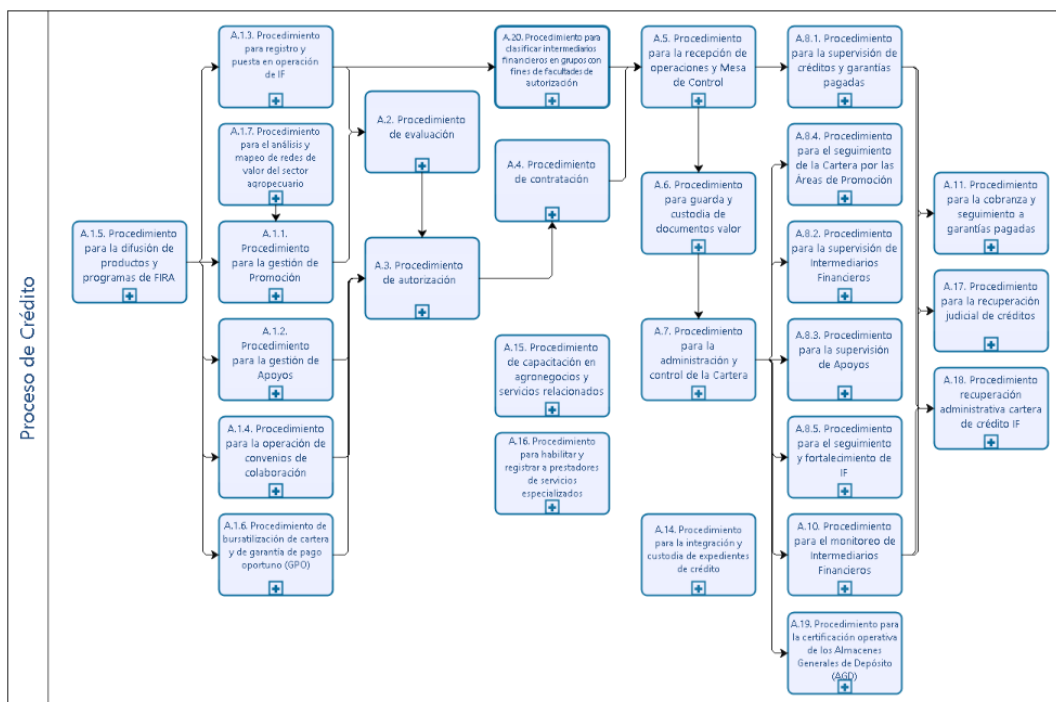
De acuerdo con lo anterior, y derivado de la revisión de los procesos comprendidos en los tres tipos de procesos, se advierte que el Proceso de Crédito es el que guarda relación estrecha con el Pp F017, en primera instancia, debido a que incide directamente en el logro del objetivo de FIRA y del objetivo principal del Pp, ambos, consistentes en propiciar el acceso formal al crédito de los productores y empresas que desempeñan actividades en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural. Por lo anterior, el proceso de crédito es el proceso clave de FIRA, debido a que conjunta los procedimientos necesarios para atender los requerimientos de los clientes a los que se canalizan los productos de crédito, garantías y apoyos²².

²¹ Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). DOF 29/04/2014.

²² Manual del sistema de control interno. Edición 004.

Retomando el contenido de la Tabla 3, Tipos, esquemas y programas específicos de servicios y apoyos proporcionados por FIRA, la institución ofrece servicios de fondeo, de garantías y de apoyos, entre estos, los apoyos que ofrece el Pp F017. Cada una de las operaciones de fondeo, garantía y apoyos que FIRA realiza con sus clientes, sigue una secuencia de actividades de originación y administración del crédito que constituyen el proceso de crédito²³.

Figura 3. Proceso de Crédito de FIRA



Fuente: AGEVALÚA con información de la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA.

Al respecto, el **Manual de Crédito** –que se desprende del documento rector del Proceso de Crédito que son los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito–, establece los procedimientos, metodologías y sistemas necesarios para la originación y administración de los productos y servicios de FIRA. Este Manual señala que, entre los productos y servicios que ofrece FIRA, están los apoyos, los cuales consisten en la “Asignación de recursos fiscales o propios que FIRA otorga a través de las ‘Reglas de operación para apoyos a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural’” (p. 6), cuyo otorgamiento está en función de la disponibilidad presupuestal. Asimismo, refiere que FIRA destina recursos a cada uno de los apoyos previstos en las ROP aprobadas por sus Comités Técnicos y publicadas en el DOF.

El Manual de Crédito contempla las siguientes etapas del Proceso de Crédito²⁴:

I. Originación del crédito

- Promoción: Incluye la identificación y segmentación de los tipos de clientes –intermediarios financieros, acreditados y beneficiarios²⁵–; la promoción de los productos y servicios conforme a las necesidades de los

²³ Manual de Crédito (MN-ACR-SNO-006). Edición 01.

²⁴ *Ibidem*, p. 7.

²⁵ Definidos en el Manual de Crédito como “Personas físicas o morales que pueden recibir un apoyo” (p. 8).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

clientes; el preanálisis del cliente para conocer sus necesidades y determinar la elegibilidad de su solicitud, y la recopilación de la información. Dichas actividades se detallan en los procedimientos siguientes:

- Procedimiento para promoción, evaluación, registro y puesta en operación de Intermediarios Financieros.
- Procedimiento para la gestión de promoción de negocios.
- Procedimiento para la gestión de Apoyos.
- Procedimiento de bursatilización de cartera y de garantía de pago oportuno (GPO).
- Procedimiento para la difusión de productos y programas de FIRA.
- Evaluación: Abarca la evaluación del intermediario financiero o el acreditado para la presentación del estudio de crédito a las instancias facultadas para la autorización, y la revisión de la evaluación para asegurar la calidad de los estudios de crédito. Estas actividades se detallan en los procedimientos siguientes:
 - Procedimiento de evaluación.
 - Procedimiento para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados.
 - Procedimiento para la certificación operativa de los Almacenes Generales de Depósito.
- Aprobación: Aquí, las instancias facultadas aprueban o rechazan las solicitudes de Fondeo, Garantía y apoyos; emiten el dictamen definitivo sobre la aplicabilidad para el otorgamiento del programa de Apoyos²⁶. Esta actividad se detalla en el siguiente procedimiento:
 - Procedimiento de autorización.
- Instrumentación: Comprende la formalización con el cliente (intermediario financiero, administrador de cartera o beneficiario, en el caso de los apoyos); la solicitud de recursos a la Mesa de Control de Crédito, y verificación del cumplimiento de la normatividad y administración y custodia de documentos. Dichas actividades están detalladas en los siguientes procedimientos:
 - Procedimiento de contratación.
 - Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito.
 - Procedimiento para guarda y custodia de documentos valor.

II. Administración del crédito

- Seguimiento: Comprende las actividades de control y seguimiento de cartera de intermediarios financieros y acreditados finales. Las actividades están detalladas en los siguientes procedimientos:
 - Procedimiento para la administración y control de la cartera.
 - Procedimiento para el seguimiento de la cartera por las Áreas de Promoción.
- Control: Incluye actividades de monitoreo al intermediario financiero; la supervisión al intermediario, acreditado y, en su caso, al beneficiario para validar el destino de los créditos, la viabilidad del proyecto, su apego a la normativa y que el negocio esté en operación, y la evaluación del desempeño del intermediario financiero. Estas actividades están detalladas en los siguientes procedimientos:
 - Procedimiento para el monitoreo de intermediarios financieros.
 - Procedimiento para la supervisión de intermediarios financieros.
 - Procedimiento para el seguimiento y fortalecimiento de Intermediarios Financieros en operación directa.
 - Procedimiento para la supervisión de créditos y garantías pagadas.
 - Procedimiento para la supervisión de apoyos.
- Recuperación administrativa y judicial: Abarca las acciones de recuperación administrativa de financiamientos y garantías; de recuperación con intermediarios financieros y de recuperación judicial. Las actividades se detallan en los siguientes procedimientos:
 - Procedimiento para la recuperación administrativa de la cartera de crédito de Intermediarios Financieros.
 - Procedimiento para la cobranza y seguimiento a garantías pagadas.
 - Procedimiento para la recuperación judicial de créditos.

²⁶ El Manual de crédito especifica que las decisiones de crédito son colegiadas y se determinan en función del tipo de servicio y de cliente. En el caso particular de las autorizaciones de apoyos, existen funcionarios facultados para este fin.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Adicionalmente, el Manual prevé la actividad de integración de expedientes de crédito, la cual se detalla en el siguiente procedimiento:
 - Procedimiento para la integración y custodia de expedientes de crédito (incluye apoyos).

Además de detallar las actividades involucradas en cada etapa, los procedimientos indicados identifican las unidades administrativas responsables, así como las metodologías y los sistemas que intervienen, en su caso²⁷.

Para efectos de la evaluación del Pp F017 se realizó el análisis correspondiente de cada uno de los procedimientos que comprenden las actividades de cada etapa, se identificó que en las etapas de Promoción, Evaluación, Aprobación, Instrumentación, Seguimiento y Control, existen procedimientos que regulan de manera directa la operación del Pp, así como otros que inciden en ella. Lo anterior, confirma la estrecha relación entre el Proceso de Crédito y el Pp F017 sujeto a evaluar y, aún más, apunta a que los procesos mediante los cuales se producen o generan y se entregan los apoyos del Pp están comprendidos en las etapas del Proceso de Crédito.

Ahora bien, los TdR definen **macroproceso** como *un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Pp que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos*. Asimismo, definen al **proceso** como el conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.

Por otro lado, los **procedimientos** corresponden a los instrumentos que señalan de manera cronológica las actividades, los tiempos, la utilización de recursos, las metodologías de trabajo y control para desarrollar una función²⁸.

Por lo anterior, y para efectos de la evaluación, se considera al Proceso de Crédito como el **macroproceso identificado** para el Módulo de Procesos de la Evaluación, toda vez que es un proceso que tiene el mayor alcance e incidencia en la operación del Pp F017 “Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, por lo cual, en adelante, será considerado en el análisis.

A continuación, se hace una descripción general de los procedimientos que son directamente aplicables a la operación del Pp, de conformidad con el Manual de Crédito, para posteriormente, en el apartado de Grado de consolidación operativa, determinar cuáles de ellos serán sujetos de análisis:

1. **Procedimiento para la gestión de Apoyos** (Etapa de Promoción). Establece las formas que facilitan la gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los Apoyos, que permitan una atención expedita a los solicitantes, de conformidad con las ROP. La unidad administrativa responsable del procedimiento es la Subdirección de Programas y Proyectos.

La metodología para la elegibilidad de los beneficiarios se determina conforme a lo establecido en las ROP; y, los sistemas en los que opera el procedimiento son el Sistema de Administración de Subsidios (SAS, SIIOF – Cartera) y el Registro de antecedentes negativos relacionados con apoyos (SIIOF – Recuperación).

Del mismo modo se retoma el contenido del apartado I.5.2 del presente documento, Unidades Responsables (UR) que participan en la operación del Pp, donde se señala que la UR del Pp F017 es la Subdirección de Programas y Proyectos, la cual que recibe de la SHCP los recursos presupuestales para el programa, dicha Subdirección se encuentra adscrita a la Dirección de Programas y Proyectos.

²⁷ *Ibidem*, página 8.

²⁸ Guía para emitir documentos normativos tercera edición. Junio 2011. Subsecretaría de la Función Pública Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

2. **Procedimiento para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados** (Etapa de Evaluación). Establece las actividades para fortalecer y administrar una red de prestadores de servicios especializados competentes para contribuir a la operación y administración del riesgo de los programas financieros y tecnológicos de FIRA, en beneficio de los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, agroindustrial y rural. La unidad administrativa responsable del procedimiento es la Subdirección de Programas y Proyectos. Las metodologías que utiliza para calificar a los solicitantes es la aplicación de los criterios establecidos en la Especificación “Evaluación de los Prestadores de Servicios Especializados”. El sistema informático que utiliza es el SIOF – Habilitación.
3. **Procedimiento de autorización** (Etapa de Aprobación). Establece las actividades que se realizan para la autorización de los productos y servicios de FIRA por parte de los diferentes Comités de Crédito. Se especifican las funciones y composición de los comités, así como las políticas para la generación y custodia de los acuerdos y las actas derivadas de las sesiones de dichos comités; también se establecen las actividades necesarias para presentar los asuntos a instancias superiores de autorización. Las facultades delegadas por los Comités Técnicos de FIRA a los Comités de Crédito para la aprobación de los servicios de Fondeo y Garantía, así como a los funcionarios en el caso de Apoyos, se especifican en los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito. La unidad administrativa responsable del procedimiento es la Subdirección de Análisis de Crédito. Los sistemas que utiliza para su operación son: el Registro y seguimiento de los asuntos que sancionan los Comités de Crédito (SIOF – Autorización) y las Carpetas de Comités de Crédito en FIRAnet²⁹.
4. **Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito** (Etapa de Seguimiento). Establece las actividades que se realizan para asegurar que la autorización de los desembolsos de las operaciones de crédito, garantías y apoyos, así como la aplicación de las solicitudes de operaciones especiales, se realicen en apego a la normativa aplicable. La unidad administrativa responsable del procedimiento es la Subdirección de Mesa de Control de Crédito. Los sistemas que utiliza para su operación son el SIOF – Recepción de Operaciones y SIOF – Mesa de Control de Crédito.
5. **Procedimiento para la supervisión de apoyos** (Etapa de Control). Describe las actividades para revisar que el expediente del apoyo otorgado se encuentra completo y debidamente integrado, que los recursos se hayan entregado a los acreditados o beneficiarios y verificar la correcta aplicación de conformidad con la regulación aplicable. La unidad administrativa responsable del procedimiento es la Subdirección de Supervisión de Garantías; y el sistema en el que opera el procedimiento es el SIOF – Supervisión.

Como puede apreciarse en la descripción del Procedimiento para la Gestión de Apoyos, este procedimiento establece de manera casi íntegra y cronológica las actividades, los tiempos, la utilización de recursos, las metodologías de trabajo y control para la gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los apoyos; en cambio, los procedimientos para la gestión de promoción de negocios; para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados; de autorización; para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito; y para la supervisión de apoyos son procedimientos que tienen incidencia en la operación del Pp, pero que no son exclusivos para los apoyos del Pp, sino que tienen un alcance mayor, dado que son aplicables a todos o a algunos otros de los servicios y productos que ofrece FIRA.

En este sentido, para los efectos de esta evaluación, el Procedimiento para la Gestión de Apoyos se identifica como el **proceso del Pp F017** que será objeto de análisis.

²⁹ Portal de FIRA en la Intranet Institucional.

B.II.9 Grado de consolidación operativa del Pp

En las secciones anteriores se identificaron el macroproceso de crédito y cinco procesos, así como los elementos que los norman, estandarizan, documentan y los mecanismos informáticos involucrados en su operación, que son los que integran, principalmente, la operación del Pp F017, razón por la cual se cuenta con los elementos necesarios para determinar el grado de consolidación operativa del Pp, es decir, para identificar cuál o cuáles de los cinco procesos del diagnóstico inicial serán sujetos de análisis y, en su caso, cuál o cuáles no, mismos que podrán determinarse *a priori*³⁰.

Los elementos para considerar el grado de consolidación son los siguientes:

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Por lo anterior, se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

A continuación, se estima el grado de consolidación operativa de los cinco procesos identificados del Pp F017 con sustento en seis parámetros de consolidación (primera fila), conforme a la información documental tanto interna como externa de FIRA:

³⁰ De acuerdo con la Real Academia Española, el término *a priori* tiene el significado “Antes de examinar el asunto de que se trata”.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 12. Grado de consolidación operativa de los procesos identificados del Pp

Elemento de consolidación/Procesos del Pp F017	1.Si existen documentos que normen los procesos	2.Si los procesos y están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea	3.Si los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	4.Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	5.Si se cuenta con en los procesos analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos.	6.Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Proceso para la gestión de apoyos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Proceso para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Proceso de autorización	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Proceso para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Proceso para la supervisión de apoyos	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No

Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA

En la tabla anterior se puede observar que para los cinco procesos del macroproceso de crédito existe evidencia de que se cuenta con información relevante que sustenta la operación de éstos. Adicionalmente, para conocer el nivel de consolidación de los procesos anteriormente mencionados, se analizaron los siguientes ordenamientos:

Leyes:

- Ley de Instituciones de Crédito.
- Ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, y su Reglamento.

Planes y programas:

- Programa Institucional del FIRA (2013-2018).
- Plan de Negocios del FIRA.

Ordenamientos sustantivos:

- Procedimiento de autorización.
- Procedimiento de capacitación en agronegocios y servicios relacionados.
- Procedimiento para la administración y control de la cartera.
- Procedimiento para la gestión de apoyos.
- Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito.
- Procedimiento para la supervisión de apoyos.

Ordenamientos Administrativos del Pp:

- Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del Pp F017.
- Estatuto Orgánico del FIRA.
- Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los sectores Agropecuarios, Forestal, Pesquero y Rural.
- Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito (MN-ACR-SNO-005).
- Matriz de Indicadores para resultados (MIR) del Pp.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Sistemas de información, automatizados y semiautomatizados:

- Sistema Integral de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G).
- Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF).
- SUSTRAE.
- BUROTEC.
- SAS.

La Ficha de Indicador del Desempeño (FID) del Pp F017 emitida por la SHCP disponible en Transparencia Presupuestaria.

Derivado del ejercicio de análisis del grado de consolidación operativa del Pp, se observa que los cinco procesos desarrollan actividades propias de la operación del Pp F017; sin embargo, es en el *Procedimiento para la gestión de apoyos* donde se detonan las actividades de gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los apoyos conforme a las ROP. Por lo cual, se considera que el *Procedimiento para la gestión de apoyos* y a sus cuatro subprocesos, serán sujetos de análisis para la presente evaluación.

B.III Alcance y enfoque metodológico del Módulo de Procesos de la Evaluación

Este capítulo contiene el alcance de la evaluación derivado del análisis de gabinete cuyos principales resultados se incorporaron en estos primeros capítulos, donde se determinaron los procesos del macroproceso de Crédito, mismos que pueden o no estar relacionados de manera directa con el Pp F017.

El alcance de la Evaluación de Procesos del Pp implica el análisis de los procesos y subprocesos sustantivos del Pp, para lo cual se deberá realizar la identificación y jerarquización de los procesos a partir del Modelo General de Procesos, adaptándolo a las condiciones particulares del Pp.

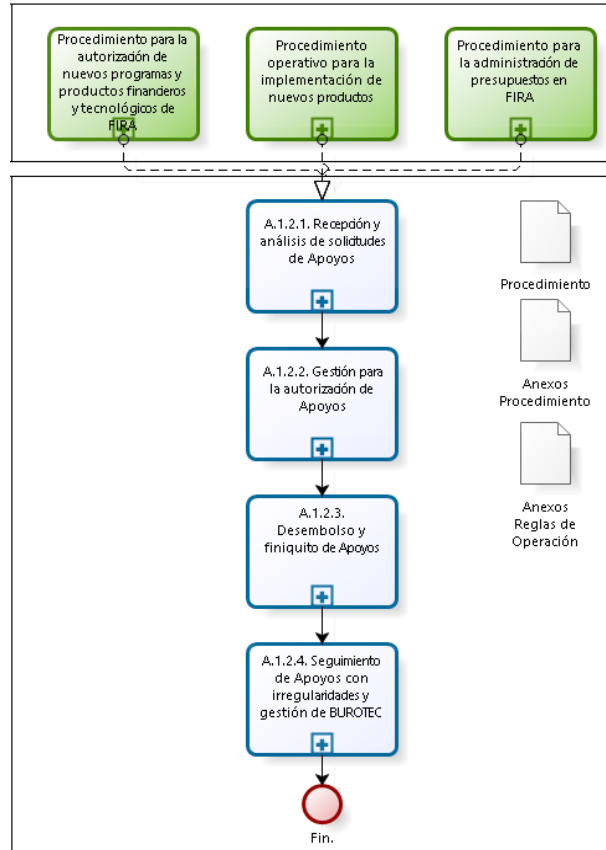
Como resultado del análisis de los cinco procesos identificados en el diagnóstico inicial, se determinó que en los procesos para la gestión de promoción de negocios; para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados; de autorización; para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito; y para la supervisión de apoyos corresponden a procesos que desarrollan actividades propias de la operación del Pp F017; sin embargo, en el Proceso para la gestión de apoyos se detonan los elementos de gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los Apoyos del Pp conforme se establece en las “Reglas de Operación”. En consecuencia, la presente evaluación de procesos sólo se enfocará al análisis del Proceso para la Gestión de apoyos y los cuatro subprocesos que contiene. Esto coincide con lo expuesto en los TdR, pues “resulta imprescindible que se incluya los cuatro subprocesos, de manera tal que nos permita encontrar los riesgos, amenazas y debilidades, así como las líneas de acción para corregirlas”.

Es importante destacar que el Proceso de Gestión de Apoyos comprende la parte sustantiva del Pp F017, por lo cual el análisis de la evaluación está basado principalmente en la relación entre lo documentado del proceso contra la operación en campo (resultado del trabajo de campo en la muestra obtenida de las residencias estatales principalmente) y lo que corresponde a los procesos y subprocesos transversales, se realizará un análisis general para conocer cómo es que interviene el Pp en los procesos de FIRA correspondientes a la planeación, comunicación, control, monitoreo y evaluación, mismos que se identifican en el Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Proceso (Ver Tabla 14).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

A continuación, se presenta el Diagrama de flujo del Proceso de Gestión de Apoyos:

Figura 4. Flujo general del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.



Fuente: AGEVALÚA con información de TdR.

El alcance definido en los TdR con respecto de los subprocesos operativos del Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural,” a implementarse a través del “Proceso para la Gestión de Apoyos” que se encuentra documentado en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos, consta de cuatro subprocesos operativos que a continuación se describen:

Figura 5. Subprocesos operativos del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.



Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento Gestión de Apoyos

El “Procedimiento para la Gestión de Apoyos,” surge con el propósito de contribuir a mejorar la posición competitiva de los productores y las empresas, en éste se presenta la forma de operar de los diferentes Apoyos considerados en

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

las ROP³¹. El objetivo del procedimiento referido es contar con elementos que faciliten la gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los Apoyos que permitan una atención expedita a los solicitantes, de conformidad a las condiciones establecidas en las “Reglas de Operación”³².

Además, se identificó que este procedimiento tiene alcance Nacional, sin distinción o discriminación de los beneficiarios y es aplicable para las unidades administrativas involucradas en la gestión, trámite, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento.

Asimismo, se identificaron como actividades de los subprocesos operativos establecidos las que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 13. Actividades del Procedimiento para la Gestión de Apoyos

No.	Proceso	Subproceso	No.	Actividades
1		Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	1	Promociona los programas de apoyo a la población objetivo.
			2	Recibe solicitud y documentos del solicitante.
			3	Analiza la elegibilidad del apoyo y del beneficiario final.
		Gestión para la autorización de Apoyos	1	Analiza y autoriza o rechaza la solicitud.
			2	En su caso, corrige la cédula y/o sustituye o complementa la documentación.
			3	Analiza y autoriza o rechaza la solicitud.
			4	Gestiona autorización ante Comités.
			5	Actualiza el expediente electrónico.
			6	Vía SAS, obtiene de la instancia que autoriza la "Hoja de términos y condiciones".
3		Procedimiento para la Gestión de Apoyos	Desembolso y finiquito de Apoyos	7
	8			Da seguimiento para la autorización del desembolso en el SAS.
	9			Informa al beneficiario final que el dictamen fue negativo.
	1			Recibe o recaba documentación para el desembolso.
	2			Valida elegibilidad de beneficiarios finales.
	3			Modifica los Datos Maestros para realizar el depósito de los recursos.
	4			Captura liquidación en el SAS y emite CFDI de egresos a los beneficiarios.
	5			Informa que los números de clave bancarias y/o RFC son incorrectos.
4	Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC		6	Corrige datos en eventos.
			7	Para el finiquito captura en SAS la información del Apoyo ejercido.
			8	Verifica la integración del Expediente.
			1	Solicita formalmente la devolución del apoyo.
			2	Solicita la referencia bancaria para el depósito.
			3	Recaba la evidencia del depósito.
			4	Gestiona la congruencia entre los Sistemas.
			5	Revisa la propuesta y en su caso requiere evidencia adicional.
			6	Gestiona el registro en BUROTEC.
			7	Da seguimiento del caso hasta su regularización.
8	Propone la Baja en BUROTEC.			
9	Emite respuesta a la solicitud de baja en BUROTEC.			
			10	Efectúa la Baja del BUROTEC.

Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento para la Gestión de Apoyos, edición 14.

³¹ FIRA. Procedimiento para la gestión de Apoyos (PR-APN-SPY-001), Edición 14.

³² *Ibidem*.

Una vez identificado el alcance de la evaluación, se detectaron algunos otros procesos, subprocesos y actividades –algunas de ellas descritas en las ROP 2017 – que pueden confluir, en algunos casos, de manera transversal en la operación del Pp; y, en otros, pueden formar parte del *Proceso de Gestión de Apoyos*. Estos procesos, subprocesos y actividades, que van desde la promoción de apoyos hasta la entrega, seguimiento, supervisión, control y evaluación, se retoman a continuación:

Actividades de promoción. Las actividades de promoción para los apoyos deben estar orientadas al cumplimiento de los objetivos del PIFIRA y de MIR vigente (2018). El Procedimiento para la Gestión de Apoyos señala que la Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios, la Dirección General Adjunta de Coordinación de Regionales, la Dirección de Programas y Proyectos, la Dirección de Atención Corporativa de Intermediarios Financieros y sus Subdirecciones en Oficina Central, Direcciones Regionales (DR), Residencias estatales (RE), Agencias (AL) y Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT), promueven y validan la elegibilidad de los Apoyos. Asimismo, que la Subdirección de Programas y Proyectos gestiona, a través de la Subdirección de Promoción de Productos y Servicios, la publicación y actualización de la información relacionada con los Apoyos de FIRA en el Portal de la institución. De igual manera, los responsables de la operación del apoyo³³ los promocionan ante la población objetivo, de acuerdo con sus necesidades específicas y con base en las ROP. Al respecto, en las entrevistas preliminares realizadas a personal de FIRA se identificó que, como parte de las actividades de promoción, se realizan asesorías a los interesados en obtener los apoyos sobre las condiciones para recibir los incentivos.

Recepción y análisis de solicitudes de los apoyos. Los apoyos del Pp se entregan a solicitud de los interesados, quienes deben formar parte de la población objetivo o de los receptores elegibles. Las ROP 2017 señalan que, para acceder a los apoyos A a C, los destinatarios deben presentar la solicitud en el formato³⁴ que corresponda, acompañada de documentación complementaria, de acuerdo con el tipo de servicio (concepto elegible) solicitado. La presentación debe hacerse al menos diez días hábiles antes del inicio del servicio que se solicite; pero, si rebasan los montos máximos o la temporalidad establecidos, debe presentarse al menos veinte días hábiles previos, para que se someta a la consideración de las instancias facultadas de FIRA. La revisión, evaluación y dictamen de viabilidad de la solicitud se llevan a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de resolución: pertenencia a la población objetivo o a los receptores elegibles; que la solicitud se apegue a las características de los apoyos; que los montos del apoyo solicitado correspondan a los establecidos en las ROP, y que exista disponibilidad presupuestal. Este proceso, indican las ROP 2017, concluye cuando los solicitantes reciben respuesta oficial a su solicitud, la cual se dará en un plazo de diez días hábiles a partir de su recepción, o de veinte días en el caso de solicitudes que rebasen los montos y temporalidades establecidas.

La selección de los apoyos referidos inicia con la recepción, en la oficina de FIRA que corresponda de acuerdo con el domicilio del solicitante, de la solicitud y la documentación requerida. La atención de las solicitudes procede cuando los documentos están completos, correctos y dentro de los plazos establecidos. Los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT), Agencias Locales (AL), Residencias estatales (RE) y otras Áreas son los responsables de la operación del apoyo, quienes reciben las solicitudes y analizan la elegibilidad del apoyo y del beneficiario final, ingresando al SAS la solicitud y verificando, entre otros aspectos, la existencia de posibles quebrantos o castigos a la Banca de Desarrollo y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Con el resultado de la verificación, la solicitud de Apoyo pasa automáticamente, a través del SAS, al trámite de autorización por parte de las autoridades facultadas. Este procedimiento se identifica en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos como subproceso de Recepción y análisis de solicitudes de apoyos.

³³ El Procedimiento de Gestión de Apoyos señala que pueden ser **responsables de la operación del apoyo los siguientes:** Directores(as): de Programas y Proyectos, de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros, Regional; Subdirectores(as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios; RE; Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico; Especialistas: de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios, Estatal de Promoción y de Centro de Desarrollo Tecnológico; Agente, y Promotor(a).

³⁴ Los formatos están establecidos en los Anexos de las ROP 2017.

Gestión para la autorización de apoyos. La autorización del apoyo pasa por el análisis y el dictamen de autorización en dos instancias. Primero, la solicitud se analiza y se emite el dictamen respectivo por un funcionario facultado en primera instancia³⁵. De ser positivo el dictamen, la solicitud pasa a revisión y autorización del funcionario facultado en segunda instancia³⁶ que corresponda. Cuando la autorización del apoyo es facultad de los Comités de Crédito o de los Comités Técnicos, se tramita de acuerdo con el “Procedimiento de autorización”, en donde el Subdirector de Programas y Proyectos o el Subdirector Regional de Promoción de Negocios presenta los casos respectivos y recibe la notificación del resultado por medio de la “Hoja de Acuerdos de los Comités de Crédito” y la remite al área responsable de la operación del apoyo. En cualquiera de los dos casos, si el dictamen es positivo, la solicitud pasa a estado “Comprometido” y, vía SAS, se informa al responsable de la operación del apoyo quien, por la misma vía, obtiene la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos”, la cual se entrega al solicitante. Con el dictamen positivo de la segunda instancia, el SAS automáticamente verifica la suficiencia presupuestal del Pp; si se cuenta con disponibilidad de recursos, el responsable de la operación del apoyo envía por el SAS el apoyo a la Subdirección de Mesa de Control de Crédito (SMCC) para revisión y autorización del desembolso. En este punto, el procedimiento de autorización se sigue de acuerdo con el “Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control”. Esta fase se identifica en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos como subproceso de Gestión para la autorización de apoyos.

Desembolso y finiquito de los apoyos. Cuando se autoriza el desembolso del apoyo en el SAS inicia el subproceso de desembolso y finiquito. Los recursos de los apoyos se entregan mediante reembolso, por lo que, para su realización, el solicitante debe presentar el Acta de Entrega-Recepción de los apoyos (Anexo 5 de las ROP 2017) y una relación de beneficiarios (Anexo 4 de las ROP 2017) dentro del plazo máximo de 60 días naturales posteriores a la terminación del servicio. La entrega de los recursos se hace mediante depósito en la cuenta bancaria indicada por el solicitante en un plazo máximo de diez días posteriores a la presentación de la documentación referida. El Acta de Entrega-Recepción y el comprobante fiscal que emita FIRA son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos.

El responsable de la operación del apoyo revisa que la documentación recibida se encuentre completa y correcta y, en caso de que los beneficiarios finales no hayan sido prevalidados, con la relación de beneficiarios recabada realiza la carga de éstos en el SAS para su validación a través de la verificación de sus antecedentes en SUSTRAE (Registro de personas con antecedentes especiales) y BUROTEC, y de la validación de la CURP. Posteriormente, captura en el SAS la liquidación de gastos y el sistema verifica el RFC y el(los) número(s) de clave(s) bancaria(s); si éstos son correctos, la Subdirección de Tesorería realiza la dispersión de recursos vía SPEI, con lo que se generan los comprobantes fiscales (CFDI) de manera automática. Concluida esta etapa (comprobación de gastos, desembolso e integración del expediente), antes de llevar a cabo el finiquito, el responsable de la operación del apoyo captura en el SAS la información del apoyo ejercido y verifica que el expediente se encuentre completo y correctamente integrado. Finalmente, captura el finiquito del apoyo, con lo que concluye esta fase. Este procedimiento se identifica en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos como subproceso de Desembolso y finiquito de Apoyos.

Cada etapa del procedimiento tiene previsiones para los casos en que los dictámenes de autorización respectivos sean negativos, así como para cuando sea necesario realizar correcciones, modificaciones o ampliaciones de información. El procedimiento general presenta algunas diferencias mínimas para el caso de eventos capturados a iniciativa de FIRA en lo que se refiere a la documentación comprobatoria de los servicios y en la revisión y autorización de ésta que lleva a cabo personal del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales de acuerdo con el “Procedimiento Operativo de Cuentas por pagar” a fin de que se realice el depósito a las cuentas de los beneficiarios finales.

³⁵ **Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia:** RE; Subdirectores(as): de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB, de acuerdo con el Procedimiento de Gestión de Apoyos.

³⁶ **Funcionario(a) facultado(a) en segunda instancia:** Directores (as): de Programas y Proyectos; de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros; DR; Subdirectores (as): de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB, y RE, de acuerdo con el Procedimiento de Gestión de Apoyos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procedimientos especiales para otorgar apoyos. Para acceder a los apoyos del tipo D, las ROP 2017 establecen requisitos y, para algunos entregables, un procedimiento relativamente distinto al de los apoyos A a C. En general, los apoyos D también se otorgan a solicitud de la población objetivo y de los receptores elegibles. En todos los casos, excepto para los apoyos en reducción de costos financieros, SIEBAN, precio del servicio de garantía y para la adquisición de coberturas de precios, las solicitudes deben presentarse en los formatos y con la documentación establecidos para cada tipo de apoyo. Los apoyos en reducción de costos financieros, SIEBAN y Precio de servicio de garantía se tramitan por los intermediarios financieros al momento de descontar los créditos o de contratar el servicio de garantía FEGA. Finalmente, para el apoyo para la adquisición de coberturas de precios, los beneficiarios finales deben contar con un crédito o garantía de FIRA y los apoyos se tramitarán por los intermediarios financieros al momento de descontar los créditos o contratar el servicio de garantía FEGA.

La selección de los beneficiarios de los apoyos para servicios de capacitación, consultoría, expansión de estructuras de IFB, y EP, EMC y EF, apertura de centros de atención, corresponsales y respaldo de financiamientos se lleva a cabo siguiendo el procedimiento antes referido. Sin embargo, para los apoyos de respaldo de financiamiento, el solicitante suscribe un convenio de concertación con los compromisos y obligaciones para el uso adecuado de los apoyos, y para el reembolso debe presentar copia del contrato del crédito para el proyecto de inversión respectivo, carta en la que se manifieste no haber solicitado o recibido apoyos para el mismo proyecto con otras fuentes y una relación de beneficiarios.

El procedimiento de selección de beneficiarios de los entregables SIEBAN, reducción de costos financieros, precio del servicio de garantía y coberturas de precios, se lleva a cabo a través de los sistemas informáticos de FIRA, donde los interesados presentan la solicitud respectiva y reciben la respuesta. La elegibilidad para el precio de servicio de garantía, por su parte, se determina al momento de disponer el servicio de garantía FEGA; y el apoyo se calcula y reserva al registrar la garantía, y se otorga por toda la vigencia del contrato. El apoyo de reducción de costos financieros se otorga a productores que sean sujetos de crédito de intermediarios financieros, EP, EMC o EF con fondeo y/o garantía de FIRA en los programas señalados en las ROP 2017.

Seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC. Si, con posterioridad al finiquito del apoyo, se identifica la ocurrencia de alguno de los supuestos de incumplimiento establecidos en el apartado 4.2.1 de las ROP 2017, como son haber proporcionado información o documentación falsa o alterada; impedir o no facilitar los actos de inspección o verificación por parte de FIRA u otras instancias autorizadas; desviar los apoyos a fines distintos, entre otras, el responsable de la operación del apoyo solicita formalmente la devolución del apoyo más su costo financiero al beneficiario. Adicionalmente, propone o tramita el Registro en BUROTEC en los casos anteriores al funcionario facultado en primera o segunda instancia, quien revisa la propuesta y, de necesitarlo, requiere evidencia adicional, y otorga su opinión favorable y gestiona ante la Subdirección de Programas y Proyectos el Registro de Alta. Esta subdirección verifica la solicitud y, de ser procedente, registra el Alta en el BUROTEC. El responsable de la operación del apoyo da seguimiento al caso hasta su regularización, momento en el cual propone la Baja en BUROTEC, siguiendo un procedimiento similar al del registro de Alta. Este procedimiento se identifica en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos como subproceso de Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC.

Seguimiento a los apoyos. Adicionalmente, el Procedimiento para la Gestión de Apoyos señala que las Residencias Estatales (RE) dan seguimiento a los apoyos capturados y que cuenten con montos ejercidos en las AL de su área de influencia mediante una muestra del 5% de los apoyos que fueron autorizados en el trimestre anterior. De igual manera, las Subdirecciones Regionales de Promoción de Negocios (SRPN) dan seguimiento a los Apoyos capturados y que cuenten con montos ejercidos en las RE de su área de influencia mediante una muestra del 5% de los casos autorizados en el trimestre anterior, identificando riesgos y oportunidades, a través del anexo 28 del Procedimiento para la Gestión de Apoyos “Informe de Apoyos otorgados”.

Procedimiento de supervisión de apoyos. FIRA cuenta con un procedimiento documentado para la supervisión de apoyos denominado Procedimiento de supervisión de apoyos, cuya aplicación es coordinada por la Subdirección de Supervisión de Garantías. Las muestras para la supervisión se generan mensualmente por esta subdirección, una

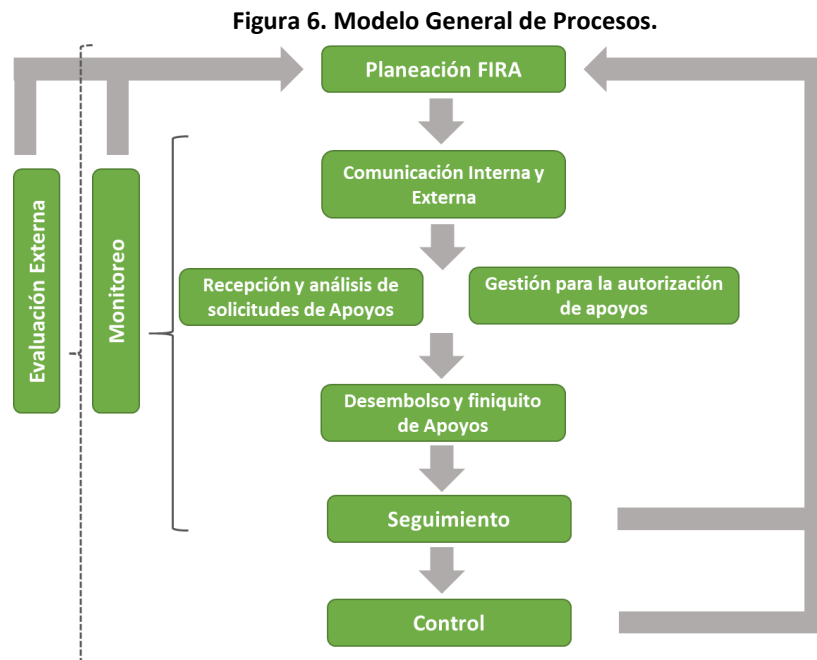
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

muestra es para apoyos ligados a los créditos seleccionados y, otra, para apoyos no ligados a operaciones de crédito. La supervisión de los apoyos en tasa de interés, SIEBAN y para el precio de servicio de garantía se lleva a cabo con base en el Procedimiento de Supervisión de Crédito y Garantías Pagadas. La supervisión se hace en gabinete y en campo para identificar posibles irregularidades que, en caso de encontrarse, son notificadas a la Subdirección Regional de Promoción de Negocios correspondiente para que proceda a su regularización de conformidad con la normativa aplicable.

Control interno. En el Procedimiento para la Gestión de Apoyos se identificó un proceso de control interno que consiste en el monitoreo y evaluación de la efectividad de los controles con base en la información que se recaba de acuerdo con la especificación de “Riesgos significativos y controles”. Este proceso es realizado por el(la) Director(a) de Programas y Proyectos (DPP) y el(la) Subdirector(a) de Programas y Proyectos (SPP) para detectar fallas de proceso y eventos de riesgo operativo que se identifiquen en los procedimientos que se reportan a quienes pueden tomar la acción apropiada y a la Contraloría Interna, para que se tomen las acciones correspondientes a fin de subsanar las fallas de proceso o prevenir los eventos de riesgo operativo detectados.

B.III.1 Equivalencia de procesos con el Modelo General de Procesos

Conforme a los TdR, el Modelo General de Procesos representa un auxiliar en la definición del enfoque del Módulo de Procesos de la evaluación del Pp. A continuación se presenta el Modelo General de Procesos (MGP) que establece la SHCP adecuado con información obtenida en el trabajo de gabinete y las entrevistas realizadas en oficina central de FIRA para posteriormente realizar la equivalencia del proceso y subprocesos identificados en el Alcance de la Evaluación.



Fuente: AGEVALÚA con información de TdR.

A partir del modelo anterior, a continuación se realiza una equivalencia del proceso y subprocesos identificados en la Tabla 13 Actividades del Procedimiento para la Gestión de Apoyos, respecto a los definidos en el modelo de la Figura 5, en virtud de que todos y cada uno de estos procesos y sus subprocesos se encuentran debidamente regulados por normatividades internas de FIRA (Manuales, procedimientos, ordenamientos administrativos, internos, etc.) como externas (SHCP y CONAMER), quedando la equivalencia de la forma siguiente:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 14. Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Procesos

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA					
Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción
1. Planeación	1. Planeación	1.1. Planeación a nivel estratégico	1.1.1.	Plan Institucional 2013-2018 FIRA	El Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) es el marco normativo para regular el ejercicio de la planeación nacional del desarrollo, obligatorio para la Administración Pública Federal.
			1.1.2.	Programa institucional anual, programa financiero y presupuesto	Como estrategia de FIRA para establecer sus objetivos y metas anuales del Pp F017.
			1.1.3.	Actualización de la MIR	Actualización anual de la Matriz de Indicadores para resultados conforme al calendario de los lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para resultados 2018 (se actualiza para cada ejercicio fiscal).
			1.1.4.	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	La actualización de las ROP de los Pp es de forma anual conforma a lo establecido en la LFRH, para obtener el dictamen regulatorio correspondiente, para poder ser integradas al Proyecto de Presupuesto del FIRA.
2. Comunicación	2. Comunicación	2.1 Comunicación Externa (Promoción)	2.1.1.	Estudios de red de valor	Estrategias de promoción para estimular a la población potencial y objetivo para que acceda a los beneficios del Pp.
			2.1.2	Difusión de productos y programas de FIRA	Tiene como objetivo establecer estrategias, acciones y mecanismos de mercadotecnia para fortalecer el posicionamiento institucional, con la finalidad de promover y difundir los programas, productos y servicios de FIRA que permitan impulsar el financiamiento entre la población objetivo que atiende la Institución.
		2.2 Comunicación interna	2.2.1	Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas "SECCI" (Circulares y Manuales)	Sistema informático donde se publican las disposiciones internas de FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA						
Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción	
3. Selección de destinatarios	Proceso para la Gestión de Apoyos	3. Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	3.1	Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	La Recepción de la solicitud y documentos del solicitante.	
			3.2	Validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario	La validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario.	
4. Producción de componentes		4. Gestión para la autorización de apoyos	4.1	Analizar y autorizar o rechazar la solicitud	El análisis de la elegibilidad del apoyo del beneficiario final.	
			4.2	Generación de dictámenes de elegibilidad de entrega de apoyos	Es la actividad donde se generan los dictámenes de elegibilidad de la entrega de apoyos (positivos o negativos) de acuerdo con las ROP estos se hacen llegar a los solicitantes de los apoyos vía documento oficial a su solicitud.	
5. Entrega de componentes		5. Desembolso y finiquito de Apoyos	5.1	Desembolso y finiquito de Apoyos	El desarrollo de diversas actividades para el desembolso y finiquito de apoyos.	
6. Seguimiento		6. Seguimiento	6.1	Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC	El desarrollo de diversas actividades para la devolución del Apoyo en caso de encontrar irregularidades en el expediente.	
				6.2	Supervisión de Apoyos	La supervisión de estos apoyos permite verificar el cumplimiento de la normatividad que los regula, así como fomentar los sanos usos y prácticas en su otorgamiento.
				6.3	Informe trimestral de Apoyos otorgados	Las Residencias supervisan a una muestra trimestral de los apoyos otorgados por las oficinas de su área de influencia, y por su parte, la Subdirección regional supervisan una muestra trimestral de los apoyos otorgados por las Residencias estatales de su área de influencia.
7. Control		7. Control	7. Control	7.1	Recepción de operaciones y mesa de control	Se requiere asegurar que la autorización del desembolso de las operaciones de crédito, garantías y apoyos, así como la aplicación de las Operaciones Especiales, se realice en apego a la normativa aplicable,

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA					
Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción
					así como la guarda y custodia de los documentos valor.
			7.2	Fortalecimiento del Control Interno	El control interno son una serie de acciones y procedimientos que se realizan durante el desempeño de las operaciones de FIRA, con el objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos.
8. Monitoreo	8. Monitoreo	8. Monitoreo	8.1	Avances de la MIR F017	Registro de avances de las metas comprometidas en los indicadores de gestión de apoyos.
9. Evaluación Externa	9. Evaluación Externa	9. Evaluación Externa	9.1	Evaluación de Programas de FIRA	El subproceso de evaluación externa se refiere al análisis sistemático y objetivo del Pp F017 "Apoyos a Sectores Pesquero y Rural" a través de instituciones externas.

Fuente: AGEVALÚA en coordinación con la Subdirección de Evaluación de Programas.

En el Anexo II se definen el proceso y subprocesos identificados en la Tabla 14 y los procesos y subprocesos de la Tabla 12 con relación a la equivalencia del Modelo General de Procesos.

B.IV Metodología y técnicas de investigación utilizadas

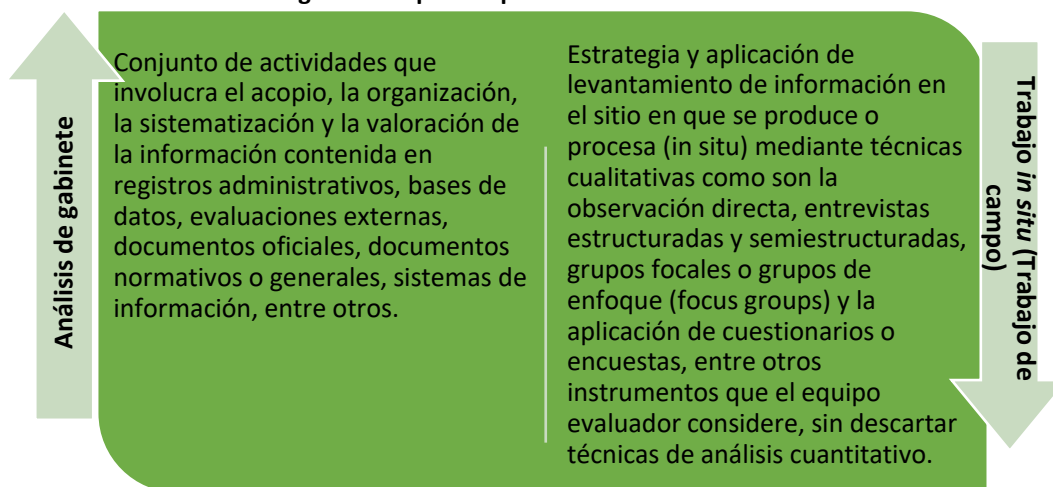
Este capítulo describe el diseño metodológico empleado para el análisis de procesos del Pp F017 Apoyos de los Sectores Pesquero y Rural; así como el diseño de la estrategia de trabajo de campo. En principio se realizó el análisis de gabinete a través de la valoración del macroproceso de Crédito, los procesos y subprocesos identificados en el Capítulo III, Alcance y Enfoque del Módulo de Procesos de la Evaluación, con base en información proporcionada por FIRA, institución responsable del Pp, así como información adicional que AGEVALÚA consideró necesaria para justificar el análisis. Posteriormente se presentarán las definiciones metodológicas de las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas en el trabajo de campo y el cronograma detallado de actividades realizadas.

En los capítulos II y III se identificó el Proceso para la Gestión de Apoyos como el proceso donde se realiza la entrega de los apoyos (bienes y servicios del Pp). Esta identificación valora el ciclo de las actividades hacia la entrega de los productos intermedios o finales, procurando encontrar posibles problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, en particular, los denominados "cuellos de botella" que hubiese en la operación del Pp que son elementos del proceso que limitan la eficiencia del programa; así como la identificación de fortalezas y buenas prácticas que mejoren la capacidad de gestión hacia los objetivos.

Recordemos que uno de los objetivos de la evaluación es valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos.

La evaluación de procesos se desarrolló en dos etapas:

Figura 7. Etapas del proceso de evaluación



Fuente: AGEVALÚA

El análisis de gabinete se describió en el Capítulo II, Diagnóstico general de procesos, subprocesos y en su caso, macroprocesos, e implicó el estudio detallado de lo siguiente:

- La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros.
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp atiende.
- Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera.
- MIR del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideraron pertinentes.
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del Pp.
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuenta el Pp.
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.
- Documentos asociados al diseño del Pp.
- Definición de población o área de enfoque potencial y objetivo.
- Estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp.

Una vez realizado el análisis de gabinete se generó el mapeo inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp; posteriormente, se procesó la información recabada en campo para la generación de descripción y análisis de los procesos y subprocesos y la medición de sus atributos.

El trabajo in situ (trabajo de campo) implicó:

- Reuniones con personal de FIRA involucrado en el Pp F017 para identificar el enfoque de la evaluación y su alcance.
- Diseño y justificación de las técnicas de investigación a utilizar.
- Determinación de la muestra y los criterios utilizados para su selección.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Selección de las y los servidores públicos de FIRA a entrevistar de manera individual y en estrategia de grupo focal.
- Recolección, sistematización y análisis de la información.
- Elaboración de los instrumentos de levantamiento de información.
- Desarrollo del cronograma de actividades.

B.IV.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa denota procesos inductivos, generativos, constructivos y subjetivos³⁷. Las técnicas de investigación cualitativa tienen como objetivo analizar e interpretar el sentido, las motivaciones y los comportamientos vinculados a los hechos, por lo que se hace un estudio con una visión holística. Asimismo, las técnicas cualitativas analizan las asociaciones y relaciones que se producen entre diferentes contextos, bien sean estructurales o situacionales, su sistema de relaciones y su estructura dinámica; además, abarcan una variedad de métodos y estructuras aceptadas, tales como un estudio de caso individual o una amplia entrevista.

La investigación cualitativa pretende responder a preguntas relacionadas con el cómo o el porqué de los hechos y se caracteriza por enfatizar la importancia del contexto y la valoración holística del fenómeno a estudiar, situarse en el lugar de los individuos para adquirir su perspectiva, describir los escenarios del estudio, enfatizar los procesos y la dinámica natural de la vida social³⁸.

El propósito de la investigación cualitativa en esta evaluación es mejorar y perfeccionar, comprender o aclarar la descripción y valoración del Proceso de Gestión de Apoyos y sus cuatro subprocesos principalmente, determinado en el Alcance de la Evaluación, así como los procesos y subprocesos que coadyuvan en el cumplimiento del Pp F017 como la planeación, comunicación, control, monitoreo y evaluación.

B.IV.2 Trabajo de gabinete

En el Módulo de Diseño de la Evaluación se realizó el análisis y la valoración del diseño del programa presupuestario (Pp) "F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural". En ese documento se identificaron los elementos del Pp que permiten prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos; así como la propuesta de mejoras.

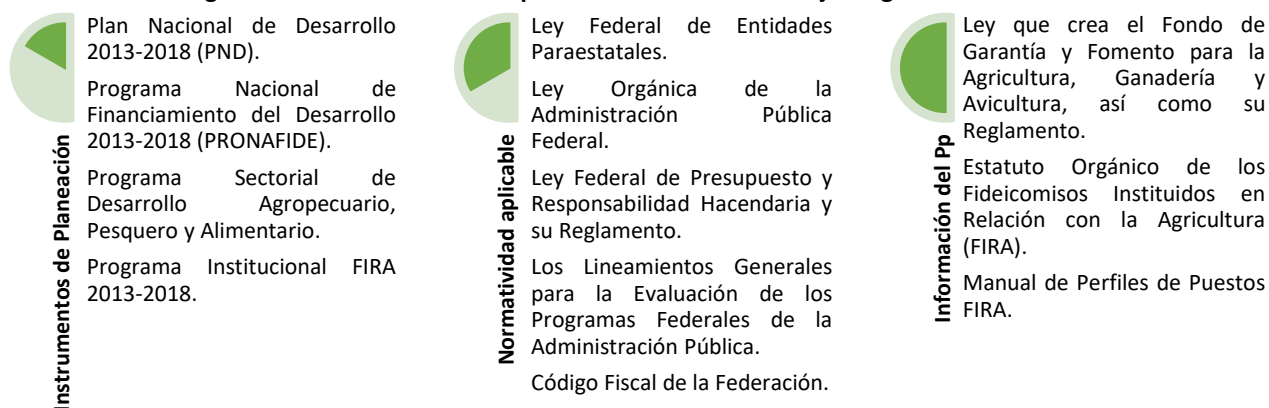
Las actividades que conllevan el trabajo de gabinete para la evaluación de procesos involucran la valoración de la información contenida en documentos oficiales, normativos o generales, entre otros, motivo por lo cual se realizó el estudio de la documentación e información proporcionada por la Subdirección de Evaluación de Programas de FIRA, así como de información adicional obtenida por equipo evaluador a través de diversos medios electrónicos disponibles.

³⁷ Goetz, J.D. y Lecompte, M.D. (1988): Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid, Morata.

³⁸ Implementación de guías de práctica clínica en el sistema nacional de salud. Manual metodológico.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Figura 8. Documentos básicos para el desarrollo del trabajo de gabinete



Fuente: AGEVALÚA.

De la misma manera, se analizaron otros documentos o mecanismos considerados por el equipo evaluador como operativos de los servicios que otorga el programa, tales como: Procedimiento para la Gestión de Apoyos, Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y sus respectivos Anexos; Objetivos, Lineamientos y Políticas en Materia de Crédito, la Guía de Operación de los Productos y Servicios de FIRA, Manual de Crédito, Procedimiento para la Supervisión de Apoyos; y el Procedimiento para la Evaluación de Programas.

Además, como parte de la metodología se tomó en cuenta el contenido del Módulo de Diseño de la Evaluación en los siguientes aspectos: la justificación del origen del programa Pp F017, la problemática que atiende, su alineación con la planeación nacional, sectorial e institucional, la MIR correspondiente al ejercicio fiscal evaluado (2018) y de ejercicios anteriores, así como la documentación que respalda la existencia de los procesos del Pp. Con este análisis se logró determinar la consistencia del modelo de procesos del Pp y su equivalencia con el MGP establecido en los TdR para la evaluación de procesos, para finalmente definir el alcance de la evaluación señalado en la sección 3 del presente documento.

B.IV.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo tiene como propósito la investigación en donde se ejecutan los procesos del Programa F017 identificados en el Mapa de equivalencias con el MGP. La implementación del Pp se realiza por conducto de los servidores públicos involucrados en su operación, por lo que, por medio de las actividades de campo de esta evaluación se documenta su opinión con base en la evidencia que proporcionen, a fin de determinar si los procesos que ejecutan se rigen de manera institucional a través de algún documento normativo y si estos son utilizados por los entrevistados.

Para esta evaluación se determinó realizar el levantamiento de información a nivel de oficinas centrales de FIRA y en ciertas entidades federativas en donde el programa tiene cobertura, mismas que se describen en el apartado Entidades federativas para la muestra del trabajo de campo. A nivel Oficina Central de FIRA, se realizaron entrevistas a profundidad o semi-estructuradas a personal directivo del programa y de las áreas encargadas de los procesos y subprocesos identificados en la Tabla 14. De estas áreas se entrevistó a servidores públicos responsables de los procesos a analizar y se recopiló información sobre el desempeño del programa en las entidades federativas determinadas en el apartado IV.6.2 Muestra y los criterios utilizados para su selección³⁹.

³⁹ Términos de Referencia para el Estudio de Evaluación Específica de Procesos con módulo completo de Diseño del programa presupuestario F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural.

B.IV.4 Instrumentos de levantamiento de información

En esta sección se explicará el método de recolección de la información primaria, así como las técnicas de investigación cualitativa que se utilizaron, como son el análisis documental, la observación directa, los estudios de caso y multicaso específicos, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*).

Además, para el análisis de gabinete y el trabajo de campo, se consideró la posibilidad de que el equipo evaluador aplicara cuestionarios vía telefónica durante el proceso de evaluación.

A continuación se describen algunos de los instrumentos utilizados para recolectar información primaria en campo⁴⁰:

Entrevistas a profundidad. Se realizan comúnmente cuando no se cuenta con la información suficiente sobre la operación del programa, por lo que no es posible diseñar una entrevista semi-estructurada. Este tipo de instrumento se aplicó en la etapa inicial de la evaluación para obtener la información inicial de la operación y estructura del programa, considerando a los servidores públicos con nivel directivo y con visiones globales sobre la operación del programa. El objetivo de utilizar entrevistas a profundidad es identificar de manera inicial los principales procesos operativos del programa, y los resultados serán la base para el diseño de cuestionarios más estructurados (entrevistas semi-estructuradas).

Entrevistas semi-estructuradas. Una vez que se tenga la información arrojada por las entrevistas a profundidad, es posible diseñar entrevistas semi-estructuradas con preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos operativos del programa. Este tipo de instrumento es objeto de aplicación a los servidores públicos responsables de los procesos identificados en el programa tanto en el ámbito Oficina Central, Regional, Estatal y Agencias Locales, incluyendo a los beneficiarios. Las entrevistas a los beneficiarios fueron aplicadas bajo la coordinación de la Subdirección de Evaluación de Programas. En la sección de Anexos se presenta el cuestionario genérico que se aplicó durante la evaluación.

El cuestionario semiestructurado es de gran utilidad para la evaluación del Pp F017, ya que permite que los entrevistados aporten mayores elementos, tanto cualitativos como cuantitativos, de los procesos en los que están involucrados.

Cuestionarios estructurados. Estos cuestionarios o encuestas se aplicaron en los casos en que el evaluador lo consideró pertinente a los actores involucrados en el programa.

Las técnicas de investigación cualitativa se describen a continuación:

Análisis documental

Se refiere al análisis documental mediante trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información y documentos relacionados con el Programa. Este estudio requiere como mínimo los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.

⁴⁰ “Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos”.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los ASM.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

El propósito del análisis documental en esta evaluación es realizar el Diagnóstico general de procesos, subprocesos y en su caso, macroprocesos.

Observación directa

Una observación interna o participante activa, funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas (Anguera, 1989: 128-143)⁴¹.

La observación directa se define como cualquier otra técnica o estrategia de investigación social. Consiste en acercarse al conocimiento de una determinada realidad o de las prácticas socioculturales de las que forman parte los puntos de vista de los observados; además, la observación directa es reflexiva porque requiere que los investigadores se estudien a sí mismos además de hacerlo al resto de participantes de un escenario social.

Ventajas de la observación directa⁴²

- Permite la medición de conducta real, en comparación con los documentos normativos que establecen conductas deseadas o preferidas.
- No hay un sesgo de informe y el sesgo potencial causado por el entrevistador y el proceso de la entrevista se elimina o se reduce.
- Ciertos tipos de datos sólo pueden obtenerse mediante la observación, incluyendo los patrones de conducta que el participante desconoce o no es capaz de comunicar.

Desventajas de la observación directa

- Que las razones de la conducta observada no estén definidas, esto porque se sabe poco sobre los motivos, creencias, actitudes y preferencias subyacentes.
- Puede ser costosa y prolongada; y resulta difícil observar ciertas formas de conducta, como las actividades personales.

El propósito de la observación directa en esta evaluación fue conocer el ambiente en que se desarrollan los procesos en los diferentes escalafones ya sea en oficinas centrales, residencias estatales, agencias locales y/o en el lugar de entrega de los apoyos.

Observación directa no participante

Este tipo de observación consiste, exclusivamente, en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno. El propósito de esta técnica es percibir la manera en que se desarrollan los procesos de forma "natural". Para esta evaluación de procesos, bastó con la observación directa no participante durante la aplicación de las demás técnicas de recolección de información.

⁴¹ Revista de dialectología y tradiciones populares, Vol. Liv, Nº 2, (1999) ISSN: 0034-7981.

⁴² Malhotra, Naresh (2008). Investigación de Mercados. Quinta edición, México, Pearson educación.

Estudios de caso y multicaso específicos

Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994)⁴³. Los estudios de caso son un método de investigación cualitativo. En la evaluación se diseñan estudios de caso para evaluar la organización de una empresa, la participación social en un grupo, etc. Todo esto desde la perspectiva de las personas específicas que forman parte de esos grupos, empresas o instituciones (Macpherson, Brooker y Ainsworth, 2000).

El propósito de los estudios de caso y multicaso en esta evaluación fue el de identificar situaciones particulares de la operación del Pp, específicamente, de los apoyos y la forma en que estos se aprovechan por los beneficiarios. Durante el desarrollo del trabajo de campo se identificaron los estudios de caso para su análisis, mismos que son propuestos por el equipo evaluador.

Grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*)

Los grupos focales son un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. En los grupos focales se define una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información.

La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios⁴⁴.

Los partícipes del grupo de enfoque se seleccionan conforme el grado de participación y experiencia que tienen acerca del programa, los procesos y subprocesos.

El grupo focal consta de la participación de los involucrados del Pp y, de ser posible, en conjunto con los beneficiarios que reciben apoyos. Se lleva a cabo en un espacio cerrado con un número de personas menor a 15 con la finalidad de que proporcionen toda la información posible.

Ventajas de los grupos de enfoque

- Los participantes son orientados hacia situaciones reales en un espacio de respeto, empatía e interacción grupal.
- La información expresada por el grupo se concreta en un contexto estructurado. Además, los testimonios ofrecidos por 15 participantes son de mayor riqueza en significados que los ofrecidos en una entrevista individual, con la consecuente optimización de tiempo al comparar lo que se requiere para realizar 15 entrevistas individuales y trabajar en una sesión grupal.

Desventajas de los grupos de enfoque

- Los participantes pueden tomar la iniciativa y la conducción de la discusión y ocultar su opinión individual tan valiosa.

⁴³ Estudios de caso en la investigación cualitativa, Manuel Muñiz, Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León.

⁴⁴ Hamui-Sutton, Alicia; Varela-Ruiz, Margarita, La técnica de grupos focales, Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, 2013, pp. 55-60.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- El moderador puede tener un gran impacto en el resultado de la discusión de un grupo de enfoque, pudiendo incluso influenciar de manera intencional o no, las ideas de los participantes, lo cual puede tener como resultado información inexacta.

La propuesta metodológica señalada anteriormente es la base de un análisis suficiente para la evaluación conforme a lo determinado en el Alcance de la evaluación, en este caso para el Proceso de Gestión de Apoyos como la parte sustantiva del Pp F017 y de manera general para los procesos de planeación, comunicación, control, monitoreo y evaluación identificados en el Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017.

A continuación, se hace la descripción general de los procesos equivalentes al Modelo General de Procesos para el Pp F017:

1. Planeación. Proceso por el cual existen mecanismos estratégicos como el Plan Institucional 2013-2018 FIRA, el Plan Anual de Negocios, la MIR del Pp F017 y la actualización de las ROP del siguiente ejercicio fiscal.

2. Comunicación. Proceso interno de FIRA sobre el flujo de comunicación entre los actores del Pp en todos los niveles y externo dirigido a la población objetivo por el cual se promocionan los productos y servicios que ofrece FIRA gracias a la Promoción de proyectos productivos nacional, mediante el procedimiento para difusión de productos y programas de FIRA, para que estos detonen en beneficiarios potenciales para la solicitud de alguno de los servicios y/o apoyos que ofrece FIRA.

3. Selección de destinatarios. Proceso en el cual se hace la recepción y análisis de solicitudes de apoyos, así como la validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario.

4. Producción de los componentes. Proceso en el que se analiza, autoriza o rechaza la solicitud y en su caso, se genera el dictamen de elegibilidad de entrega de apoyos.

5. Entrega de componentes. Es el proceso donde se desarrollan diversas actividades para el desembolso y finiquito de apoyos.

6. Seguimiento. Proceso a través del cual se da seguimiento a los apoyos con irregularidades y se realiza la gestión de BUROTEC y en su caso, se solicita formalmente la devolución del Apoyo. Además, mediante el Proceso de Supervisión de Apoyos por el Sistema de Administración de Subsidios (SIIOF-SAS) y los informes trimestrales de apoyos otorgados.

7. Control. Es el proceso que requiere que la recepción de operaciones (de los apoyos) y mesa de control se realice en apego a la normativa aplicable, así como el Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de FIRA, donde el Director (a) de Programas y Proyectos y el(la) Subdirector(a) de Programas y Proyectos monitorean y evalúan la efectividad de los controles, con base en la información que se recaba de acuerdo con la especificación de “Riesgos significativos y controles”.

8. Monitoreo. Proceso donde se pueden monitorear los avances de la MIR F017 conforme a las metas comprometidas en los indicadores de gestión de apoyos.

9. Evaluación. Proceso que realiza el análisis sistemático y objetivo del Pp F017 “Apoyos a Sectores Pesquero y Rural” a través de instituciones externas, con un enfoque de orientación a resultados.

B.IV.5 Proceso de levantamiento de información de campo

En el proceso de levantamiento de información de campo, se utilizaron cuestionarios por tipo de servidor público. Para el caso de entrevistas semiestructuradas, se diseñaron tomando en cuenta los siguientes temas guía y preguntas de los Términos de Referencia:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Planeación

Es un proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se establecen las directrices en el diseño e implementación del Pp. Los subprocesos que integran este proceso son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, con lo que se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

Comunicación interna y externa

Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa).

Comunicación interna y externa del Pp

- ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Pp (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

Solicitud de los componentes o entregables del Pp

Es el proceso mediante el que los usuarios solicitan los bienes y servicios públicos que produce o entrega el Pp para cumplir con su propósito; los bienes y servicios deben corresponder a productos terminados o servicios proporcionados.

Solicitud de los componentes o entregables del Pp

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población o área de enfoque potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Pp?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Pp se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? [cuando aplique]
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? [cuando aplique]
- ¿Son adecuados estos mecanismos? [cuando aplique]. En caso de que el Pp que apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para la última pregunta, se deben considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU:

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Selección de destinatarios

Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo.

Selección de destinatarios

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los componentes o entregables del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Producción de entregables

Proceso en el que se elaboran los entregables o se realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si esta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.

Producción de componentes o entregables

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?
- ¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población o área de enfoque objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

Entrega de los componentes o servicios

Es el proceso en el que se entrega el bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.

Entrega

- ¿Los componentes o entregables del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Pp?
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control

Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).

Control

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población o área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp?

Seguimiento a destinatarios

Actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados por sus beneficiarios o receptores directos los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el Pp, destinatarios, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios.

Seguimiento a destinatarios

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario? En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Pp respecto de los componentes que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp son utilizadas para la mejora continua del Pp?

B.IV.6 Estrategia y plan de trabajo de campo

A continuación, se presentan la justificación de las técnicas de investigación que se aplicarán en el trabajo de campo, descritas con anterioridad, y los principales aspectos que se necesitan conocer para la puesta en marcha de las técnicas de investigación.

B.IV.6.1 Justificación de las técnicas de investigación utilizadas

Como se ha señalado en secciones anteriores, el desarrollo de la evaluación requirió primeramente de la recolección y análisis de la información proporcionada por la Subdirección de Evaluación de Programas de FIRA, además de la obtenida por el equipo evaluador a través de diversos medios electrónicos disponibles de los procesos de planeación, comunicación, monitoreo, seguimiento, control y evaluación. Asimismo, el equipo evaluador revisó y analizó la información disponible en los sistemas de información en los que se pueda verificar la forma en la que se desarrollan los procesos definidos.

Posteriormente, se implementaron cuestionarios semiestructurados individuales y grupales contemplando a la totalidad de los tipos de actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos previamente identificados, que integran la operación o gestión del Pp así como a una muestra de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp. Estos instrumentos de recolección de información fueron desarrollados a partir de baterías de preguntas especializadas en materia de procesos, y complementados por la observación, con lo que se buscó corroborar el modo en que se llevan a cabo los procesos y la manera en que se encuentran documentados.

Finalmente, se realizaron estudios de caso en los que se documentó cómo se implementa cada proceso operativo del Pp en una locación geográfica definida con base en el planteamiento metodológico de la muestra.

Es menester precisar que para el levantamiento de información en campo se solicitó el consentimiento informado de los actores que participaron como informantes en la evaluación, ya sea que se tratara de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.

Los instrumentos descritos permitieron, en primera instancia, identificar lo siguiente:

1. Si los procesos definidos en las oficinas centrales de FIRA a partir del proceso de planeación, se implementan de manera homogénea en las Direcciones Regionales.
2. La manera en que se comunican o difunden los servicios que presta el Pp F017.
3. La existencia y uso de sistemas de información para el desarrollo de los procesos.
4. El desarrollo del Procedimiento de Gestión de Apoyos desde la solicitud de alguno de los servicios y/o apoyos que ofrece FIRA, hasta la autorización de apoyos y su desembolso y finiquito.
5. Los mecanismos de seguimiento de los apoyos de FIRA.
6. La identificación de instrumentos de control.
7. Los instrumentos de evaluación del Pp.

B.IV.6.2 Muestra y los criterios utilizados para su selección

En esta subsección se presenta la metodología utilizada para seleccionar una muestra para la evaluación. En primer lugar, se presenta la aproximación teórica para después describir su aplicación. Posteriormente, se presenta el enfoque de cada visita a campo y el programa que se siguió.

B.IV.6.2.1 Comparación entre estados

El primer paso para elegir a los estados que conformaron la muestra fue realizar una comparación entre ellos. La variable que se deseaba comparar es el número de apoyos que cada estado ejerce. Esto debido a que el

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procedimiento para la Gestión de Apoyos específica que el Pp recibe solicitudes de apoyos y estas son analizadas y, en su caso, aprobadas. Por lo que el número de apoyos se constituyó en la variable clave.

Sin embargo, la comparación entre estados no puede ser directa debido a que la entrega de apoyos depende de la demanda recibida; a su vez, el número de solicitudes de apoyos recibidas en cada estado depende de situaciones endógenas en cada uno. Por lo que se esperaba una alta correlación positiva entre el número de posibles beneficiarios y el número de solicitudes recibidas.

Una variable proxy para ponderar por el número de posibles beneficiarios es el número de UER. La visión es comparar el número de apoyos relativo al número de UER. Esto permitió una base de comparación común entre todos los estados. Esta ponderación se puede efectuar de varias maneras, una de ellas es la razón de los apoyos relativos entre las UER relativas. Es decir, para el estado $i = 1, \dots, 32$:

$$Apoyos\ relativos_i = \frac{\frac{apoyos_i}{\sum_{j=1}^{32} apoyos_j}}{\frac{UER_i}{\sum_{j=1}^{32} UER_j}}$$

Intuitivamente, consideremos dos estados (Estado 1 y Estado 2), ambos con el mismo número X de apoyos, pero el Estado 1 con más UER. Entonces, $Apoyos\ relativos_1 < Apoyos\ relativos_2$. En conclusión, esta variable nos permite comparar el número de apoyos de una manera justa.

Otra variable que se pudiera emplear como ponderador sería el PIB agroalimentario. Simplemente en la ecuación de arriba se sustituiría por las UER. Sin embargo, consideramos que el número de UER es un mejor ponderador ya que aproxima de una mejor manera a los posibles solicitantes de los apoyos.

Antes de mostrar los resultados de esta comparación, en la Figura 9 se muestran las DR de FIRA y las entidades federativas que abarca cada DR; asimismo, en la Gráfica 4 se aprecia el número de UER en cada Estado.

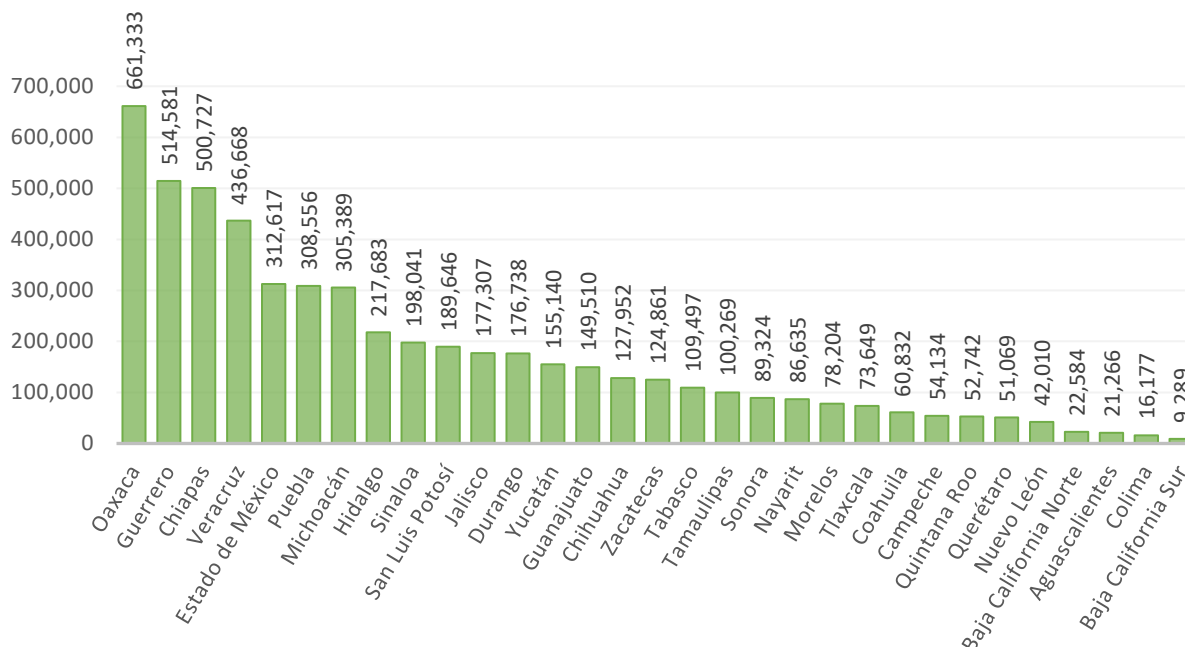
Figura 9. Direcciones Regionales (DR)



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Gráfica 4. Número de Unidades Económicas Rurales (UER) por Entidad Federativa



Fuente: AGEVALÚA con información de la Línea de Base de los Programas de SAGARPA.

Las variables que se utilizan en la ponderación fueron elegidas debido a que, como se señaló con anterioridad, los apoyos corresponden a las solicitudes de apoyos que efectivamente se otorgaron⁴⁵, lo cual implica que se llevaron a cabo todos los procesos y subprocesos del Pp para la entrega de los apoyos y que, por lo tanto, están enfocados en cumplir con el propósito del Pp. El número de UER, por su parte, es una variable relevante porque indica la cantidad de posibles beneficiarios de los apoyos en cada estado. La Tabla 15 presenta la importancia relativa de las entidades federativas en función de la proporción de apoyos realizados en ellas con respecto a la proporción de UER en esas entidades. El ranking se refiere al orden descendente de acuerdo con la ponderación de los Apoyos relativos descritos en la misma tabla.

Tabla 15. Ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa

Entidad Federativa	Apoyos	UER	%Apoyos	%UER	Apoyos relativos	Ranking ⁴⁶
Baja California	276	22,584	3.10	0.42	7.44	1
Sonora	673	89,324	7.55	1.65	4.59	2
Tamaulipas	661	100,269	7.42	1.85	4.01	3
Baja California Sur	56	9,289	0.63	0.17	3.67	4
Sinaloa	1,137	198,041	12.76	3.65	3.50	5
Guanajuato	717	149,510	8.05	2.76	2.92	6
Colima	65	16,177	0.73	0.30	2.45	7
Nuevo León	148	42,010	1.66	0.77	2.15	8

⁴⁵ La documentación generada para la ejecución y seguimiento de las asignaciones presupuestales de cada uno de los cuatro apoyos del Pp, transversalmente a todas las solicitudes son tres: I. Etapa de solicitud y trámite de apoyo, II. Etapa de desembolso y III. Etapa de ejecución y seguimiento del apoyo.

⁴⁶ Ranking: Lista o relación ordenada de cosas o personas con arreglo a un criterio determinado.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Entidad Federativa	Apoyos	UER	%Apoyos	%UER	Apoyos relativos	Ranking ⁴⁶
Coahuila de Zaragoza	191	60,832	2.14	1.12	1.91	9
Chihuahua	379	127,952	4.25	2.36	1.80	10
Jalisco	523	177,307	5.87	3.27	1.80	11
Querétaro	140	51,069	1.57	0.94	1.67	12
Campeche	121	54,134	1.36	1.00	1.36	13
Aguascalientes	46	21,266	0.52	0.39	1.32	14
Tabasco	173	109,497	1.94	2.02	0.96	15
Durango	271	176,738	3.04	3.26	0.93	16
Yucatán	228	155,140	2.56	2.86	0.89	17
Quintana Roo	72	52,742	0.81	0.97	0.83	18
Nayarit	115	86,635	1.29	1.60	0.81	19
Veracruz de Ignacio de la Llave	576	436,668	6.47	8.05	0.80	20
Michoacán de Ocampo	376	305,389	4.22	5.63	0.75	21
Morelos	96	78,204	1.08	1.44	0.75	22
Estado de México	350	312,617	3.93	5.76	0.68	23
Zacatecas	133	124,861	1.49	2.30	0.65	24
Hidalgo	174	217,683	1.95	4.01	0.49	25
Puebla	233	308,556	2.62	5.69	0.46	26
San Luis Potosí	130	189,646	1.46	3.50	0.42	27
Chiapas	322	500,727	3.61	9.23	0.39	28
Tlaxcala	38	73,649	0.43	1.36	0.31	29
Oaxaca	258	661,333	2.90	12.19	0.24	30
Guerrero	109	514,581	1.22	9.49	0.13	31
Ciudad de México ⁴⁷	122		0.01	0		32
Total	8,909	5,424,430	1	1	1	

Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA.

El equipo evaluador considera suficiente para llevar a cabo el trabajo de campo de la evaluación, tomar una muestra de 5 entidades federativas: 2 con apoyos relativos altos, 2 con apoyos relativos bajos y una entidad intermedia. Esto permitirá contar con una muestra que permita observar la posible operación diferenciada del Pp en las entidades federativas, además de que se seleccionarán aquellos estados cuya representatividad y variables sean referentes necesarios para la muestra.

De esta manera, como puede observarse en la Tabla 15 en las posiciones más altas se encuentran los estados de Baja California, Sonora, Tamaulipas y Guanajuato. En las posiciones intermedias están los estados de Yucatán, Quintana Roo, Nayarit y Veracruz de Ignacio de la Llave; y, en las posiciones más bajas, están Tlaxcala, Oaxaca y Guerrero.

⁴⁷ La Ciudad de México no cuenta con clasificación de UER.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

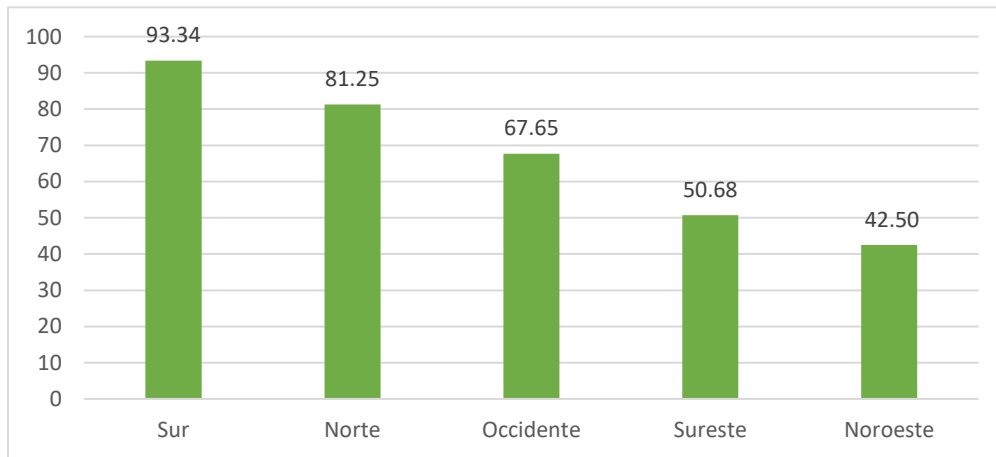
Además de la información anterior, para asegurarse de contar con una amplia heterogeneidad en los estados seleccionados, el equipo evaluador consideró las siguientes variables para seleccionar la muestra de los estados: distribución de beneficiarios y monto de apoyos. Esto brinda criterios adicionales que permitieron examinar aspectos claves de los procesos a estudiar.

Figura 10. Criterios utilizados para la selección de la muestra

El desempeño operativo del Pp por Entidad Federativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Implica la revisión, comparación y contraste de modalidades de la operación del programa entre los estados.
Volumen de la operación del Pp.	<ul style="list-style-type: none"> • La participación porcentual del PIB del sector primario por Entidad Federativa. • Las UER por Entidad Federativa. • El Monto de apoyo otorgado. • La distribución de beneficiarios otorgados por el Pp. • La distribución de apoyos otorgados por Entidad Federativa.

Con base en la información analizada en gabinete, se identificaron las DR y las entidades federativas que las integran. Además, se hizo un análisis por DR de la base de datos del Padrón de Beneficiarios Histórico de los apoyos otorgados del periodo 2017 - agosto 2018, de las siguientes variables: monto de apoyos otorgados, distribución de beneficiarios y distribución de apoyos, obteniendo la información que se representa en las siguientes gráficas.

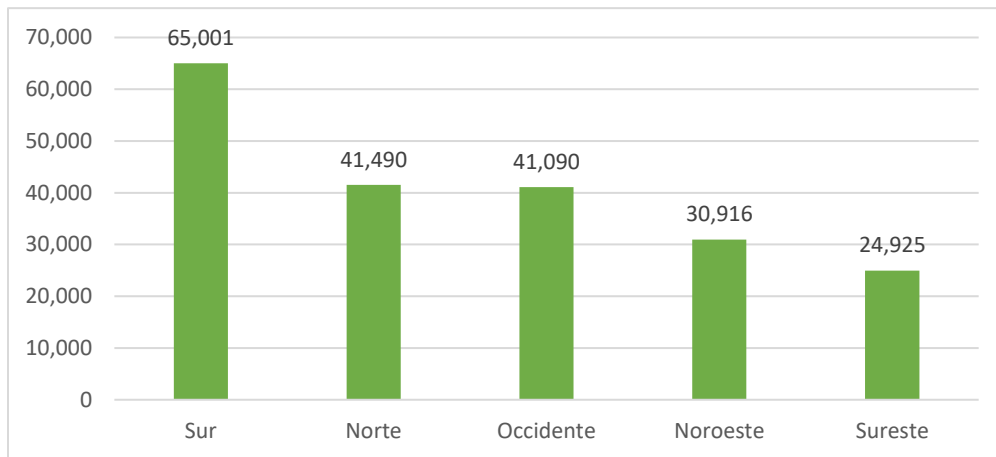
Gráfica 5. Monto de apoyo otorgado por DR del Pp F017, 2017- agosto 2018 (millones de pesos)



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017- agosto 2018.

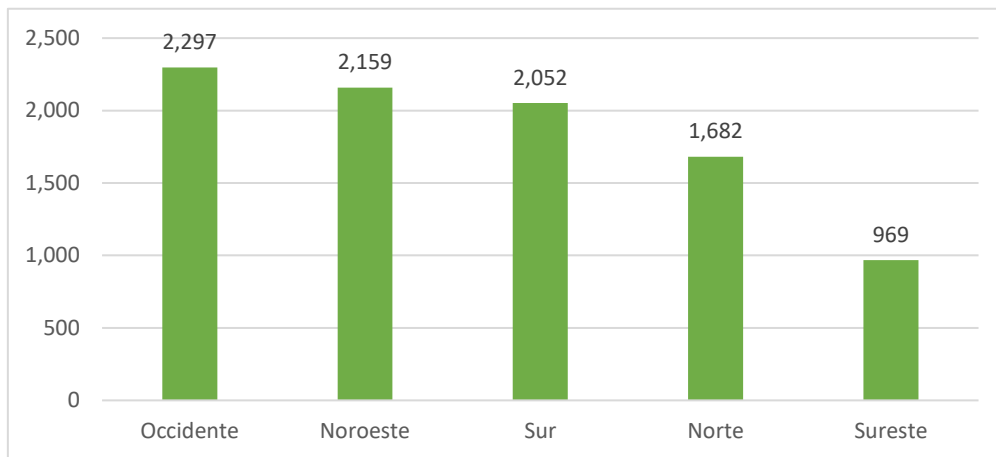
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Gráfica 6. Distribución de Beneficiarios por DR del Pp F017, 2017-agosto 2018



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017- agosto 2018.

Gráfica 7. Distribución de Apoyos por DR del Pp F017, 2017-agosto 2018



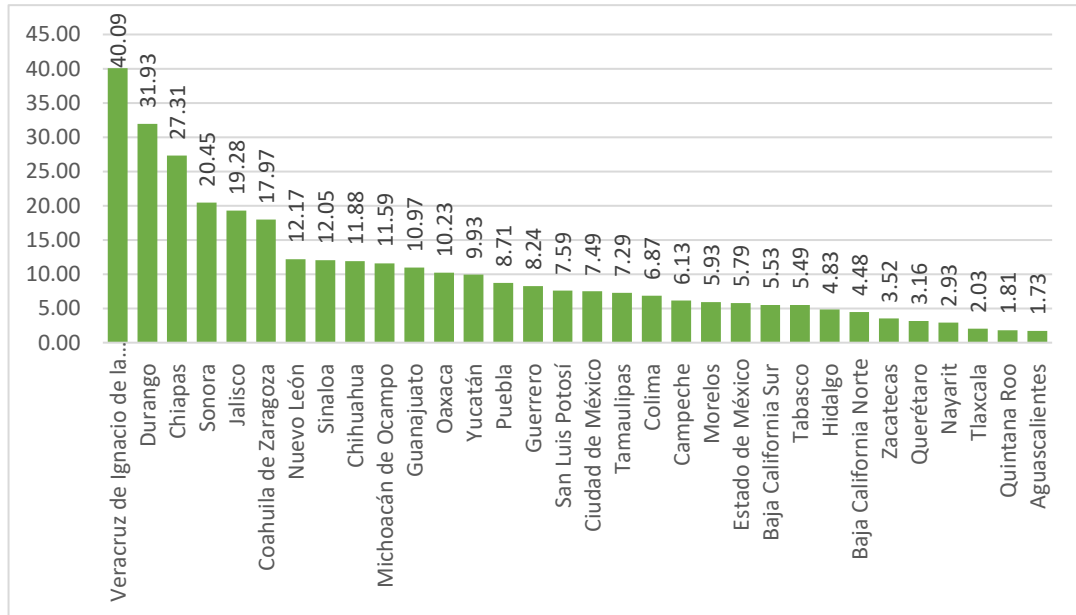
Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017- agosto 2018.

En las gráficas anteriores resaltan las DR Sur y Norte por su comportamiento en la distribución de beneficiarios del ejercicio fiscal 2017 y de enero a agosto de 2018. Por otro lado, la DR Sur sobresale porque tiene una mayor participación en el monto del apoyo otorgado.

El análisis de información anterior también se realizó para conocer el comportamiento del Pp por Entidad Federativa, considerando las mismas variables del Padrón de Beneficiarios referido: 1) Monto de apoyos otorgados, 2) Distribución de beneficiarios; y 3) Distribución de apoyos. Las gráficas que se presentan a continuación muestran los resultados obtenidos.

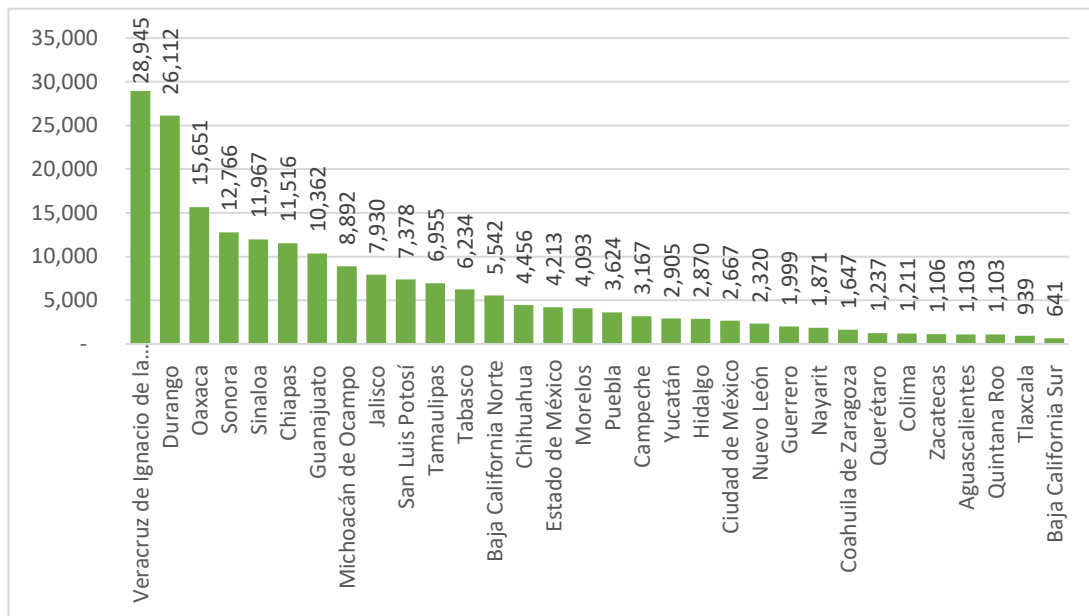
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Gráfica 8. Monto de apoyo otorgado por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018 (millones de pesos)



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017-agosto 2018.

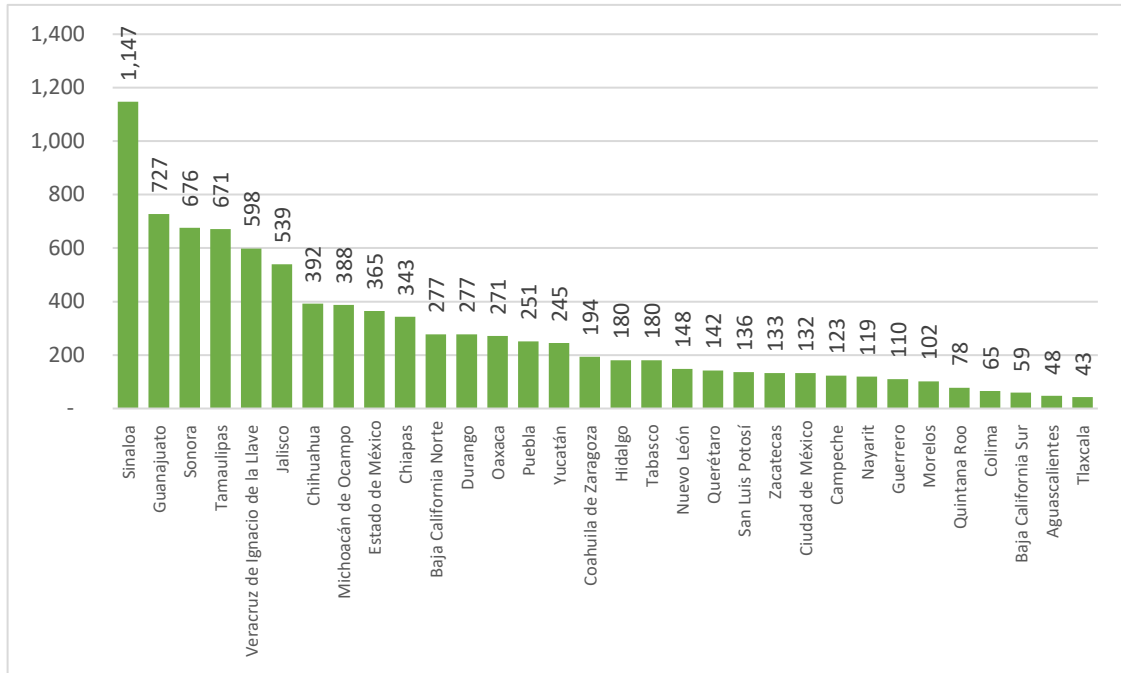
Gráfica 9. Distribución de Beneficiarios por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017-agosto 2018.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Gráfica 10. Distribución de apoyos otorgados por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017- agosto 2018.

Derivado de lo anterior, se integró un comparativo por Entidad Federativa de las siguientes variables: distribución del PIB del sector primario, distribución de UER, distribución de apoyos, distribución de monto de apoyos y distribución de beneficiarios; en todos los casos se ordenó la información de acuerdo con la participación de las entidades federativas, de mayor a menor, con la finalidad de revisar la consistencia en la contribución de los estados entre variables y, en general, de conocer su comportamiento. El comparativo se muestra en la Tabla 16.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Tabla 16. Comparativo de variables por Entidad Federativa del Pp F017 2017-agosto 2018

No.	VARIABLE 1		VARIABLE 2		VARIABLE 3		VARIABLE 4		VARIABLE 5	
	Distribución PIB sector primario de Mayor a menor por estado		Distribución UER de Mayor a menor por estado		Distribución Apoyos de Mayor a menor por estado		Distribución Monto de apoyo otorgado de Mayor a menor por estado		Distribución Beneficiarios de Mayor a menor por estado	
	Total Nacional	100	Total General	5,424,430	Total Nacional	9,159	Total Nacional	335.41	Total Nacional	203,422
1	Jalisco	11.48	Oaxaca	661,333	Sinaloa	1,147	Veracruz de Ignacio de la Llave	40.09	Veracruz de Ignacio de la Llave	28,945
2	Michoacán de Ocampo	8.82	Guerrero	514,581	Guanajuato	727	Durango	31.93	Durango	26,112
3	Sinaloa	7.94	Chiapas	500,727	Sonora	676	Chiapas	27.31	Oaxaca	15,651
4	Veracruz de Ignacio de la Llave	7.22	Veracruz de Ignacio de la Llave	436,668	Tamaulipas	671	Sonora	20.45	Sonora	12,766
5	Sonora	6.21	Estado de México	312,617	Veracruz de Ignacio de la Llave	598	Jalisco	19.28	Sinaloa	11,967
6	Chihuahua	5.39	Puebla	308,556	Jalisco	539	Coahuila de Zaragoza	17.97	Chiapas	11,516
7	Puebla	4.27	Michoacán de Ocampo	305,389	Chihuahua	392	Nuevo León	12.17	Guanajuato	10,362
8	Guanajuato	4.23	Hidalgo	217,683	Michoacán de Ocampo	388	Sinaloa	12.05	Michoacán de Ocampo	8,892
9	Estado de México	4.10	Sinaloa	198,041	Estado de México	365	Chihuahua	11.88	Jalisco	7,930
10	Chiapas	3.62	San Luis Potosí	189,646	Chiapas	343	Michoacán de Ocampo	11.59	San Luis Potosí	7,378
11	Durango	3.57	Jalisco	177,307	Baja California Norte	277	Guanajuato	10.97	Tamaulipas	6,955
12	Tamaulipas	3.09	Durango	176,738	Durango	277	Oaxaca	10.23	Tabasco	6,234
13	Oaxaca	2.66	Yucatán	155,140	Oaxaca	271	Yucatán	9.93	Baja California Norte	5,542
14	Zacatecas	2.50	Guanajuato	149,510	Puebla	251	Puebla	8.71	Chihuahua	4,456
15	Baja California	2.45	Chihuahua	127,952	Yucatán	245	Guerrero	8.24	Estado de México	4,213
16	San Luis Potosí	2.36	Zacatecas	124,861	Coahuila de Zaragoza	194	San Luis Potosí	7.59	Morelos	4,093
17	Guerrero	2.33	Tabasco	109,497	Hidalgo	180	Ciudad de México	7.49	Puebla	3,624

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

No.	VARIABLE 1		VARIABLE 2		VARIABLE 3		VARIABLE 4		VARIABLE 5	
	Distribución PIB sector primario de Mayor a menor por estado		Distribución UER de Mayor a menor por estado		Distribución Apoyos de Mayor a menor por estado		Distribución Monto de apoyo otorgado de Mayor a menor por estado		Distribución Beneficiarios de Mayor a menor por estado	
18	Coahuila de Zaragoza	2.29	Tamaulipas	100,269	Tabasco	180	Tamaulipas	7.29	Campeche	3,167
19	Hidalgo	1.89	Sonora	89,324	Nuevo León	148	Colima	6.87	Yucatán	2,905
20	Yucatán	1.68	Nayarit	86,635	Querétaro	142	Campeche	6.13	Hidalgo	2,870
21	Querétaro	1.59	Morelos	78,204	San Luis Potosí	136	Morelos	5.93	Ciudad de México	2,667
22	Aguascalientes	1.48	Tlaxcala	73,649	Zacatecas	133	Estado de México	5.79	Nuevo León	2,320
23	Nayarit	1.45	Coahuila de Zaragoza	60,832	Ciudad de México	132	Baja California Sur	5.53	Guerrero	1,999
24	Tabasco	1.39	Campeche	54,134	Campeche	123	Tabasco	5.49	Nayarit	1,871
25	Nuevo León	1.09	Quintana Roo	52,742	Nayarit	119	Hidalgo	4.83	Coahuila de Zaragoza	1,647
26	Morelos	1.04	Querétaro	51,069	Guerrero	110	Baja California Norte	4.48	Querétaro	1,237
27	Campeche	0.95	Nuevo León	42,010	Morelos	102	Zacatecas	3.52	Colima	1,211
28	Baja California Sur	0.94	Baja California	22,584	Quintana Roo	78	Querétaro	3.16	Zacatecas	1,106
29	Colima	0.82	Aguascalientes	21,266	Colima	65	Nayarit	2.93	Aguascalientes	1,103
30	Tlaxcala	0.59	Colima	16,177	Baja California Sur	59	Tlaxcala	2.03	Quintana Roo	1,103
31	Quintana Roo	0.35	Baja California Sur	9,289	Aguascalientes	48	Quintana Roo	1.81	Tlaxcala	939
32	Ciudad de México	0.22			Tlaxcala	43	Aguascalientes	1.73	Baja California Sur	641

Fuente: AGEVALÚA con información FIRA, Padrón de Beneficiarios 2017-agosto 2018, PIB, Sector primario INEGI y las UER de acuerdo con la Línea de Base de los Programas de SAGARPA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tomando en cuenta los elementos hasta aquí expuestos, en seguida se presenta la propuesta de entidades federativas que integran la muestra, así como la justificación correspondiente tomando en cuenta las variables consideradas tanto en el ranking de la Tabla 15 como en la Tabla 16.

Tabla 17. Propuesta de entidades federativas para la muestra del trabajo de campo

Ponderación	Entidad Federativa	Descripción	Justificación
Alta	Sinaloa	<ul style="list-style-type: none"> • 1° lugar distribución de apoyos. • 3° lugar participación del PIB del sector primario. • 5° lugar en el ranking de la ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa. • 5° lugar distribución de beneficiarios. • 8° lugar distribución del monto de apoyo otorgado. 	Sinaloa se ubica en las posiciones altas del ranking de la ponderación. Si bien ocupa el quinto sitio, sobresale su posición en la variable número de apoyos y se observa consistencia entre su posición en el ranking y la que tiene en las variables número de beneficiarios y número de apoyos, elementos que no se observan para los estados de Baja California, Sonora y Tamaulipas. Por lo anterior, resulta conveniente conocer cómo se desarrollan los procesos y sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y cómo se traducen en la entrega de los apoyos.
Alta	Guanajuato	<ul style="list-style-type: none"> • 2° lugar distribución de apoyos. • 6° lugar en el ranking de la ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa. • 7° lugar distribución de beneficiarios. • 8° lugar participación del PIB del sector primario. • 11° lugar distribución del monto de apoyo otorgado. • 14° lugar distribución de UER a nivel Nacional. 	Guanajuato muestra un comportamiento similar al de Sinaloa, pues se sitúa en las posiciones altas del ranking y de las variables analizadas en la tabla 16 a diferencia de Baja California y Tamaulipas que, en promedio, están en las posiciones intermedias en el total de variables analizadas en dicha tabla. Guanajuato ocupa el sexto lugar en el ranking de la ponderación y los primeros sitios en las variables número de apoyos y de beneficiarios; además, resulta interesante su estudio porque, a pesar de que ocupa el lugar 14º en la variable número de UER es el segundo estado con más apoyos registrados.
Media	Veracruz	<ul style="list-style-type: none"> • 1° lugar distribución de beneficiarios. • 1° lugar distribución del monto de apoyo otorgado. • 2° lugar distribución de apoyos. • 4° lugar participación del PIB del sector primario. • 4° lugar distribución de UER a nivel Nacional. • 5° lugar distribución de apoyos. • 20° lugar en el ranking de la ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa. 	Se considera relevante la contribución de Veracruz en la muestra, toda vez que en el ranking de ponderación se ubica en las posiciones intermedias, en contraste con su participación en las seis variables incluidas en la tabla 16 en las que ocupa los primeros sitios, a diferencia del comportamiento observado en los estados de Yucatán, Quintana Roo y Nayarit. Por tal motivo se incluye en la selección de la muestra, con el objetivo de identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp en las oficinas de FIRA en ese estado.
Baja	Oaxaca	<ul style="list-style-type: none"> • 1° lugar distribución de UER a nivel Nacional. 	Oaxaca muestra un comportamiento distinto en sus variables, ya que, por un lado, tiene el más alto número

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Ponderación	Entidad Federativa	Descripción	Justificación
		<ul style="list-style-type: none"> • 3° lugar distribución de beneficiarios. • 12° lugar distribución del monto de apoyo otorgado. • 13° lugar participación del PIB del sector primario. • 13° lugar distribución de apoyos. • 30° lugar en el ranking de la ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa. 	de UER a nivel nacional y, en la variable distribución de beneficiarios, se encuentra en el tercer lugar; y, por otro lado, en el ranking de la ponderación se ubica en la segunda posición más baja. Resulta atractivo realizar el trabajo de campo en esta Entidad Federativa para valorar en qué medida los procesos y subprocesos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos, ya que en este estado se otorgan pocos apoyos a pesar de contar con el mayor número de UER.
Baja	Guerrero	<ul style="list-style-type: none"> • 2° lugar distribución de UER a nivel Nacional. • 15° lugar distribución del monto de apoyo otorgado. • 23° lugar distribución de beneficiarios. • 26° lugar distribución de apoyos. • 31° lugar en el ranking de la ponderación proporción de apoyos Vs proporción de UER por Entidad Federativa. 	Guerrero ocupa el último lugar en el ranking de la ponderación, por lo que resalta el contraste entre la cantidad de UER con respecto al número de apoyos. Por otro lado, en las variables de distribución de apoyos, beneficiarios se encuentra en los lugares más bajos. En consecuencia, como en el caso de Oaxaca, en este estado resulta de interés observar los factores que influyen en su bajo nivel de apoyos, no obstante que es la segunda entidad con el mayor número de UER.

Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA.

La siguiente tabla señala la localización de las residencias estatales de las entidades federativas que conformaron la muestra para realizar el trabajo de campo y que fueron objeto de análisis, de acuerdo con la metodología establecida.

Tabla 18. Localización de residencias estatales para el trabajo de campo

Entidad Federativa	Localización (Municipio-Estado)
Sinaloa	Blvd. Alfonso Zaragoza Maytorena No. 1792 Norte 2o. Piso, Edificio Dafi, Desarrollo Urbano Tres Ríos, Culiacán, Sinaloa. C. P. 80020
Guanajuato	Boulevard Villas de Irapuato 169, Local 6, Planta Alta, 1 de Mayo. Irapuato, Guanajuato. C. P. 36644
Veracruz	Residencia Estatal Veracruz Blvd. Del Mar No. 468 Locales 11, 12, 14, 15 y 18 Fracc. Costa de Oro, Boca del Río, Veracruz. C. P. 94299
Oaxaca	Amapolas No. 1100 3er. Piso, Esquina Naranjos. Col. Reforma Oaxaca, Oaxaca. C. P. 68050
Guerrero	Avenida Vasco de Gama No. 295, 5o. Piso, Fracc. Costa Azul Acapulco, Guerrero. C. P. 39850

Fuente: AGEVALÚA con información Oficinas FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

B.IV.6.3 Listado de los actores a entrevistar

Una vez identificados los estados en coordinación con la Subdirección de Evaluación de Programas se identificaron a los servidores públicos entrevistados durante el trabajo de campo tanto de oficinas centrales y en las RE que están involucrados en el Pp; además, se identificaron a nivel agencias los beneficiarios sujetos a aplicación de entrevistas. A continuación, se presenta el listado:

Tabla 19. Actores sujetos a entrevistas en Oficinas Centrales de FIRA

Oficina	Nombre	Unidad Administrativa/ Cargo	Fecha de visita para trabajo de campo
Dirección de Contraloría Interna	Salvador Carmona Saldaña	Subdirector de Control Interno	2 de octubre de 2018
	Francisco Javier Vega Martínez	Subdirector de Calidad y Procesos	
Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial	Jorge Lara Álvarez	Subdirector de Evaluación de Programas	2 de octubre de 2018
	Xóchitl Gil Camacho	Especialista de Evaluación de Programas	
Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios	Carlos Alonso Gómez Solano	Subdirector de Programas y Proyectos	2 de octubre de 2018
	Javier Jaime Castellanos Flores	Especialista de Programas y Proyectos	
	Carlos Ernesto Rodríguez Gómez	Director de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros	
Dirección General Adjunta de Sistemas y Operaciones	Beatriz Amelia Panuco Laguette	Directora de Control de Operaciones	2 de octubre de 2018
	Julio César Roldán Campos	Director de Sistemas	
	Salvador Del Moral A.	Subdirector de Cartera	
Dirección General Adjunta de Crédito	José Luis Manzo Carrasco	Subdirector de Supervisión de Garantías	2 de octubre de 2018
	José Luis Ávila Ch	Especialista, Subdirección de Supervisión de Garantías	

La Oficina Central se ubica en la Antigua Carretera a Pátzcuaro No. 8555 Col. Exhacienda San José de la Huerta, Morelia, Mich. C.P. 58342

Fuente: AGEVALÚA con información Oficinas FIRA

Tabla 20. Actores sujetos a entrevistas en las Direcciones Regionales de FIRA

Dirección Regional	Nombre ⁴⁸	Unidad Administrativa/ Cargo	Fecha de visita para trabajo de campo
Dirección Regional Noroeste	Ing. Efraín Reyes Rodríguez	Residente Estatal Sinaloa	21 y 22 de noviembre de 2018
	M.C. Jorge Luis Tirado Rojas	Especialista Estatal de Promoción Sinaloa	
	Ing. Gabriel Flores Soria	Agente en Culiacán	
	Ing. Mayela Leyva Villarreal	Promotora en Agencia Culiacán	
	Ing. Nereo Méndez Cruz	Promotor en Agencia Culiacán	
	Productores del V-2 del Valle de Angostura S.A. de C.V. Asociación Mexicana de Horticultura Protegida AMHPAC	Beneficiario de apoyo	

⁴⁸ <https://www.fira.gob.mx/OficinasXML/OficinasDireccion.jsp>

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Dirección Regional	Nombre ⁴⁸	Unidad Administrativa/ Cargo	Fecha de visita para trabajo de campo
	HSBC Agronegocios Culiacán, Sinaloa		
Dirección Regional Sur	Ing. Jorge Flores Granados	Residente Estatal de Veracruz	25 y 26 de octubre de 2018
	Ing. Mario Corona Albarrán	Agente en Veracruz	
	Ing. Jesús Oros Noyola	Promotor en Agencia Veracruz	
	Ing. Federico Guerreo Palomino	Promotor en Agencia Veracruz	
	Ingenio La Gloria, S.A. de C.V. Consultores SOLAGRO, S.C. Productores y Comercializadores Agropecuarios Rancho Las Maravillas, S.A. de C.V. Dos Matas, S.P.R. de R.L. Proveedora de Insumos Agroveterinarios de Flor, SA de CV	Beneficiarios de apoyos	
Dirección Regional Sur	Ing. Daniel Lemus García	Residente Estatal de Oaxaca	12 y 13 de noviembre de 2018
	Ing. Mario J. López Cruz	Especialista Estatal de Promoción Oaxaca	
	Ing. Marina Calderón Hernández	Agente en Oaxaca	
	Ing. Luis Orlando Escribano Delfín	Promotor en Agencia Oaxaca	
	Productores de Café	Beneficiarios de apoyos	
Dirección Regional Occidente	Ing. Enrique Trejo Torres	Residente Estatal de Guanajuato	8 y 9 de noviembre de 2018
	Ing. Mario Mendoza Escobar	Especialista Estatal de Promoción Guanajuato	
	Ing. Nehemias Castellanos Hernández	Agente en Irapuato	
	Ing. Leticia Carmona Santoyo	Promotora en Agencia Irapuato	
	Organización de granos Caja Popular Unión Porcícola	Beneficiarios de apoyos	
Dirección Regional Sureste	Ing. Faustino Delgado Figueroa	Residente Estatal de Guerrero	15 y 16 de noviembre de 2018
	Ing. Manuel Hernández Salcedo	Especialista Estatal de Promoción Guerrero	
	Ing. María Clarisa Joaquín Martínez	Agente en Acapulco	
	Ing. Guadalupe Yaneth Ordoñez Vázquez	Promotora en Agencia Acapulco	
	Ing. Teodoro Guzmán Guzmán	Promotor en Agencia Acapulco	
	SPR de RL de CV El Becerrito Costeño Wendy Hernández Pineda Coconut Fibra SPR de RL de CV Comercializadora de Café y Productos del Campo	Beneficiarios de apoyo	
Centro de Desarrollo Tecnológico Tezoyuca Km. 12.5 Carretera Emiliano Zapata - Zacatepec, Crucero de Tezoyuca Emiliano Zapata, Mor. 62765	Marco Antonio Guzmán Noguera	Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico	Por definirse

Fuente: AGEVALÚA con información Oficinas FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Las visitas fueron realizadas conforme a agendas previamente acordadas con personal de la RE y se desarrollaron en las oficinas de las mismas (ver tabla 18). Como parte de la logística del trabajo de campo, además se realizaron entrevistas vía telefónica a aquellas Direcciones Regionales, Subdirecciones Regionales de Promoción de Negocios y Especialistas Regionales de Promoción de Negocios que no se ubican en la misma zona geográfica identificados en la Tabla 18, Actores sujetos a entrevistas en las DR de FIRA; además, se entrevistó por teléfono a un jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico.

De esta forma se obtuvo información de manera presencial únicamente de los actores involucrados en el Pp con los cargos de: Residente Estatal, Especialista Estatal, Agentes, Promotores y, en el caso de los beneficiarios, se solicitó el apoyo de la Residencia Estatal para la elección de aquellos que preferentemente hayan obtenido apoyo recientemente y/o se encontraban en proceso de recibir apoyo del Pp, tomando en cuenta su disponibilidad para atender las entrevistas.

Finalmente, se puso a consideración de la Subdirección de Evaluación de Programas y de la Subdirección de Programas y Proyectos que todas las reuniones realizadas en la oficina central de FIRA contarán con la presencia del titular de la Subdirección de Calidad y Procesos adscrita a la Controlaría Interna. Esto obedece a que, de acuerdo con el Estatuto Orgánico de FIRA, esa es la unidad administrativa que coordina que la implementación de procesos y controles de FIRA estén alineados al sistema de control interno y que se cumpla la normatividad interna y externa para que los procesos contribuyan al logro de las estrategias y objetivos institucionales con un enfoque de calidad y mejora continua.

B.IV.6.4 Cronograma con las actividades desarrolladas

A continuación, se presenta el cronograma genérico de actividades de campo:

Tabla 21. Cronograma de actividades para el trabajo de campo

Actividad	Día 1	Día 2
Paso 1. Ingreso a la Residencia Estatal y/o Agencia y/o oficinas del Beneficiario del Pp.		
Paso 2. Presentación con las autoridades de la Residencia Estatal/Agencia/Beneficiario del Pp F017 (Persona física o moral) y personal involucrado en el proceso con motivo de la evaluación.		
Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas.		
Paso 3. Primera ronda de entrevistas a personas involucradas en proceso del Pp.		
Acto seguido se hará entrega del Formato: Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa "F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural".		
Sesión de preguntas y respuestas.		
Paso 4. Grupo de enfoque o ejercicio de observación directa no participante con personas involucradas en proceso.		

Fuente: AGEVALÚA.

Los temas mencionados a continuación son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto pudo ser ampliado de acuerdo con la experiencia del evaluador.

Temas generales para cubrir:

- Departamentos o áreas involucradas en la operación.
- Actividades.
- Identificación de los principales actores.
- Identificación de posibles cuellos de botella o buenas prácticas.
- Principal problema operativo del Pp F017.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Existencia de cuellos de botella o problemas generados por la normatividad que regula al programa.
- Sistemas de información con que cuenta el programa.
- Articulación entre las diferentes áreas para desarrollar los procesos (cómo se da dicha articulación y qué cuellos de botella pueden existir).
- Coordinación intra e interinstitucional para el llevar a cabo la operación del programa.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos.
- Sugerencias para mejorar la operación del programa.

B.V Descripción y valoración de los procesos y subprocesos

Introducción

En este capítulo se detallan los resultados del análisis de los procesos y subprocesos del Pp F017. Este análisis inició con una revisión general de la información recabada en el análisis de gabinete complementada con la obtenida en el trabajo de campo, a partir de la cual se determinó la necesidad de modificar el Mapeo inicial de procesos y subprocesos del Pp F017 que se elaboró en equivalencia con el Modelo General de Procesos, y que fue presentado en la sección III, Alcance y enfoque del módulo de procesos de la evaluación.

Dicha modificación consiste en la redefinición del proceso de seguimiento de apoyos y en la incorporación del proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos. Debido a que se advirtió que las características del proceso de seguimiento de apoyos inicialmente identificado corresponden a la descripción del proceso de control contenida en los TdR, este proceso se redefine como proceso de control de apoyos, ya que está conformado por “actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)” (TdR).

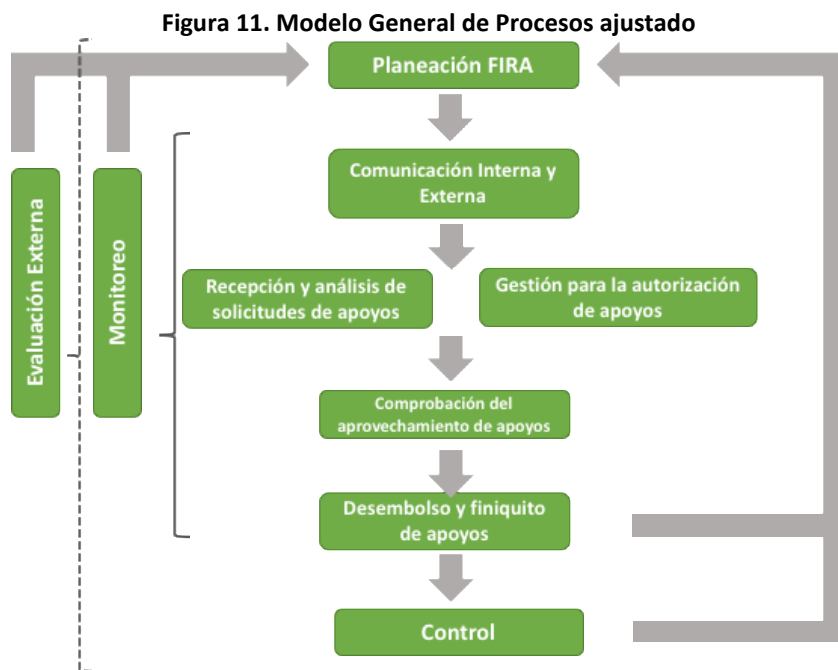
Además, se observó que el proceso de seguimiento a destinatarios del MGP, tal como está descrito en los TdR, sí se ejecuta en el Pp F017; motivo por el cual se incorpora al análisis un nuevo proceso que se identifica como proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos. Este proceso se compone de “actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos” (TdR).

En este contexto, dadas las características particulares del Pp, el orden en que se desarrollan los procesos no corresponde con exactitud al que sigue el MGP. Esto es así, ya que la mayor parte de los tipos de apoyos que otorga el Pp se entregan mediante reembolso; es decir, se entregan a los solicitantes o beneficiarios finales una vez que se han llevado a cabo los servicios para los cuales se autorizan los apoyos. Por esta razón, la comprobación del aprovechamiento de los apoyos se realiza de manera previa al desembolso de los apoyos. Lo anterior implica, en términos del MGP, que el proceso equivalente al proceso de seguimiento se desarrolla antes del de entrega.

Finalmente, se realizaron precisiones a los subprocesos que conforman el proceso de gestión para la autorización de apoyos, para que reflejen con mayor claridad la distinción entre las actividades que los componen, así como para simplificar su análisis. Los subprocesos que inicialmente se denominaron Analizar y autorizar o rechazar la solicitud y Generación de dictámenes de elegibilidad de entrega de apoyos ahora se identifican como (1) Subproceso de autorización en primera instancia y (2) Subproceso de autorización en segunda instancia.

En este sentido, a continuación, se presenta el Modelo General de Procesos (MGP) adecuado a las características del Pp F017 que sustituye al presentado en el Figura 6 de la sección III, Alcance y enfoque del módulo de procesos de la evaluación.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL



Fuente: AGEVALÚA con información de TdR.

Asimismo, la siguiente tabla muestra el mapeo de procesos y subprocesos del Pp F017 modificado y su equivalencia con el MGP, la cual sustituye a la Tabla 14 de la sección III, Alcance y enfoque del módulo de procesos de la evaluación. Esta modificación también se refleja en el Anexo II.

Tabla 22. Mapeo Inicial de Procesos y Subprocesos del Pp F017 en equivalencia con el Modelo General de Procesos ajustada

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA					
Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción
3. Planeación	1. Planeación	1.1. Planeación a nivel estratégico	1.1.1.	Plan Institucional 2013-2018 FIRA	El Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) es el marco normativo para regular el ejercicio de la planeación nacional del desarrollo, obligatorio para la Administración Pública Federal.
			1.1.2.	Programa institucional anual, programa financiero y presupuesto	Como estrategia de FIRA para establecer sus objetivos y metas anuales del Pp F017.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA

Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción
			1.1.3.	Actualización de la MIR	Actualización anual de la Matriz de Indicadores para resultados conforme al calendario de los lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para resultados 2018 (se actualiza para cada ejercicio fiscal).
			1.1.4.	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	La actualización de las ROP de los Pp es de forma anual conforma a lo establecido en la LFRH, para obtener el dictamen regulatorio correspondiente, para poder ser integradas al Proyecto de Presupuesto del FIRA.
4. Comunicación	2. Comunicación	2.1 Comunicación Externa (Promoción)	2.1.1.	Estudios de red de valor	Estrategias de promoción para estimular a la población potencial y objetivo para que acceda a los beneficios del Pp.
			2.1.2	Difusión de productos y programas de FIRA	Tiene como objetivo establecer estrategias, acciones y mecanismos de mercadotecnia para fortalecer el posicionamiento institucional, con la finalidad de promover y difundir los programas, productos y servicios de FIRA que permitan impulsar el financiamiento entre la población objetivo que atiende la Institución.
		2.2 Comunicación interna	2.2.1	Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas "SECCI" (Circulares y Manuales)	Sistema informático donde se publican las disposiciones internas de FIRA.
3. Selección de destinatarios	Proceso para la Gestión de Apoyos	3. Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	3.1	Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	La Recepción de la solicitud y documentos del solicitante.
			3.2	Validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario	La validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario.
4. Producción de componentes		4. Gestión para la autorización de apoyos	4.1	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en primera instancia	El análisis de la elegibilidad del apoyo del beneficiario final y autorización o rechazo de la solicitud por un funcionario facultado en primera instancia.
			4.2	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en	Consiste en la autorización o rechazo de la solicitud por un funcionario facultado en segunda instancia. Comprende la generación

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos y Subprocesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA

Modelo General de Procesos	Proceso	Subproceso	Secuencia	Subproceso específico del Pp F017	Descripción
				segunda instancia	de los dictámenes (positivos o negativos) que, de acuerdo con las ROP, se hacen llegar a los solicitantes de los apoyos vía documento oficial; así como la verificación de disponibilidad presupuestal y la autorización del desembolso de los apoyos.
5. Seguimiento a destinatarios	Proceso para la Gestión de Apoyos	5. Comprobación del aprovechamiento de los apoyos	5.1	Revisión de la documentación comprobatoria	Son los mecanismos que tienen el objetivo de comprobar la utilización correcta de los apoyos, de acuerdo con el fin para el que se otorgaron, así como recabar información para identificar si el Pp está cumpliendo con sus objetivos.
6. Entrega de componentes		6. Desembolso y finiquito de Apoyos	6.1	Desembolso y finiquito de Apoyos	El desarrollo de diversas actividades para el desembolso y finiquito de apoyos.
7. Control		7. Control de apoyos	7.1	Supervisión de Apoyos	La supervisión de estos apoyos permite verificar el cumplimiento de la normatividad que los regula, así como fomentar los sanos usos y prácticas en su otorgamiento.
			7.2	Informe trimestral de Apoyos otorgados	Las Residencias supervisan a una muestra trimestral de los apoyos otorgados por las oficinas de su área de influencia, y por su parte, la Subdirección regional supervisan una muestra trimestral de los apoyos otorgados por las Residencias estatales de su área de influencia.
	7.3		Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC	El desarrollo de diversas actividades para la devolución del Apoyo en caso de encontrar irregularidades en el expediente.	
8. Monitoreo	8. Monitoreo	8. Monitoreo	8.1	Avances de la MIR F017	Registro de avances de las metas comprometidas en los indicadores de gestión de apoyos.
9. Evaluación Externa	9. Evaluación Externa	9. Evaluación Externa	9.1	Evaluación de Programas de FIRA	El subproceso de evaluación externa se refiere al análisis sistemático y objetivo del Pp F017 "Apoyos a Sectores Pesquero y Rural" a través de instituciones externas.

Fuente: AGEVALÚA en coordinación con la Subdirección de Evaluación de Programas.

Los cinco procesos analizados, entonces, son los siguientes: (i) de recepción y análisis de solicitudes de apoyos; (ii) de gestión para la autorización de apoyos; (iii) de comprobación del aprovechamiento de los apoyos; (iv) de desembolso y finiquito de

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

apoyos, y (v) de control de apoyos. Estos procesos abarcan una secuencia lógica definida en el procedimiento de gestión de apoyos establecido por FIRA.

Por lo anterior, a continuación, se presenta el análisis minucioso del desarrollo y análisis de cada proceso y subproceso utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y la obtenida en el trabajo de campo, tanto en oficinas centrales como en las oficinas de FIRA en los estados de Guanajuato, Guerrero, Oaxaca, Sinaloa y Veracruz. Este análisis servirá para hacer la valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos y subprocesos de la gestión de los apoyos.

Al respecto, de conformidad con el capítulo III, Alcance y enfoque del módulo de procesos de la evaluación, los procesos y subprocesos que se describen y valoran en las siguientes subsecciones son aquellos que están comprendidos en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos de FIRA (PGA). Además de dichos procesos y subprocesos, también se consideró el subproceso de supervisión de apoyos porque, si bien no está incluido en el PGA, se identificó como uno de los subprocesos que, en conjunto con los subprocesos informe trimestral de apoyos otorgados y de seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC, integran el proceso de control de apoyos. En este sentido, los procesos de planeación (proceso 1 en la Tabla 22), de comunicación (proceso 2), de monitoreo (proceso 8) y de evaluación externa (proceso 9) no son sujetos de esta evaluación, por lo que la descripción y valoración de procesos y subprocesos comienza con el proceso 3, de recepción y análisis de solicitudes de apoyos, y concluye con el proceso 7, de control de apoyos.

B.V.3 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

Descripción

El Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA) marca el inicio del acceso de los beneficiarios al Pp F017. Dentro del Modelo General de Procesos, este proceso tiene equivalencia con la “Selección de destinatarios” y le precede el proceso de “Comunicación interna y externa” en el cual se realiza la promoción de las características y los objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (comunicación interna) como a su población o área de enfoque (comunicación externa).

Los TdR definen la “Selección de destinatarios” como el “proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo”. Justamente, en el PRASA, con base en la población objetivo del Pp, las oficinas locales de FIRA realizan un preanálisis conforme al anexo 18 del “Procedimiento para la Gestión de Apoyos” (PGA), para hacer un uso más eficiente de los recursos asignados con el propósito de generar el mayor impacto posible.

El documento rector para el PRASA son las propias Reglas de Operación del Pp F017, no obstante, FIRA desarrolló el PGA con el objetivo contar con elementos que faciliten la gestión, análisis, autorización, operación, comprobación y seguimiento de los apoyos que permitan una atención expedita a los solicitantes, de conformidad a las condiciones establecidas en las “Reglas de Operación”.

Asimismo, el PGA cuenta con la “Cédula de elegibilidad de apoyos” (anexo 24), en la cual el responsable de la operación del apoyo requisita diversa información del solicitante una vez que éste entrega de manera física la solicitud de apoyo y los requisitos correspondientes de acuerdo con el tipo de apoyo. La información que requiere la cédula se menciona a continuación: los datos generales del solicitante y del apoyo solicitado; en caso de que el solicitante sea recurrente, los antecedentes de apoyos FIRA; las características del solicitante (línea o red de valor; los antecedentes crediticios con FIRA, del SUSTRAE y BUROTEC); el impacto del apoyo solicitado; la elegibilidad del apoyo solicitado, y la opinión de elegibilidad del apoyo.

Cabe destacar que, en el mapeo inicial de procesos y subprocesos del Pp F017, en equivalencia con el Modelo General de Procesos (ver Tabla 22), se identificaron dos subprocesos específicos del Pp F017 que concurren con el PRASA: (1) Subproceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos y el (2) Subproceso de validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

El proceso recepción y análisis de solicitudes de apoyos se encuentra automatizado a partir de que se reciben y capturan las solicitudes de apoyos en el sistema informático denominado Sistema de Administración de Subsidios (SAS) utilizado para dicho propósito. Además del SAS, en la ejecución del proceso se hace uso del SIOF (sistema integral del cual el SAS es parte) del sistema SIOF-SUSTRAE y del sistema BUROTEC.

En términos del estado de digitalización utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, y de acuerdo con la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA, el estado de digitalización del PRASA, es el 1, Trámites y servicios que se encuentran en estado informativo, en razón de que los interesados en solicitar los apoyos del Pp F017 pueden ver en la página de internet www.gob.mx la información de los apoyos; sin embargo, no pueden descargar los formatos de solicitud de los apoyos. En el sitio se especifica que el trámite es presencial y que debe realizarse en las oficinas de FIRA. Se puede consultar más información del trámite en los siguientes vínculos:

<https://www.gob.mx/tramites/ficha/apoyo-para-el-desarrollo-de-tus-proyectos-agricolas-ganaderos-forestales-o-pesqueros-que-beneficien-al-medio-ambiente/FIRA6860> <https://www.gob.mx/tramites/ficha/apoyo-para-la-adopcion-de-nuevas-tecnologias-en-tu-empresa-agricola-ganadera-forestal-o-pesquera/FIRA6856>.

Los aspectos para valorar el PRASA se exponen a continuación:

Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso recepción y análisis de solicitudes de apoyos y sus subprocesos

Durante el trabajo de campo se identificó que los actores involucrados realizan un preanálisis que se basa en un criterio de focalización de redes de valor prioritarias, donde determinan si el solicitante forma parte de las redes de valor prioritarias de cada oficina, mismo que a continuación se describe:

Preanálisis de elegibilidad de los apoyos

Como parte de las actividades de planeación de FIRA, las direcciones regionales, en su respectiva área de influencia, determinan las redes de valor y proyectos prioritarios, conforme al anexo 18 del PGA, las cuales se incluyen en el Plan Anual de Negocios de la institución. Conforme a esta planeación, los promotores identifican a potenciales solicitantes que están integrados en las redes de valor o que cuentan con proyectos prioritarios y que, además, cumplen con las características de la población objetivo del Pp definidas en las ROP.

A partir de esto, los responsables de la operación de los apoyos llevan a cabo la promoción de los apoyos entre dicha subpoblación, de acuerdo con sus necesidades específicas y con base en las ROP. Al respecto, en las entrevistas preliminares con personal de FIRA se identificó que, como parte de las actividades de promoción, se realizan asesorías a los interesados en solicitar los apoyos sobre las condiciones y los requisitos para su otorgamiento. Los responsables de la operación de los apoyos ofrecen orientación para requisitar la solicitud del apoyo del Pp y recopilan la información y la documentación requerida para determinar la elegibilidad del beneficiario para recibir los apoyos. Estas actividades aseguran que exista una demanda por los apoyos.

Cabe señalar que, en los casos en que algún interesado adicional solicite información sobre los apoyos, las oficinas locales ofrecen orientación y le dan la debida atención y seguimiento para que, en caso de que existan recursos disponibles y los interesados cumplan con los requisitos del Pp, puedan ser beneficiados. Todas estas actividades se llevan a cabo de conformidad con el Procedimiento para la gestión de Apoyos (PGA) y con el Manual de Crédito. Asimismo, son parte del macroproceso de crédito en el que se insertan los procesos sujetos a la presente evaluación que se ejecutan como parte de la operación del Pp.

Otro aspecto importante que se encontró en el trabajo de campo es que la recepción de solicitudes se hace de manera presencial y se entregan documentos originales al promotor o agente local; no obstante, debido a que en su mayoría son solicitantes que conocen a FIRA y éstos en su mayoría ya son clientes, pueden enviar previamente vía correo electrónico su solicitud y requisitos correspondientes escaneados, a efecto de que se realice un análisis preliminar y se facilite el proceso de recepción sin que el solicitante tenga que acudir varias veces a la oficina correspondiente de FIRA para que le den la atención de manera presencial. Estas prácticas permiten brindar una atención oportuna y eficiente al solicitante.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Además, una vez determinado que el solicitante puede acceder al apoyo, esta información es un insumo del Proceso de gestión para la autorización de apoyos, donde se realiza la revisión, evaluación y dictamen de viabilidad de la solicitud. Estas actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios de resolución: pertenencia a la población objetivo; que la solicitud se apegue a las características de los apoyos; que los montos del apoyo solicitado correspondan a los establecidos en las ROP, y que exista disponibilidad presupuestal.

Actividades del Subproceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

El subproceso abarca una serie de actividades que se realizan de manera automatizada a través del SIIOF, previamente a que se realice la captura de la solicitud del apoyo. Estas actividades se mencionan a continuación.

Una vez que se recibe la información del solicitante del apoyo se tiene que realizar la integración de la documentación conforme a lo establecido en el documento “Integración de expedientes” (Anexo 21 del PGA) y los anexos correspondientes de las ROP dependiendo del tipo de apoyo. Si la documentación está incompleta y/o incorrecta, se le notifica al solicitante dentro de los primeros 5 días hábiles de recibida la solicitud, informándole que debe completar y/o corregir la solicitud en un plazo no mayor de 5 días hábiles, vencido este plazo, si el solicitante no presenta la documentación faltante, no realiza las correcciones necesarias o si la prevención no es atendida, la solicitud será rechazada automáticamente.

Una vez que se cuenta con la documentación completa y correcta, el responsable de la operación del apoyo la ingresa al SIIOF y realiza una búsqueda en la base de datos de FIRA para verificar si el solicitante cuenta con registro previo, mediante un ID-Persona (identificador en los sistemas de FIRA), además, el responsable de la operación podrá verificar su nombre, RFC y CURP. Si el solicitante ya cuenta con un ID, se procede al siguiente paso; en caso contrario, se debe dar alta en la base de datos, para obtener el identificador y capturar toda su información.

En seguida, el responsable de la operación del apoyo carga en el SAS el anexo 1 de las Reglas de Operación, “Autorización para verificar posibles quebrantos o castigos a la Banca de Desarrollo y Cumplimiento de las Obligaciones fiscales de acuerdo con el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación”. Además, este responsable verifica que el solicitante cuente con la opinión favorable del IMSS vigente al momento de la solicitud, con respecto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales en materia de seguridad social, o en su lugar, que presente la declaratoria del solicitante en caso de que no esté obligado (anexo 6 de las ROP); es importante mencionar que no se tramitan las solicitudes si no tienen alguno de estos documentos.

Una vez que se cuenta con el ID-Persona, el responsable de la operación del apoyo realiza una búsqueda en el sistema SIIOF-SUSTRAE para conocer si el solicitante cuenta con antecedentes negativos ante FIRA. En caso de que se encuentren antecedentes crediticios negativos en el SUSTRAE, en automático se rechaza la solicitud y se informa al solicitante que no es elegible para recibir el apoyo. También, el responsable de la operación del apoyo realiza una búsqueda de antecedentes en el sistema SIIOF-BUROTEC para conocer si el solicitante previamente ha incurrido en incumplimiento normativo de los apoyos.

Además, de acuerdo con los entrevistados, se ha presentado el caso de que el solicitante se encuentra en SUSTRAE aun cuando ya subsanó su antecedente negativo; sin embargo, al momento de solicitar el apoyo, el sistema aún no se ha actualizado, motivo por el cual se rechaza la solicitud. Cabe señalar que son casos excepcionales ya que, por lo general, el SUSTRAE se actualiza automáticamente.

Resulta importante mencionar que el SAS contiene candados para no registrar solicitudes en caso de que el responsable de operar el apoyo no realice la búsqueda previa en SUSTRAE y BURYTEC: el SAS no permite el registro de la solicitud si previamente no se hicieron las dos búsquedas, ya que si el solicitante se encuentra en ambos repositorios en automático genera un aviso de que éste no es elegible de recibir apoyos.

Actividades del Subproceso de validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario

El subproceso está conformado por una serie de actividades que se realizan de manera automatizada a través del SAS para la captura la solicitud del apoyo, las cuales se mencionan a continuación.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Si el solicitante no se encuentra en SUSTRAE ni BUROTEC se procede capturar la información del anexo 3 de las ROP “Solicitud de Apoyo” en el SAS. El PGA señala que, de manera simultánea, se realiza la captura de la “Cédula de elegibilidad de Apoyos” (anexo 24 del PGA) y de la elegibilidad de la verificación de quebrantos, y posterior al resultado de esta última se procede a cargar en SAS, en formato *PDF*, la documentación completa de la lista de verificación en el expediente electrónico de este sistema. En caso de que el apoyo sea para un evento (asesoría, consultoría o capacitación), en automático se genera un ID-evento (identificador con el que se relaciona la solicitud con el evento que se postula apoyar). El estatus de este proceso en el SAS es el de “Solicitud”.

Finalmente, una vez capturada la solicitud en el SAS, en su caso, se registran, en el apartado de comentarios de la Cédula de elegibilidad, las precisiones o la información para confirmar la elegibilidad de los apoyos. Hecho lo anterior, en automático en el SAS el apoyo pasa al trámite de autorización de las instancias facultadas y continúa con el “Proceso de Gestión para la autorización de Apoyos”.

Los actores involucrados para el Proceso Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

Los actores involucrados en el proceso son los responsables de la operación del apoyo, quienes, de acuerdo con el PGA, son los siguientes:

- Director(a) de Programas y Proyectos.
- Director(a) de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros.
- Director(a) Regional.
- Subdirector(a) de Programas y Proyectos.
- Subdirector(a) Técnico y de Redes de Valor.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFB.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFNB.
- Subdirector(a) Regional de Promoción de Negocios.
- Residente Estatal.
- Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Especialista de Programas y Proyectos.
- Especialista Técnico y de Redes de Valor.
- Especialista de Atención Corporativa a IFB.
- Especialista de Atención Corporativa a IFNB.
- Especialista Regional de Promoción de Negocios.
- Especialista Estatal de Promoción.
- Especialista de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Agente.
- Promotor(a).

Además, se identificó que las ROP 2017 señalan en el anexo 12 las Unidades Administrativas ante las que se puede realizar el trámite de apoyos, acorde con el domicilio geográfico del beneficiario solicitante y conforme a la estructura por Dirección Regional que incluye las residencias estatales y las agencias locales correspondientes.

Tabla 23. Actores involucrados en el Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan

Actor involucrado	Actividades y/o responsabilidades
Responsable de la operación del Apoyo	Promociona los programas de Apoyo a la población objetivo.
	Recibe solicitud y documentos del solicitante.
	Analiza la elegibilidad del Apoyo y del beneficiario final.

Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento para la Gestión de Apoyos, Edición 14.

La ejecución de las actividades referidas pudo observarse en el trabajo de campo, destacando que, a pesar de que en el PGA se señalan diversos actores como responsables de la operación del apoyo, corresponde casi de manera exclusiva a los agentes y promotores la atención de primera mano para la recepción de solicitudes. Empero, el PGA describe ciertas

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

actividades y responsabilidades de actores que se consideran importantes para el proceso y que, además, intervienen como responsables de la operación del apoyo. Estos actores se describen a continuación:

- Las Direcciones Generales Adjuntas de Promoción de Negocios y de Coordinación de Regionales a través de sus Áreas, se aseguran de que los apoyos solicitados cumplan con la normativa vigente y estén orientados a la consecución de los objetivos específicos de cada Apoyo.
- La Dirección General Adjunta de Promoción de Negocios, la Dirección General Adjunta de Coordinación de Regionales, la Dirección de Programas y Proyectos, la Dirección de Atención Corporativa de Intermediarios Financieros y sus Subdirecciones en Oficina Central, Direcciones Regionales, Residencias Estatales, Agencias y Centros de Desarrollo Tecnológico, promueven y validan la elegibilidad de los apoyos.
Los CDT, las Agencias, Residencias Estatales y las otras áreas responsables de la operación de los apoyos reciben solicitudes con los documentos requeridos para que las instancias facultadas dictaminen los apoyos que puede otorgar FIRA.
Al respecto, se identificó que en las ROP no se señalan como áreas responsables a los CDT, ante los cuales es posible realizar el trámite de apoyos. Además, de acuerdo con la experiencia de los promotores y agentes, se advirtió que en la práctica corresponde únicamente a las agencias locales, con apoyo de sus promotores, la atención exclusiva del registro de las solicitudes en el SAS.
- Por otro lado, la Subdirección de Operaciones es la responsable de validar la funcionalidad del SIIOF (SAS), así como de atender las adecuaciones que éste requiera a través de la Subdirección de Sistemas Informáticos para Procesos de Negocio.

Límites del proceso y la articulación con otros procesos

Como ya se mencionó, el PRASA marca el inicio del acceso por parte de los beneficiarios al Pp F017 a través del preanálisis de la elegibilidad de los apoyos, así como de la recepción de las solicitudes y la documentación requerida, y concluye cuando se captura en el SAS el resultado del análisis de elegibilidad, la solicitud del apoyo y la documentación del expediente electrónico.

Insumos y recursos

Se identificaron como insumos para el PRASA:

- Las ROP del Pp F017 y los anexos:
 - o Autorización para verificar posibles quebrantos o castigos a la banca de desarrollo y cumplimiento de las obligaciones fiscales de acuerdo con el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación (anexo 1).
 - o Solicitud de apoyo (anexo 3).
 - o Opinión favorable del IMSS vigente o Declaratoria de Seguridad Social (anexo 6).
- Procedimiento para la gestión de Apoyos (PGA), Edición 14 y los anexos:
 - o Estrategias para la operación de los Apoyos (anexo 18).
 - o Integración de expedientes (anexo 21).
 - o Cédula de elegibilidad de Apoyos (anexo 24).
- Los documentos para integrar el expediente conforme al tipo de apoyo al que el solicitante pretende acceder.
- Consulta en el SAS de la relación de “personas físicas o morales” registradas en BUROTEC, SUSTRAE, Consulta de No Quebrantos y Antecedentes Crediticios para evitar otorgar apoyos a solicitantes que tengan antecedentes crediticios negativos.

En cuanto a los recursos disponibles, éstos corresponden principalmente a los recursos humanos y tecnológicos para el desarrollo del PRASA. Los recursos humanos se conforman del personal de FIRA adscrito a las agencias, residencias, direcciones regionales, centros de desarrollo tecnológico y oficina central. Los recursos tecnológicos principalmente son los sistemas informáticos: el SIIOF, el SAS, el SUSTRAE y el BUROTEC. Se constató durante las entrevistas del trabajo de campo que ambos recursos se consideran suficientes y adecuados para ejecutar el PRASA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

a. Tiempo:

Las ROP establecen tiempos para la presentación de las solicitudes de apoyos ante FIRA, con lo cual se da inicio al PRASA para los cuatro tipos de apoyos. Al respecto, las ROP señalan que las solicitudes deben presentarse al menos **diez días hábiles** antes del inicio del servicio para el que se solicite el apoyo. Este tiempo puede variar según el concepto elegible registrado en cada apoyo; por ejemplo, en el caso de los montos de apoyos o la temporalidad rebasen los límites máximos establecidos, las solicitudes deben presentarse al menos **veinte días hábiles** previos al evento para que se sometan a la consideración de las instancias facultadas de FIRA.

Además, en el apartado “3.1.6. Procedimiento de Selección” de las ROP del F017, establece los siguientes supuestos de prevención y los plazos para subsanar posibles omisiones o errores en las solicitudes o en la documentación: *“cuando la solicitud esté incompleta y/o incorrecta, dentro de los primeros 5 días hábiles de recibida la solicitud, FIRA informará al solicitante que debe completar y/o corregir la solicitud en un plazo no mayor de 5 días hábiles, vencido este plazo, la solicitud será rechazada automáticamente. Si la solicitud es presentada dentro del plazo establecido con la documentación corregida y completa, comenzará a contabilizarse el plazo de 10 días hábiles para emisión de respuesta. Si al presentar la solicitud por segunda vez ésta se encuentra incompleta o incorrecta se rechazará de manera definitiva”.*

Finalmente, también en las ROP se establece que la respuesta a las solicitudes se dará en un plazo no mayor a 10 días hábiles a partir de su ingreso a la unidad administrativa en cuya área de influencia se ubica geográficamente el domicilio del solicitante. Este plazo abarca tanto el proceso que aquí se analiza como el siguiente (Procesos de gestión para la autorización de los apoyos).

Los tiempos anteriormente descritos coinciden con los plazos manifestados por los actores involucrados en el proceso de recepción de solicitudes durante las entrevistas realizadas en campo.

b. Personal:

Se constató que el personal que realiza las actividades en el PRASA es suficiente para llevar a cabo este proceso; además, se corroboró en el trabajo de campo que el personal que realiza el PRASA tiene un perfil acorde con el establecido en el Manual de perfiles de puestos de FIRA para su encargo y que la mayoría cuenta con la suficiente experiencia en el trabajo que desempeña.

c. Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que se cuenta para el PRASA son suficientes para su ejecución y corresponden a los etiquetados en el Capítulo 1000 Servicios Personales y Capítulo 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles; lo cual se evidenció con las visitas a las oficinas de las residencias estatales y agencias locales seleccionadas en la muestra para la revisión de campo.

d. Infraestructura:

El personal de FIRA que desarrolla el PRASA cuenta con la infraestructura suficiente para su ejecución, que son principalmente las oficinas de las Direcciones Regionales, Residencias Estatales y Agencias correspondientes. A través de la inspección ocular en las visitas en campo, se comprobó que FIRA cuenta con una infraestructura suficiente y con instalaciones dignas para el desempeño del Pp F017.

e. Insumos tecnológicos

Para la ejecución del PRASA, el Pp cuenta con insumos tecnológicos, tales como equipos de cómputo y sistemas informáticos y de comunicación suficientes y adecuados. Estos insumos permiten llevar a cabo el análisis de la elegibilidad de los apoyos y de los solicitantes, en particular, en lo que corresponde a la verificación de antecedentes crediticios, así como para hacer el registro de las solicitudes y su documentación adjunta en el SAS. Sin embargo, el estado de digitalización del trámite para obtener los apoyos aún es incipiente, dado que el trámite es presencial y debe realizarse en las oficinas de FIRA, además de que los formatos respectivos no se pueden descargar.

Productos:

Los productos que se identificaron para el PRASA:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Cédula de elegibilidad de Apoyos.
- ID-evento.
- Carta respuesta de Apoyos, si es negativa la respuesta.

Sistemas de información:

Se identificaron los siguientes sistemas principales para la operación del proceso de recepción de solicitudes:

- Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF).
- Sistema de Administración de Subsidios (SAS).
- SUSTRAE.
- BUROTEC.

Además, en las ROP se hace referencia al Sistema de Focalización de Desarrollo (SIFODE) que contiene información socioeconómica integrada para identificar e implementar acciones que contribuyan al logro de los objetivos de la Cruzada contra el Hambre, con la finalidad de atender a los hogares que se encuentran en situación de pobreza extrema. Con respecto a este sistema, durante el trabajo de campo se tuvo conocimiento acerca de que esta población está considerada como posibles solicitantes de los apoyos.

Coordinación:

La coordinación entre los actores involucrados internos para operar al PRASA y dar puntual seguimiento a las diversas solicitudes de cada uno de los apoyos, y sus respectivos componentes y servicios se considera suficiente y adecuada para el proceso y, en opinión de los actores involucrados, resulta ágil y eficiente.

Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el PRASA

Se determina que la ejecución del Proceso de recepción de solicitudes es pertinente, pues conforme a las entrevistas en campo, las actividades se desarrollan de acuerdo con lo establecido en los diversos documentos normativos con los que cuenta FIRA, como las ROP, el PGA, los anexos correspondientes y demás documentos de apoyo; además, en cuanto a los productos que genera el PRASA, éstos son adecuados para continuar con el siguiente proceso, y contribuir a lograr las metas y los objetivos del Pp.

El preanálisis para determinar las redes de valor prioritarias delimita el área de enfoque objetivo a nivel de agencia local de FIRA. Esto permite que los promotores focalicen sus esfuerzos para brindar atención personalizada y todas las facilidades a los solicitantes de apoyos. Esto es una buena práctica que mejora la gestión del Pp, ya que reduce la recepción de solicitudes que, avanzado el procedimiento, pueden ser desechadas por presentar errores de forma o por falta de documentación. Con lo anterior, se propicia el aprovechamiento eficiente de los recursos del Pp, así como de los recursos humanos y materiales de FIRA.

No obstante, esa buena práctica, fundamentada en las Estrategias para la operación de los Apoyos (anexo 18 del PGA), podría implicar la aplicación de criterios adicionales a los previstos en la ROP para la obtención de los apoyos que limitaría, en cierto grado, el cumplimiento del objetivo del Pp por dos motivos: 1) puede convertirse en un incentivo negativo, si se considera que, para cumplir sus metas de colocación de créditos, los promotores podrían enfocarse en promover los apoyos entre los productores o empresas que ya sean acreditados de FIRA o que estén próximos a serlo, y 2) es probable que los productores y empresas que no están integrados a redes de valor y que no son considerados potenciales acreditados de FIRA sean quienes, en mayor medida, enfrenen más dificultades de acceso a los servicios financieros.

Importancia estratégica del proceso

El PRASA es estratégico porque es el primer momento en que la población objetivo tiene contacto con el programa y porque marca el inicio del trámite previsto en las ROP para que los interesados puedan acceder a los apoyos. Como se indicó con anterioridad, el proceso de recepción y análisis de apoyos es parcialmente equivalente al proceso de selección de destinatarios del MGP; en tal sentido, la importancia del PRASA reside en identificar a los solicitantes que son elegibles para recibir los apoyos del Pp por cumplir con las siguientes condiciones: 1) pertenecer a la población objetivo o a los receptores

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

elegibles; 2) que la solicitud se apegue a las características de los apoyos; 3) que los montos del apoyo solicitado correspondan a los establecidos en las ROP, y 4) que exista disponibilidad presupuestal.

Opinión de los actores usuarios del Pp F017 sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

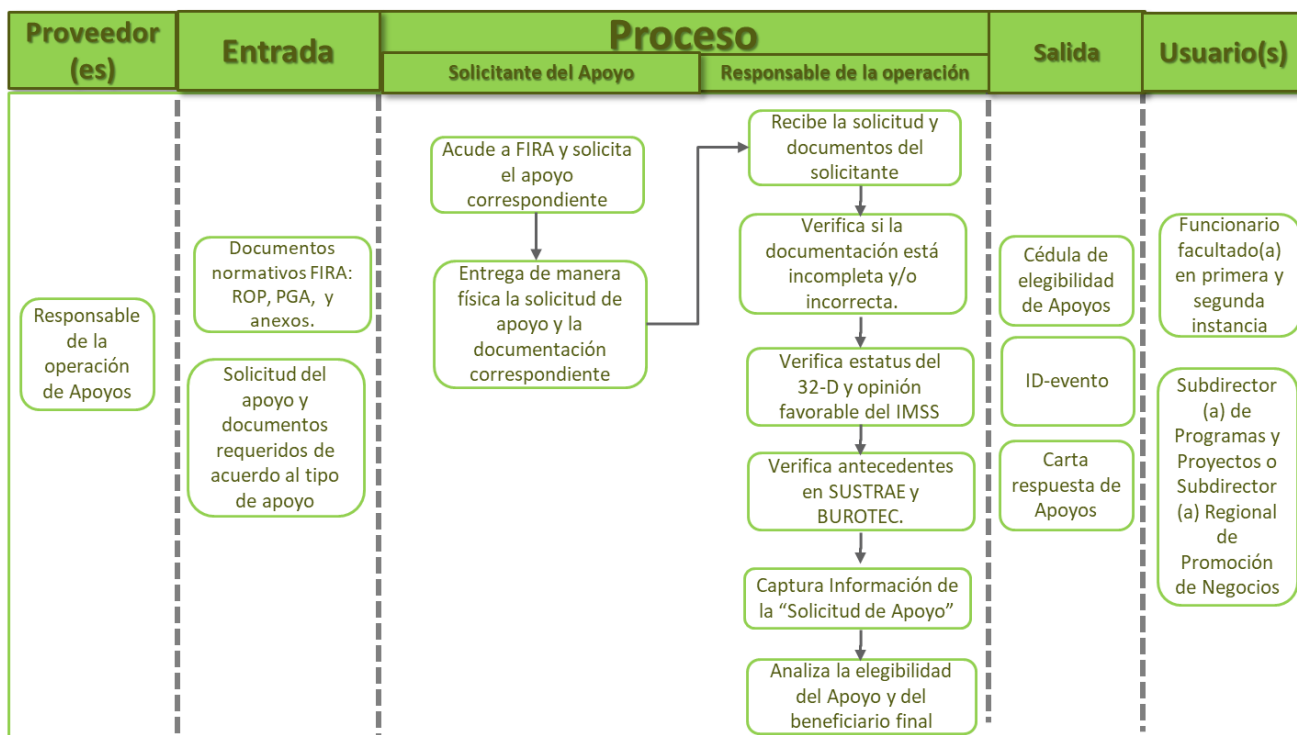
Los diferentes actores involucrados en el Pp F017 manifestaron que el PRASA se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme a lo establecido en las ROP. No obstante, existe la limitante del presupuesto asignado al Pp, el cual es reducido y variable año con año, motivo por el que a veces no se pueden otorgar los apoyos.

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios del proceso

No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos del proceso.

Diagrama de alto nivel del Proceso Recepción y análisis de solicitudes de apoyos

Figura 12. Diagrama de alto nivel del proceso recepción y análisis de solicitudes de apoyos



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA.

B.V.4 Proceso de gestión para la autorización de apoyos

El Proceso de gestión para la autorización de apoyos (PGAA) corresponde al proceso de producción de entregables del MGP. Los TdR describen este proceso como aquel “en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si esta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir”.

Al respecto, en el Módulo de Diseño de la Evaluación se advirtió que, en este nivel, la MIR 2018 sólo incorpora uno de los cuatro apoyos establecidos en las ROP del PpF017 y considera otros conceptos que no encuadran en la definición de componente, por lo que se recomendó incluir los cuatro apoyos del Pp como componentes en la MIR respectiva y retirar los

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

actuales componentes “Prestadores de servicios especializados registrados” y “Financiamiento integral y las garantías de crédito”. Por tanto, en esta evaluación los entregables se identifican a partir de considerar como componentes los cuatro tipos de apoyos del Pp.

De acuerdo con la equivalencia de procesos presentada en la Tabla 22, para efectos de esta evaluación, se estableció la paridad entre el PGAA y la etapa de Gestión para la autorización de apoyos, identificada como subproceso en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos (PGA) de FIRA. Este proceso está normado por las ROP 2017 y los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado, principalmente, en el PGA y sus anexos, como también en el Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control.

En este proceso se ejecutan los mecanismos mediante los cuales se autorizan o se rechazan las solicitudes de los apoyos presentadas por los interesados. Por lo tanto, los resultados o los productos que genera son el dictamen, positivo o negativo, y su documentación asociada, con los cuales se informa al solicitante sobre la procedencia de su solicitud. En este sentido, el PGAA está determinado directamente por el proceso que le antecede, el PRASA, cuyos productos pasan al presente proceso como insumos para decidir si se autoriza o no la solicitud de apoyos. Asimismo, los productos que en este proceso se generan dan lugar al inicio del Proceso de comprobación del aprovechamiento de los apoyos (equivalente al de seguimiento del MGP).

En el ejercicio de identificación y equivalencia de procesos del Pp F017 se identificaron los siguientes dos subprocesos, con las secuencias 4.1 y 4.2 respectivamente: (1) Subproceso de autorización en primera instancia, y (2) Subproceso de autorización en segunda instancia. Las siguientes secciones presentan la descripción detallada y la valoración del proceso y sus subprocesos.

Descripción detallada del Proceso de gestión para la autorización de apoyos y sus subprocesos

Con la “Cédula de elegibilidad de Apoyos” (Anexo 24 del PGA) y la elegibilidad de la verificación de quebrantos capturadas, y la documentación completa de la lista de verificación cargada en el expediente electrónico en el SAS, la solicitud pasa al trámite de autorización por parte de la instancia facultada en primera instancia. El PGAA inicia una vez que el funcionario facultado en primera instancia recibe un correo electrónico que le informa de la solicitud por dictaminar. La autorización del apoyo pasa por el análisis y el dictamen de autorización en dos instancias, cada una de las cuales se ha identificado como un subproceso.

En el subproceso de autorización en primera instancia, considerando el resultado de la verificación de posibles quebrantos o castigos a la Banca de Desarrollo y la información de la “Cédula de elegibilidad de Apoyos”, la solicitud se analiza y se emite el dictamen respectivo por un funcionario facultado. Este funcionario facultado en primera instancia puede ser, según el monto y el tipo de apoyo, el Residente Estatal (RE), el Director Regional (DR), el Subdirector de Atención Corporativa a IFB o el Subdirector de Atención Corporativa a IFNB.

El análisis de las solicitudes para determinar su procedencia se apoya de manera importante en la cédula de elegibilidad, en la cual se registra si el solicitante tiene un crédito, si cuenta con antecedentes de apoyos recibidos con anterioridad, sus antecedentes crediticios y el impacto que se espera que tenga el apoyo en la empresa que recibirá el apoyo, en su caso; también se registran características del solicitante, tales como la rama de producción a la que pertenecen los beneficiarios finales, la línea de producción o red de valor en que participan los solicitantes y sus antecedentes crediticios. La cédula también contiene información concreta sobre la elegibilidad del apoyo solicitado, de acuerdo con la normatividad aplicable, es decir, indica claramente si cumple con las ROP en cuanto a la pertenencia a la población elegible, los conceptos elegibles, los montos máximos y la temporalidad. Además, incluye la opinión de elegibilidad de la oficina de FIRA que tramita la solicitud.

Emitido el dictamen, el SAS envía correos electrónicos de manera automática informando el resultado a la oficina solicitante y, en su caso, a la segunda instancia facultada. En el caso de que el dictamen en esta instancia sea negativo debido a errores en la “Cédula de elegibilidad de Apoyos” o en la documentación adjunta a la solicitud, el responsable de la operación del apoyo debe corregir la información, sustituir o complementar los documentos. Si el dictamen negativo se debe a razones de elegibilidad, concluye el subproceso y el trámite de solicitud. De ser positivo el dictamen, comienza el subproceso de autorización en segunda instancia, en el cual, el responsable de la operación del apoyo captura SIOF la información de las

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

cuentas bancarias y de los datos maestros de los beneficiarios para que, de ser autorizada la solicitud, se haga el reembolso correspondiente al apoyo. Asimismo, la solicitud pasa a revisión y a autorización del funcionario facultado competente. Los funcionarios facultados en esta instancia son el DR, el Subdirector de Programas y Proyectos, el Director de Programas y Proyectos, y el Director de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros.

En las entrevistas, servidores públicos manifestaron que antes de la implementación del SAS, el proceso de autorización de las solicitudes constaba de una única etapa. El funcionario que actualmente es el facultado en primera instancia resolvía sobre la autorización o rechazo, incluso, en ocasiones el mismo Agente local llegaba a dictaminar la procedencia de los apoyos. Desde la perspectiva de los entrevistados, si bien el SAS ha complejizado el proceso, también introdujo controles que eran necesarios. La revisión y la autorización final por un funcionario facultado en segunda instancia permite que se validen criterios que ayudan a orientar la operación de los apoyos hacia el logro de los objetivos institucionales que antes podían pasarse por alto, restando eficiencia a la operación de los apoyos.

Cuando la autorización del apoyo es facultad de los Comités de Crédito –por el monto o la temporalidad– o de los Comités Técnicos –en casos especiales, de acuerdo con los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito y con las ROP–, ésta se tramita de acuerdo con el “Procedimiento de autorización”, para lo cual, el Subdirector de Programas y Proyectos o el Subdirector Regional de Promoción de Negocios presenta el caso de la solicitud de apoyo respectivo y recibe la notificación del resultado por medio de la “Hoja de Acuerdos de los Comités de Crédito”.

En cualquiera de los dos casos –autorización en segunda instancia y autorización por facultad de los comités–, si el dictamen es negativo, el SAS emite un correo electrónico notificando a las instancias involucradas las causas del rechazo. Este resultado es informado al solicitante por parte del responsable de la operación del apoyo y finaliza el subproceso y el trámite en su totalidad. Si el dictamen es positivo y la autorización es facultad de los comités, con la “Hoja de Acuerdos de los Comités de Crédito”, el área responsable de la operación del apoyo notifica al funcionario facultado en segunda instancia para que éste realice la autorización en el sistema.

Emitido el dictamen positivo, la solicitud pasa a estado “Comprometido” y, vía SAS, se informa al responsable de la operación del apoyo quien, por la misma vía, obtiene la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos”, las cuales entrega al solicitante o al beneficiario final. Al mismo tiempo, el SAS automáticamente verifica la suficiencia presupuestal del Pp; si no hay recursos disponibles, el SAS impide la continuación del subproceso. Si se cuenta con disponibilidad de recursos, el responsable de la operación del apoyo envía por el SAS la solicitud dictaminada a la Subdirección de Mesa de Control de Crédito (SMCC) para su revisión y autorización del desembolso. En este punto, el procedimiento de autorización se sigue de acuerdo con el “Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control”. Si se autoriza el desembolso, el estatus del trámite cambia en el SAS a “provisionado” y da inicio el proceso de Desembolso y Finiquito de Apoyos.

Si se rechaza el desembolso por inconsistencias normativas o por falta de recursos, el responsable informa al solicitante o al beneficiario final las causas del rechazo, concluyendo así el proceso y el trámite de solicitud. De acuerdo con las ROP, en el caso de que no se cuente con suficiencia presupuestaria para otorgar los apoyos, las autorizaciones quedarán sin efectos. No obstante, en el trabajo de campo se corroboró que esta circunstancia difícilmente se actualiza, ya que, desde su planeación presupuestaria, FIRA asigna una cantidad determinada de recursos a cada una de sus oficinas en la República y estas oficinas llevan el control de dichos recursos. Al respecto, la Subdirección de Programas y Proyectos y las oficinas locales mantienen un canal de comunicación sólido que permite que la Subdirección recabe las necesidades presupuestales de todas las oficinas de FIRA. A partir de la información y sus comunicaciones con dichas unidades administrativas, la Subdirección de Programas y Proyectos asigna el presupuesto por tipo de apoyo a cada Dirección Regional y éstas, a su vez, asignan el presupuesto a las Residencias Estales.

Cuando la solicitud ya fue turnada a la SMCC y se requiere modificar algún dato del proyecto autorizado, tales como el nombre del evento, alguna fecha o el número de beneficiarios, la Subdirección Regional de Promoción de Negocios o las subdirecciones de Atención Corporativa a IFB o a IFNB, según corresponda, gestionan ante la SMCC la modificación necesaria. Otra alternativa consiste en que el responsable de la operación del apoyo capture un nuevo evento, para lo cual, en el apartado de comentarios de la cédula de elegibilidad del apoyo, se referirá el ID original y se tramita la autorización nuevamente, al mismo tiempo, se solicitará la cancelación del ID original.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Un aspecto adicional que puede afectar el logro del objetivo del Pp deriva de los retrasos que se presentan en la recepción del resultado de la consulta sobre quebrantos o castigos a la banca de desarrollo. Al respecto, personal entrevistado mencionó que, no obstante que el Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control indica que la respuesta se recibe dentro de las 72 horas que siguen a la consulta, en ocasiones el resultado no se recibe en ese plazo. Por este motivo, para concluir el proceso de recepción y análisis de la solicitud, y continuar con el proceso de autorización, el responsable de la operación del apoyo aplica la afirmativa ficta. Sin embargo, con la finalidad de cumplir con los tiempos establecidos, puede suceder que la solicitud reciba la autorización final en la segunda instancia sin que aún se cuente con el resultado de la verificación.

En las visitas realizadas a las oficinas de FIRA seleccionadas pudo observarse que los dos subprocesos y el proceso en su conjunto se llevan a cabo de manera estandarizada. La descripción detallada en el PGA de las actividades que conforman el proceso y cada uno de los subprocesos que lo integran propicia que sean realizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. De igual manera, la existencia de controles y acciones automatizadas del SAS impide que cualquiera de las instancias involucradas se desvíe de los pasos marcados y evita la omisión de algún paso en el desarrollo del proceso. Además, el SAS administra el cumplimiento de los plazos establecidos en las ROP, específicamente en este proceso, el plazo de diez días hábiles que empieza a correr a partir de que la solicitud, con la documentación completa y correcta, se recibe y se captura en el sistema. La responsabilidad del cumplimiento de este y otros plazos, recae en el personal que opera los apoyos y el titular de la oficina está a cargo del seguimiento de dicho cumplimiento.

Valoración del Proceso de gestión para la autorización de apoyos

Los actores involucrados para el proceso

La siguiente tabla presenta a los actores involucrados en el proceso.

Tabla 24. Actores involucrados en el Proceso de gestión para la autorización de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan

Unidades responsables	Actividades y/o responsabilidades
Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia: RE; Subdirectores(as) de Atención Corporativa a IFB y de Atención Corporativa a IFNB.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizan las solicitudes y emiten los dictámenes respectivos. - De ser positivos los dictámenes, la solicitud pasa a revisión y autorización del funcionario facultado en segunda instancia.
Funcionario(a) facultado(a) en segunda instancia: Directores(as) de Programas y Proyectos, y de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros; DR; Subdirector de Programas y Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reciben las solicitudes con dictamen positivo del funcionario facultado en primera instancia. - Autorizan o rechazan las solicitudes. - Se genera la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos” para el solicitante.
Comités de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Facultados para determinar la autorización o rechazo final de las solicitudes, debido al monto o la temporalidad.
Comités técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Facultados para determinar la autorización o rechazo final de las solicitudes en casos especiales, de acuerdo con los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito y con las ROP.
Subdirección de Mesa de Control de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe las solicitudes autorizadas. - Autoriza o rechaza el desembolso.
Áreas responsables de la operación de los apoyos: Directores(as) de Programas y Proyectos, de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros, Regional; Subdirectores(as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios; RE; Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico; Especialistas: de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a	<ul style="list-style-type: none"> - Reciben el dictamen negativo de primera o segunda instancia e informan al solicitante. - Reciben la “Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos” y la “Carta respuesta de Apoyos” para el solicitante. - Comunican la resolución al solicitante.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Unidades responsables	Actividades y/o responsabilidades
IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios, Estatal de Promoción y de Centro de Desarrollo Tecnológico; Agente, y Promotor(a).	
Subdirector Regional de Promoción de Negocios	<p>Proponer las oportunidades de negocio detectadas, nuevos intermediarios financieros que podrían operar con FIRA, y coadyuvar al desarrollo de mercados de asesoría y consultoría.</p> <p>Monitorear el entorno regional con el objetivo de detectar oportunidades de negocio que permitan desarrollar nuevos productos y/o diferenciar los existentes de los ofertados por otras instituciones competidoras.</p>
Subdirector de Programas y Proyectos	<p>Elaborar, actualizar e implementar las normas, políticas y reglas para la operación de los apoyos de FIRA, así como gestionar, ejecutar y dar seguimiento a los convenios de colaboración que impliquen la asignación de recursos</p> <p>Gestiona ante Comités de crédito, la autorización de programas, productos y servicios</p>

Fuente: AGEVALÚA con información del PGA, del Estatuto Orgánico de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura y del Manual de Perfiles de Puestos de FIRA.

Límites del proceso y la articulación con otros procesos

El PGAA inicia cuando –capturadas la “Cédula de elegibilidad de apoyos”, recibido el resultado de la verificación de no quebrantos y cargada en el sistema la documentación adjuntada a la solicitud, acciones con las cuales concluye el proceso de recepción y análisis de las solicitudes– el SAS emite un correo electrónico dirigido al funcionario facultado en primera instancia sobre la solicitud a dictaminar. El proceso concluye, de acuerdo con los supuestos correspondientes, con la emisión del dictamen de rechazo, en primera o segunda instancia, la determinación de insuficiencia presupuestaria o bien con la autorización del desembolso por parte de la SMCC. El último supuesto da lugar al siguiente proceso, de comprobación del aprovechamiento de apoyos.

Insumos y recursos

Se identificaron como insumos para el Proceso de gestión para la autorización de apoyos:

- Las ROP del Pp F017.
- Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito.
- Procedimiento para la gestión de Apoyos y sus anexos:
 - Estrategias para la operación de los apoyos (anexo 18).
 - Criterios para la operación del Programa que canaliza Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (anexo 19).
 - Cédula de elegibilidad de los Apoyos (anexo 24).
- Solicitud y la documentación requerida.
- Resultado de la verificación de quebrantos.

En cuanto a los recursos disponibles, corresponden principalmente a los recursos humanos y los recursos tecnológicos internos de FIRA –el SIIOF y el SAS– y, de manera externa, en el Sistema de Consulta de Quebrantos SCQ de la SHCP. Ambos tipos de recursos se consideran suficientes y adecuados para la ejecución del proceso, lo cual se pudo constatar durante las entrevistas del trabajo de campo.

a. Tiempo:

Las ROP establecen que FIRA debe emitir respuesta oficial a los interesados sobre la procedencia o rechazo de las solicitudes de apoyos en un plazo de diez días hábiles, contados a partir del momento en que la solicitud, correcta y con la documentación completa, se recibe formalmente en la oficina que opera el apoyo. Si bien, el PGA no señala el plazo en el cual debe concluirse la etapa de recepción y análisis de las solicitudes, el SAS administra el cumplimiento de los plazos. De esta manera, una vez que el responsable de la operación del apoyo captura la solicitud en el SAS, con la documentación y los anexos requeridos, y que se recibe el resultado de la verificación de

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

quebrantos o se aplica la afirmativa ficta por haber transcurrido el plazo de 72 horas para recibir dicho resultado, el sistema envía un correo electrónico al funcionario facultado en primera instancia requiriendo la autorización o el rechazo de la solicitud. Este correo marca el inicio del proceso, para el cual se dispone de hasta siete días hábiles. En este sentido, se considera que el tiempo en el que se ejecuta el proceso es adecuado y acorde con lo planificado, así como congruente con el plazo establecido en las ROP y en el PGA.

b. Personal:

En general, se observó que el personal que ejecuta el PGAA es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación que las actividades del proceso requieren. Particularmente, el personal recibe capacitación periódica y el Manual de Perfiles de Puestos garantiza que los servidores públicos de FIRA acrediten contar con las calificaciones necesarias para desempeñar las funciones que tienen asignadas.

c. Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que se cuenta para el PGAA son suficientes para su ejecución y corresponden a los etiquetados en el Capítulo 1000, Servicios Personales, y el Capítulo 5000, Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles. Lo anterior se pudo constatar con las visitas a las oficinas tanto de Oficina Central como en las Residencias Estatales de FIRA.

d. Infraestructura:

En las visitas realizadas tanto a la Oficina Central como las oficinas de las Residencias Estatales de FIRA, se constató que el personal de FIRA que desarrolla el PGAA cuenta con la infraestructura suficiente para su ejecución, ya que llevan a cabo su trabajo en oficinas dignas y con los recursos tecnológicos necesarios para su desarrollo.

e. Insumos tecnológicos

Los servidores públicos involucrados en la ejecución del PGAA tienen a su disposición los insumos tecnológicos necesarios, tales como equipos de cómputo y sistemas informáticos y de comunicación suficientes y adecuados. Estos insumos permiten llevar a cabo el análisis de la información y la emisión de dictámenes de autorización o rechazo de las solicitudes directamente en el SAS. También, son útiles para la comunicación a distancia entre las distintas áreas involucradas en el proceso y sus subprocesos, como son las oficinas que operan el apoyo, los funcionarios facultados en primera y segunda instancia, los comités y la SMCC; así como, la comunicación entre los responsables de la operación del apoyo y los solicitantes de apoyos.

Productos:

Se identificaron los siguientes productos generados por el PGAA:

- Dictamen Positivo o Negativo.
- Hoja de Términos y Condiciones de Apoyos (Anexo 26 del PGA).
- Carta de Respuesta de Apoyos (Anexo 27 del PGA).
- Autorización de desembolso por la SMCC.

Sistemas de información:

Sistemas internos FIRA:

- Sistema de Administración de Subsidios (SAS).
- Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF).

Sistemas externos de consulta:

- Sistema de Consulta de Quebrantos SCQ (de la SHCP).

Coordinación:

La coordinación entre los actores de FIRA involucrados para operar al PGAA y dar puntual respuesta al solicitante se encuentra formalizada en el Estatuto Orgánico de FIRA, el Manual de Perfiles de Puestos, el PGA y su anexo 18, Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural. En la práctica, esta coordinación pudo advertirse durante el trabajo de campo, ya que el personal en todos los niveles

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

de operación del proceso mantiene una estrecha comunicación que permite que, a pesar de que puedan presentarse retrasos, éstos no impidan que se entregue el apoyo conforme a los tiempos establecidos.

Al respecto, es de subrayar que los entrevistados en las residencias estatales de FIRA manifestaron que mantienen una comunicación constante y eficiente con el personal que participa en la ejecución de este proceso y que labora en las oficinas centrales de la institución. En particular, hicieron énfasis en las comunicaciones que mantienen con la SMCC, con quienes se tiene una relación laboral estrecha que facilita la resolución de los contratiempos que, eventualmente, se presentan. De estas manifestaciones se desprende que la coordinación entre las diversas áreas involucradas en el proceso es eficiente, con independencia de que las comunicaciones se realicen entre unidades administrativas ubicadas en la misma oficina (como es el caso de las comunicaciones entre el Subdirector de Atención Corporativa a IFB o IFNB y la SMCC) o entre oficinas centrales y foráneas.

Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el Proceso de gestión para la autorización de apoyos⁴⁹

El PGAA es un proceso que se desarrolla conforme a los documentos normativos e institucionales que regulan su ejecución. Sin embargo, la dilación en la recepción del resultado de la consulta sobre quebrantos puede retrasar la autorización de la entrega del apoyo al beneficiario final.

Bajo estas circunstancias, resulta conveniente valorar la posibilidad de establecer un mecanismo para que se efectúe la consulta de quebrantos desde que se revisan los documentos de los posibles solicitantes.

Importancia estratégica del proceso

El PGAA es de importancia estratégica porque, después de analizar la elegibilidad del apoyo y del beneficiario, aquí se decide de manera definitiva quienes serán los receptores de los apoyos del Pp, a través de la autorización o el rechazo de la solicitud por parte de dos instancias distintas y jerárquicamente superiores a la que recibe la solicitud respectiva. En este proceso también se determina si existen recursos disponibles para otorgar el apoyo, factor que condiciona fuertemente la cobertura del Pp. Finalmente, en este proceso se inserta un tramo de adicional control que consiste en una nueva revisión del cumplimiento de la normatividad en la autorización del apoyo, para concluir con la autorización del desembolso. Con esta decisión final, se garantiza la entrega de los componentes del Pp al solicitante.

Sin embargo, el logro del objetivo del Pp, facilitar el acceso a los servicios financieros de su población objetivo, puede estar, en cierta medida, condicionado por el preanálisis realizado en el proceso de recepción y análisis de la solicitud. Esto es así, dado que, razonablemente puede esperarse que los productores y empresas que no están integrados a redes de valor, y que no son considerados como potenciales acreditados de FIRA sean también quienes enfrenten las mayores dificultades de acceso a los servicios financieros.

Opinión de los actores usuarios del Pp F017 sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los usuarios del Pp F017 para el PGAA, manifestaron este se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme los tiempos establecidos en las ROP del Pp F017.

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios del proceso

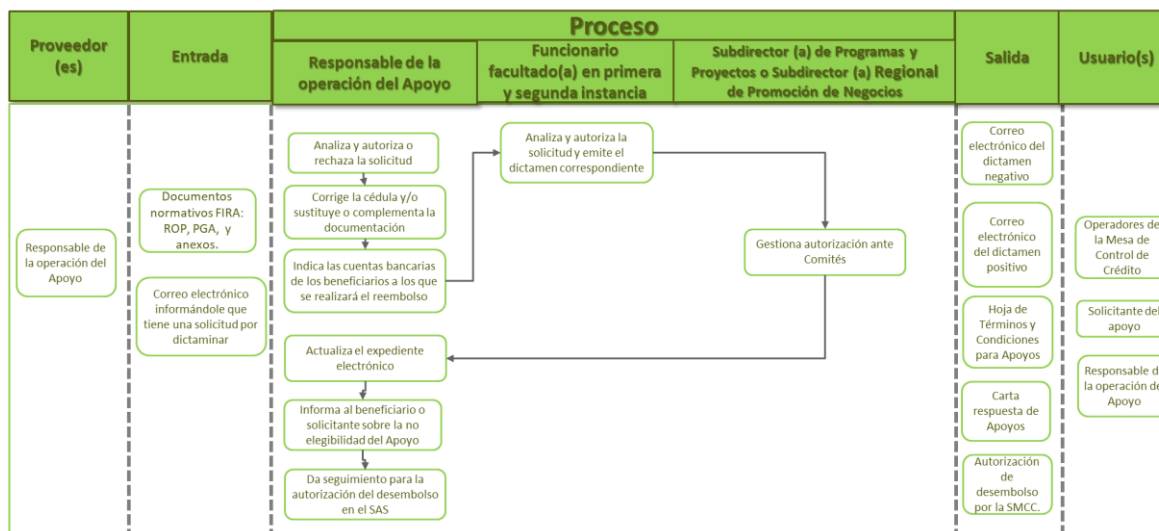
No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos del PGAA.

⁴⁹ Proceso de producción de entregables del MGP.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Diagrama de alto nivel del proceso gestión para la autorización de apoyos

Figura 13. Diagrama de alto nivel del proceso gestión para la autorización de apoyos



Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA

B.V.5 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

En el MGP el proceso de seguimiento a destinatarios está antecedido directamente por el proceso de entrega y es seguido por el de control. En el desarrollo de esta evaluación, se identificó que dicho proceso sí se ejecuta en el Pp F017 y guarda equivalencia con el MGP; sin embargo, presenta características específicas en función de la forma en que opera, por lo que la articulación entre los procesos antecedente y subsecuente del MPG no es directa. El proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA) del Pp en evaluación está antecedido por el proceso de gestión para la autorización de los apoyos y es seguido por el de desembolso y finiquito.

El Pp cuenta con dos procedimientos documentados que se denominan de seguimiento: el de Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC, categorizado como un subproceso en el PGA, y el seguimiento trimestral de apoyos por AL y RE, también previsto en el PGA. No obstante, en el análisis de gabinete complementado con información obtenida en el trabajo de campo, se determinó que, de acuerdo con sus características, se trata de procedimientos que corresponden a actividades del proceso de control, de acuerdo con la descripción de este proceso en los TdR. Dicho documento describe al proceso de control como “actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)”. Por lo que en el Proceso de control se describirán a los dos procedimientos documentados, mencionados en este párrafo, que se denominan de seguimiento.

Por otro lado, los TdR describen el proceso de seguimiento de destinatarios como las “actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios”.

Al respecto, el principal mecanismo para conocer cómo son utilizados los apoyos (componentes o entregables) del Pp es, precisamente, el mecanismo de entrega. En el apartado de descripción y valoración del proceso de desembolso y finiquito se señaló que, en su mayoría, los apoyos se entregan mediante reembolso, por lo que los solicitantes o beneficiarios finales deben comprobar con la documentación correspondiente que el apoyo se utilizó para los fines autorizados previamente a la realización del depósito respectivo. En los apoyos que están vinculados a créditos fondeados con recursos de FIRA o garantías –apoyos en reducción de costos financieros (tasa de interés), formación de sujetos de crédito (SIEBAN) y precio de servicio de garantía– el mecanismo también es su asociación con dichos créditos y garantías; en estos casos, el apoyo no

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

se entrega si no existe previamente o si no se contrata al mismo tiempo alguno de esos instrumentos de financiamiento, con lo que automáticamente queda comprobado el uso que reciben los apoyos.

Los mecanismos referidos, como indica la descripción del proceso de seguimiento de los TdR, además de que tienen el propósito de garantizar que los apoyos sean utilizados para los fines para los que fueron autorizados, son un medio a través del cual se recaba información útil para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp. En efecto, entre la documentación comprobatoria que deben recolectar y revisar los responsables de la operación de los apoyos antes de gestionar el reembolso, se encuentran documentos que, incluso desde la presentación de la solicitud, exponen los efectos que se espera que tengan los apoyos sobre la población objetivo del Pp.

En este orden de ideas, el PCAA tiene el objetivo de comprobar la utilización correcta de los apoyos, de acuerdo con el fin para el que se otorgaron, así como recabar información para identificar si el Pp está cumpliendo con sus objetivos. Los resultados o los productos que genera son el expediente del apoyo completo y revisado –principalmente, documentación asociada a los anexos 3D, 3E, 3F, 3G y 5 de las ROP, y la cédula de elegibilidad de apoyos–, en el caso de los apoyos entregados en forma de reembolsos. Por su parte, el resultado o producto que se genera para los apoyos vinculados a créditos fondeados o garantizados con recursos de FIRA son los mismos créditos obtenidos por el beneficiario final, con los cuales se corrobora al mismo tiempo tanto la correcta aplicación de los apoyos como la contribución de los apoyos al logro del objetivo del programa. Los productos o resultados, dada su naturaleza, son utilizados por el Pp como insumos para ejecutar el proceso de desembolso y finiquito de los apoyos (entrega). Asimismo, son insumos para el proceso de control, ya que los expedientes que se generan en este proceso son revisados en el proceso de control; también contienen información para monitorear el avance en el logro del objetivo del Pp y para llevar a cabo la planeación del programa.

Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

Los apoyos para eventos y para servicios de capacitación, consultoría, expansión de estructuras de IFB, IFNB, y EP, EMC y EF, apertura de centros de atención, corresponsales y respaldo de financiamientos se entregan mediante reembolso, por lo que, previamente a su realización, el solicitante o el beneficiario final deben presentar ante la oficina responsable de la operación del apoyo el Acta de entrega-recepción de los apoyos (Anexo 5 de las ROP 2017) y una relación de beneficiarios (Anexo 4 de las ROP 2017) dentro del plazo máximo de 60 días naturales posteriores a la terminación del servicio contratado (asesoría, consultoría, capacitación, entre otros). Para los apoyos de respaldo de financiamiento, el solicitante debe presentar para el reembolso una copia del contrato del crédito para el proyecto de inversión respectivo, carta en la que se manifieste no haber solicitado o recibido apoyos para el mismo proyecto con otras fuentes y una relación de beneficiarios. La presentación de esta documentación es obligatoria pues, en caso de que no se presente en el plazo establecido, no se realizará el reembolso.

El responsable de la operación del apoyo, una vez recibida la documentación entregada por el solicitante o el beneficiario final para el desembolso de los apoyos, debe revisarla y constatar que esté completa y correcta, de conformidad con el Anexo 21, “Integración de expedientes”, del PGA. Este Anexo señala la documentación que debe verificarse de acuerdo con el tipo de apoyo específico que se haya otorgado. La mayoría de esta documentación debe constar en el expediente, ya que ésta se presenta junto con la solicitud o es capturada por el responsable del apoyo cuando dicha solicitud se recibe y registra en el SAS, como la cédula de elegibilidad. Los documentos adicionales que el responsable de la operación del apoyo recaba, revisa e integra al expediente antes de que se realice el desembolso de los recursos son los señalados en el párrafo previo.

El Acta de entrega-recepción (Anexo 5 de las ROP 2017) es el documento específico mediante el cual los solicitantes o los beneficiarios finales comprueban la aplicación de los recursos en los servicios para los cuales se otorgó el apoyo; al mismo tiempo, manifiestan los resultados que obtuvieron a partir de los servicios sufragados con los recursos del Pp con el Acta, los beneficiarios presentan un reporte de aplicación de los recursos y de las actividades realizadas que serán cubiertas con el apoyo autorizado. Entre otros datos, el formato de reporte contiene los datos del apoyo, tales como el evento o servicio para el que se otorga el apoyo; el monto autorizado y el monto comprobado; los objetivos programados y los resultados obtenidos; el programa, las actividades o los indicadores programados y los resultados obtenidos, así como la aplicación de los servicios recibidos en la organización, empresa u otra entidad.

Al respecto, el personal entrevistado en las residencias estatales visitadas comentó que, además del reporte referido en el párrafo anterior, se adjuntan documentos que prueban la realización de los eventos, tales como las facturas de los servicios

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

prestados y, si se trató de un evento de capacitación se presentan las listas de asistentes con sus firmas y evidencia fotográfica. En las entrevistas con el personal de campo de FIRA también se confirmó que, aunque no es obligatorio, para el caso de eventos, el promotor responsable del apoyo realiza una visita para supervisar que este se lleve a cabo de la manera que se tenía planeada. Asimismo, los entrevistados confirmaron que en el Acta de entrega-recepción los solicitantes o beneficiarios detallan los objetivos del evento o de los otros servicios, así como sus principales alcances. A partir de esta información, se realiza una evaluación posterior, en la que el solicitante del apoyo describe los logros alcanzados y si se cumplieron los objetivos indicados en el formato; además, la oficina responsable de la operación del apoyo se asegura que el solicitante esté conforme y satisfecho con los servicios, por ejemplo, con la capacitación, a través de la firma del Acta.

El Acta entrega-Recepción” (Anexo 5 de las ROP) también se identificó como un posible mecanismo de satisfacción de los destinatarios, en virtud de que este documento contiene la declaración de la recepción de los apoyos a entera satisfacción de los beneficiarios. En general, los beneficiarios entrevistados afirman que los apoyos otorgados han sido de gran utilidad para sus empresas (pequeñas o medianas, en su mayoría), pues estos han sido impulsores en su organización, capacitación y transferencia tecnológica conforme a sus ramas productivas. Este impulso ha sido fundamental para mejorar su acceso al financiamiento. De igual manera, todos los beneficiarios entrevistados manifestaron estar satisfechos con los apoyos. Mencionan que el personal de FIRA es amable y siempre resuelve sus dudas, pues tienen una estrecha comunicación verbal, telefónica y electrónica (vía correo electrónico).

Se identificó que FIRA promueve los apoyos, principalmente, con empresas y productores que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, que son potenciales a ser acreditados. De acuerdo con las entrevistas con el personal de campo de FIRA, los apoyos son un mecanismo para que FIRA pueda, en algún momento, otorgar a los beneficiarios algún servicio de financiamiento a través de los intermediarios financieros con los que tiene convenio. Esto es una fortaleza del Pp pues estaría encaminando sus esfuerzos a cumplir con el objetivo.

Por otro lado, se preguntó al personal de FIRA si la información que contiene el Acta entrega-recepción se encuentra sistematizada, a lo que respondieron que solamente se encuentra digitalizada y esta sirve de insumo para el PGAA. Es decir, no existe una base de datos para conocer las fortalezas y posibles debilidades de los apoyos; además esto limita sistematizar la retroalimentación para que sirva como insumo para el subproceso de Reglas de Operación del Pp, pues permitiría conocer una visión completa de la forma y resultados del otorgamiento de los apoyos.

Como se señaló antes, en el expediente está integrada la Cédula de elegibilidad de apoyos (Anexo 24 del PGA) que carga el responsable de la operación del apoyo en el expediente electrónico en el SAS en el PRASA. En esta cédula se registra, entre otra información, el impacto que se espera que tenga el apoyo en la persona física o moral que lo recibirá, describiéndose con precisión la situación con y sin el apoyo solicitado. En este sentido, entre los impactos que se espera observar que están estrechamente relacionados con el logro del objetivo del Pp, de acuerdo con el tipo de apoyo, son las siguientes (Anexo 25 del PGA, Instructivo para la Cédula de elegibilidad de apoyos):

- Organización de Productores y Estructuración de Proyectos: En la inducción de productores a organizarse formalmente, constituyéndose como sujetos de crédito; el desarrollo de su educación financiera y esquemas de masificación del crédito, estructuración y formación de figuras asociativas legales, entre otros.
- Adopción de Innovaciones tecnológicas o desarrollo empresarial: En la adopción de innovaciones tecnológicas; conocimiento de las características del producto que demanda el mercado; inducción de oferta tecnológica que mejore procesos productivos y formación del recurso humano, entre otros.
- Articulación empresarial e integración a la red de valor: En el análisis de la red de valor; identificar oportunidades de negocios que faciliten la integración al mercado y para obtener certificaciones requeridas en la integración a las redes de valor en el desarrollo de nuevos productos; en la operación y consolidación de esquemas de integración, para desarrollar y fortalecer la red de proveedores.
- Ampliación de cobertura de servicios financieros: En el fortalecimiento de IF y EP, EMC y entidades financieras reconocidas por la legislación que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal; en cobertura y disponibilidad de servicios financieros, ampliar la penetración y expansión de los servicios financieros en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, utilizando mecanismos que mejoren las condiciones del financiamiento y la inclusión financiera de la población objetivo de FIRA; en el esquema Integral de administración de riesgos, inducir el uso de instrumentos de administración de riesgos, y para desarrollar mecanismos que permitan obtener financiamientos e incrementar la base de sujetos de crédito.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Otros documentos que los solicitantes o los beneficiarios finales deben presentar a FIRA, según el servicio, y que también contienen información comprobatoria sobre la utilización de los apoyos o información que FIRA puede verificar para determinar la correcta aplicación de los recursos del Pp, son los siguientes:

- Apoyos a Servicios de Consultoría: 1) Plan de Fortalecimiento de las competencias productivas del solicitante, incluyendo calendario de actividades, productos entregables, resultados esperados y las condiciones que aseguren la calidad de los servicios contratados; y, 2) Plan de Fortalecimiento de competencias financieras y empresariales del solicitante con calendario de actividades, productos entregables, resultados esperados y las condiciones que aseguren la calidad de los servicios contratados (Anexo 3C, Diagnóstico y fortalecimiento).
- Apoyos a servicios de asesoría: Objetivos del programa de asesoría; principales problemas de la empresa a resolver e impactos esperados, tales como incremento en volúmenes de producción, valor agregado de productos o servicios, reducción de costos, generación de empleos, montos de financiamiento, cumplimiento de obligaciones crediticias, en función del grado de madurez del proyecto, entre otros (Anexo 3D, Plan de asesoría).
- Apoyo de expansión de estructuras para Prestadores de Servicios Especializados: 1) Resultados esperados en servicios de capacitación, asesoría y consultoría: número de proyectos generados; número de beneficiarios finales (clientes) nuevos con financiamiento, y otros servicios; y, 2) Resultados esperados en servicios de formulación, gestión y seguimiento de proyectos fondeados con recursos de FIRA: número de créditos, número de acreditados, monto de créditos refaccionarios, monto de créditos de avío, monto de créditos a microempresas, a empresas familiares, a pequeñas empresas y a medianas empresas (Anexo 3E, Apoyo de expansión de estructuras para Prestadores de Servicios Especializados).
- Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros (Capacitación y Consultoría): Reportes mensuales y uno final al concluir la Estancia de capacitación que entregará a la empresa (concepto: Desarrollo del Mercado de Asesoría y Consultoría), e Informe de las actividades realizadas y probables aplicaciones de lo aprendido, tendientes a mejorar productividad y rentabilidad de su empresa (concepto: Adopción de Innovaciones Tecnológicas) (Anexo 3F, Estancias de capacitación).
- Apoyos para la expansión de Estructuras de Intermediarios Financieros, para la apertura de Centros de Atención, para corresponsales y para la Adquisición de Coberturas de Precios: Resultados obtenidos en cuanto al incremento en descuento y garantía en los segmentos de Microempresas, Empresa familiar y Pequeña Empresa en el periodo autorizado; porcentaje de participación de crédito refaccionario descontado en los segmentos de Microempresas, Empresa familiar y Pequeña Empresa; número de personal contratado o subcontratado, así como el monto de apoyo total a recibir de FIRA y el monto de apoyo pagado por FIRA (Anexo 3G, Plan de descuento y garantía sin fondeo).

Estos documentos contienen información que permite comprobar que el apoyo fue importante para lograr el objetivo del Pp, a veces de manera directa (con la obtención de algún crédito) o en algunas otras de manera indirecta (con el fortalecimiento de las capacidades empresariales).

Con respecto a los apoyos que se solicitan directamente en las oficinas de FIRA y que son entregados mediante reembolso, el PCAA está documentado, aunque no de manera exclusiva como un procedimiento destinado meramente a describir las actividades que lo componen, y permite tener certeza sobre la utilización de los apoyos por parte de los destinatarios. Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento documentado, ni exclusivamente ni otros documentos normativos o institucionales, ni se obtuvo información en el trabajo de campo sobre el uso que el Pp da a la información recabada sobre los resultados obtenidos a partir de los servicios para los cuales se otorgan los apoyos. Es decir, si bien el Pp cuenta con información proporcionada por el solicitante o el beneficiario final con respecto a los efectos de los apoyos que otorga, no cuenta con mecanismos para utilizar dicha información de manera sistemática, como tampoco para verificar si los objetivos, metas o impactos registrados en la Cédula y en los formatos anexos a la solicitud efectivamente se alcanzan o no. Adicionalmente, no se observó que dicha información se utilice en el proceso de planeación del programa, en las acciones de monitoreo o que se utilice como insumos para mejorar la gestión del Pp. En este sentido, una fortaleza del Pp es que se solicita mucha documentación sólida para comprobar el aprovechamiento del apoyo; sin embargo, al apoyar proyectos de diversos tipos, el tipo de información contenida en dicha documentación es difícil de sistematizar y aprovechar para la retroalimentación, planeación y verificación de objetivos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Por otra parte, de acuerdo con la Guía para la Operación de los Productos y Servicios de FIRA, el apoyo para la adquisición de coberturas de precios también se entrega mediante reembolso, sin embargo, éste se realiza a través del intermediario financiero, quien también solicita el apoyo al momento de realizar la solicitud de compra de coberturas. Esta misma Guía y las ROP señalan que las solicitudes de los apoyos para la adquisición de coberturas de precios, para reducción de costos financieros (tasa de interés), para formación de sujetos de crédito (SIEBAN) y al precio del servicio de garantía se tramitan de manera electrónica a través del SIIOF por los intermediarios financieros al momento de realizar la solicitud de compra de coberturas, de descontar los créditos o de contratar el servicio de garantía FEGA.

El apoyo en reducción a tasa de interés se entrega al acreditado mientras cumpla con sus obligaciones de crédito, otorgándose como un estímulo a su pago oportuno. Por este motivo, en el caso de que de que el beneficiario final no realice el pago del crédito en los plazos establecidos, los intermediarios financieros tienen que registrar en el SIIOF el incumplimiento en un plazo de hasta 30 días hábiles a partir del vencimiento o pago anticipado con recursos del intermediario. Con esta medida, se garantiza el aprovechamiento adecuado de este tipo de apoyos. Al mismo tiempo, el apoyo otorgado como estímulo por el pago oportuno es también un respaldo para el intermediario financiero, pues incentiva a que el acreditado pague puntualmente, y para el acreditado, pues es un incentivo para que acceda a los servicios financieros.

Los intermediarios financieros pueden requerir el apoyo SIEBAN a través del SIIOF al momento de la disposición del fondeo con recursos de FIRA para créditos correspondientes a los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa destinados a la actividad primaria que ejerzan, para lo cual deben presentar la relación de socios en el año fiscal en que se reciba el apoyo. Dado que el apoyo se entrega por crédito otorgado, una vez concedido, se verifica al instante que el entregable del Pp es utilizado de acuerdo con lo establecido y, también, se confirma que con el apoyo se cumple con el propósito de facilitar el acceso a los servicios financieros.

La elegibilidad del apoyo al precio de servicio de garantía se determina al momento de disponer el servicio de garantía FEGA y el apoyo se calcula y se reserva al registrar la garantía FEGA, y se otorga por toda la vigencia del contrato. Como en el caso anterior, el destino del apoyo y su contribución al logro del propósito del Pp son evidentes. De manera similar sucede con el apoyo para la adquisición de coberturas de precios, con la particularidad de que aquí se valida la elegibilidad de los apoyos por año fiscal, de acuerdo con la fecha en la que se adquiere la cobertura de precios.

En este orden de ideas, los apoyos financieros tienen un efecto directo sobre el logro del objetivo, en tanto que, en los apoyos de reducción a tasa de interés, al precio de servicio de garantía y el de SIEBAN, siempre implican el acceso a servicios financieros de crédito (con o sin garantía). Al respecto, en las visitas a las oficinas de FIRA, los entrevistados apuntaron que la base de datos SIIOF, donde existe información sobre los acreditados, es un repositorio de información clave que las residencias estatales utilizan en su planeación para conocer el historial del acreditado y los apoyos que ha recibido, y así determinar si ya se ha fortalecido o cómo ha sido su evolución.

Valoración del Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA)

Los actores involucrados para el proceso

La siguiente tabla presenta a los actores involucrados en el proceso.

Tabla 25. Actores involucrados en el Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos del Pp F017 y las actividades que realizan

Unidades responsables	Actividades y/o responsabilidades
Áreas responsables de la operación de los apoyos: Directores(as) de Programas y Proyectos, de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros, Regional; Subdirectores(as) de Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios; RE; Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico; Especialistas: de	<ul style="list-style-type: none"> - Reciben la solicitud y revisan la documentación presentada por el solicitante o el beneficiario final de acuerdo con el Anexo 21, Integración de expedientes, del PGA. - Si la documentación no está completa o no es correcta, solicitan al beneficiario o al solicitante la información necesaria. - Confirman la utilización de los apoyos solicitados en las oficinas de FIRA y entregados vía reembolso.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Unidades responsables	Actividades y/o responsabilidades
Programas y Proyectos, Técnico y de Redes de Valor, de Atención Corporativa a IFB, de Atención Corporativa a IFNB, Regional de Promoción de Negocios, Estatal de Promoción y de Centro de Desarrollo Tecnológico; Agente, y Promotor(a).	
Dirección General Adjunta de Sistemas y Operaciones	Administrar el SIOF
Subdirección de Cartera	- Verifica que el solicitante de los apoyos para la adquisición de coberturas de precios, para reducción de costos financieros (tasa de interés), para formación de sujetos de crédito (SIEBAN) y al precio del servicio de garantía cuente con la constancia de cumplimiento de obligaciones fiscales y con Opinión positiva de cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad social o declaratoria de no estar obligado a inscribirse en el IMSS, para provisionar el monto del apoyo.

Fuente: AGEVALÚA con información del PGA, la Guía para la Operación de los Productos y Servicios de FIRA.

Límites del proceso y la articulación con otros procesos

El PCAA inicia dentro de los siguientes 60 días naturales a la autorización del desembolso por parte de la SMCC, en el momento en que el responsable de la operación el apoyo recaba o recibe, y revisa la correcta utilización del apoyo para los fines previstos; por lo que está precedido por el PGAA. Este proceso es seguido por el de desembolso y finiquito; aunque, sus productos son insumos para el proceso de control, ya que los expedientes que se generan en el PCAA son revisados en ese proceso; estos expedientes también contienen información de utilidad para monitorear el avance en el logro del objetivo del Pp y para llevar a cabo la planeación del programa, si bien, se observó que dicha información no se aprovecha para estos fines.

Insumos y recursos

Se identificaron como insumos para el Proceso de gestión para la autorización de apoyos:

- Las ROP del Pp F017 y sus anexos:
 - o Acta de entrega-recepción de los apoyos (anexo 5).
 - o Relación de beneficiarios (anexo 4).
- Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito.
- Procedimiento para la gestión de Apoyos y sus anexos:
 - Cédula de elegibilidad de apoyos (anexo 24).
 - Integración de expedientes (anexo 21).
 - Instructivo para la Cédula de elegibilidad de apoyos (anexo 25).
- Expediente electrónico y físico del apoyo.

a. Tiempo:

Las ROP y el PGA disponen que la documentación comprobatoria del uso de los recursos del apoyo, específicamente, el Acta de entrega-recepción de los apoyos (Anexo 5, ROP) y una relación de beneficiarios (anexo 4, ROP), tienen que ser presentadas en un plazo de 60 días naturales a partir de que el servicio para el cual se otorgó el apoyo se haya realizado. Se considera que este plazo es un tiempo razonable para que el solicitante o el beneficiario final recolecten y preparen la información requerida. Por otra parte, la comprobación del aprovechamiento de los apoyos vinculados a créditos fondeados con recursos de FIRA o a garantías se realiza en el momento en que se realiza la contratación de los servicios financieros respectivos, por lo que, en el caso anterior y en este, el proceso es oportuno.

No obstante, el Pp no cuenta con mecanismos formales ni informales para utilizar la información recabada sobre los resultados obtenidos a partir de los servicios para los cuales se otorgan los apoyos, por lo que es posible que esta circunstancia favorezca la subutilización de la información del Pp y la debilidad en el monitoreo del avance en el cumplimiento de su objetivo.

b. Personal:

En general, se observó que el personal que ejecuta el PCAA es suficiente para recabar y revisar la información comprobatoria presentada para recibir el reembolso, tiene el perfil y cuenta con la capacitación que las actividades del proceso requieren. Particularmente, el personal recibe capacitación periódica y el Manual de Perfiles de Puestos garantiza que los servidores públicos de FIRA acrediten contar con las calificaciones necesarias para desempeñar las funciones que tienen asignadas.

Sin embargo, se constató que el Pp no cuenta con personal que tenga la responsabilidad explícita de verificar el cumplimiento de su propósito. Lo cual puede deberse a que dichas actividades no están previstas formalmente o bien, a que no se cuenta con el personal suficiente para desempeñarlas, no obstante que son necesarias para evaluar los resultados del Pp.

c. Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que se cuenta para el PCAA son suficientes para su ejecución y corresponden a los etiquetados en el Capítulo 1000, Servicios Personales, y el Capítulo 5000, Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles. Lo anterior se pudo constatar con las visitas a las oficinas tanto de Oficina Central como en las Residencias Estatales de FIRA.

d. Infraestructura:

En las visitas realizadas tanto a la Oficina Central como las oficinas de las Residencias Estatales de FIRA, se constató que el personal de FIRA que desarrolla el PCAA cuenta con la infraestructura suficiente para su ejecución, ya que llevan a cabo su trabajo en oficinas dignas y con los recursos tecnológicos necesarios para su desarrollo.

e. Insumos tecnológicos

Los servidores públicos involucrados en la ejecución del PCAA tienen a su disposición los insumos tecnológicos necesarios, tales como equipos de cómputo y sistemas informáticos y de comunicación suficientes y adecuados. Estos insumos permiten llevar a cabo el análisis de la información y la emisión de dictámenes de autorización o rechazo de las solicitudes directamente en el SAS. También, son útiles para la comunicación a distancia entre las distintas áreas involucradas en el proceso y sus subprocesos, como son las oficinas que operan el apoyo, los funcionarios facultados en primera y segunda instancia, los comités y la SMCC; así como, la comunicación entre los responsables de la operación del apoyo y los solicitantes de apoyos.

Sin embargo, es posible que la utilización de la información recabada por el Pp en relación con el cumplimiento de su objetivo implique la realización de actividades de sistematización de la información para que ésta pueda ser aprovechada para la retroalimentación, planeación y comprobación de objetivos.

Productos:

Se identificaron los siguientes productos generados por el PCAA:

- Expediente físico y electrónico integrado.

Sistemas de información:

Sistemas internos FIRA:

- Sistema de Administración de Subsidios (SAS).
- Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF).

Coordinación:

No se observó que exista comunicación entre las oficinas responsables de la operación de los apoyos y la Subdirección de Programas y Proyectos (unidad administrativa de FIRA responsable del Pp) para el análisis y aprovechamiento de la información de los expedientes de los apoyos a fin de identificar los efectos de los entregables sobre el logro del objetivo del Pp. Es posible que esta situación se deba a que el Pp no cuenta con procedimiento documentado que asigne, entre las áreas involucradas en la operación, las actividades de sistematización, análisis y verificación de dicha información.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

El PCAA es un proceso que se desarrolla conforme a los documentos normativos e institucionales que regulan su ejecución. Si bien no existe un documento que rijan este procedimiento, con respecto a los apoyos que se solicitan directamente en las oficinas de FIRA y que son entregados mediante reembolso, permite tener certeza sobre la utilización de los apoyos por parte de los destinatarios.

Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento documentado, ni exclusivamente ni en otros documentos normativos o institucionales, ni se obtuvo información en el trabajo de campo sobre el uso que el Pp da a la información recabada sobre los resultados obtenidos a partir de los servicios para los cuales se otorgan los apoyos. Es decir, si bien el Pp cuenta con información proporcionada por el solicitante o el beneficiario final con respecto a los efectos de los apoyos que otorga, no cuenta con mecanismos para utilizar dicha información, como tampoco para verificar si los objetivos, metas o impactos registrados en la Cédula y en los formatos anexos a la solicitud efectivamente se alcanzan o no. Adicionalmente, no se observó que dicha información se utilice en el proceso de planeación del programa, en las acciones de monitoreo o que se utilice como insumos para mejorar la gestión del Pp, no obstante que es recolectada por el propio Pp.

Importancia estratégica del proceso

El PCAA es de importancia estratégica porque está conformado por actividades que buscan asegurar que los apoyos que otorga el Pp se aprovechen para los servicios para los que se autorizaron. En este proceso, el personal que opera el Pp recaba y revisa la documentación comprobatoria del uso de los apoyos, la cual contiene información sobre los objetivos, metas, resultados y efectos esperados de los apoyos sobre la población objetivo.

Sin embargo, como se indicó en otras secciones, el Pp no tiene mecanismo que permitan utilizar la información recolectada para estimar la contribución de los apoyos al logro de su objetivo.

Opinión de los actores del Pp F017 sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

En las visitas a campo se comprobó en un par de eventos que los beneficiarios del Pp recibieron el apoyo. En entrevistas con los beneficiarios se comprobó que el apoyo que estaban recibiendo (asesoría) contribuía al fortalecimiento de su sistema de producción, lo cual los beneficiarios consideraron que los pondría en una mejor situación para solicitar un crédito con un intermediario financiero. También los beneficiarios, que no eran los solicitantes, consideraron que la presentación de la información comprobatoria de los servicios que ellos tenían que presentar para obtener el reembolso eran pocos y fáciles de solventar. Por su parte, los solicitantes mencionaron que el personal de FIRA siempre respondía oportunamente y los asesoraba en cada parte del proceso para solicitar y comprobar el apoyo.

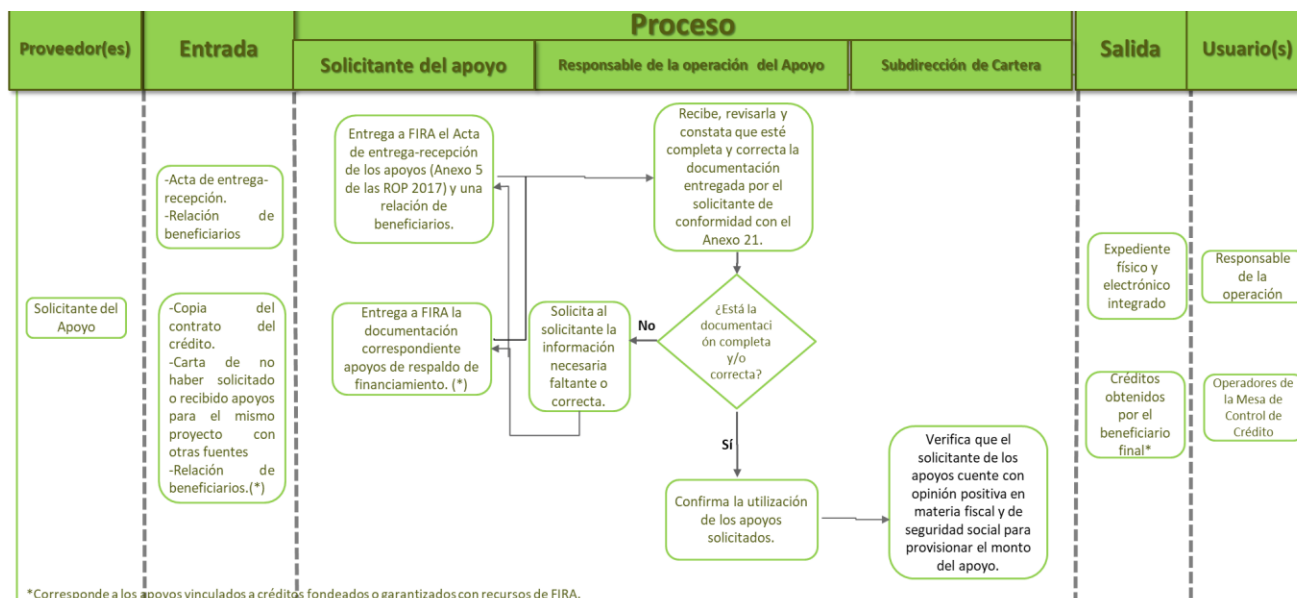
Por otro lado, el personal de FIRA manifestó que, si bien eran varios los trámites que se tenían que realizar para otorgar el apoyo, todo el proceso se operaba oportuna y eficientemente. Además, contar con todo el expediente ordenado facilitaba la revisión, tanto del especialista estatal como en caso de alguna auditoría las cuales son frecuentes en este Pp.

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios del proceso

El Anexo 5, Acta de entrega-recepción es el único mecanismo formal del Pp que colecta información sobre la satisfacción de los solicitantes o beneficiarios finales con los servicios realizados por medio de los apoyos del Pp.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Figura 14. Diagrama de alto nivel del proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos



Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA

B.V.6 Proceso de desembolso y finiquito de apoyos

El Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA) corresponde al proceso de entrega del MGP. Los TdR describen este proceso como aquel “en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos”.

De acuerdo con la equivalencia de procesos presentada en la Tabla 22, para efectos de esta evaluación, se estableció la paridad entre el PDFA y la etapa de desembolso y finiquito de apoyos, identificada como subproceso en el PGA. Este proceso está normado por las ROP 2017 y los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado principalmente en el PGA y sus anexos.

El objetivo de este proceso es realizar la entrega de los apoyos a los beneficiarios finales o, en su caso, a los solicitantes. Los apoyos se cubren en la forma de reembolsos; por lo tanto, los resultados o los productos que genera son el depósito del apoyo en la cuenta del beneficiario final o del solicitante, el comprobante fiscal (CFDI) de egresos y la carta de liquidación, donde el beneficiario/solicitante manifiesta haber recibido la transferencia electrónica.

En este sentido, el PDFA está determinado directamente por el proceso que le antecede, el PCAA, cuyos productos pasan al presente proceso como insumos para corroborar que se llevaron a cabo los servicios para los que se otorgó el apoyo. Asimismo, los productos que se generan en el PDFA dan lugar al inicio del Proceso de seguimiento de los apoyos.

A partir de la revisión documental y de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, se identificó que el PDFA se encuentra documentado en el PGA y este contiene las mismas actividades del Subproceso que lleva el mismo nombre, por lo que en adelante se referirá únicamente como PDFA.

Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del proceso

Cuando se autoriza el desembolso del apoyo en el SAS por parte de la SMCC inicia el PDFA. Los recursos de los apoyos para eventos y para servicios de capacitación, consultoría, expansión de estructuras de IFB, IFNB, y EP, EMC y EF, apertura de centros de atención, corresponsales, respaldo de financiamientos y apoyo para la adquisición de coberturas de precios se entregan mediante reembolso, por lo que, para su realización, el solicitante debe presentar ante la oficina responsable de la operación del apoyo el Acta de Entrega-Recepción de los apoyos (Anexo 5 de las ROP 2017) y una relación de beneficiarios

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

(Anexo 4 de las ROP 2017) dentro del plazo máximo de 60 días naturales posteriores a la terminación del servicio contratado (asesoría, consultoría, capacitación, entre otros). Para los apoyos de respaldo de financiamiento, el solicitante suscribirá un convenio de concertación con los compromisos y obligaciones para el uso adecuado de los apoyos, y, para el reembolso debe presentar copia del contrato del crédito para el proyecto de inversión respectivo, carta en la que se manifieste no haber solicitado o recibido apoyos para el mismo proyecto con otras fuentes y una relación de beneficiarios. En el caso de que esta documentación no sea presentada en el plazo establecido, no se realizará el reembolso.

La entrega de los recursos se hace mediante una transferencia en la cuenta bancaria indicada por el solicitante, cuyos datos son capturados en el sistema por el responsable del apoyo después de que el funcionario facultado en primera instancia autoriza la solicitud y emite el dictamen positivo. La transferencia bancaria se realiza en un plazo máximo de diez días hábiles posteriores a la presentación de la documentación referida. El Acta de entrega-recepción y el comprobante fiscal que emita FIRA son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos.

Previamente, el responsable de la operación del apoyo revisa que la documentación recibida se encuentre completa y correcta y, en caso de que los beneficiarios finales no hayan sido prevalidados, con la relación de beneficiarios recabada realiza la captura de sus datos en el SAS para su validación a través de la verificación de sus antecedentes crediticios en el SUSTRAE (Registro de personas con antecedentes especiales) y el BUROTEC, y de la validación de la CURP. Posteriormente, captura en el SAS la liquidación de gastos y el sistema verifica el RFC y el(los) números de la CLABE(s); si éstos son correctos, la Subdirección de Tesorería realiza la dispersión de recursos vía SPEI, con lo que se generan los comprobantes fiscales (CFDI) de manera automática. Concluida esta etapa (comprobación de gastos, desembolso e integración del expediente), antes de llevar a cabo el finiquito, el responsable de la operación del apoyo captura en el SAS la información del apoyo ejercido y verifica que el expediente se encuentre completo y correctamente integrado. Finalmente, captura el finiquito del apoyo, con lo que concluye el PDFA.

El proceso general hasta aquí descrito presenta algunas diferencias mínimas para el caso de eventos capturados a iniciativa de FIRA en lo que se refiere a la documentación comprobatoria del apoyo: en lugar del Acta de entrega-recepción se debe elaborar un Reporte de aplicación de los recursos y de las actividades realizadas por parte del personal de FIRA responsable de la operación del evento. Además, en estos casos, el Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales revisa que los comprobantes fiscales digitales presentados por los proveedores de los servicios y, si están correctos y son congruentes con la liquidación capturada, procede la autorización contable de acuerdo con el "Procedimiento Operativo de Cuentas por pagar" a fin de que se realice el depósito a las cuentas de los beneficiarios finales indicados en el anexo 3 de las ROP o en el anexo 39, "Beneficiarios que reciben la transferencia electrónica del apoyo" del PGA.

Este proceso, además, incluye acciones diversas si se presentan situaciones particulares para los eventos, tales como montos diferentes de apoyo, eventos de capacitación donde no asiste el total de beneficiarios programados y eventos en los que se realizan desembolsos parciales y periódicos.

Por otro lado, a diferencia de los apoyos que se entregan mediante reembolsos, los apoyos en reducción de costos financieros (tasa de interés), formación de sujetos de crédito (SIEBAN) y precio de servicio de garantía se tramitan por los intermediarios financieros al momento de descontar los créditos o de contratar el servicio de garantía FEGA. En apoyo en reducción a tasa de interés se entrega al acreditado mientras cumpla con sus obligaciones de crédito, otorgándose como un estímulo a su pago oportuno. Con el propósito de asegurar que el apoyo sea recibido por el beneficiario y para fomentar la transparencia, el monto del apoyo se otorga directamente por FIRA a los acreditados en la cuenta bancaria que éstos señalen. Los intermediarios financieros tendrán derecho al apoyo SIEBAN por los créditos fondeados con recursos FIRA correspondientes a los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa destinados a la actividad primaria que ejerzan, para lo cual deben presentar la relación de socios en el año fiscal en que se reciba el apoyo. Por su parte, la elegibilidad del apoyo al precio de servicio de garantía se determina al momento de disponer el servicio de garantía FEGA; y el apoyo se calcula y reserva al registrar la garantía FEGA y se otorga por toda la vigencia del contrato.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Valoración del Proceso de desembolso y finiquito de apoyos

Los actores involucrados en el Proceso desembolso y finiquito de apoyos

Los actores involucrados, en este proceso son el Responsable de la operación del apoyo y el personal del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales.

Los Responsables de la operación del Apoyo, que de acuerdo con el procedimiento son:

- Director(a) de Programas y Proyectos.
- Director(a) de Atención Corporativa a Intermediarios Financieros.
- Director(a) Regional.
- Subdirector(a) de Programas y Proyectos.
- Subdirector(a) Técnico y de Redes de Valor.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFB.
- Subdirector(a) de Atención Corporativa a IFNB.
- Subdirector(a) Regional de Promoción de Negocios.
- Residente Estatal.
- Jefe de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Especialista de Programas y Proyectos.
- Especialista Técnico y de Redes de Valor.
- Especialista de Atención Corporativa a IFB.
- Especialista de Atención Corporativa a IFNB.
- Especialista Regional de Promoción de Negocios.
- Especialista Estatal de Promoción.
- Especialista de Centro de Desarrollo Tecnológico.
- Agente.
- Promotor(a).

El personal del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales es el encargado de la autorización contable conforme al “Procedimiento Operativo de Cuentas por pagar”, a fin de que se realice el depósito a la(s) cuenta(s) del (de los) beneficiario(s) final (es) y está integrado por el personal siguiente:

- Jefe de Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales.
- Especialista Fiscal.
- Analista de Contabilidad General.
- Analista de Contabilidad General en Oficinas Foráneas

El apartado G.6.9, Atención de apoyos tecnológicos, del Procedimiento operativo de cuentas por pagar, contiene la descripción de actividades que se llevan a cabo en relación con el desembolso de los apoyos del Pp, entre las cuales se encuentran las siguientes: monitorear las solicitudes de trámite en SIOF e identificar los trámites que se encuentran pendientes de autorizar contablemente; revisar que los CFDI estén vigentes al momento de su autorización contable, así como que el RFC del Fideicomiso, impuestos trasladados y retenidos, y montos sean correctos; revisar que los recibos oficiales cumplan con la normativa vigente; autorizar contablemente la liquidación para que a través de los sistemas institucionales SIOF y SAS se genere el documento contable liberado para pago, o en su caso, rechazar la solicitud de trámite en SIOF, donde el sistema genera en forma automática notificación de rechazo a través de un correo electrónico.

De acuerdo con el personal de FIRA entrevistado, el personal que realiza las actividades descritas en el Procedimiento operativo de cuentas por pagar, así como estas actividades, coincide plenamente con lo que sucede en la práctica. En cambio, en entrevistas con los responsables de la operación del apoyo, estos señalaron que corresponde casi de manera exclusiva a los agentes, los promotores, los residentes estatales (con el apoyo de los especialistas estatales) y los directores regionales (con el apoyo de los especialistas regionales) la integración del expediente y la autorización para realizar el PDFA.

Las actividades que realizan son las siguientes:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 26. Actores involucrados en el Proceso desembolso y finiquito de apoyos y sus responsabilidades

Actor involucrado	Actividades y/o responsabilidades
Responsable de la operación del Apoyo	Recibe o recaba documentación para el Desembolso.
	Valida elegibilidad de beneficiarios finales.
	Captura liquidación en el SAS.
	Informa que el(los) número(s) de CLABE(s) es(son) incorrecto (s).
Personal del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales	Revisa y autoriza o rechaza CFDI.
	Corrige datos en eventos.
Responsable de la operación del Apoyo	Para el finiquito, captura en SAS la información del Apoyo ejercido.
	Verifica la integración del Expediente.

Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento para la Gestión de Apoyos, Edición 14.

Límites del Proceso y la articulación con otros procesos

El PDFA inicia cuando el solicitante o beneficiario presenta ante el responsable de la operación del apoyo la documentación comprobatoria que avala la utilización de los apoyos en los servicios para los que fue otorgado y que dicha documentación ha sido revisada y se ha confirmado que está completa y correcta, lo cual tiene lugar en el procedimiento de comprobación del aprovechamiento de los apoyos. Hacia adelante, este proceso se vincula con el Proceso de Seguimiento de los Apoyos (PSA).

Insumos y recursos

Se identificaron como insumos para PDFA, para los apoyos I a III de las ROP:

- Las ROP del Pp F017 y sus anexos:
 - o Relación de beneficiarios finales (anexo 4).
 - o Acta de entrega-recepción (anexo 5).
- Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito.
- Procedimiento para la gestión de Apoyos y sus anexos:
 - o Criterios para la operación del Programa que canaliza Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (anexo 19).
 - o Integración de expedientes (anexo 21).
 - o Beneficiarios que reciben la transferencia electrónica del apoyo (anexo 39 del PGA).
- Procedimiento Operativo de Cuentas por pagar.

Para el apoyo de Formulación, Gestión y Seguimiento de Proyectos, se requiere, además, de los documentos anteriormente citados, el Reporte de la Aplicación de Crédito y Seguimiento (anexo 2 de las ROP). Además, de manera exclusiva para el apoyo IV “Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros”, modalidad para cobertura y disponibilidad de servicios financieros, concepto elegible “respaldo de financiamientos”, se requieren adicionalmente los siguientes documentos:

- Copia del contrato del crédito relativo al proyecto de inversión.
- Carta en la que el solicitante, o el representante legal de la persona moral solicitante, manifieste no haber solicitado o recibido apoyos para el mismo concepto y/o el mismo proyecto.

Los recursos necesarios para la ejecución de este proceso son, principalmente, recursos humanos y los recursos tecnológicos con que cuenta de FIRA, como son sus sistemas de información SIIOF, SAS, SUSTRAE y BUROTEC, así como el sistema externo de consulta RENAPO para validar la CURP. Ambos tipos de recursos se consideran suficientes y adecuados para su ejecución, lo cual se pudo constatar durante las entrevistas del trabajo de campo.

a. Tiempo:

El PGA establece que, para el reembolso de los apoyos autorizados, los solicitantes deberán presentar a FIRA la documentación que comprueba la prestación del servicio para el cual se otorgó el apoyo en un plazo máximo de **60 días naturales**, contados a partir de la fecha de terminación del servicio. En caso de que la documentación sea

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

presentada después de dicho plazo, no se realizará el reembolso correspondiente. Una vez que el beneficiario presenta la documentación respectiva, el área responsable de la operación del apoyo cuenta con diez días hábiles para realizar la transferencia bancaria a la cuenta que haya sido indicada.

Una vez que el solicitante presentó la documentación completa y correcta y el responsable de la operación valida la elegibilidad de los beneficiarios finales el proceso es fluido hasta llegar al finiquito. Cabe señalar que, en opinión de los promotores de FIRA, es poco común que algún solicitante no entregue la documentación completa. Esto ya que fueron asesorados desde un inicio por personal de FIRA. Además, es frecuente que los promotores acompañen a los solicitantes en los apoyos que son eventos, por lo que, si surgiera alguna duda, ahí mismo se podría solventar.

En el caso de que, por causas justificables y no imputables al solicitante, el área responsable del apoyo no realice la liquidación en el plazo de diez días hábiles antes referido, la Subdirección Regional de Promoción de Negocios correspondiente o las Subdirecciones de Atención Corporativa a IFB o IFNB solicitarán al Centro de Atención FIRA (CAF) la apertura del SAS para realizar el trámite de liquidación respectivo, especificando las causas por las que no se hizo la liquidación dentro del plazo establecido.

En este sentido, el proceso se considera oportuno, toda vez que prevé un periodo razonable para que los solicitantes o beneficiarios finales recaben y presenten la documentación comprobatoria de la realización de los servicios para los que se otorgaron los apoyos. Por otra parte, el proceso también cuenta con un mecanismo para subsanar inconvenientes, como que se cierre el sistema, debidos a retrasos u omisiones en la captura de la liquidación de los apoyos en el plazo correspondiente.

b. Personal:

Durante el trabajo de campo, se observó que el personal que realiza las actividades en el PDFA es suficiente y que la mayoría cuenta con la experiencia laboral necesaria acorde con el Manual de Perfiles de Puestos de FIRA. Además, en los actores involucrados consideran que no se requiere de mayor número de personal involucrado en el proceso.

c. Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que se cuenta para el PDFA son suficientes para su ejecución y corresponden a los etiquetados en el Capítulo 1000 Servicios Personales y Capítulo 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles. Lo anterior se pudo constatar con las visitas a la Oficina Central y a las residencias estatales de FIRA.

d. Infraestructura:

El personal de FIRA que desarrolla el PDFA cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada para su ejecución; lo anterior se pudo constatar con las visitas a las oficinas tanto de Oficina Central como en las residencias estatales de FIRA, ya que el personal involucrado en el procedimiento cuenta con oficinas dignas y los recursos tecnológicos necesarios para su desarrollo.

e. Insumos tecnológicos

El personal que participa en la ejecución del PDFA tiene a su disposición los insumos tecnológicos necesarios, tales como equipos de cómputo y sistemas informáticos y de comunicación suficientes y adecuados. Estos insumos permiten llevar a cabo las actividades del proceso. También son útiles para la comunicación entre las distintas áreas involucradas en el proceso y entre los responsables de la operación del apoyo y los solicitantes.

Productos:

Los productos que se identificaron tanto de manera documental como en el trabajo de campo para el PDFA son los siguientes:

- Acta de entrega-recepción (anexo 5 de la ROP).
- Reporte de aplicación de los recursos y de las actividades realizadas del apoyo identificado con el ID (Anexo de la ROP).
- Comprobante(s) fiscal(es) (CFDI) de egresos a la(s) persona(s) que le(s) realizó la transferencia de recursos.
- Finiquito del evento.
- Carta de liquidación, donde el beneficiario acepta que ha recibido la transferencia electrónica.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Sistemas de información:

Sistemas internos FIRA

- Sistema de Administración de Susidios (SAS).
- Repositorio denominado “Consulta de CFDI de Apoyos Otorgados” ubicado en el portal de FIRA (www.fira.gob.mx).
- SUSTRAE
- BUROTEC

Sistemas externos de consulta:

- Registro Nacional de Población (RENAPO).
- Sistema abierto del Sistema de Administración Tributaria (SAT) para la obtención del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y otros servicios.

Coordinación:

La coordinación que existe entre los actores involucrados del PDFA es eficiente, ya que este se desarrolla de manera oportuna y eficaz conforme a los tiempos establecidos en las ROP y en el PGA, lo cual se evidenció durante el trabajo de campo. Además, los beneficiarios de los apoyos lo confirmaron al decir que la entrega del apoyo vía transferencia electrónica es rápida una vez que se ha entregado la documentación completa y correcta para la comprobación de los servicios para los cuales fue autorizado el apoyo. Por otro lado, los beneficiarios manifestaron que, para la comprobación de la documentación completa y correcta, en el caso de eventos donde existen diversos beneficiarios, se realiza una verificación de que estos no se encuentren en el SUSTRAE y BUROTEC y, en caso de que alguno(s) resulte con historial negativo, este(os) son descartados para realizar el finiquito. Lo anterior tiene congruencia con lo especificado en los documentos normativos establecidos por FIRA.

Adicionalmente, la coordinación efectiva entre las áreas que participan en este proceso se propicia gracias a la existencia de procedimientos documentados, especialmente el PGA, que establecen paso a paso y detalladamente las actividades y las oficinas encargadas de desarrollarlas. La asignación de responsabilidades está formalmente determinada, dejando pocos espacios de incertidumbre que exijan el establecimiento de relaciones de coordinación improvisadas.

Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el Proceso de desembolso y finiquito de apoyos

Derivado de la descripción y valoración del proceso, se determina que éste es pertinente, pues sus actividades y productos guardan correspondencia entre lo normado y lo realizado en la operación cotidiana del proceso, mismos que son insumos directos para el logro de los objetivos y metas específicas contemplados en la MIR del Pp F017.

Importancia estratégica del proceso

Derivado del punto anterior, se considera a este proceso de importancia estratégica, puesto que a través de éste se hacen llegar los apoyos a los solicitantes y se generan los resultados para el registro del avance de los indicadores a nivel de componente establecidos en la MIR del Pp F017.

Opinión de los actores usuarios del Pp F017 sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

Los usuarios del Pp F017 para este proceso manifestaron que se desarrolla de manera eficiente y oportuna de conformidad con los tiempos establecidos tanto en las ROP del Pp F017 como en el PGA. En particular, los beneficiarios señalaron que las transferencias electrónicas son fácilmente identificables en sus cuentas bancarias y que el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita una vez que entregan, completa y correcta, la documentación requerida para el desembolso de apoyos.

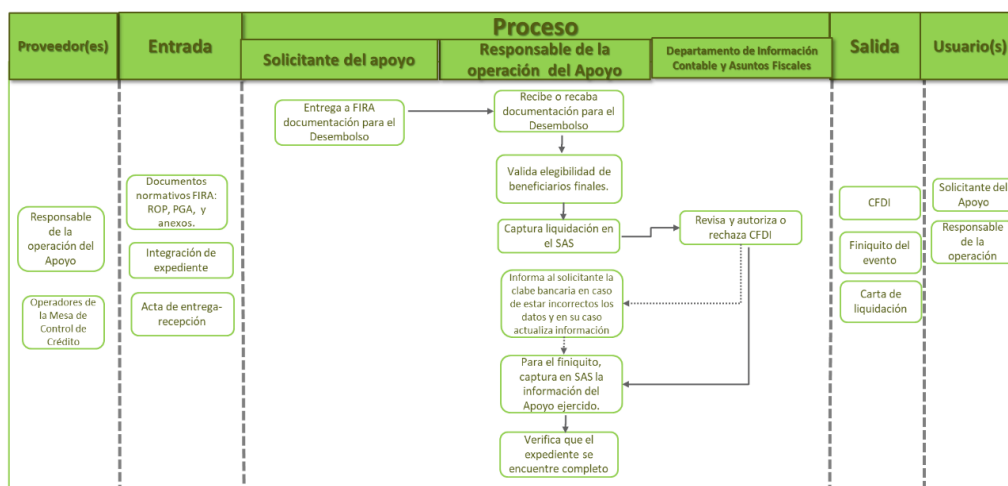
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios del proceso

Un aspecto relevante que se detectó en este proceso, y dado que es con el cual concluye el otorgamiento del apoyo, es que no se identificó algún mecanismo específico para conocer la satisfacción de los usuarios de los apoyos. Sin embargo, en repetidas ocasiones durante las entrevistas a los involucrados en el proceso se señaló que es en el Anexo 5 de las Reglas de Operación “Acta de entrega-recepción” donde se agrega el reporte de la aplicación de los recursos y de las actividades realizadas, el cual incluye los objetivos y resultados del apoyo para los que fue otorgado. Por lo tanto, la instancia evaluadora considera a este Anexo como un mecanismo de satisfacción de los usuarios de los apoyos.

Diagrama de alto nivel del Proceso desembolso y finiquito de apoyos

Figura 15. Diagrama de alto nivel del proceso desembolso y finiquito de apoyos



Fuente: AGEVALÚA con información FIRA.

B.V.7 Proceso de control de apoyos

Para fines de esta evaluación se estableció la equivalencia entre el proceso de control del MGP y el proceso de control de apoyos (PCA). Los TdR describen el proceso de control como las “actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)”.

De acuerdo con la equivalencia de procesos presentada en la Tabla 22, se encontró que las actividades que corresponden al proceso de control en el marco de la operación del Pp F017 están documentadas en el PGA –identificadas como el subproceso de seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC, y como seguimiento trimestral– y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos. En este proceso está normado por las ROP 2017 y los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado, principalmente, en el PGA y sus anexos y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos.

El PCA está precedido, ya sea por el PDFA, ya que se inicia a partir de irregularidades o inconsistencias detectadas una vez que se ha realizado la entrega de los apoyos a los solicitantes o beneficiarios finales, y que el expediente del apoyo se encuentra integrado. Asimismo, este proceso se articula con las actividades de planeación, monitoreo y evaluación.

Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo del PCA y sus subprocesos

Dentro de la identificación y equivalencia de procesos y subprocesos del Pp F017, para el PCA se determinaron tres subprocesos: (1) Supervisión de apoyos (SSA), (2) Informe trimestral de apoyos otorgados (SITAO) y (3) Seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC (SIG). Los primeros dos subprocesos contribuyen a revisar si los apoyos

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

se entregan y comprueban correctamente; en caso de encontrar alguna irregularidad en estas actividades, se efectúa el tercer subproceso.

El primer subproceso permite verificar el cumplimiento de la normatividad que regula la ejecución de los apoyos y fomenta el uso de prácticas sanas en su otorgamiento; el segundo subproceso es llevado a cabo por las residencias estatales, en coordinación con sus direcciones regionales, donde se revisa el expediente de una muestra trimestral de los apoyos otorgados por el Pp F017; y, finalmente, el tercer subproceso detalla el desarrollo de diversas actividades para la devolución del apoyo en los casos en que se encuentren irregularidades en el expediente.

El SSA está documentado en el Procedimiento para la supervisión de apoyos de FIRA. El SITAO es de reciente creación, en las entrevistas realizadas en campo con personal de la institución se identificó que se realiza desde 2017. Este proceso y el anterior están normados por las ROP 2017 en su apartado 4.2.3, Supervisión; asimismo, el SITAO está documentado en el PGA y, de acuerdo con los entrevistados, es del conocimiento del personal operativo en las residencias estatales, ya que se realiza, incluso, de manera semanal bajo la supervisión de la Dirección Regional correspondiente. Por último, y al igual que en los procesos de PRSA, PGAA y PDFA, el subproceso Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC del PCA está documentado en el PGA; por medio de este subproceso se da seguimiento de los apoyos que presentan alguna de las irregularidades previstas en el apartado 4.2.1 de las ROP 2017.

Subproceso supervisión de los apoyos

En su apartado 4.2.3, las ROP establecen que FIRA realizará actividades de supervisión de la aplicación de los apoyos a fin de garantizar transparencia en su distribución y su comprobación, verificando que sean canalizados a la población objetivo.

Este subproceso incluye un módulo denominado Logística de supervisión, el cual establece que el actor responsable de generar la muestra estadística de apoyos, tanto ligados a créditos como no ligados a créditos, es el Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías mediante el sistema SISUM-SIIOF. Este especialista también solicita el expediente de cada apoyo de la muestra. En congruencia con las ROP, el Procedimiento para la supervisión de apoyos describe las actividades para revisar que el expediente del apoyo otorgado se encuentra completo y debidamente integrado, que los recursos se hayan entregado a los acreditados o beneficiarios y para verificar su correcta aplicación de conformidad con la regulación aplicable. Además, FIRA cuenta con Guías de supervisión apoyos FIRA, donde se establece claramente lo que se va a verificar durante la supervisión.

Si bien el procedimiento para la supervisión de apoyos establece que la supervisión se realiza tanto a apoyos vinculados a créditos como a apoyos no vinculados a créditos, en entrevistas con personal de la Subdirección de Supervisión de Garantías se mencionó que, el esquema de supervisión de apoyos de FIRA se aplica, sobre todo, para los clientes que adquieren créditos con los intermediarios financieros que operan con FIRA y que, por formar parte de la población objetivo del Pp también son beneficiarios de los apoyos. En este sentido, explicaron que las acciones de supervisión de los apoyos se enfocan en apoyos vinculados a créditos, por lo que no se supervisan los apoyos que no tienen un crédito asociado.

El subproceso continúa con otro módulo denominado Supervisión al beneficiario final, en el cual se establecen actividades para el Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías, tales como realizar la supervisión de gabinete mediante la revisión del expediente digitalizado y posteriormente la visita de campo. Una vez realizadas esas actividades, el especialista determina y registra el resultado de la revisión como expediente completo o incompleto; también registra si el expediente está debidamente integrado, si el apoyo se otorgó con base en la normativa y si el beneficiario recibió el apoyo. Si todas estas determinaciones son favorables, se registra en SISUM SIIOF como "Positivo" y las actividades continúan en otro módulo denominado Generación y distribución de los reportes de supervisión.

En la realización de las visitas de campo del SPSA, la Subdirección de Supervisión de Garantías se apoya en los titulares de las oficinas locales, para que los agentes locales y los promotores que realizan la gestión directa del apoyo envíen a aquella Subdirección los expedientes digitalizados. Lo anterior, en razón de que algunos apoyos incluidos en la muestra corresponden a montos inferiores al gasto que se pueda generar para la supervisión en campo, por lo que FIRA recurre a esta práctica para apoyar las medidas de austeridad; no obstante, sí se realizan supervisiones en campo cuando se llegan a encontrar algunas inconsistencias que requieren mayor análisis para el informe correspondiente. No obstante, a lo anterior,

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

los entrevistados señalaron que han sido muy pocos los casos en que se han solicitado la devolución de los apoyos por no haberse utilizado para los fines establecidos en las ROP.

Una vez realizadas las actividades señaladas, el especialista determina y registra el resultado de la revisión como expediente completo o incompleto; también registra si el expediente está debidamente integrado, si el apoyo se otorgó con base en la normativa y si el beneficiario recibió el apoyo. Si todos los elementos son favorables, se registra en SISUM SIIOF como “Positivo” y las actividades continúan en otro módulo denominado Generación y distribución de los reportes de supervisión.

En caso de que el expediente esté incompleto, el especialista solicita la documentación faltante y el solicitante/receptor del apoyo cuenta con 10 días hábiles para que le remita la documentación faltante. Posteriormente, el(la) Subdirector(a) de Supervisión de Garantías envía una notificación de resultados de supervisión de apoyos al Subdirección Regional de Promoción de Negocios con los hallazgos derivados de la supervisión de apoyos, con copia a las Unidades Administrativas involucradas, otorgándole 20 días hábiles para solventar cualquier faltante, pudiendo estos solicitar al Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías una ampliación máxima de 20 días de plazo para subsanar las irregularidades. Posteriormente, el Subdirector(a) Regional de Promoción de Negocios/Unidad administrativa que otorgó el apoyo envía elementos para atender las irregularidades identificadas al Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías para que revise los elementos aportados para validar si la(s) irregularidad(es) fue(fueron) subsanada(s). En caso de que las irregularidades no sean solventadas, inicia el subproceso de seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC. Por otro lado, si la irregularidad fue subsanada de conformidad con la normativa aplicable, el(la) Subdirector(a) de Supervisión de Garantías dará por concluido el proceso de supervisión del apoyo.

Finalmente, el Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías genera informes con los resultados de las supervisiones de apoyos de manera trimestral y analiza los resultados obtenidos en las supervisiones de apoyos, para que a su vez se haga llegar al Director(a) General Adjunto de Crédito el reporte de los resultados de supervisión; además, dichos resultados se distribuyen en medios electrónicos, en informes trimestrales de resultados de supervisión, a los Directores Regionales y a la Dirección de Programas y Proyectos.

Subproceso Informe trimestral de apoyos otorgados

El PGA establece que las Residencias Estatales (RE), a través de su especialista, dan seguimiento a los apoyos capturados y que cuenten con montos ejercidos en las Agencias Locales de su área de influencia mediante la selección de una muestra del 5% de los apoyos que fueron autorizados en el trimestre anterior. De igual manera, las Subdirecciones Regionales de Promoción de Negocios dan seguimiento a los apoyos capturados y que cuenten con montos ejercidos en las RE de su área de influencia mediante la selección de una muestra del 5% de los casos autorizados en el trimestre anterior, identificando riesgos y oportunidades, a través del anexo 28 del PGA “Informe de Apoyos otorgados”.

Sobre el particular, en campo se identificó que es el especialista de la RE, bajo la coordinación del Residente, quien da seguimiento constante y supervisa la totalidad de los apoyos ejecutados por las oficinas de su área de influencia— no obstante que el PGA define el 5% del total de los apoyos— en razón de que éstos resultan ser pocos los otorgados a nivel RE. Sin embargo, no se identificó algún documento o procedimiento formal que documente las actividades y sus responsables para este subproceso.

De acuerdo con personal de FIRA, existe un sólido canal de comunicación entre los especialistas de la RE con los promotores de su área de influencia. Esto facilita la revisión del expediente en este proceso de seguimiento, pues los especialistas están en contacto con los promotores cuando estos últimos orientan a los solicitantes para el llenado de los formatos; asimismo, los solicitantes reciben atención cuando, en su caso, acuden a los eventos de asesoría, consultoría o capacitación, y cuando el promotor recibe los documentos de comprobación. Adicionalmente, la Subdirección de Programas y proyectos funge como instancia para aclarar o resolver cualquier consulta sobre asuntos no previstos en los documentos normativos e institucionales que los especialistas pudieran requerir plantear. Por lo tanto, si existiera alguna duda por parte del promotor, de inmediato puede consultarla con el especialista de la residencia estatal, lo cual es un mecanismo previo de control para limitar las irregularidades en los expedientes.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Subproceso de seguimiento con irregularidades y gestión de BUROTEC (SIG)

El SIG antecede el PDFA y tiene el propósito solicitar formalmente la devolución del apoyo más su costo financiero al beneficiario, situación que sucede cuando se detectan algunos de las causales establecidas en el apartado 4.2.1. de las ROP del Pp F017 para el ejercicio 2018, que son los siguientes:

- a) Proporcionar información o documentación falsa o alterada para comprobar el destino de los apoyos otorgados.
- b) Proporcionar documentación falsa o alterada para obtener el apoyo respectivo.
- c) Impedir o no dar facilidades para los actos de inspección o verificación por parte de personal de FIRA, de otras instancias autorizadas para ello y a quien FIRA designe para realizar esta labor.
- d) Desviar los apoyos a fines distintos para los que fueron otorgados y/o haberlos invertido parcialmente.
- e) Para los apoyos en Reducción de Costos Financieros, Precio de Garantía, SIEBAN y Coberturas de Precios, si el Intermediario Financiero y/o el solicitante no captura en forma completa y correcta, en el tiempo establecido, el listado de socios activos o beneficiarios, se cancela el apoyo por la parte o proporción del crédito o apoyo atribuible a los socios activos o beneficiarios no registrados correctamente.
- f) Para los apoyos en Reducción de Costos Financieros (Tasa de Interés) desde el momento en que el intermediario financiero informe a FIRA a través de su sistema que el beneficiario dejó de cumplir con el pago oportuno del crédito otorgado y hasta la conclusión del mismo.”

En estos supuestos, el responsable de la operación del apoyo tramita el registro en BUROTEC para que el funcionario facultado en primera o segunda instancia (dependiendo del subproceso de autorización previo) revise la propuesta y, de necesitarlo, requiera evidencia adicional, y otorgue su opinión favorable ante la Subdirección de Programas y Proyectos. Dicha subdirección verifica la solicitud y, de ser procedente, registra el alta en el BUROTEC. El responsable de la operación del apoyo da seguimiento al caso hasta su regularización, momento en el cual propone la baja en BUROTEC, siguiendo un procedimiento similar al del registro de alta. En el trabajo de campo se constató que corresponde a los promotores y a los agentes locales gestionar el trámite de actualizar la base de datos del BUROTEC, lo anterior a solicitud de los interesados.

En el caso de los apoyos otorgados a prestadores de servicios relacionados, también se aplican los supuestos del apartado 4.2.1 y, en su caso, se procede a cancelar su habilitación o registro en el directorio de prestadores de servicios especializados de FIRA mediante un mecanismo similar al que se utiliza para cancelar apoyos que se dirigen a las personas físicas y morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural.

El SIG es de carácter sustantivo, ya que al finalizar sus actividades se determina si el beneficiario que sea sujeto a los supuestos del apartado 4.2.1. en comento, sea dado de alta (o baja) en BUROTEC, lo cual condiciona el otorgamiento de nuevos apoyos para los próximos ejercicios fiscales.

Este subproceso inicia cuando los beneficiarios caen en incumplimiento por causales señaladas en el numeral 4.2.1 de las ROP del Pp F017. Tanto el Subproceso informe trimestral de apoyos otorgados como el Subproceso supervisión de los apoyos generan insumos para iniciar el SIG, es decir, pueden detectar apoyos con irregularidades. Una vez que se presenta esta situación, el responsable del apoyo solicita formalmente la devolución de este, incluido su costo financiero, y existe un plazo de hasta 30 días hábiles para que el solicitante o el beneficiario realice la devolución en la referencia bancaria proporcionada; el plazo mencionado empezará a contar a partir de la fecha en que el beneficiario con incumplimiento reciba la notificación.

En el caso de los prestadores de servicios especializados relacionados que hayan incurrido en las causales establecidas en el numeral 4.2.1., el trámite es parecido. En su caso, se les inhabilita su registro en el directorio de Prestadores de Servicios Especializados de FIRA. En esta situación, el otorgamiento de apoyos para los prestadores de servicios especializados es suspendido desde el momento de la notificación hasta un año después de que regularicen esta situación.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Valoración del Proceso de control de apoyos

Los actores involucrados en el SSA

Lo que respecta a los actores involucrados, estos se identificaron en el Estatuto Orgánico de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura y en el Manual de Perfiles de Puestos de FIRA, mismos que a continuación se describen, junto con sus funciones y responsabilidades:

Tabla 27. Actores involucrados en el subproceso de supervisión de apoyos y las actividades que realizan

Actor involucrado	Actividades y/o responsabilidades
Dirección de Supervisión y Monitoreo	Diseña e implementa políticas y metodologías para el monitoreo y la supervisión de los intermediarios financieros, prestadores de servicios y acreditados, con el propósito de que las operaciones de crédito, servicio de garantías y apoyos de FIRA se realicen con apego a las normas y políticas establecidas.
Subdirección de Supervisión de Garantías	Coordinar la supervisión de beneficiarios y de las operaciones de apoyos, para que éstas se realicen en apego a las normas y políticas establecidas por FIRA y tiene las funciones: diseñar las políticas, procedimientos y metodologías para realizar la supervisión de los beneficiarios; proponer la normativa en la materia y verificar su aplicación; evaluar los resultados de las metodologías de supervisión para proponer los ajustes necesarios, así como retroalimentar los resultados de la supervisión de beneficiarios a los intermediarios financieros con el fin de mejorar su operación.
Subdirección de Programación y Presupuesto	Firma y coordina la integración del Informe de la cuenta pública de FIRA; coordina la integración de los informes trimestrales de FIRA para dar cumplimiento a la normatividad establecida, con la finalidad de informar a diversas autoridades (SHCP, SFP, Auditoría Superior de la Federación, entre otras).

La supervisión de los apoyos se realiza de acuerdo con el Procedimiento para la supervisión de apoyos.

Fuente: AGEVALÚA con información del Estatuto Orgánico de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura y en el Manual de Perfiles de Puestos de FIRA.

Los actores involucrados y las actividades que realizan del SITAO

A continuación, se identifican los actores y las actividades para el SITAO:

Tabla 28. Actores involucrados en el subproceso Informe trimestral de apoyos otorgados y las actividades que realizan

Actor involucrado	Actividades y/o responsabilidades
Direcciones Regionales, Residencias Estatales	Dar seguimiento al ejercicio de los apoyos que operan.
Residencias Estatales	Dar seguimiento trimestral a los apoyos capturados de su área de influencia mediante una muestra del 5% de los mismos, autorizados en el trimestre anterior.
Subdirecciones Regionales de Promoción de Negocios	Dar seguimiento trimestral a los apoyos capturados en las Residencias Estatales de su área de influencia mediante una muestra del 5% de los casos autorizados en el trimestre anterior, identificando riesgos y oportunidades.

El seguimiento se realiza mediante el Anexo 28 “Informe de Apoyos otorgados” del PGA

Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.

Los actores involucrados y las actividades que realizan del SIG

A continuación, se identifican los actores y las actividades para el SIG:

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 29. Actores involucrados en el subproceso seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC y las actividades que realizan

Actor involucrado	Actividades y/o responsabilidades
Responsable de la operación del Apoyo	Solicita formalmente la devolución del Apoyo.
	Solicita la referencia bancaria para el depósito.
	Recaba la evidencia del depósito.
	Gestiona la congruencia entre los Sistemas.
	Propone el Registro en BUROTEC.
Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia / segunda instancia	Revisa la propuesta y en su caso requiere evidencia adicional.
Subdirector(a) de Programas y Proyectos	Gestiona el registro en BUROTEC.
Responsable de la operación del Apoyo	Da seguimiento del caso hasta su regularización.
	Propone la Baja en BUROTEC.
Funcionario(a) facultado(a) en primera instancia / segunda instancia	Emite respuesta a la solicitud de baja en BUROTEC.
Subdirector(a) de Programas y Proyectos	Efectúa la Baja del BUROTEC.

Fuente: AGEVALÚA con información del Procedimiento para la Gestión de Apoyos.

Límites del proceso y la articulación con otros procesos

El PCA deriva de los apoyos otorgados vía reembolso a través de las transferencias electrónicas bancarias que genera el PDFa y los productos que genera se enlazan con la planeación a través de la actualización de las ROP.

En el caso del subproceso de Supervisión de Apoyos, su límite comienza con la determinación de la muestra estadística de apoyos a supervisar y concluye cuando se genera el informe resultados de supervisión para su retroalimentación con los actores involucrados correspondientes. El SITAO está delimitado por el periodo trimestral en el que deben realizar las muestras del 5% de los apoyos otorgados.

Para el subproceso de Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC, el límite que le antecede son los subprocesos que pueden detectar irregularidades, arriba mencionados, y concluye con el registro de los solicitantes de apoyos que ocasionaron quebrantos en BUROTEC y, en su caso, con la baja del BUROTEC una vez que se haya subsanado la situación de incumplimiento presentada.

Insumos y recursos

Se identificaron como insumos para el PCA:

- Las ROP del Pp F017.
- Procedimiento para la gestión de Apoyos (PGA) y sus anexos.
 - o Criterios para la operación del Programa que canaliza Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural. (Anexo 19 del PGA).
- Procedimiento para la supervisión de apoyos.
- Guías de supervisión apoyos FIRA.
- Expedientes de los apoyos.

En cuanto a los recursos disponibles, estos son principalmente los recursos humanos para el desarrollo del proceso, mismos que son suficientes y adecuados para su ejecución.

a. Tiempo:

En el caso del subproceso de Supervisión de apoyos, una vez que el Subdirector(a) de Supervisión de Garantías solicita el expediente del apoyo seleccionado en la muestra a la Unidad Administrativa responsable del expediente

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

del apoyo, esta última tiene un plazo de hasta 10 días hábiles para hacer el envío; y en caso de que la Subdirección Regional de Promoción de Negocios solicite ampliación de plazo para subsanar las irregularidades, se le otorgarán 20 días hábiles adicionales, o se establecerá el plazo en función de las características del apoyo de que se trate.

El subproceso Informe trimestral de apoyos otorgados no se encuentra documentado, sin embargo, se establece por sí solo la periodicidad trimestral.

Finalmente, el subproceso de Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC se establece un plazo de hasta 30 días hábiles para que los beneficiarios con incumplimientos realicen la devolución en la referencia bancaria proporcionada; el plazo mencionado empezará a contar a partir de la fecha en que los beneficiarios reciban la notificación del incumplimiento.

b. Personal:

El personal que realiza las actividades en el PCA es suficiente. La mayoría cuenta con experiencia laboral en las actividades que realizan y cuentan con el perfil establecido en el Manual de Perfiles de Puestos de FIRA, por lo que se considera que el personal que realiza el PCA es suficiente.

c. Recursos financieros:

Los recursos financieros con los que se cuenta para el PCA son suficientes para su ejecución y corresponden a los etiquetados en el Capítulo 1000 Servicios Personales y Capítulo 5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles.

d. Infraestructura:

El personal de FIRA que desarrolla el proceso de PCA cuenta con la infraestructura suficiente para su ejecución, como lo es la oficina central de FIRA, donde se ubica la Subdirección de Supervisión de Garantías, y en la estructura territorial: direcciones regionales, residencias estatales y agencias locales. Esto se pudo evidenciar durante las visitas que se hicieron en el trabajo de campo.

e. Insumos tecnológicos

El personal que participa en la ejecución del PCA tiene a su disposición los insumos tecnológicos necesarios, tales como equipos de cómputo y sistemas informáticos y de comunicación suficientes y adecuados. Estos insumos permiten llevar a cabo las actividades de los tres subprocesos identificados. También son útiles para la comunicación entre las distintas áreas involucradas en el subproceso y entre los responsables de la operación del apoyo y los solicitantes o beneficiarios finales de los apoyos.

Productos:

Los productos que se identificaron del PCA son:

- Subproceso de Supervisión de Apoyos: Supervisión de la aplicación de los subsidios vía recursos fiscales para su transparente distribución y comprobación, y que estos se dirijan a la población objetivo.
- Subproceso de Informe trimestral de Apoyos otorgados: La Subdirección Regional supervisa una muestra trimestral de los apoyos otorgados por las Residencias estatales de su área de influencia y rinde informes por medio del "Anexo 28 Informe de Apoyos otorgados" del "Procedimiento de gestión de apoyos"; "Anexo 8 Indicadores" de las ROP del Pp F 017.
- Subproceso de Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC: "Anexo 34 Respuesta a solicitud de registro en el BUROTEC" y "Anexo 35 Relación de beneficiarios a dar de BAJA en el BUROTEC".

Sistemas de información:

- Sistema de Administración de Subsidios (SAS)
- Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF)
- SIIOF-BUROTEC
- SISUM-SIIOF

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta el PCA

De manera general se define al PCA como un proceso pertinente, toda vez que en su mayoría cuenta con documentos normativos para su operación, actores involucrados y el correcto desarrollo de las actividades en las áreas que le competen, no obstante se acentúa la falta de algún documento normativo para el subproceso SITA0 toda vez que este retroalimenta de manera específica al proceso de planeación; además que sirve de insumo para el monitoreo para la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017.

Importancia estratégica del proceso

La debida implementación del PCA es estratégica para el buen desempeño general del Pp F017, ya que la información producida por sus tres subprocesos específicos impacta no solo en los últimos tres Procesos (Proceso de Control; Proceso de Monitoreo; y Proceso de Evaluación) sino que también puede condicionar la inclusión o exclusión de beneficiarios en los ejercicios de años posteriores.

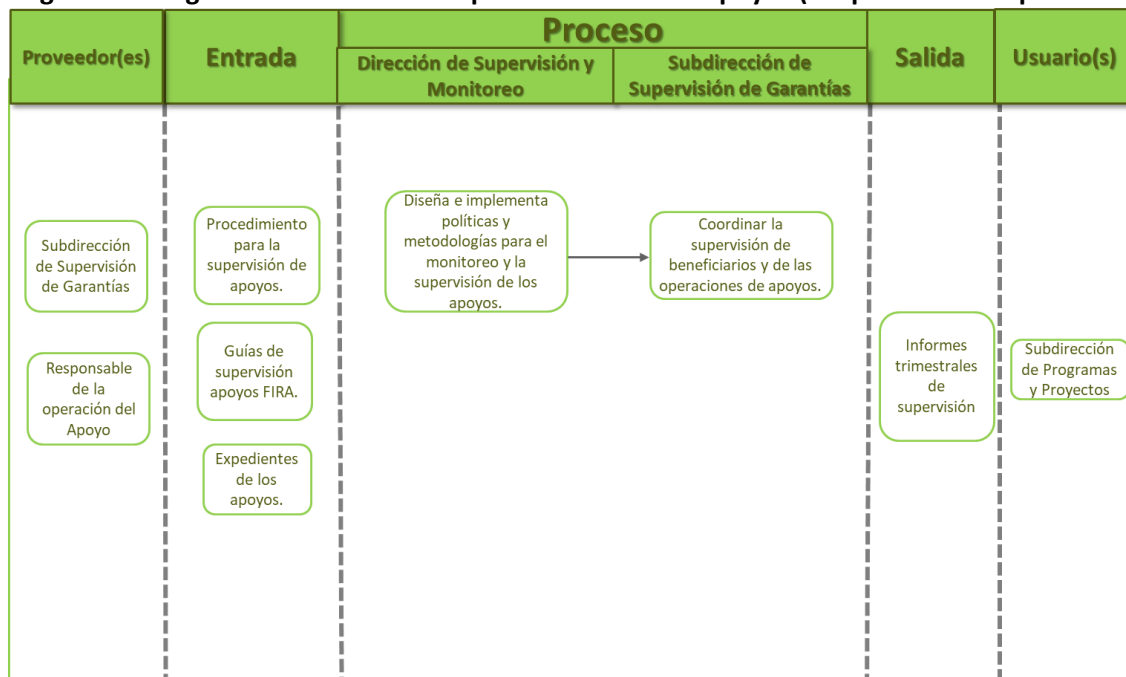
Opinión de los actores usuarios del Pp F017 sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso

El Subdirector y Especialista de Supervisión de Garantías, los residentes estatales, especialistas estatales y regionales, agentes y promotores, todos ellos actores involucrados en el PCA, manifestaron que éste se desarrolla de manera eficiente y oportuna conforme los tiempos establecidos en las ROP del Pp F017.

Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios del proceso

No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos del proceso.

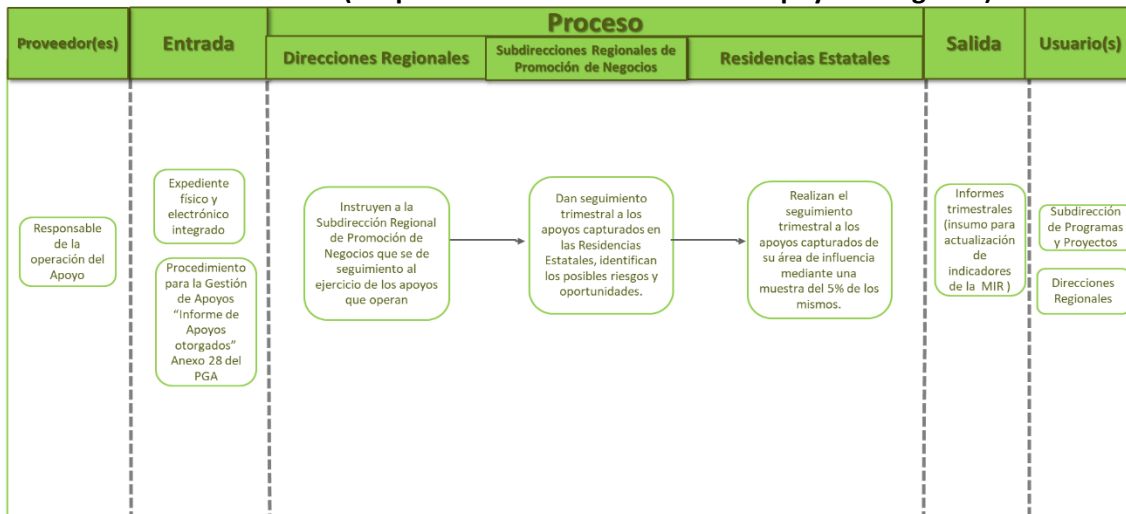
Figura 16. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos (subproceso de supervisión de apoyos)



Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA.

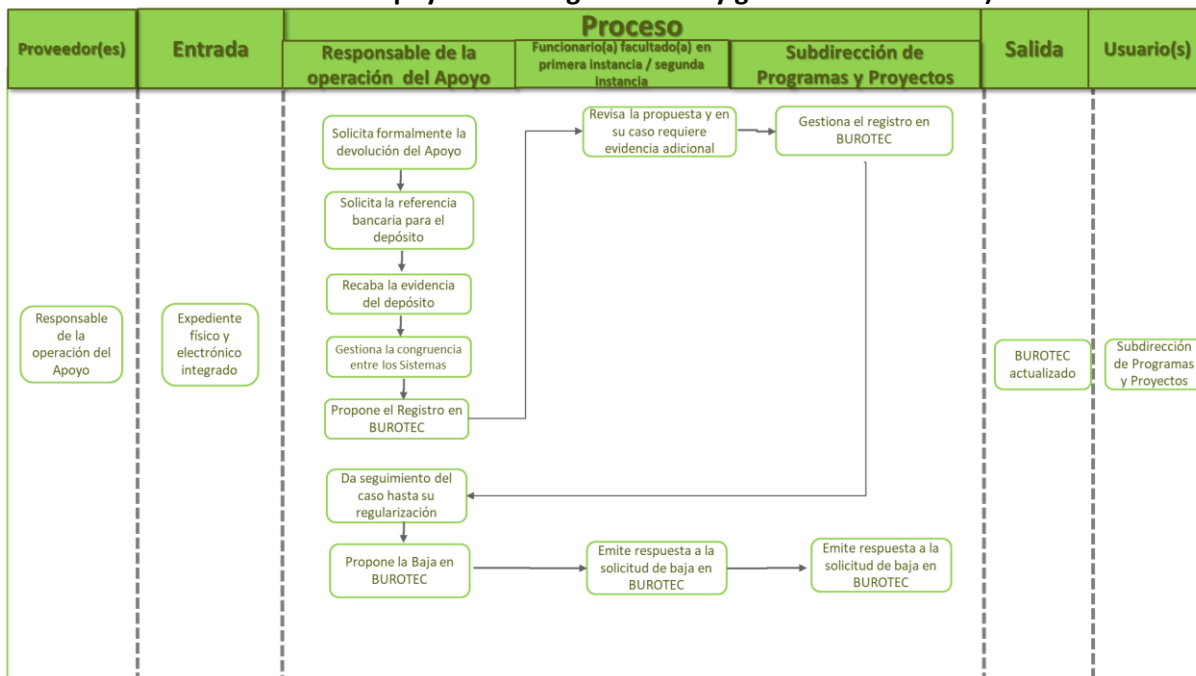
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Figura 17. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos (subproceso trimestral de apoyos otorgados)



Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA.

Figura 18. Diagrama de alto nivel del proceso control de apoyos (subproceso seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC)



Fuente: AGEVALÚA con información de FIRA.

B.VI Medición de los atributos de los procesos y subprocesos

Este capítulo desarrolla la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos del Pp F017, conforme al análisis de los procesos y subprocesos definidos en el mapa de procesos del Pp, y descritos en el capítulo V. La medición de atributos que se expone en este capítulo, además, es el sustento de la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp que se presenta en el Anexo VII de esta evaluación. De acuerdo con los TdR, los atributos que serán medidos se definen como sigue (p. 39):

Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.

Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.

Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir, si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

Tomando como punto de partida para la medición las definiciones arriba presentadas, se desarrollaron indicadores que toman valores entre 0 y 1 para medir cada uno los atributos. Los indicadores se construyeron a través de la identificación de los elementos clave de cada atributo, los cuales tienen asignado el valor máximo que pueden tomar en función de su importancia en el proceso. Los elementos que toman los valores más altos (hasta 0.5) son los que resultan críticos para el logro del objetivo del Pp, o bien, que son indispensables para la articulación de un proceso o subproceso con el que le sigue. Cuando los elementos se encuentran plenamente en el proceso o subproceso, éstos obtienen el puntaje mayor que tiene asignado el elemento de que se trate; si los elementos se encuentran de manera parcial, el proceso o subproceso obtiene 50% del puntaje máximo correspondiente y, si no se encuentra, el proceso o subproceso se califica con 0 puntos para el elemento respectivo. La siguiente tabla presenta los atributos con sus elementos clave y los valores máximos asignados a cada uno de éstos.

Tabla 30. Criterios para la medición de atributos de los procesos y subprocesos

Atributos y elementos		
Eficacia		
Elementos	Definición	Rango
Conocimiento y estandarización	El proceso (subproceso) es conocido por todos los involucrados en su ejecución y está estandarizado.	0.0 a 0.3
Cumplimiento de objetivos	El proceso (subproceso) cumple con sus metas, genera los productos esperados; cuenta con indicadores.	0.0 a 0.5
Automatización	Existen sistemas informáticos para la ejecución del proceso (subproceso).	0.0 a 0.2
Medición de eficacia para el proceso		0.0 a 1.0
Oportunidad		
Elementos	Definición	Rango
Plazos o periodos de referencia	El proceso (subproceso) tiene plazos establecidos o periodos de referencia.	0.0 a 0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	El proceso (subproceso) se lleva a cabo en los plazos establecidos o dentro del periodo de referencia.	0.0 a 0.5
Retrasos en la ejecución	Se observaron retrasos en la ejecución del proceso (subproceso).	-0.3 a 0.0
Medición de oportunidad para el proceso		0.0 a 1.0

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Suficiencia		
Elementos	Definición	Rango
Fundamentación normativa y documental	El proceso (subproceso) está fundamentado normativamente y está documentado.	0.0 a 0.2
Actividades suficientes	Las actividades del proceso (subproceso) son suficientes para la generación de sus productos.	0.0 a 0.4
Producción de insumos suficientes	Los productos son insumos completos (o suficientes) para el proceso (subproceso) siguiente.	0.0 a 0.4
Medición de suficiencia para el proceso		0.0 a 1.0
Pertinencia		
Elementos	Definición	Rango
Actividades útiles y adecuadas	Las actividades del proceso (subproceso) son útiles y adecuadas para el logro del objetivo del Pp.	0.0 a 0.4
Productos útiles y adecuadas	Los productos del proceso (subproceso) son útiles y adecuados para el logro del objetivo del Pp.	0.0 a 0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso (subproceso) cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	0.0 a 0.2
Medición de pertinencia para el proceso		0.0 a 1.0
Resultado general de la medición de atributos del proceso		

Fuente: AGEVALÚA.

Las siguientes secciones presentan la medición de los procesos y subprocesos del Pp F017 que se realizó con base en el análisis documental complementado con la información recabada en el trabajo de campo, tanto en las oficinas centrales de FIRA como en las residencias estatales de la muestra seleccionada.

B.VI.3 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

En este proceso se reciben las solicitudes de apoyos y de los documentos adicionales presentados por los solicitantes ante las oficinas responsables de la operación de apoyos. Previo a la recepción de la solicitud, se realiza un preanálisis de las solicitudes. Una vez que los responsables de los apoyos determinan que las solicitudes están requisitadas correctamente y la documentación adjunta es completa, se da trámite a cada solicitud y se valida la elegibilidad del beneficiario para recibir el apoyo.

Objetivo del proceso

Determinar quiénes son los solicitantes elegibles para recibir los apoyos del Pp, a partir de los siguientes criterios: 1) pertenencia a la población objetivo; 2) que la solicitud se apegue a las características de los apoyos; 3) que los montos del apoyo solicitado correspondan a los establecidos en las ROP, y 4) que exista disponibilidad presupuestal. Asimismo, se toman en cuenta sus antecedentes fiscales y crediticios; así como del objetivo del Pp los objetivos institucionales de FIRA.

Relevancia del proceso para la gestión del Pp

El PRASA es estratégico porque es el primer punto de contacto de la población objetivo con el programa; también, porque marca el inicio del trámite previsto en las ROP para que los interesados puedan acceder a los apoyos.

Tabla 31. Medición de atributos del proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El proceso es conocido por todos los involucrados en su ejecución y es seguido por todas las instancias ejecutoras, lo cual se facilita debido a la existencia de procedimientos	0.3

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

	documentados (PGA), así como a las capacitaciones que el personal manifestó que recibe periódicamente. El conocimiento del proceso propicia el logro de su objetivo.	
Cumplimiento de objetivos	El proceso no cuenta con indicadores; sin embargo, se constató en campo que todas las solicitudes recibidas son atendidas. También se constató que, dada la planeación y preanálisis de cada oficina responsable de la operación del apoyo, el porcentaje de éxito de solicitudes preanalizadas y recibidas es alto. El proceso cumple con el objetivo de seleccionar a los solicitantes que cumplen con los criterios establecidos normativa e institucionalmente, rechazando las solicitudes que no se apegan a dichas disposiciones.	0.5
Automatización	Existen sistemas informáticos para la ejecución del proceso a partir de que la solicitud es capturada en sistema, lo cual agiliza la verificación de antecedentes crediticios y fiscales. Sin embargo, los solicitantes deben acudir directamente a las oficinas de FIRA a presentar su solicitud; con excepción de los apoyos vinculados con créditos y garantías de FIRA.	0.1
Medición de eficacia del proceso		0.9
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Valor
Plazos o periodos de referencia	El proceso no tiene un plazo establecido individualmente para generar sus resultados o productos; pero sí tiene un plazo de referencia de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PGAA. Además, cuenta con un plazo de prevención para el caso de que las solicitudes requieran correcciones.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales y agencias locales se constató que los tiempos son cumplidos y que no provocan retrasos que afecten el proceso siguiente. Además, una vez capturadas las solicitudes en el SAS, éste administra automáticamente el cumplimiento de los plazos.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se observaron retrasos en la ejecución atribuibles a la operación del Pp. Si bien el resultado de la consulta sobre quebrantos puede exceder las 72 horas previstas, el responsable de la operación del apoyo aplica la figura de la afirmativa ficta a fin de dar paso al proceso que sigue.	0.0
Medición de oportunidad del proceso		1.0
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Fundamentación normativa y documental	El proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA y sus anexos 18 y 19.	0.2
Actividades suficientes	Las actividades de recepción y análisis, y validación de la elegibilidad son suficientes para la selección de los solicitantes; así como para la generación de sus productos: Cédula de elegibilidad, consultas de antecedentes crediticios negativos y captura en el sistema de la solicitud y la documentación requerida. Sin embargo, si bien se identificó como buena práctica el preanálisis, consistente en la aplicación de criterios para un uso más eficiente de los recursos, tales como la determinación de redes de valor prioritarias para cada agencia local de FIRA y la atención prioritaria de solicitantes susceptibles de convertirse en acreditados para orientarlos sobre la presentación de las solicitudes, también se observó que esta práctica no está acompañada de un mecanismo que evite que la aplicación de criterios adicionales a las ROP genere incentivos que limiten el acceso de la población objetivo a los apoyos, lo cual influye en el cumplimiento del objetivo del Pp.	0.2
Producción de insumos suficientes	Los productos son insumos suficientes para llevar a cabo el proceso siguiente; sin embargo, los productos no son completos cuando el resultado de la consulta sobre quebrantos no se recibe en el plazo de 72 horas, no obstante que proceda la aplicación de la afirmativa ficta para evitar entorpecer el procedimiento.	0.4
Medición de suficiencia del proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Actividades adecuadas	Las actividades del proceso, preanálisis, recepción y análisis de las solicitudes y validación de la elegibilidad del apoyo y del beneficiario son adecuadas para el logro del objetivo de asegurar que el solicitante pertenezca a la población objetivo y que la solicitud se apegue	0.4

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

	a las características de los apoyos y a los montos establecidos. En este proceso no se determina la existencia de suficiencia presupuestal, sino hasta que se autoriza el desembolso (en el proceso PGAA), lo cual se considera adecuado.	
Productos útiles para el objetivo del Pp	La Cédula de elegibilidad de apoyos, la captura e integración del expediente físico y electrónico, así como los resultados de las consultas sobre los antecedentes crediticios y fiscales del solicitante son productos del proceso indispensables para el logro del objetivo del Pp, en el sentido de que permiten la continuidad de su operación y son insumos básicos para la ejecución del proceso que le sigue, el PGAA.	0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el Pp cuenta con un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) aplicable al conjunto de procesos que en el PGA están identificados como subprocesos, entre los que está el PRASA, para revisar los expedientes de manera aleatoria, en los que se detectan riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia del proceso		0.90

Fuente: AGEVALÚA con información del análisis del PRASA.

El proceso, en términos generales, es eficaz, debido a que cumple con ser el medio a través del cual la población objetivo accede a los apoyos del Pp, mediante la presentación de la solicitud respectiva. Primordialmente, a través del PRASA, se seleccionan las solicitudes que serán atendidas porque cumplen con los criterios establecidos normativa e institucionalmente, rechazando las solicitudes que no se apegan a dichas disposiciones; y dando trámite a aquellas que están completas y correctas. Esto evita ineficiencias en el uso de recursos.

Este proceso es oportuno, porque la atención de las solicitudes inicia cuando están completas y correctas (dada una primera revisión), momento en el cual se capturan en el SAS, lo cual agiliza su atención y su traslado hacia las instancias facultadas para autorizar los apoyos, así como la obtención de información esencial de instancias externas e internas sobre la existencia de quebrantos y castigos a la Banca de Desarrollo y el cumplimiento de obligaciones fiscales y en materia de seguridad social. No tiene un plazo establecido para generar sus productos, pero tiene el como referencia el plazo dispuesto para dar respuesta formal al solicitante (diez días hábiles) que comprende este proceso y el siguiente (PGAA). Adicionalmente, una vez que la solicitud es capturada en el sistema, el SAS administra el cumplimiento de los plazos.

Es un proceso suficiente dado que sirve para recabar la información y documentación necesaria para determinar la elegibilidad del apoyo y del beneficiario, la cual es indispensable para que, en el PGAA, se dictamine la autorización o el rechazo de la solicitud. Por otro lado, la validación de la elegibilidad del beneficiario evita que se dé trámite a solicitudes presentadas por quienes tienen antecedentes negativos en materia fiscal, crediticia –al interior de FIRA y, en su caso, con respecto a la Banca de Desarrollo– y con respecto a los apoyos del Pp.

El PRASA es pertinente en tanto que sus actividades y productos, incluyendo la asesoría que se brinda a los solicitantes, son adecuadas para reducir ineficiencias en el uso de recursos y dar certeza sobre la elegibilidad de los apoyos solicitados y de los beneficiarios, por lo que contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp. Además, las actividades son adecuadas para generar los productos esperados y estos productos son insumos esenciales para la ejecución del proceso siguiente, el PGAA.

B.VI.4 Proceso de gestión para la autorización de apoyos

En este proceso (PGAA), una vez validada la elegibilidad de los apoyos y los beneficiarios finales, se lleva a cabo el análisis y la autorización de las solicitudes en dos instancias, la corrección o la sustitución de la documentación, y la actualización de los expedientes electrónicos. Además, por medio de este proceso se informa al beneficiario final o al solicitante sobre la autorización del apoyo solicitado y se da seguimiento para la autorización del desembolso en el SAS.

Objetivo del proceso

Emitir la respuesta oficial al solicitante de apoyos, autorizando o negando el otorgamiento del apoyo solicitado apoyos del Pp; así como, autorizar el desembolso de los recursos, después de que el SAS verificó la suficiencia presupuestal.

Relevancia del proceso para la gestión del Pp

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

En el PGAA se determina de manera definitiva quienes serán los receptores de los apoyos del Pp, a través de la autorización o el rechazo de la solicitud por parte de dos instancias distintas y jerárquicamente superiores a la que recibe la solicitud respectiva. En este proceso se inserta un tramo de adicional de control que consiste en una nueva revisión del cumplimiento de la normatividad en la autorización del apoyo, para concluir con la autorización del desembolso. Con esta decisión final, se garantiza la entrega del componente del Pp al solicitante.

Tabla 32. Medición de atributos del proceso de gestión para la autorización de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	En las visitas a las oficinas de FIRA se observó que el proceso en su conjunto se lleva a cabo de manera estandarizada. La descripción detallada en el PGA de las actividades que conforman el proceso son realizadas por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. Los controles y acciones automatizadas del SAS impiden que cualquiera de las instancias involucradas se desvíe de los pasos marcados y evita la omisión de alguno en el desarrollo del proceso.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El PGAA cumple con determinar si las solicitudes de apoyo se autorizan o se rechazan, asegura la suficiencia presupuestal y determina la procedencia del desembolso, por lo que constituye el mecanismo de asignación de los entregables.	0.5
Automatización	En su mayoría, este proceso se ejecuta a través del SAS. En este proceso participan diversas unidades administrativas cuyas actividades son coordinadas a través del sistema.	0.2
Medición de eficacia para el proceso		1.0
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso tiene una fecha de término que se define contabilizando el plazo de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PRASA.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales se constató que los tiempos son cumplidos y que no provocan retrasos que afecten el proceso siguiente. Además, una vez capturadas las solicitudes en el SAS, éste administra automáticamente el cumplimiento de los plazos.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos. Sin embargo, en ocasiones existen demoras en la revisión y en la autorización del desembolso.	-1.5
Medición de oportunidad para el proceso		0.85
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	El proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA, el Procedimiento de autorización y el Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control.	0.2
Actividades suficientes	Las actividades son suficientes para la generación de sus productos, principalmente, la respuesta oficial al solicitante y la autorización del desembolso.	0.2
Producción de insumos suficientes	La autorización del apoyo y del desembolso son insumos útiles y adecuados para llevar a cabo el proceso siguiente.	0.4
Medición de suficiencia para el proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	La revisión de las solicitudes por diferentes instancias asegura la asignación imparcial y transparente de los recursos del Pp y la verificación de la suficiencia presupuestal en esta etapa permite un control preciso del presupuesto.	0.2
Productos útiles para el objetivo del Pp	El PGAA genera la autorización final de las solicitudes de apoyos, el resultado de la verificación de suficiencia presupuestal y la autorización del desembolso, los cuales son esenciales para el Pp.	0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el PGA prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) para detectar riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.70

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Fuente: AGEVALÚA con información del análisis del PGAA.

El PGAA es eficaz por que cumple con la finalidad de determinar si las solicitudes de apoyo presentadas por los interesados se autorizan o se rechazan, asegura la suficiencia presupuestal y determina la procedencia del desembolso, por lo que constituye el mecanismo de asignación de los entregables. El PGAA no cuenta con indicadores sobre el conjunto de los apoyos que se entregan, aunque sí con algunos como “Porcentaje de personal de los IFNB capacitados” y “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados”. El Pp cuenta con un Padrón de beneficiarios finales de los apoyos, conformado por la población objetivo y por otros receptores elegibles del Pp, lo cual da cuenta de la eficacia de este proceso en las autorizaciones para el otorgamiento de los apoyos.

El proceso es oportuno, debido a que las ROP establecen que las solicitudes deben ser resueltas en un plazo de diez días hábiles contados a partir del momento en que la solicitud se recibe para su atención –en los casos en que los montos o los tipos de apoyos son diferentes a los previstos en las ROP, el plazo de resolución se amplía hasta 20 días hábiles. En este sentido, es oportuno en la medida en que genera la Hoja de Términos y Condiciones para Apoyos (Anexo 6 del PGA) y la Carta respuesta de Apoyos (Anexo 27 del PGA), documentos con los cuales se hace del conocimiento del solicitante que su solicitud ha sido autorizada, o bien, que la misma fue rechazada y se le comunican los motivos del rechazo, dentro del plazo establecido. No se constató el incumplimiento de plazos; sin embargo, en entrevistas se manifestó que, en ocasiones existen demoras en la revisión y, en su caso, en la autorización del desembolso que posiblemente se deben a la insuficiencia de personal en la SMCC o a su carga de trabajo. Por otro lado, el resultado de la consulta sobre quebrantos puede exceder las 72 horas previstas, lo cual no impide que el PGAA pueda continuar hasta la autorización del reembolso bajo la figura de la afirmativa ficta.

El proceso es suficiente ya que, en primer término, está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA y sus anexos 18 y 19, en el Procedimiento de autorización, cuando la autorización es facultad de los comités de FIRA, y en el Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control; esta disposición prevé de manera detallada las actividades y áreas que las llevan a cabo, así como los productos que deben generarse. Las actividades de análisis y de autorización, en primera y en segunda instancia, de verificación de suficiencia presupuestal y de autorización del desembolso son suficientes para la generación de sus productos, principalmente, de los documentos para dar respuesta oficial al solicitante y para la autorización del desembolso, donde se revisan de nueva cuenta el cumplimiento de la normatividad y posibles errores no detectados en el PRASA. Con estas acciones, se compromete la entrega del apoyo de forma completa para el logro del objetivo del Pp, es decir, para que en etapas posteriores se lleve a cabo su entrega al beneficiario final o al solicitante.

Es pertinente, dado que se trata de la resolución final de FIRA sobre la procedencia o no del otorgamiento del apoyo y, por tanto, constituye el mecanismo final para la distribución de los apoyos del Pp. En virtud de que se llevan a cabo por distintas unidades administrativas, de acuerdo con el tipo de apoyo, las actividades del PGAA implican la revisión de las solicitudes por personal especializado y aseguran la asignación imparcial y transparente de los recursos del Pp. Asimismo, la verificación de la suficiencia presupuestal en esta etapa del proceso permite un control preciso del presupuesto, ya que no se pueden destinar recursos para atender solicitudes sino hasta que éstas son autorizadas.

B.VI.5 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

El Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos es equivalente al proceso de seguimiento de destinatarios del MGP, el cual se lleva a cabo para conocer cómo se aprovechan los entregables, para determinar si el Pp está cumpliendo con su objetivo. En los apoyos que se entregan mediante reembolso, el principal mecanismo para estos fines es la comprobación de que el apoyo se utilizará para los fines autorizados previamente a la realización del depósito respectivo. En los apoyos que están vinculados a créditos fondeados con recursos o garantías de FIRA, el mecanismo es su asociación con dichos créditos; en estos casos, el apoyo sólo se otorga si existe o si se contrata al mismo tiempo alguno de esos instrumentos de financiamiento, con lo que queda comprobado el uso que reciben.

Objetivo del proceso

Comprobar si los apoyos del Pp son aprovechados por los solicitantes o los beneficiarios finales para los fines para los que fueron autorizados, así como recabar información para identificar si el Pp está cumpliendo con sus objetivos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Relevancia del proceso para la gestión del Pp

El PCAA es de importancia estratégica porque está conformado por actividades que buscan asegurar que los apoyos que otorga el Pp se aprovechen para los servicios para los que se autorizaron. En este proceso, el personal que opera el Pp recaba y revisa la documentación comprobatoria del uso de los apoyos, la cual contiene información sobre los objetivos, metas, resultados y efectos esperados de los apoyos sobre la población objetivo. Esta información es útil para determinar el grado de cumplimiento del objetivo del Pp.

Tabla 33. Medición de atributos del proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El PCAA en lo que se refiere a la comprobación del aprovechamiento de los apoyos se lleva a cabo de manera estandarizada. La descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. Sin embargo, no se encontró evidencia documental ni en campo de que la información recabada en la comprobación se utilice para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp.	0.15
Cumplimiento de objetivos	El PCAA, equiparado con el proceso de seguimiento del MGP, cumple parcialmente con su objetivo, ya que, si bien asegura que los apoyos se utilicen para los fines para los que se otorgaron (contratación de servicios de capacitación, asesoría, consultoría, entre otros; así como para obtener créditos con recursos o garantías de FIRA), el Pp no estima la contribución de los apoyos al logro de su objetivo.	0.25
Automatización	El proceso es automatizado en los apoyos vinculados a créditos o garantías fondeados por FIRA; sin embargo, en los apoyos otorgados en forma de reembolso, en su mayoría el proceso es personalizado y manual, ya que el solicitante o el beneficiario deben presentar la documentación comprobatoria en la oficina responsable de la operación del apoyo, aunque, una vez revisada, la documentación que se presenta por vez primera (Anexo 5 de las ROP; reportes, informes o resultados relacionados con los anexos 3D a 3G de las ROP, entre otros) debe digitalizarse y cargarse en el SAS.	0.1
Medición de eficacia para el proceso		0.5
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso no cuenta con un plazo establecido para su ejecución; sin embargo, el responsable de la operación del apoyo tiene la responsabilidad de recabar y revisar la documentación, en un tiempo suficiente para cumplir con el plazo de diez días hábiles, para efectuar el reembolso. Para la identificación del cumplimiento del objetivo del Pp existen dos periodos de referencia anuales, uno está dado por la frecuencia de medición del indicador de propósito de la MIR y, el otro, por la periodicidad con que se lleva a cabo la planeación operativa de la institución y, específicamente, la correspondiente al Pp.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales, los beneficiarios entrevistados señalaron que a partir de que presentan la documentación comprobatoria, la revisión de ésta se lleva a cabo de manera expedita. Sin embargo, las actividades para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp no se llevan a cabo.	0.25
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos para la comprobación del uso de los apoyos.	0.0
Medición de oportunidad para el proceso		0.75
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	En la parte de comprobación del uso de los apoyos, el proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA, particularmente, en su Anexo 21. No obstante, no existen mecanismos o procedimientos documentados que instruyan y guíen la utilización de la información recabada acerca de los objetivos, metas, resultados esperados, y que posiblemente es información útil para determinar si el Pp está cumpliendo con su objetivo.	0.1

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Actividades suficientes	El proceso no cuenta con mecanismos o procedimientos para la utilización de la información recabada que permita identificar el cumplimiento del objetivo del Pp.	0.2
Producción de insumos suficientes	El PCAA produce insumos suficientes para el proceso de desembolso y finiquito. No obstante, con la información que aquí se recaba no genera insumos que podrían ser utilizados para el monitoreo y la planeación del Pp. La validación de la documentación comprobatoria permite continuar con el proceso de desembolso y finiquito de los apoyos. Pero el proceso no genera productos que identifiquen el grado del logro del objetivo a nivel propósito del Pp.	0.2
Medición de suficiencia para el proceso		0.50
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	Las actividades desarrolladas en este proceso para comprobar el uso correcto de los apoyos son fundamentales para la operación y el cumplimiento del Pp. Pero, la inexistencia de actividades destinadas al análisis de la información recabada en este proceso para identificar el cumplimiento del propósito del Pp le resta pertinencia, pues se deja de hacer una de las contribuciones más importantes al mejoramiento de su gestión.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	El Pp no genera análisis, reportes o indicadores, que den cuenta de los avances en el cumplimiento de su propósito; así como diagnósticos y estrategias de cobertura, elementos con los que el Pp no cuenta.	0.2
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el PGA prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) para detectar riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.70

Fuente: AGEVALÚA con información del análisis del PCAA.

El PCAA, equiparado con el proceso de seguimiento del MGP, cumple parcialmente con su objetivo, pues asegura que los apoyos se utilicen para los fines para los que se otorgaron (contratación de servicios de capacitación, asesoría, consultoría, entre otros; así como, para obtener créditos fondeados con recursos de FIRA o garantías). En este sentido, es eficaz en lo que se refiere a la comprobación del aprovechamiento de los apoyos y se lleva a cabo de manera estandarizada; en buena parte, la descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. El proceso es automatizado en los apoyos vinculados a créditos fondeados o con garantías de FIRA. Sin embargo, no se encontró evidencia documental ni en campo que indique que la información recabada en la comprobación se utilice para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp. Por lo tanto, el Pp no es eficaz en tanto que no estima la contribución de los apoyos al logro de su objetivo.

El proceso no cuenta con un plazo establecido para su ejecución; sin embargo, el responsable de la operación del apoyo tiene la responsabilidad de recabar y revisar la documentación, tanto la existente en el expediente electrónico y físico de la solicitud como la que el solicitante o beneficiario final presente al solicitar el depósito del reembolso, en un tiempo suficiente para cumplir con el plazo de diez días hábiles, contados a partir de la recepción de la documentación comprobatoria, para efectuar el reembolso en la cuenta bancaria indicada. Por otra parte, para la identificación del cumplimiento del objetivo del Pp existen dos periodos de referencia anuales, uno está señalado por la frecuencia de medición del indicador de propósito de la MIR y, el otro, por la periodicidad con que se lleva a cabo la planeación operativa de la institución y, específicamente, la correspondiente al Pp. Sobre el particular, en las visitas a las residencias estatales, los beneficiarios entrevistados señalaron que, a partir de que presenta la documentación comprobatoria, su revisión se lleva a cabo de manera expedita, lo cual permite llevar a cabo las actividades siguientes (validación de beneficiarios, en su caso, la captura de la liquidación y el depósito del reembolso) en el plazo de diez días hábiles previsto. Sin embargo, derivado de que no están previstas, ni formal ni informalmente, actividades para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp, éstas no se llevan a cabo. En este sentido, el proceso es oportuno únicamente en la comprobación, no así en la identificación del logro del objetivo del Pp.

La recepción y la revisión de la documentación comprobatoria, de manera previa a la entrega de los apoyos son actividades tendientes a garantizar que dichos apoyos sean utilizados para los fines para los cuales se autorizaron. A través de estas actividades, se recaba información adicional a la que se integra al expediente desde la presentación de la solicitud, como el Acta de entrega-recepción, documento esencial que indica y comprueba (con facturas o listas de asistencia con firmas, en el caso de eventos) la aplicación de los recursos; en este documento también se manifiestan los resultados que se obtuvieron

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

a partir de los servicios que serán cubiertos con los apoyos. El Acta de entrega-recepción, además, se identificó como un posible mecanismo para conocer el grado de satisfacción de los destinatarios de los apoyos. No obstante, el proceso es insuficiente, ya que no existen mecanismos o procedimientos documentados que instruyan y guíen al personal en la utilización de la información recabada acerca de los objetivos, metas y resultados esperados, para determinar si el Pp está cumpliendo con su objetivo mediante el otorgamiento de los apoyos.

Al respecto, se reconoce que la sistematización de información de muy distinta naturaleza –ya que los apoyos que otorga el Pp son de diversos tipos– puede ser una tarea complicada. Sin embargo, la información sobre apoyos vinculados a instrumentos financieros en los que participa FIRA ya se encuentra sistematizada, por lo que es posible su utilización para cuantificar el acceso de la población objetivo a los servicios financieros, especialmente, de la población que accede por primera vez y de aquella que pudiera enfrentar las mayores dificultades para el acceso. Por otra parte, la MIR 2018 del Pp cuenta con indicadores de componente, como “Porcentaje de personal de los IFNB capacitados”, “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados” y “Porcentaje de organizaciones formalizadas”, cuyo seguimiento, y la construcción de otros indicadores similares, permitirían monitorear los efectos de los apoyos en los beneficiarios finales en su acceso a los servicios financieros. Otro mecanismo para identificar los efectos de los apoyos en términos de acceso al financiamiento consiste en identificar a los nuevos acreditados y cruzar estos datos con los Padrones de beneficiarios de los apoyos en los ejercicios anteriores.

Las actividades desarrolladas en este proceso para comprobar el uso correcto de los apoyos es fundamental para la operación y el cumplimiento del objetivo del Pp, en primer lugar, porque de no llevarse a cabo, los apoyos no se entregarían a los solicitantes o beneficiarios; en segundo lugar, porque es el mecanismo por el cual se garantiza el aprovechamiento de los apoyos para los fines autorizados; finalmente, aquí se recaba información que es de valor para identificar los efectos de los apoyos y, por lo tanto, el avance en el cumplimiento del objetivo del Pp. Pero, la inexistencia de actividades destinadas al análisis de la información recabada en este proceso para identificar el cumplimiento del propósito del Pp le resta pertinencia, pues se deja de hacer una de las contribuciones más importantes al mejoramiento de su gestión. En este contexto, el PCAA produce insumos suficientes para el proceso de desembolso y finiquito, ya que es requisito indispensable para el reembolso de los apoyos. No obstante, con la información que en este proceso es recabada no se generan insumos que podrían ser utilizados para el monitoreo y la planeación del Pp, como podrían ser análisis, diagnósticos o reportes que, incluso, permitirían contar con datos útiles para evaluar su impacto sobre la población objetivo.

B.VI.6 Proceso de desembolso y finiquito de apoyos

El PDFA contiene una serie de actividades a través de las cuales se hace la entrega de los apoyos a los solicitantes o beneficiarios. En este proceso se valida la elegibilidad de los beneficiarios finales, se modifican los datos maestros para realizar el depósito de los recursos, se captura la liquidación en el SAS y se lleva a cabo la emisión de CFDI de egresos a los beneficiarios. También, se informa si los números de CLABE bancarias o RFC son incorrectos, se corrigen datos sobre eventos; para el finiquito, se captura en SAS la información del apoyo ejercido y se verifica nuevamente la integración del expediente.

Este proceso se lleva a cabo de manera diferente en los apoyos que se entregan en forma de reembolsos y en los que están asociados a créditos con recursos o garantías de FIRA. En estos últimos, la solicitud, la autorización y el otorgamiento de los entregables se lleva a cabo vía electrónica a través del SIOF.

Objetivo del proceso

El objetivo de este proceso es realizar la entrega de los apoyos a los beneficiarios finales o, en su caso, a los solicitantes. El pago de los apoyos de asesoría, consultoría o capacitación se cubren en la forma de reembolsos; por lo tanto, los resultados o los productos que genera son el depósito del apoyo en la cuenta del beneficiario final o del solicitante, el comprobante fiscal (CFDI) de egresos y la carta de liquidación, donde el beneficiario/solicitante manifiesta haber recibido la transferencia electrónica.

Relevancia del proceso para la gestión del Pp

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Este proceso es relevante, ya que a través de su ejecución se hacen llegar los apoyos a los solicitantes y se generan los resultados para el registro del avance de los indicadores a nivel de componente establecidos en la MIR del Pp F017.

Tabla 34. Medición de atributos del proceso de desembolso y finiquito de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El PDFA se lleva a cabo de manera estandarizada, lo cual fue constatado en las visitas a las oficinas de FIRA. La descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El PDFA siempre se lleva a cabo hasta su total conclusión. El desembolso no se realiza sin la comprobación previa del uso de los apoyos, lo cual normalmente se lleva a cabo porque los beneficiarios y solicitantes son asesorados desde el inicio por personal de FIRA. Las transferencias electrónicas son fácilmente identificables y el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita.	0.5
Automatización	El proceso es completamente automatizado, desde la validación de la información de los beneficiarios finales hasta la dispersión de recursos vía SPEI y la captura del finiquito correspondiente. La entrega de apoyos vinculados a créditos y garantías de FIRA se gestionan y realizan vía electrónica en su totalidad.	0.2
Medición de eficacia para el proceso		1.0
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso cuenta con un plazo de referencia que abarca tanto el PCAA como este procedimiento, pues el desembolso tiene que realizarse en un plazo de diez días contados a partir de la presentación de la documentación comprobatoria.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales, el personal entrevistado manifestó que es poco común que existan retrasos en la entrega de los apoyos, el único caso es cuando el solicitante no presenta la documentación comprobatoria, lo cual es poco frecuente. El proceso cuenta con disposiciones para subsanar los posibles retrasos u omisiones.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos para la entrega de los apoyos. Además, los beneficiarios manifestaron que el proceso se desarrolla de manera expedita una vez que presentan la documentación comprobatoria completa y correcta.	0.0
Medición de oportunidad para el proceso		1.0
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	El PDFA está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y en los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA, y está documentado en el PGA y en el Procedimiento operativo de cuentas por pagar.	0.2
Actividades suficientes	La validación de beneficiarios, la dispersión de recursos vía SPEI, la generación de los CFDI y la revisión del expediente son suficientes para llevar a cabo la entrega de los recursos del Pp de forma segura y transparente.	0.4
Producción de insumos suficientes	El PDFA produce insumos suficientes para el cierre del expediente y la comprobación de la entrega del apoyo que son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos. Éstos son insumos suficientes para desarrollar el proceso de control.	0.4
Medición de suficiencia para el proceso		1.0
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	Las actividades desarrolladas en este proceso para llevar a cabo la entrega de los apoyos son indispensables para garantizar la entrega segura y en apego a la normatividad aplicable.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	Los productos que genera el proceso comprueban la entrega de los componentes del Pp, contribuyendo al logro de sus objetivos y al mejoramiento de su gestión, ya que permiten la rendición de cuentas y el desarrollo del proceso de control para la verificación de la correcta aplicación de los recursos asignados al Pp.	0.4

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el PGA prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) para detectar riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.9

Fuente: AGEVALÚA con información del análisis del PDFA.

El proceso de desembolso y finiquito de los apoyos es eficaz en la medida en que cumple con el objetivo de entregar el apoyo solicitado. Autorizado el desembolso y hecha la revisión de la documentación comprobatoria, el PDFA siempre se lleva a cabo hasta su total conclusión. El desembolso no se lleva a cabo si antes no se comprobó el uso de los apoyos. Al respecto, en opinión de los promotores de FIRA, es poco común que algún solicitante no entregue la documentación completa, ya que desde el inicio del trámite fueron asesorados por personal de FIRA. Por su parte, los beneficiarios señalaron que las transferencias electrónicas son fácilmente identificables en sus cuentas bancarias y que el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita una vez que entregan, completa y correcta, la documentación requerida para el desembolso de apoyos. El PDFA se lleva a cabo de manera estandarizada, lo cual fue constatado en las visitas a las residencias estatales, cuyo personal, junto con la Subdirección de Tesorería y el Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales ejecutan este proceso. La descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. El proceso es completamente automatizado a partir de la recolección y revisión de la documentación comprobatoria, acciones realizadas en el PCAA. El responsable de la operación del apoyo valida la información de los beneficiarios finales y captura la liquidación en el SAS; asimismo, los recursos de los apoyos se dispersan vía SPEI a las cuentas bancarias señaladas, a partir de lo cual se generan los CFDI. Finalmente, el responsable de la operación del apoyo captura en el SAS el finiquito correspondiente, con lo que concluye el proceso. La entrega de los apoyos vinculados a créditos y garantías de FIRA se gestionan y realizan vía electrónica en su totalidad. Lo anterior, agiliza el proceso y contribuye a la entrega eficaz de los apoyos.

El proceso es oportuno, dado que cuenta con tiempos establecidos formalmente para llevar a cabo el depósito del apoyo y la entrega de los recursos se hace mediante depósito en la cuenta bancaria indicada por el solicitante en un plazo máximo de diez días posteriores a la presentación de la documentación comprobatoria. En las visitas a las residencias estatales, el personal entrevistado manifestó que es poco común que existan retrasos en el pago de los apoyos, el único caso en el que no se realizan es cuando el solicitante no presenta la documentación comprobatoria, lo cual es poco frecuente. Sin embargo, el proceso cuenta con disposiciones para subsanar los posibles retrasos u omisiones en la captura de la liquidación, lo que daría lugar a que el SAS se cierre, impidiendo la realización de las transferencias. No se constató el incumplimiento de plazos para la entrega de los apoyos. Además, los beneficiarios manifestaron que el proceso se desarrolla de manera expedita una vez que presentan la documentación comprobatoria completa y correcta.

El PDFA es suficiente, debido a que, mediante las actividades que lo componen, produce sus resultados de manera completa y adecuada para el logro de sus objetivos; esto es así, porque concluye con la entrega del apoyo solicitado en los términos y bajo las condiciones y características que fue autorizado. Está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y en los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado principalmente en el PGA y sus anexos, y en el Procedimiento operativo de cuentas por pagar. La validación de beneficiarios permite detectar posibles antecedentes crediticios en el SUSTRAE y el BUROTEC, módulos del SIIOF que registran personas con antecedentes negativos; la dispersión de recursos vía SPEI, la generación de los CFDI y la revisión del expediente una vez más, garantizan que los apoyos se otorguen conforme a la normatividad establecida y permiten encontrar cualquier posible error en los depósitos. Estas actividades son suficientes para llevar a cabo la entrega de los recursos del Pp de forma segura y transparente. Además del expediente electrónico y físico completo y correctamente integrado, el PDFA produce insumos suficientes para el cierre del expediente y la comprobación de la entrega del apoyo, como son el Acta de entrega-recepción y el comprobante fiscal que emite FIRA, los cuales son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos. Estos productos son insumos suficientes para desarrollar el proceso de control.

El proceso es pertinente porque sus actividades y productos constituyen el objetivo a nivel componente del Pp. Las actividades desarrolladas en este proceso para llevar a cabo el otorgamiento de los apoyos son indispensables para garantizar la entrega segura y en apego a la normatividad aplicable. Por lo tanto, el proceso y las actividades que lo componen son pertinentes para la consecución del objetivo del Pp y contribuyen al mejoramiento de su gestión. Asimismo, los productos que genera el proceso –expedientes completos y correctamente integrados, documentación probatoria de la entrega de los apoyos a los beneficiarios finales o a los solicitantes– comprueban la entrega de los componentes del Pp, lo

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

cual contribuye al logro de sus objetivos y al mejoramiento de su gestión, pues permiten la rendición de cuentas del Pp y el desarrollo del proceso de control para que instancias diferentes de las que participaron en la operación del apoyo verifiquen la correcta aplicación de los recursos presupuestales asignados al Pp.

B.VI.7 Proceso de control de apoyos

El proceso de control de apoyos (PCA) está compuesto por actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado. Se identificaron los siguientes tres subprocesos que se ejecutan en el proceso de control: (1) Supervisión de apoyos (SSA), (2) Informe trimestral de apoyos otorgados (SITAO) y (3) Seguimiento de apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC (SSAIGB). Los primeros dos subprocesos contribuyen a revisar si los apoyos se entregaron y se comprobaron correctamente; en caso de encontrar alguna irregularidad en estas actividades, se lleva a cabo el tercer subproceso.

Objetivo del proceso

Supervisar los expedientes de los apoyos a fin de verificar el cumplimiento de la normatividad que los regula e identificar y fomentar la implementación de buenas prácticas, así como corregir irregularidades detectadas para la mejora sistemática del Pp.

Relevancia del proceso para la gestión del Pp

La debida implementación del PCA es estratégica para el buen desempeño general del Pp F017, ya que la información producida por sus tres subprocesos específicos tiene impactos no solo en los últimos dos procesos (de monitoreo y de evaluación) sino que también puede condicionar la inclusión o exclusión de beneficiarios y solicitantes en ejercicios posteriores.

Tabla 35. Medición de atributos del proceso de control de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	Los tres subprocesos que integran el PCA son conocidos por todos los involucrados en su ejecución y son utilizados por todas las instancias ejecutoras, lo cual se facilita debido a la existencia de procedimientos documentados y a su práctica sistemática.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El proceso no cuenta con indicadores; sin embargo, al menos dos de los subprocesos generan informes de resultados; los tres subprocesos se desarrollan, de manera que, si en los subprocesos SSA y SITAO se encuentran irregularidades, se ejecuta el SIG, para subsanar las irregularidades encontradas. El SITAO, además de verificar que los expedientes estén completos, ayuda a detectar riesgos y oportunidades para mejorar la gestión del Pp.	0.5
Automatización	A diferencia de los subprocesos SSA y el SITAO, el subproceso SIG se ejecuta de manera totalmente automatizada. No obstante, en el caso de que se encuentren irregularidades, es necesaria la participación de los beneficiarios o solicitantes y estas intervenciones son presenciales.	0.1
Medición de eficacia del proceso		0.9
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Valor
Plazos o periodos de referencia	Los tres subprocesos que integran el PCA cuentan con periodos establecidos para su realización. Asimismo, con excepción del SITAO, los subprocesos prevén plazo para el desarrollo de sus respectivas etapas.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En el trabajo de campo se observó que, por lo general, los plazos se cumplen, incluso, el SITAO se lleva a cabo con una frecuencia mayor de la que está establecida. Por otra parte, se advirtió que llega a suceder que los beneficiarios o solicitantes no son dados de baja del BUROTEC oportunamente, lo cual les impide acceder a los apoyos del Pp.	0.25
Retrasos en la ejecución	No se observaron retrasos en la ejecución de los subprocesos.	0.0
Medición de oportunidad del proceso		0.75

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Fundamentación normativa y documental	Los subprocesos del PCA están fundamentados normativamente en las ROP 2017 y está documentados en el PGA (el SITAO y el SIG) y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos (el SSA).	0.2
Actividades suficientes	En general, las actividades que componen cada uno de los subprocesos son útiles y suficientes para la detección de irregularidades, riesgos y oportunidades en la gestión de los apoyos. Sin embargo, las acciones de supervisión se enfocan en apoyos vinculados a créditos, no obstante que el Procedimiento correspondiente instruye también la verificación a apoyos no vinculados a créditos.	0.2
Producción de insumos suficientes	Los productos que generan los subprocesos son completos y adecuados para el logro de los objetivos del Pp, dan cuenta de la forma en que opera el Pp y proporcionan información valiosa para la implementación de mejoras en la gestión, derivada de las irregularidades, riesgos y oportunidades que se encuentren.	0.4
Medición de suficiencia del proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Actividades adecuadas	Las actividades que se desarrollan en los tres subprocesos del proceso son adecuadas para verificar que los apoyos se entregan en apego a la normatividad y que los expedientes estén correctamente integrados. En este sentido, son imprescindibles para monitorear la operación del Pp y detectar buenas prácticas y áreas de oportunidad.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	Los informes trimestrales y las acciones derivadas del SIG, como la solicitud de la devolución de los apoyos y la inscripción en el BUROTEC, son útiles para el logro del objetivo del Pp, así como para implementar modificaciones en los procedimientos que contribuyan a mejorar la gestión del Pp.	0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso, en general, constituye un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, ya que sus subprocesos se ejecutan periódicamente con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en el otorgamiento de los apoyos.	0.2
Medición de pertinencia del proceso		1.0

Fuente: AGEVALÚA con información del análisis del PCA

El PCA de seguimiento de apoyos es eficaz en la medida en que, al menos dos de los subprocesos (SSA y SIG) generan informes de resultados y, si en los subprocesos SSA y SITAO se encuentran irregularidades, se ejecuta el SIG, por medio del cual, de ser necesario, se solicita al beneficiario final o al solicitante la devolución del apoyo. Asimismo, el SITAO, además de verificar que los expedientes están completos y correctamente integrados, sirven para detectar riesgos y oportunidades que son utilizados para mejorar la gestión del Pp. Por otra parte, con información recabada en campo se constató que los tres subprocesos que se ejecutan son conocidos por todos los involucrados en su ejecución y son utilizados por todas las instancias ejecutoras. El subproceso SIG se ejecuta al interior de FIRA de manera totalmente automatizada; asimismo, las comunicaciones entre las unidades administrativas que intervienen en los tres subprocesos se apoyan en los sistemas de información de FIRA. No obstante, en el caso de que se encuentren irregularidades, es necesaria la participación de los beneficiarios o solicitantes y estas intervenciones son presenciales.

Los tres subprocesos que integran el PCA cuentan con periodos establecidos para su realización: el SSP se lleva a cabo a partir de una muestra seleccionada mensualmente; el SITAO se realiza también a partir de muestras seleccionadas trimestralmente, y el SIG se inicia cuando en los subprocesos anteriores se detectan irregularidades. Asimismo, con excepción del SITAO, los subprocesos prevén plazos para el desarrollo de sus respectivas etapas. En el trabajo de campo se observó que el SITAO se lleva a cabo con una frecuencia mayor de la que está establecida; de acuerdo con los entrevistados, dado que el número de apoyos que se otorgan es reducido, en las residencias estatales se revisan todos los expedientes, comúnmente, cada semana. Por otra parte, se advirtió que llega a suceder que los beneficiarios o solicitantes que regularizaron su situación, haciendo la devolución de los apoyos o corrigiendo las inconsistencias detectadas, no son dados de baja del BUROTEC oportunamente, por lo que se ven impedidos de acceder a los apoyos del Pp hasta que se corrija este error.

En general, las actividades que componen cada uno de los subprocesos son útiles y suficientes para la detección de irregularidades, riesgos y oportunidades en la gestión de los apoyos. Los subprocesos del PCA están fundamentados

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

normativamente en las ROP 2017 y están documentados en el PGA (el SITAO y el SIG) y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos (el SSA), lo cual favorece su correcto desarrollo. Los subprocesos SSA y SITAO generan informes trimestrales: el primero, de los resultados de la supervisión de apoyos; y, el segundo, de los apoyos otorgados. Cabe señalar que una buena práctica detectada en los subprocesos consiste en la verificación de los expedientes o la implementación de acciones para regularizar los apoyos por instancias distintas de las que operaron los apoyos. Incluso, la revisión de los expedientes en el SITAO se lleva a cabo por las Residencias Estatales a partir de muestras de expedientes otorgados por las Agencias Locales ubicadas en sus áreas de influencia; de la misma manera, las Direcciones Regionales seleccionan la muestra de entre los expedientes de apoyos otorgados en las Residencias Estatales bajo su circunscripción. Los productos que generan los subprocesos son completos y adecuados, considerando que, además de la práctica de verificaciones, dos de ellos generan informes trimestrales que dan cuenta de la forma en que opera el Pp y proporcionan información valiosa para la implementación de mejoras en la gestión, derivada de las irregularidades, riesgos y oportunidades que se encuentren. Sin embargo, conviene subrayar que, no obstante que el SSA debe ejecutarse mediante la selección de muestras de expedientes de apoyos tanto vinculados a créditos como no vinculados, estas muestras no se hacen, sino que las acciones de supervisión se enfocan en los créditos con recursos o garantía de FIRA, por lo que la supervisión de los apoyos se enfoca en apoyos vinculados a créditos. En este sentido, no se supervisan los apoyos que no tienen un crédito asociado.

El proceso es pertinente, pues las actividades que se desarrollan en los tres subprocesos son adecuadas para verificar que los apoyos se hayan otorgado en apego a la normatividad que los regula; así como para verificar que los expedientes estén correctamente integrados. En este sentido, son imprescindibles para monitorear la operación del Pp y detectar tanto buenas prácticas que deben fortalecerse, como áreas de oportunidad que podrían representar riesgos que deben corregirse en apoyos otorgados. Los informes trimestrales y las acciones derivadas del SIG, como son la solicitud de la devolución de los apoyos y la inscripción en el BURYTEC, son útiles para el logro del objetivo del Pp, ya que contribuyen a garantizar que los apoyos no se otorguen a quienes han hecho un mal aprovechamiento de los recursos. Además, estos informes constituyen mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas del Pp. El proceso, en general, constituye un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, ya que sus subprocesos se ejecutan periódicamente con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en el otorgamiento de los apoyos. Adicionalmente, el Procedimiento de supervisión de apoyos contempla su propio mecanismo de implementación de mejoras que requieran modificaciones a lo establecido en ese documento. Por su parte, tanto este Procedimiento como el PGA prevén el monitoreo y la evaluación de la efectividad de los controles con base en la información que se recaba de acuerdo con la especificación de “Riesgos significativos y controles clave”, en el primer procedimiento, por parte de la Subdirección de Supervisión y, en el segundo, por parte de la Dirección de Programas y Proyectos y de la Subdirección de Programas y Proyectos.

B.VII Hallazgos y resultados

Valoración integral de la operación del Pp de acuerdo con los alcances definidos

El Pp F017 “Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, es un programa de modalidad F “Promoción y Fomento” cuya unidad responsable es el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA) y que constituye uno de los cuatro fondos de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA); el programa inició operaciones en el año 2008 y desde entonces ha cursado por cuatro evaluaciones que han permitido un proceso de mejora continua a fin de lograr los objetivos para el que fue diseñado.

Esta evaluación específica de procesos con módulo completo de diseño tuvo como objetivo principal, conforme a los TdR, *“Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente, previo análisis y valoración del diseño conceptual del Pp”*.

Dicho propósito, se logró principalmente mediante el análisis del Proceso de Gestión de Apoyos –definido en el Alcance de la evaluación y que comprende la parte sustantiva del programa–, poniendo atención especial a la relación entre lo documentado del proceso y lo observado de la operación en campo. El análisis y la valoración de la operación del Pp se realizó con base en el Modelo General de Procesos (MGP), a partir del cual se identificaron los siguientes procesos involucrados en la operación del Pp: (1) Proceso de revisión y análisis de apoyos (Etapa de Selección); (2) Proceso para la gestión de apoyos (Etapa de Producción); (3) Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (Etapa de Entrega); (4) Proceso

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

de comprobación del aprovechamiento de apoyos (Etapa de Seguimiento), y (5) Proceso de control de apoyos (Etapa de Control).

En lo que concierne a la operación del Pp, se recabó información y evidencia suficiente para determinar que los procesos que conforman la operación del Pp son útiles, no prescindibles, eficaces, suficientes, oportunos y pertinente para alcanzar los resultados esperados y cumplir con el objetivo del Pp. Lo anterior, con excepción del proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos, equivalente al proceso de seguimiento del MGP, toda vez que no se logró identificar algún mecanismo que permita utilizar la vasta información que se recolecta como parte de la operación del Pp y que es útil para determinar el grado de cumplimiento de su objetivo, así como para retroalimentar el proceso de planeación y mejora continua del Pp.

De manera general, en el trabajo de campo y, particularmente, en las entrevistas con los beneficiarios del Pp, se observó que la percepción de los solicitantes y de los beneficiarios de los apoyos desde la recepción de solicitudes hasta el desembolso y finiquito del apoyo es positiva, resaltando el trato, la eficiencia y la transparencia de los promotores y demás personal de FIRA. Por otro lado, los actores involucrados en la ejecución del PGA a nivel estatal conocen la información relativa a cada uno de los procesos y subprocesos identificados, así como las ROP y sus respectivos anexos; sin embargo, se advirtió que el Pp carece de un procedimiento estandarizado para llevar a cabo el seguimiento trimestral de los apoyos otorgados y para elaborar el Informe trimestral correspondiente –actividades que integran el subproceso de informes trimestrales del proceso de control evaluado–, por lo que se sugiere, en el apartado de recomendaciones, la adopción de un mecanismo común y documentado que sirva como insumo para la actualización de la MIR del Pp F017.

A manera de conclusión, la gestión operativa del Pp F017 conduce al logro de su objetivo general, que consiste en “propiciar el acceso formal al sistema financiero, de los productores y empresas de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural y su integración en las redes de valor, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, el fortalecimiento de sus empresas, su articulación a los mercados; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural”. Esto dado que sus procesos, en general, son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes. A continuación, se presentan de manera detallada los hallazgos derivados de la descripción y valoración de los procesos y subprocesos, y la medición de sus atributos. El objetivo de esta sección es visualizar de manera integral la forma en que la gestión operativa del Pp F017 conduce al logro de sus objetivos.

Principales hallazgos de las Reglas de Operación del Pp F017:

- En el apartado 3.1.8.6 “Mecánica operativa del apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros”, apartado a) de las ROP, se cita el apartado 3.1.10.4.1, el cual es inexistente, lo que genera confusión para la accesibilidad de las solicitudes de los beneficiarios. Por lo tanto, es necesario corregir esta redacción asentando el numeral correcto.
- Las ROP utilizan el concepto de BENEFICIARIO, pero no se define en el “Anexo 11 Definiciones”, por lo que es necesario establecer su definición.
- El Apartado 3.1.5.1., inciso b de las ROP, establece que con la solicitud debe presentarse la “identificación oficial del solicitante, o del representante legal en el caso de personas morales”; mientras que, el Anexo 21 del PGA establece en la Nota 1 que “En su caso la identificación deberá estar vigente, pudiendo ser la credencial para votar, cédula profesional, pasaporte y/o FM3 para el caso de extranjeros”, por lo que sugiere armonizar las ROP con la Nota 1.
- En las ROP, en lo que corresponde al apoyo “para Ampliar la Cobertura de Servicios Financieros”, en su componente “Para Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros”, se establece como concepto elegible la “Apertura de Centros de Atención de Intermediarios Financieros No Bancarios y Entidades Financieras.”, y en el “ANEXO 21 Integración de expedientes” del PGA, lo establece como “Apertura de Centros de Atención de IFNB y Entidades Financieras que operan en forma directa con FIRA”, por lo que se recomienda que se sustituya el concepto de las

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

ROP para ajustarlo a lo que establece el ANEXO 21, ya que los recursos presupuestales de origen público de Pp F017, tal como lo establece su objetivo es para ...”el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros y otras Entidades relacionadas con el otorgamiento de financiamiento para ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural”, y por ende las que operan directamente con FIRA.

- El “Anexo 19. Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores, Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural” establece que los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) de FIRA pueden recibir solicitudes de estancias y otros apoyos, incluyendo eventos capturados a iniciativa de FIRA, lo cual no está contemplado en las ROP que establecen que solo las DR, DE y Agencias son las Unidades Administrativas de FIRA que podrán recibir todas las solicitudes para recibir los Apoyos del Pp F017 conforme a su Anexo 12. Por lo anterior, se recomienda incluir los CDT en el mencionado Anexo 12 de las ROP.
- En el “Anexo 19 Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural” del PGA, en su numeral 14 (p. 25), menciona el numeral “4.1.4” de las ROP del Pp F017, el cual es inexistente en las ROP del Pp F017, por lo que es importante para los “Criterios”, indicar el numeral correcto de las ROP.

A continuación, se destacan las siguientes áreas de mejora, buenas prácticas, fortalezas y *cuellos de botella* por proceso analizado:

Áreas de mejora

3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

- No existe una documentación específica de la planeación del Pp. La planeación del Pp F017 debería establecerse, en un documento normativo interno, como podría ser el Procedimiento para la gestión de apoyos, donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto.
- El estado de digitalización del Pp es incipiente, dado que el trámite para acceder a los apoyos se encuentra en estado informativo. Se deben impulsar acciones para avanzar en el estado de digitalización utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico para que los solicitantes de los apoyos puedan descargar los formatos mínimos necesarios para generar la solicitud ante FIRA y que estos tengan correspondencia con los anexos publicados en las ROP del Pp F017.
- El acceso al Pp F017 debe sujetarse exclusivamente a lo establecido en las ROP, no obstante, FIRA establece un preanálisis que se sustenta en un criterio de focalización de redes de valor prioritarias o proyectos prioritarios, lo cual se convierte en un enfoque adicional de selección para acceder al Pp y esto no se establece en las ROP. Lo anterior, sin que se prevea algún mecanismo para prevenir que el Pp deje de llegar a la población objetivo que enfrenta mayores dificultades para acceder al financiamiento, como pudieran ser acciones de promoción específicas dirigidas a la población que no ha sido acreditada de FIRA o que no ha sido beneficiaria del Pp.
- En las ROP no aparecen los CDT como unidades administrativas que puedan recibir solicitudes de los apoyos. Sin embargo, en el PGA se establecen a los CDT como responsables de la operación para el registro de la solicitud.
- Durante la orientación que las oficinas locales ofrecen a cada potencial solicitante de un apoyo, el futuro responsable de la operación del apoyo, mediante el Anexo 1 de las ROP, realiza la consulta de posibles quebrantos a la banca de desarrollo. La respuesta a esta consulta puede tardar hasta cuatro días hábiles, a pesar de que las ROP 2017 señalan que el resultado de estas consultas debe emitirse dentro de las siguientes 72 horas. Esta circunstancia entorpece el flujo de acciones para solicitar el apoyo, con lo que se convierte en un cuello de botella.
- El SUSTRAE se actualiza automáticamente, sin embargo, en casos excepcionales la actualización es manual, por lo que algún solicitante habiendo ya subsanado sus antecedentes crediticios, pudiera no estar en posibilidad de

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

acceder a un apoyo. En este caso, el responsable de la operación del apoyo tiene que dirigir una carta al área jurídica de FIRA, con la evidencia necesaria, para que se elimine del SUSTRAE a dicho solicitante. Esto podría retrasar el flujo de acciones para recibir la solicitud y, en su caso, otorgar el apoyo, lo cual constituye un área de oportunidad para la gestión de la operación del Pp, debido a que por falta de actualización del SUSTRAE, algunos solicitantes podrían estar impedidos para acceder a los apoyos.

4. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

- No existe un mecanismo documentado y sistematizado para emplear en la planeación la información recolectada en la comprobación de apoyos del año previo. Esto ocasiona un problema de coordinación entre las oficinas locales y la Subdirección de programas y proyectos, pues los primeros no pueden proporcionar a estos últimos información que pudiera ser útil en la planeación.

5. Proceso de control de apoyos

- El Informe trimestral de apoyos otorgados no cuenta con un procedimiento estandarizado y homologado.

Buenas prácticas

3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

- Se identificó que las oficinas locales realizan una orientación de la documentación que entrega el solicitante del apoyo previo a la captura en el SAS. Esto es una fortaleza del programa ya que cuando se realiza el registro en el sistema ya lleva un filtro de control de que se estén incorporando los documentos requeridos por el tipo de apoyo de acuerdo con lo establecido en las ROP.
- A pesar de que las ROP establece que la recepción de solicitudes de los apoyos deben ser de manera presencial a través de las oficinas foráneas, se identificó una buena práctica que realiza FIRA, que es una tipo presolicitud de los apoyos, donde se reciben los documentos digitalizados vía correo electrónico ya sea al promotor o agente local y se facilite el proceso de recepción sin que el solicitante tenga que acudir varias veces a la oficina correspondiente de FIRA, reduciendo sustancialmente el tiempo socialmente necesario para acceder al Pp F017, para ambas partes. Lo cual se pudo evidenciar en trabajo de campo, en aquellos beneficiarios entrevistados que pertenecen a zonas alejadas de las oficinas locales.
- Una fortaleza del Pp F017 es que el uso de los recursos fiscales es exclusivo para los apoyos. Los gastos de operación del Pp son sufragados con recursos propios de FIRA, tales como recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura.
- Una fortaleza del Pp es el “Procedimiento para la Gestión de Apoyos”, el cual se encuentra estandarizado y homologado para la operación del Pp F017 y se apega a un modelo de mejora continua a través de la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA.
- El SAS contiene candados para no registrar solicitudes ya sea en caso de no realizar la búsqueda previa en SUSTRAE y BUROTEC o si cuenta con antecedentes negativos en alguna de estas bases.

4. Proceso de gestión para la autorización de apoyos

- La gestión para autorización de apoyos incluye una serie de actividades de validación en primera y segunda instancia lo que permite un control suficiente y transparente para la elegibilidad de los apoyos.
- Una fortaleza del Pp es el recurso tecnológico utilizado en el PGAA (SIIOF-SAS). Estos sistemas permiten una correcta, estandarizada y documentada operación del proceso.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Una fortaleza del Pp radica en que los actores involucrados del proceso conocen los documentos normativos para el Pp F017 y se apoyan de estos de manera constante.
- Una fortaleza del Pp es la comunicación continua y oportuna entre los responsables de la operación del Pp F017 y las demás unidades administrativas involucradas en el proceso.

5. Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos

- Derivado de que el desembolso es vía transferencia electrónica la entrega del apoyo es totalmente controlable e identificable, lo que se considera una buena práctica.
- El personal de oficinas locales de FIRA brinda asesoría de manera permanente al solicitante del apoyo, desde el PRASA hasta el PDFA, lo que se traduce una oportuna comunicación y ágil operación al momento de presentar la documentación comprobatoria del apoyo.
- Una fortaleza del Pp es el acta de entrega-recepción y el comprobante fiscal que emite FIRA, los cuales son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos.
- Una fortaleza del Pp es que los recursos devengados para los apoyos en eventos capacitación o asesoría son otorgados a los beneficiarios finales, y estos pueden ser un menor número que los beneficiarios registrados en la solicitud del apoyo, pero no rebasarlo; lo cual se traduce en una eficiencia de los recursos fiscales.
- Una fortaleza del Pp es que se cuente con la normativa para la Atención de apoyos tecnológicos mediante el Procedimiento operativo de cuentas por pagar donde se establecen las actividades propias del personal del Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales, actores involucrados en el PDFA.
- El control adicional de la primera y segunda instancia y el de la mesa de control es considerado una buena práctica ya que se verifica que se ha entregado la documentación completa y correcta, lo que se traduce en un proceso suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

6. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

- A través del Acta entrega-recepción (Anexo 5 de las ROP) se pueden llegar a conocer de primera mano los resultados de los objetivos esperados, derivados del apoyo otorgado y, en su caso, el grado de satisfacción del solicitante del apoyo.

7. Proceso de control de apoyos

- Una buena práctica del Pp es que existe un mecanismo de supervisión de los apoyos para el uso eficiente de los recursos presupuestales del Pp F017.
- Una fortaleza del Pp es que en la práctica operativa se realiza la supervisión del total de los apoyos otorgados de manera trimestral.
- Una buena práctica del Pp es la verificación de los expedientes o la implementación de acciones para regularizar los apoyos por instancias distintas de las que operaron los apoyos.

B.VIII Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de procesos del Pp F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural derivado de los hallazgos más relevantes detectados del análisis de los procesos y subprocesos y que pudiesen transformarse en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

El objetivo de esta sección es brindar información para mejorar la gestión operativa del Pp F017 y fortalecer la eficiencia del uso de los recursos de FIRA; además conocer la forma en que el Pp contribuye a lograr los objetivos institucionales.

Como se mencionó anteriormente, el Pp F017 se ha conducido por procesos de mejora continua durante los últimos ocho años a través de evaluaciones por diferentes instancias nacionales e internacionales que derivaron en aspectos susceptibles de mejora, mismas a la fecha se han cumplido. Sin embargo, hoy en día las acciones que realizan las instituciones públicas tienen como objetivo el desarrollo socioeconómico del país a través de la gestión pública. La gestión de las instituciones y los recursos públicos, se constituyen en uno de los principales desafíos de la Administración Pública Federal (APF), que es el aumento en la eficacia, eficiencia, calidad y rendición de cuentas mediante sus procesos sustantivos en beneficio de su población objetivo o área de enfoque.

B.VIII.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la evaluación:

- El Pp F017 tiene fundamento normativo en las Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural para el ejercicio fiscal 2018, mismas que por fundamento normativo se actualizan anualmente.
- El Pp cuenta con la alineación estratégica gubernamental, a nivel Nacional, en la meta Nacional de México Próspero, en específico al objetivo nacional 2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento y a la estrategia 2. Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos y a nivel sectorial, el Pp F017 se encuentra alineado al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) y de acuerdo con el proceso de alineación el programa se organiza con el objetivo 6. Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.
- Como se mencionó en el módulo de Diseño de la evaluación se hizo un análisis de la población objetivo del Pp donde se concluyó que está incorrectamente identificada en la definición del problema público como “acreditados finales” ya que excluye a quienes no han sido sujetos de crédito, caso contrario a lo identificado en trabajo de campo ya que el Pp atiende principalmente a aquellos que podrían estar experimentando dificultades para acceder al crédito.
- Adicional a lo anterior, para el caso de la MIR 2018 esta presenta oportunidades de mejora, pues se identificó que sólo incorpora uno de los cuatro apoyos y considera otros conceptos que no encuadran en la definición de componente; lo que se confirma con la inconsistencia de productos de los procesos y subprocessos identificados en el módulo de procesos.
- No existe una documentación específica de la planeación del Pp. La planeación del Pp F017 debería establecerse en un documento normativo interno donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto.
- El recurso fiscal asignado a la oficina local puede llegar a limitar el acceso del apoyo, si es que este ya se devengó en su totalidad de acuerdo con el presupuesto asignado, motivo por el cual dichas oficinas planean el otorgamiento de los apoyos en función de la disponibilidad presupuestal y no en función del número de apoyos de puedan cubrir de acuerdo con la población objetivo, redes de valor prioritarias o proyectos prioritarios.
- Para el desarrollo del proceso de comunicación, FIRA cuenta con el sistema de información interno: Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas “SECCI” (circulares y manuales), lo cual permite que los actores involucrados del proceso de gestión de apoyos tengan conocimiento de las nuevas disposiciones y actualizaciones de las directrices de FIRA, lo que se traduce en un proceso homologado y estandarizado pues es de aplicación

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

general para todas las direcciones regionales, residencias y agencias locales, como actores principales de la operación.

- Asimismo, de manera interna diseñan estrategias, acciones y mecanismos de mercadotecnia y comunicación, para fortalecer el posicionamiento de la imagen de FIRA para sus diferentes poblaciones objetivo en coordinación con otras unidades administrativas y sus funciones, lo cual es de gran importancia pues a través de estos se pueden materializar los posibles beneficiarios elegibles.
- La operación del Pp se encuentra documentada en el Procedimiento para la Gestión de Apoyos y otros documentos institucionales.
- El personal responsable de la operación del Pp F017 se apoya además de diagramas de flujo ubicados en un módulo del SIIOF-BIZAGI, que sirven de herramienta de descripción visual de las actividades implicadas de los procesos y subprocesos ya que muestra la relación secuencial entre ellas a fin de facilitar la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos y las operaciones con otras unidades administrativas involucradas en el proceso y/o subproceso.
- A pesar de que las ROP establecen que la recepción de solicitudes de los apoyos debe ser de manera presencial a través de las oficinas foráneas, se identificó una buena práctica que realiza FIRA: las oficinas locales de FIRA reciben, de manera preliminar, los documentos digitalizados de los potenciales solicitantes, vía correo electrónico, reduciendo sustancialmente el tiempo socialmente necesario para acceder al Pp F017, para ambas partes.
- El estado de digitalización del PRASA utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico es el 1: Trámites y servicios que se encuentran en estado informativo; debido a que los interesados en solicitar los apoyos del Pp F017 pueden ver en la página de internet www.gob.mx la información de los apoyos pero no descargar todos los formatos necesarios para el trámite de los mismos.
- Adicional a lo establecido en las ROP, FIRA realiza un preanálisis bajo el criterio de focalización de redes de valor prioritarias o proyectos prioritarios, donde determinan si el solicitante forma parte de estos en cada oficina, lo cual se convierte en un enfoque adicional de selección para acceder al Pp.
- Para la operación del Pp F017, FIRA emplea el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) que se integra dentro del Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF), en el cual se lleva a cabo todo el proceso de gestión de apoyos de manera automatizada, desde el registro de la solicitud del apoyo, hasta el desembolso y finiquito, además de contar con un monitoreo constante del apoyo, lo que asegura un control adecuado para su operación.
- No existe un procedimiento estandarizado y homologado para realizar el Informe trimestral de apoyos otorgados, siendo esta una actividad que se realiza de manera operativa en las oficinas locales y que tiene importancia estratégica como insumo de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017.
- Los operadores de la mesa de control se perciben insuficientes para las cargas de trabajo, toda vez que no solo atienden solicitudes de apoyos, sino que también atienden necesidades de los demás servicios de FIRA.
- No se cuenta con la sistematización de la información derivada del documento Acta Entrega-Recepción lo que no permite conocer de manera homogénea la satisfacción de los solicitantes de los apoyos y si los apoyos otorgados han cumplido el propósito del Pp F017. Esto imposibilita que dicha información se use en la planeación del Pp.

B.VIII.2 Recomendaciones

El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Pp para realizar adecuaciones en la ejecución del Proceso de Gestión de Apoyos de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp, éstas serán categorizadas en las líneas de acción siguientes: consolidación o reingeniería.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Se entiende por **consolidación**, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como serían algunas acciones, procedimientos o estrategias del Pp, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por **reingeniería** de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan las principales recomendaciones por proceso de acuerdo con las equivalencias identificadas conforme al Modelo General de Procesos:

3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

- Establecer, en un documento normativo interno (posiblemente en el Procedimiento para la gestión de apoyos), la planeación del Pp F017, donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto (**reingeniería**).
- Avanzar en el estado de digitalización utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico para que los solicitantes de los apoyos puedan descargar los formatos mínimos necesarios para generar la solicitud ante FIRA y que estos tengan correspondencia con los anexos publicados en las ROP del Pp F017 (**consolidación**).
- Actualizar en las ROP a los CDT como unidades administrativas que puedan recibir solicitudes de los apoyos (**consolidación**).
- Limitar los casos en los que el SUSTRAE no se actualiza automáticamente, para que no sea causal de rechazo de una solicitud del apoyo cuyo solicitante ya se encuentre regularizado en sus antecedentes crediticios pero que el SUSTRAE todavía no haya sido actualizado (**consolidación**).
- Para evitar los retrasos atribuidos a una tardía respuesta en la consulta de posibles quebrantos a la banca de desarrollo se sugiere que la consulta, usando el Anexo 1 de las ROP, se realice cuando el promotor responsable de la operación del apoyo hace la revisión inicial de los demás documentos del potencial solicitante (**consolidación**).

4. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

- Diseñar e implementar un "Sistema de Información para la Calidad" con el objeto de conocer cómo son utilizados los apoyos del Pp F017 y que esta sea fuente de información para estimular al sector primario, agroalimentario y rural para la toma de decisiones en el ejercicio del presupuesto del Pp (**reingeniería**).

5. Proceso de control de apoyos

- Documentar e integrar un procedimiento estandarizado y homologado para realizar el Informe trimestral de apoyos otorgados como insumo de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017 (**reingeniería**).

B. VIII.3. Valoración global de la operación de la operación del Pp

En lo que se refiere al cálculo de la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución del Pp descritos en el capítulo B.V, Descripción y análisis de los procesos y subprocesos, el Pp obtuvo una valoración de 80%⁵⁰.

⁵⁰ La información detallada se puede consultar en el Anexo B. VII "Valoración global cuantitativa".

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

B. VIII.4. Pronunciamento acerca de la percepción de eficiencia

Finalmente, a partir del análisis de los procesos y subprocesos del Pp, los hallazgos derivados del trabajo de campo y las valoraciones realizadas, se presentan los siguientes pronunciamientos sobre la percepción del equipo evaluador sobre la eficiencia en la ejecución de los procesos del Pp con base en los atributos que señalan los Términos de Referencia.

1. En términos generales, la operación del Pp se desarrolla cumpliendo con lo estipulado en las ROP y en el PGA, y realizando las actividades necesarias para los procesos involucrados en la operación del programa, los cuales son: proceso de revisión y análisis de apoyos (etapa de selección); proceso para la gestión de apoyos (etapa de producción); proceso de desembolso y finiquito de apoyos (etapa de entrega); y el proceso de control de apoyos (etapa de control), y parcialmente con el proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos (etapa de seguimiento). En consecuencia, es posible señalar que el Pp es eficaz en la medida en que tiene la capacidad necesaria para lograr sus metas.
2. El Pp es oportuno, pues los procesos y subprocesos cumplen con los tiempos establecidos en la normatividad correspondiente para la entrega de los productos que se generan de los procesos y subprocesos. Salvo el caso del proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos, debido a que no cuenta con un mecanismo documentado ni informal para utilizar la información generada con la operación del programa para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp.
3. Se destaca que el atributo de suficiencia muestra áreas de oportunidad, principalmente debido a que no se encuentra documentada la etapa de planeación específica del Pp. Asimismo, en la etapa de seguimiento se identificó que ésta se realiza de manera parcial, a través del Acta entrega-recepción, lo cual puede afectar la retroalimentación al proceso de planeación sobre los resultados del otorgamiento de los apoyos. En la etapa de control, se observó que el Informe trimestral de apoyos otorgados no cuenta con un procedimiento estandarizado. Las insuficiencias referidas deben estudiarse a profundidad, poniendo atención especial en la coordinación entre los involucrados, así como la retroalimentación entre los mismos. Su ausencia puede representar un riesgo para el logro de los objetivos.
4. La pertinencia de los procesos y subprocesos del PGA se percibe adecuada en la operación, pues se han logrado las metas específicas, así como sus objetivos. Además, el Pp se ha sometido a diversas evaluaciones que han permitido el mejoramiento de su gestión; sin embargo, se observó que en que la mayoría de procesos y subprocesos carecen de mecanismos para la implementación de mejoras.

A partir de estas observaciones, el equipo evaluador opina que los procesos y subprocesos identificados que integran la operación del Pp se ejecutan de manera eficiente en términos generales. Todos los procesos y subprocesos analizados se consideran pertinentes, de manera que el Pp no incluye actividades duplicadas, inadecuadas o que no sean útiles para la consecución del objetivo del Pp. El Pp cuenta con procedimientos documentados que facilitan la coordinación entre las unidades administrativas involucradas en los procesos y subprocesos, y limitan la omisión de acciones de necesarias y la improvisación; este factor, además, permite que los procesos y subprocesos se desarrollen de manera estandarizada en las diversas oficinas de FIRA, lo cual propicia el uso eficiente de los recursos empleados en la operación. Adicionalmente, FIRA cuenta con sistemas informáticos que, entre otras ventajas, administran el cumplimiento de los plazos, lo cual permite brindar certeza a la población objetivo del Pp en la atención de sus solicitudes de apoyos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

B.IX Anexos correspondientes al Módulo de Procesos de la Evaluación

Anexo B.I Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	06 Hacienda y Crédito Público
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)
	Unidad(es) Responsable(s)	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA)
	Modalidad y Clave Presupuestal	F: Promoción y Fomento
	Nombre del Pp	F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural
	Año de Inicio de operaciones	2008
	Responsable titular del Pp	Dr. Rafael Gamboa González
	Teléfono de contacto	01800 999 3472
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado mediante el otorgamiento de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para elevar su productividad.
	Principal Normativa	<ul style="list-style-type: none"> Ley que crea el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, así como su Reglamento. Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE). Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural para el ejercicio fiscal 2018.
	Meta Nacional del PND al que está alineado	4. México Próspero
	Objetivo del PND al que está alineado	2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento
	Estrategia del PND al que está alineado	2. Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos.
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE).
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	6. Ampliar el crédito de la Banca de Desarrollo facilitando el acceso a servicios financieros en sectores estratégicos, con una mayor participación del sector privado.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Crédito directo e impulsado de la Banca de Desarrollo
Propósito del Pp	Los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural reciben apoyo de fomento para acceder al financiamiento integral y garantías de crédito.	

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tema	Variable	Datos
Problema público o necesidad que atiende		La dificultad de los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural para acceder a fuentes formales de financiamiento y servicios de apoyo.
Población o área de enfoque potencial	Definición	Las personas físicas o morales con actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso a fuentes formales de financiamiento o que su acceso es limitado (propuesta).
	Unidad de medida	Personas físicas o morales (UER)
	Cuantificación	4,115,561 personas físicas o morales (UER)
Población o área de enfoque objetivo	Definición	Las personas físicas o morales que realizan actividades en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural que no tienen acceso formal al sistema financiero o que su acceso es limitado, que cumplan con los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos del Pp y que puedan ser atendidos con el presupuesto asignado al Pp (propuesta).
	Unidad de medida	Personas físicas o morales
	Cuantificación	213,365 (estimada para 2018)
Población o área de enfoque atendida	Definición	La población atendida de FIRA es el número de beneficiarios de financiamiento de la institución, es decir, aquellos que efectivamente recibieron crédito de FIRA y que forman parte de la población objetivo.
	Unidad de medida	Personas físicas o morales
	Cuantificación	177, 804 (Ejercicio fiscal 2017; sin datos para 2018)
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$300,000,000.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$300,000,000.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$300,000,000.00
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Cobertura nacional
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No aplica.

Fuente: AGEVALÚA.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Anexo B.II Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Procesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA										
Modelo General de Procesos	Secuencia	1. Proceso para la Gestión de Apoyos	Secuencia	2. Proceso para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados	Secuencia	3. Proceso de autorización	Secuencia	4. Proceso para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito	Secuencia	5. Proceso para la supervisión de apoyos.
Planeación	1.1.1	Plan Institucional 2013-2018 FIRA	2.1.1		3.1.1		4.1.1		5.1.1	
	1.1.2	Programa institucional anual, programa financiero y presupuesto	2.1.2		3.1.2		4.1.2		5.1.2	
	1.1.3	Actualización de la MIR	2.1.3	Actualización de la MIR	3.1.3		4.1.3		5.1.3	
	1.1.4	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	2.1.4	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	3.1.4		4.1.4		5.1.4	
Comunicación	1.2.1	Estudios de red de valor	2.2.1		3.2.1		4.2.1		5.2.1	
	1.2.2	Difusión de productos y programas de FIRA	2.2.2		3.2.2		4.2.2		5.2.2	
	1.2.3	Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas "SECCI" (Circulares y Manuales)	2.2.3		3.2.3		4.2.3		5.2.3	
Selección de destinatarios	1.3.1	Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	2.3.1		3.3.1		4.3.1		5.3.1	
	1.3.2	Validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario	2.3.2		3.3.2		4.3.2		5.3.2	

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA										
Modelo General de Procesos	Secuencia	1. Proceso para la Gestión de Apoyos	Secuencia	2. Proceso para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados	Secuencia	3. Proceso de autorización	Secuencia	4. Proceso para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito	Secuencia	5. Proceso para la supervisión de apoyos.
Producción de componentes	1.4.1	Analizar y autorizar o rechazar la solicitud	2.4.1		3.4.1	Analizar y autorizar o rechazar la solicitud	2.4.1	Analizar y autorizar o rechazar la solicitud	5.4.1	
	1.4.2	Generación de dictámenes de elegibilidad de entrega de apoyos	2.4.2		3.4.2	Generación de dictámenes de elegibilidad de entrega de apoyos	4.4.2	Generación de dictámenes de elegibilidad de entrega de apoyos	5.4.2	
Entrega de componentes	1.5.1	Desembolso y finiquito de Apoyos	2.5.1		3.5.1		4.5.1		5.5.1	
Seguimiento	1.6.1	Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC	2.6.1		3.6.1		4.6.1		5.6.1	
	1.6.2	Supervisión de Apoyos	2.6.2		3.6.2		4.6.2		5.6.2	Supervisión de Apoyos
	1.6.3	Informe trimestral de Apoyos otorgados	2.6.3		3.6.3		4.6.3		5.6.3	
Control	1.7.1	Recepción de operaciones y mesa de control	2.7.1		3.7.1		4.7.1		5.7.1	
	1.7.2	Fortalecimiento del Sistema de Control Interno	2.7.2		3.7.2		4.7.2		5.7.2	
Monitoreo	1.8.1	Avances de la MIR F017	2.8.1		3.8.1		4.8.1		5.8.1	
Evaluación Externa	1.9.1	Evaluación de Programas de FIRA	2.9.1		3.9.1		4.9.1		5.9.1	
Macroproceso del Pp identificado por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos										
Macroproceso de Crédito										

Fuente: AGEVALÚA en coordinación con la Subdirección de Evaluación de Programas.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.II.1 Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp ajustado

Procesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA										
Modelo General de Procesos	Secuencia	1. Proceso para la Gestión de Apoyos	Secuencia	2. Proceso para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados	Secuencia	3. Proceso de autorización	Secuencia	4. Proceso para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito	Secuencia	5. Proceso para la supervisión de apoyos.
Planeación	1.1.1	Plan Institucional 2013-2018 FIRA	2.1.1		3.1.1		4.1.1		5.1.1	
	1.1.2	Programa institucional anual, programa financiero y presupuesto	2.1.2		3.1.2		4.1.2		5.1.2	
	1.1.3	Actualización de la MIR	2.1.3	Actualización de la MIR	3.1.3		4.1.3		5.1.3	
	1.1.4	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	2.1.4	Reglas de Operación del siguiente ejercicio fiscal	3.1.4		4.1.4		5.1.4	
Comunicación	1.2.1	Estudios de red de valor	2.2.1		3.2.1		4.2.1		5.2.1	
	1.2.2	Difusión de productos y programas de FIRA	2.2.2		3.2.2		4.2.2		5.2.2	
	1.2.3	Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas "SECCI" (Circulares y Manuales)	2.2.3		3.2.3		4.2.3		5.2.3	
Selección de destinatarios	1.3.1	Recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	2.3.1		3.3.1		4.3.1		5.3.1	
	1.3.2	Validación de elegibilidad del apoyo y del beneficiario	2.3.2		3.3.2		4.3.2		5.3.2	

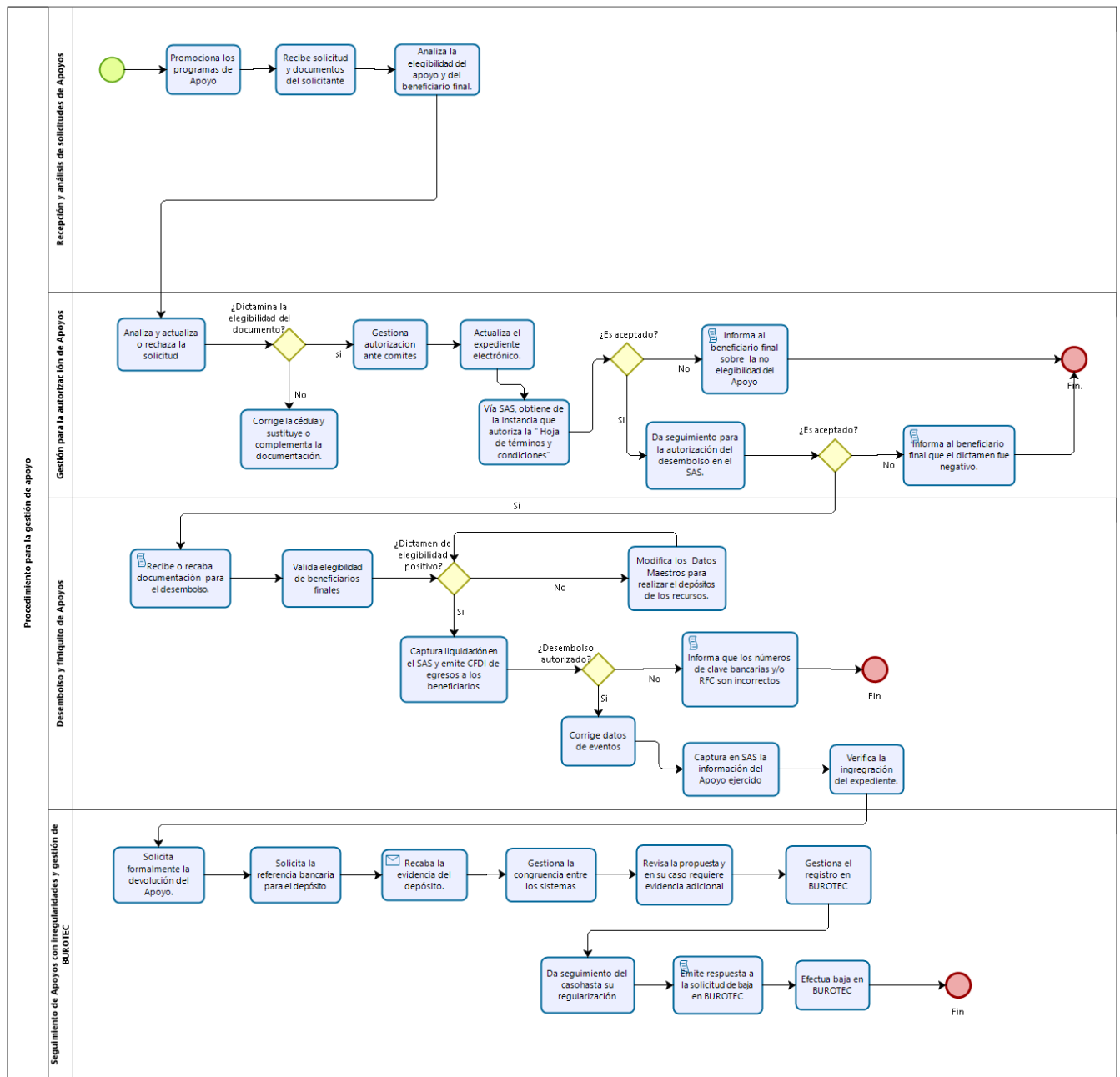
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Procesos del Pp F017 identificados por AGEVALÚA										
Modelo General de Procesos	Secuencia	1. Proceso para la Gestión de Apoyos	Secuencia	2. Proceso para habilitar y registrar a prestadores de servicios especializados	Secuencia	3. Proceso de autorización	Secuencia	4. Proceso para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito	Secuencia	5. Proceso para la supervisión de apoyos.
Producción de componentes	1.4.1	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en primera instancia	2.4.1		3.4.1	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en primera instancia	2.4.1	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en primera instancia	5.4.1	
	1.4.2	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en segunda instancia	2.4.2		3.4.2	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en segunda instancia	4.4.2	Análisis y autorización o rechazo de la solicitud en segunda instancia	5.4.2	
Seguimiento	1.5.1	Comprobación del aprovechamiento de los apoyos	2.5.1		3.5.1		4.5.1		5.5.1	
Entrega de componentes	1.6.1	Desembolso y finiquito de Apoyos	2.6.1		3.6.1		4.6.1		5.6.1	
Control	1.7.1	Supervisión de Apoyos	2.7.1		3.7.1		4.7.1		5.7.1	Supervisión de Apoyos
	1.7.2	Informe trimestral de Apoyos otorgados	2.7.2		3.7.2		4.7.2		5.7.2	
	1.7.3	Seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC	2.7.3		3.7.3		4.7.3		5.7.3	
Monitoreo	1.8.1	Avances de la MIR F017	2.8.1		3.8.1		4.8.1		5.8.1	
Evaluación Externa	1.9.1	Evaluación de Programas de FIRA	2.9.1		3.9.1		4.9.1		5.9.1	
Macroproceso del Pp identificado por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos										
Macroproceso de Crédito										

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

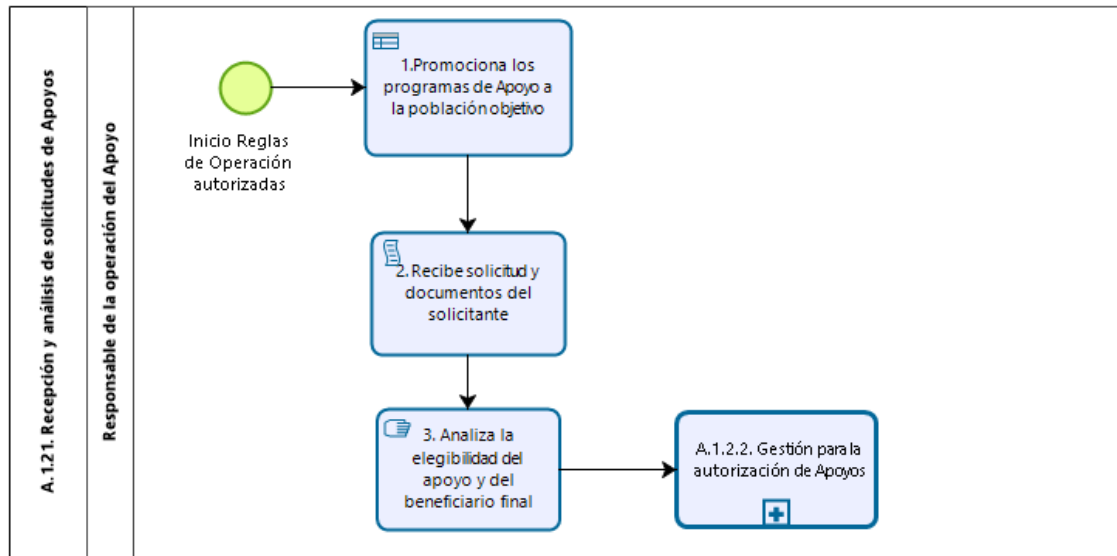
Anexo B.III Diagramas de flujo de la operación del Pp

Diagrama 1. Proceso para la gestión de apoyos



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Diagrama 2. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

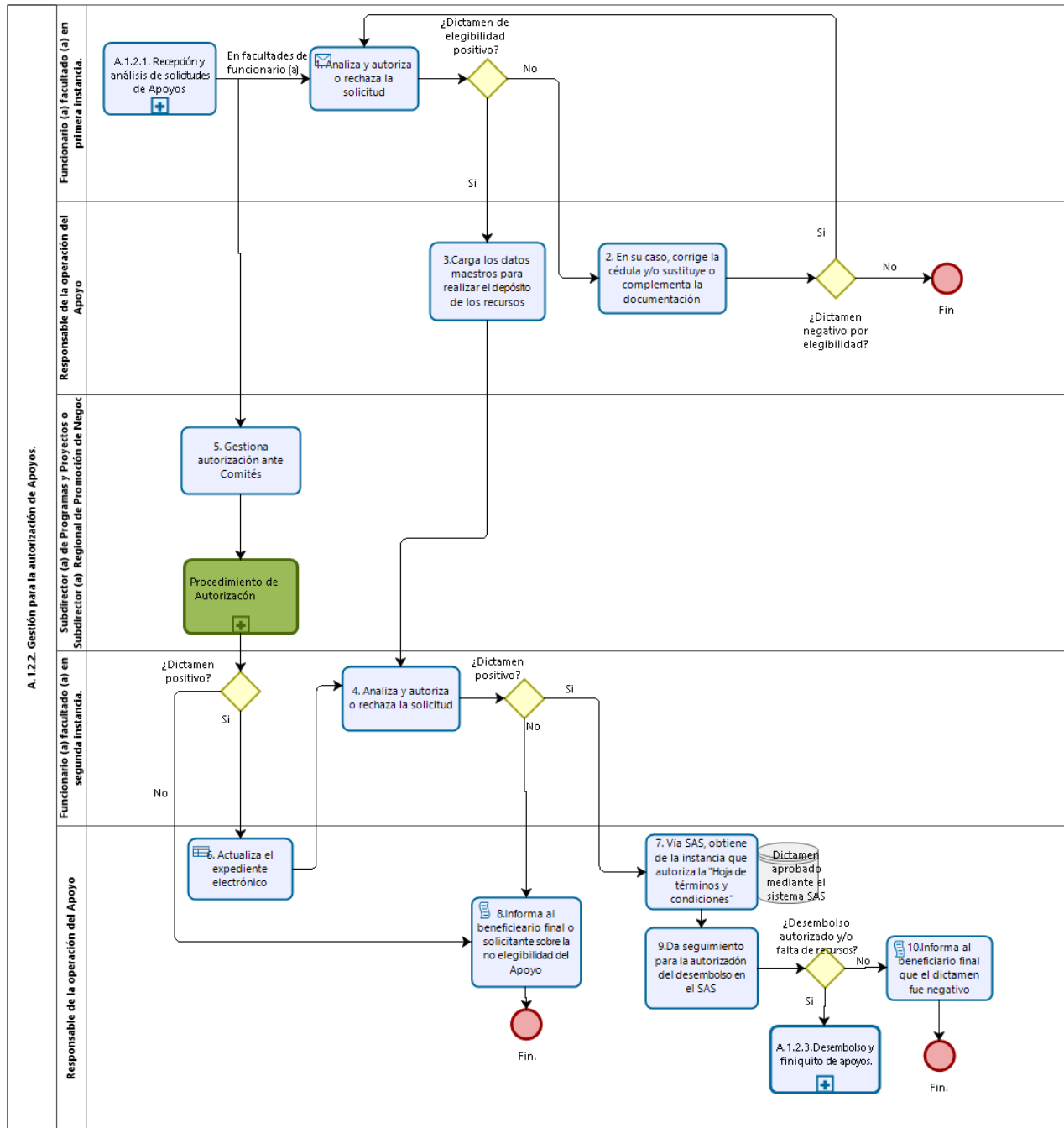


Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Sistema de Procesos de FIRA

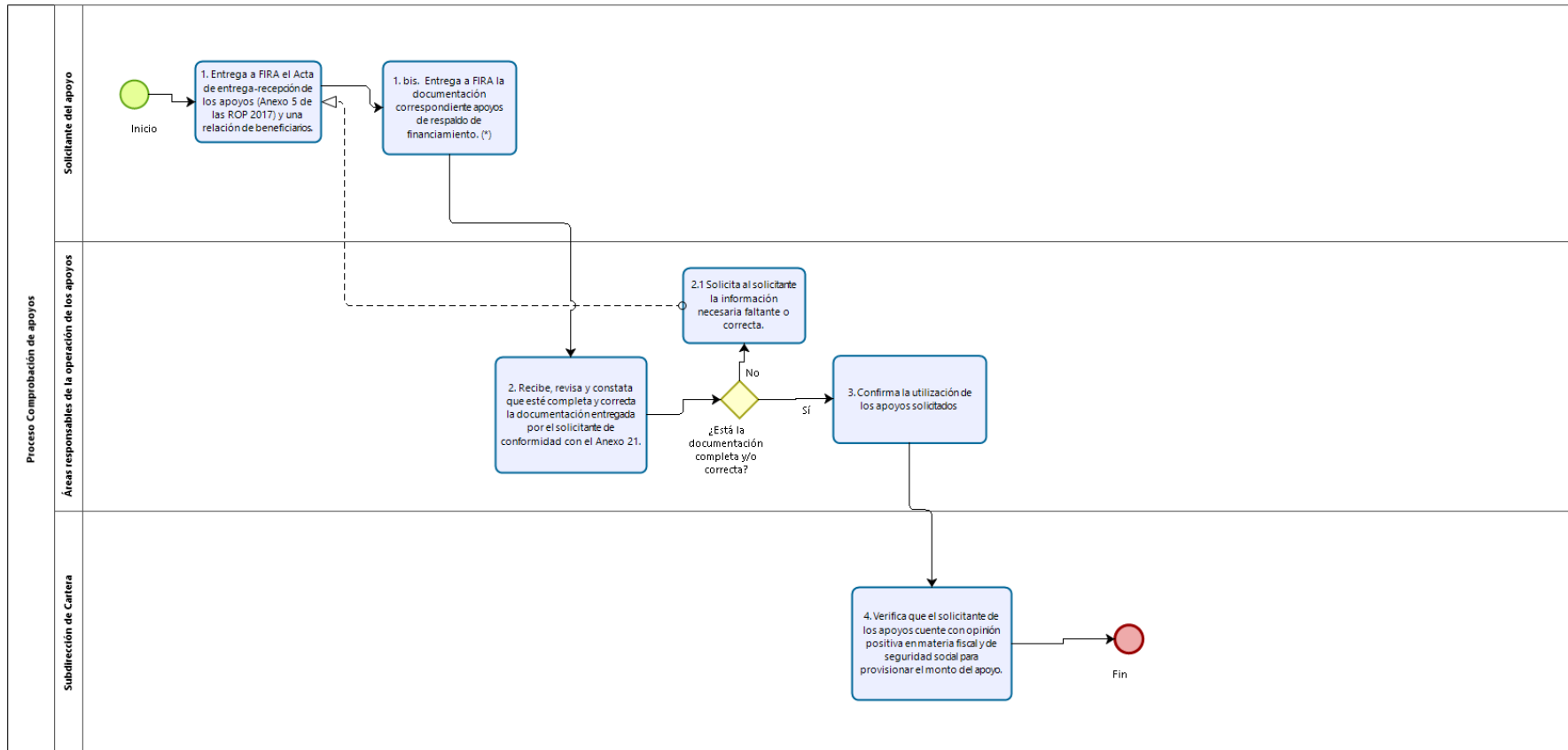
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Diagrama 3. Proceso de gestión para la autorización de apoyos



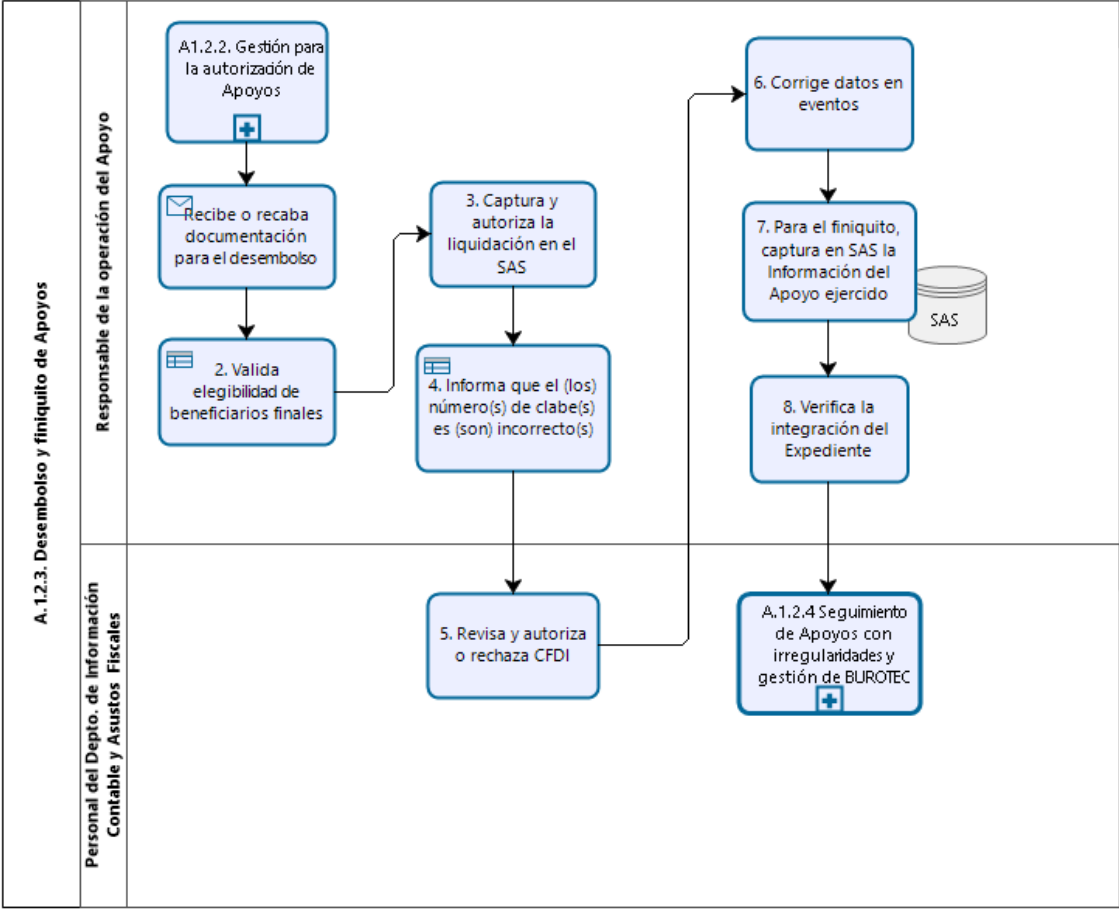
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Diagrama 4. Proceso comprobación para el aprovechamiento de apoyos



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

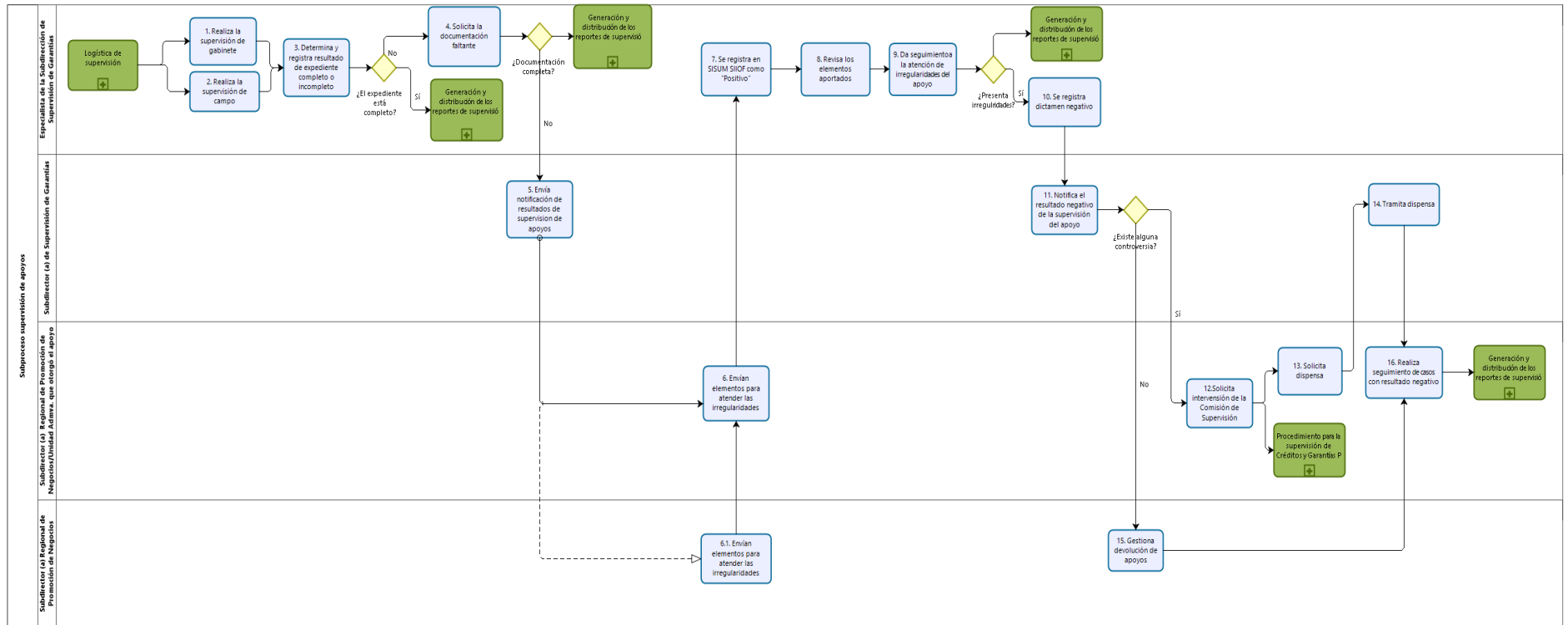
Diagrama 5. Proceso de desembolso y finiquito de apoyos



Fuente: Sistema de Procesos de FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

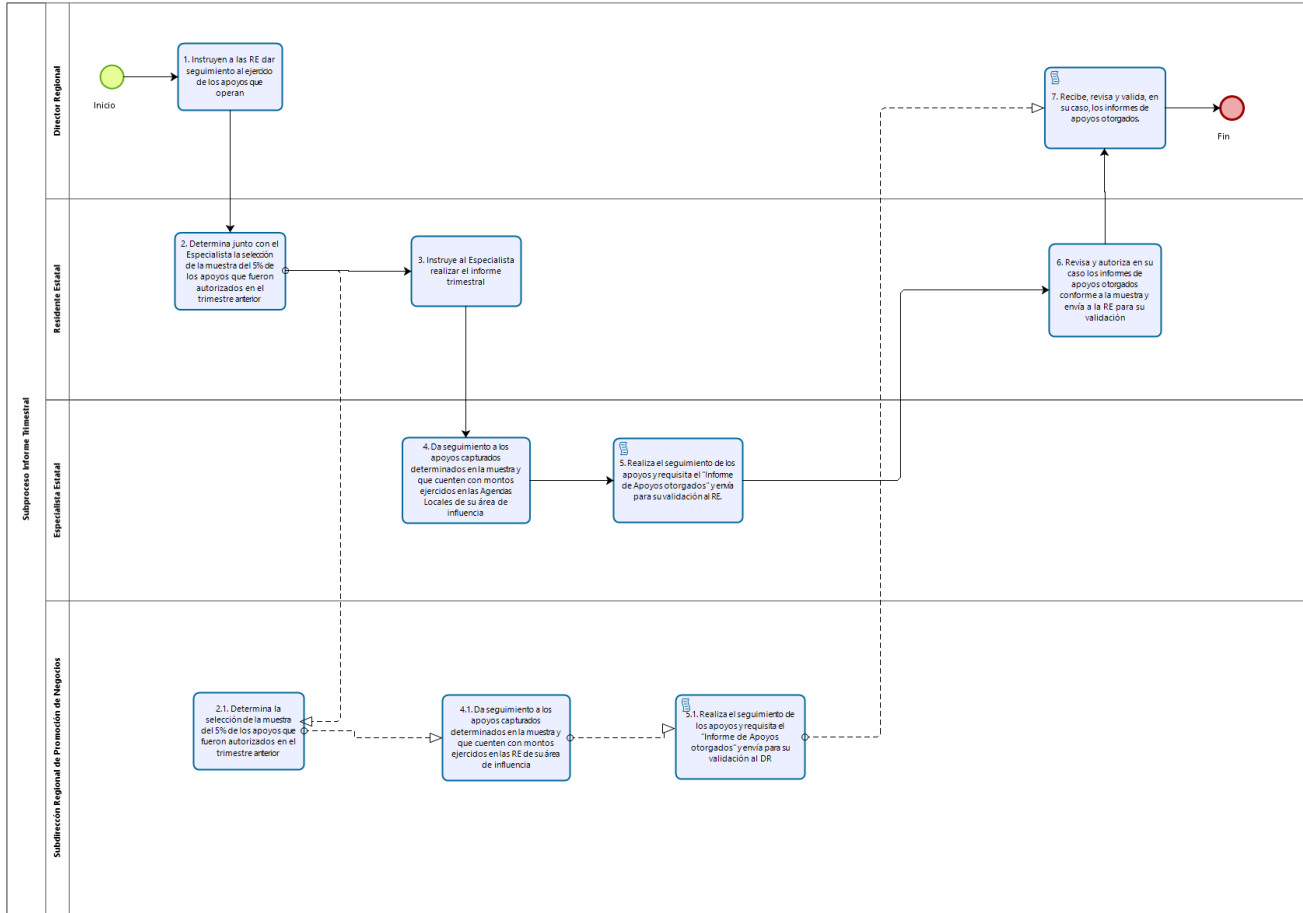
Diagrama 6. Proceso de control de apoyos (Subproceso supervisión de apoyos)



Fuente: Sistema de Procesos de FIRA

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

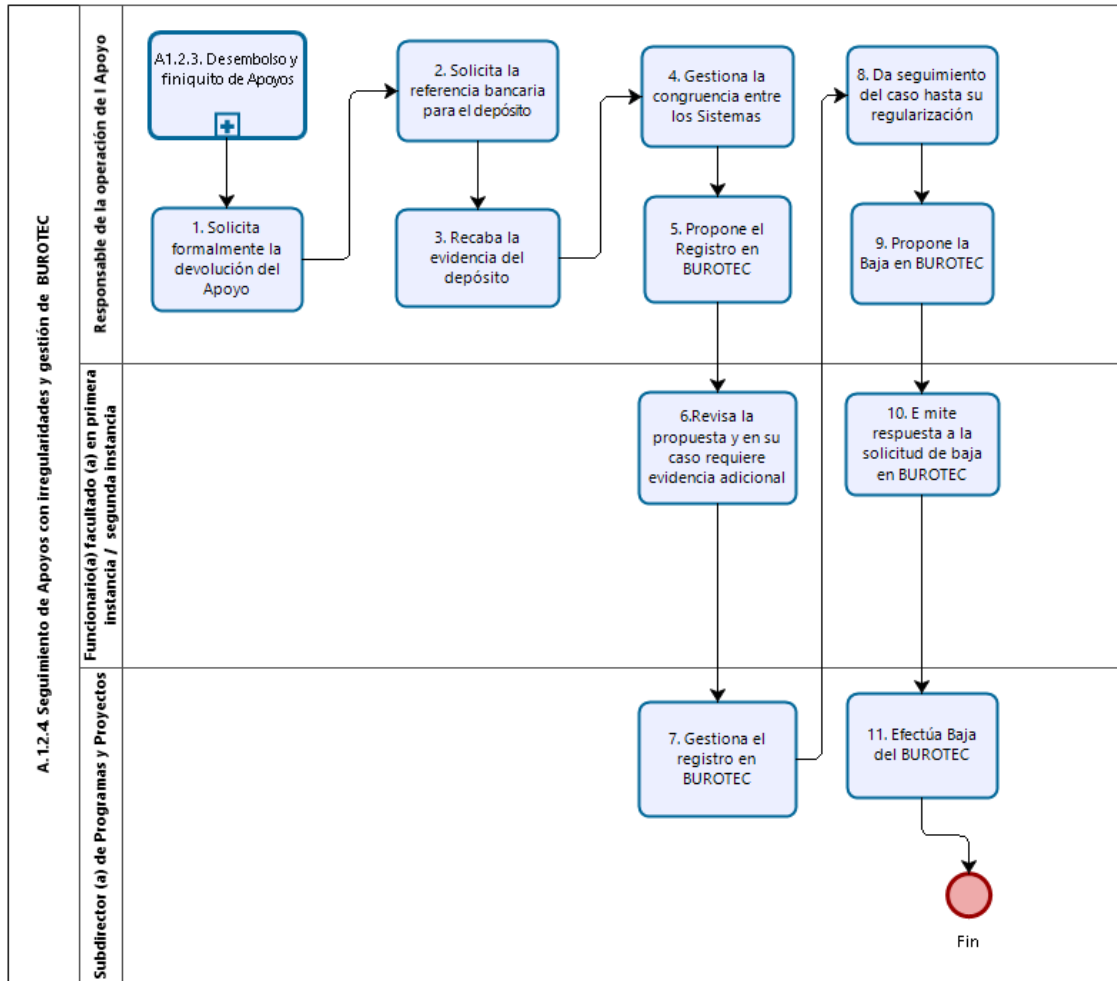
Diagrama 7. Proceso de control de apoyos (Subproceso informes trimestrales)



Fuente: Sistema de Procesos de FIRA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Diagrama 8. Proceso de control de apoyos (Subproceso seguimiento de Apoyos con irregularidades y gestión de BUROTEC)



Fuente: Sistema de Procesos de FIRA.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Anexo B.IV Fichas de Indicadores de atributos del Pp

Ficha 1. Medición de atributos del proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El proceso es conocido por todos los involucrados en su ejecución y es seguido por todas las instancias ejecutoras, lo cual se facilita debido a la existencia de procedimientos documentados (PGA), así como a las capacitaciones que el personal manifestó que recibe periódicamente. El conocimiento del proceso propicia el logro de su objetivo.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El proceso no cuenta con indicadores; sin embargo, se constató en campo que todas las solicitudes recibidas son atendidas. También se constató que, dada la planeación y preanálisis de cada oficina responsable de la operación del apoyo, el porcentaje de éxito de solicitudes preanalizadas y recibidas es alto. El proceso cumple con el objetivo de seleccionar a los solicitantes que cumplen con los criterios establecidos normativa e institucionalmente, rechazando las solicitudes que no se apegan a dichas disposiciones.	0.5
Automatización	Existen sistemas informáticos para la ejecución del proceso a partir de que la solicitud es capturada en sistema, lo cual agiliza la verificación de antecedentes crediticios y fiscales. Sin embargo, los solicitantes deben acudir directamente en las oficinas de FIRA a presentar las solicitudes; con excepción de los apoyos vinculados con créditos y garantías de FIRA.	0.1
Medición de eficacia del proceso		0.9
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Valor
Plazos o periodos de referencia	El proceso no tiene un plazo establecido individualmente para generar sus resultados o productos; pero sí tiene un plazo de referencia de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PGAA. Además, cuenta con un plazo de prevención para el caso de que las solicitudes requieran correcciones.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales se constató que los tiempos son cumplidos y que no provocan retrasos que afecten el proceso siguiente. Además, una vez capturadas las solicitudes en el SAS, éste administra automáticamente el cumplimiento de los plazos.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se observaron retrasos en la ejecución atribuibles a la operación del Pp. Si bien el resultado de la consulta sobre quebrantos puede exceder las 72 horas previstas, el responsable de la operación del apoyo aplica la figura de la afirmativa ficta a fin de dar paso al proceso que sigue.	0.0
Medición de oportunidad del proceso		1.0
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Fundamentación normativa y documental	El proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA y sus anexos 18 y 19.	0.2
Actividades suficientes	Las actividades de recepción y análisis, y validación de la elegibilidad son suficientes para la selección de los solicitantes; así como para la generación de sus productos: Cédula de elegibilidad, consultas de antecedentes crediticios negativos y captura en el sistema de la solicitud y la documentación requerida. Sin embargo, si bien se identificó como buena práctica el preanálisis, consistente en la aplicación de criterios para un uso más eficiente de los recursos, tales como la determinación de redes de valor prioritarias para cada agencia local de FIRA y la atención prioritaria de solicitantes susceptibles de convertirse en acreditados para orientarlos sobre la presentación de las	0.2

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	solicitudes, también se observó que esta práctica no está acompañada de un mecanismo que evite que la aplicación de criterios adicionales a las ROP genere incentivos que limiten el acceso de la población objetivo a los apoyos, lo cual influye en el cumplimiento del objetivo del Pp.	
Producción de insumos suficientes	Los productos son insumos suficientes para llevar a cabo el proceso siguiente; sin embargo, los productos no son completos cuando el resultado de la consulta sobre quebrantos no se recibe en el plazo de 72 horas, no obstante que proceda la aplicación de la afirmativa ficta para evitar entorpecer el procedimiento.	0.4
Medición de suficiencia del proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Actividades adecuadas	Las actividades del proceso, preanálisis, recepción y análisis de las solicitudes y validación de la elegibilidad del apoyo y del beneficiario son adecuadas para el logro del objetivo de asegurar que el solicitante pertenezca a la población objetivo y que la solicitud se apegue a las características de los apoyos y a los montos establecidos. En este proceso no se determina la existencia de suficiencia presupuestal, sino hasta que se autoriza el desembolso (en el proceso PGAA), lo cual se considera adecuado.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	La Cédula de elegibilidad de apoyos, la captura e integración del expediente físico y electrónico, así como los resultados de las consultas sobre los antecedentes crediticios y fiscales del solicitante son productos del proceso indispensables para el logro del objetivo del Pp, en el sentido de que permiten la continuidad de su operación y son insumos básicos para la ejecución del proceso que le sigue, el PGAA.	0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el Pp cuenta con un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) aplicable al conjunto de procesos que en el PGA están identificados como subprocesos, entre los que está el PRASA, para revisar los expedientes de manera aleatoria, en los que se detectan riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia del proceso		0.90

Fuente: AGEVALÚA.

Ficha 2. Medición de atributos del proceso de gestión para la autorización de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	En las visitas a las oficinas de FIRA se observó que el proceso en su conjunto se lleva a cabo de manera estandarizada. La descripción detallada en el PGA de las actividades que conforman el proceso, propicia que sean realizadas por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. Los controles y acciones automatizadas del SAS impiden que cualquiera de las instancias involucradas se desvíe de los pasos marcados y evita la omisión de alguno en el desarrollo del proceso.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El PGAA es eficaz por que cumple con la finalidad de determinar si las solicitudes de apoyo presentadas por los interesados se autorizan o se rechazan, asegura la suficiencia presupuestal y determina la procedencia del desembolso, por lo que constituye el mecanismo de asignación de los entregables. El PGAA no cuenta con indicadores sobre el conjunto de los apoyos que se entregan, aunque sí con algunos como “Porcentaje de personal de los IFNB capacitados” y “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados”. El Pp cuenta con un Padrón de beneficiarios finales de los apoyos, conformado por la población objetivo y por otros receptores elegibles del Pp, lo cual da cuenta de la eficacia de este proceso en las autorizaciones para el otorgamiento de los apoyos, considerando, además cuestiones de elegibilidad y posibles errores no detectados en el PRASA.	0.5

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Automatización	En su mayoría, este proceso se ejecuta a través del SAS, desde la notificación al funcionario facultado en primera instancia para que analice y dictamine la solicitud recibida, hasta la autorización del desembolso. En este proceso participan diversas áreas administrativas cuyas actividades son coordinadas a través del sistema.	0.2
Medición de eficacia para el proceso		1.0
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso no tiene un plazo establecido individualmente para generar sus resultados o productos; pero sí tiene una fecha de término que se define contabilizando el plazo de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PRASA.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales se constató que los tiempos son cumplidos y que no provocan retrasos que afecten el proceso siguiente. Además, una vez capturadas las solicitudes en el SAS, éste administra automáticamente el cumplimiento de los plazos.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos. Sin embargo, en entrevistas se manifestó que, en ocasiones existen demoras en la revisión y, en su caso, en la autorización del desembolso. Por otro lado, el resultado de la consulta sobre quebrantos puede exceder las 72 horas previstas, lo cual no impide que el PGAA pueda continuar hasta su fin bajo la figura de la afirmativa ficta.	-1.5
Medición de oportunidad para el proceso		0.85
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	El proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA y sus anexos 18 y 19, en el Procedimiento de autorización, cuando la autorización es facultad de los comités de FIRA, y en el Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control.	0.2
Actividades suficientes	Las actividades de análisis y autorización, en primera y segunda instancia, de verificación de suficiencia presupuestal y de autorización del desembolso por instancias facultadas para la autorización de apoyos diferentes a los responsables de su operación, en función de montos y tipos de Apoyo, son suficientes para garantizar la transparencia y la imparcialidad en la asignación de los recursos del Pp entre su población objetivo. Las actividades también son suficientes para la generación de sus productos, principalmente, los documentos para dar respuesta oficial al solicitante y con la autorización del desembolso, permitiendo, en su caso, continuar con el proceso siguiente.	0.2
Producción de insumos suficientes	Los productos son insumos suficientes para llevar a cabo el proceso siguiente. Cuando el proceso llega a la SMCC bajo la figura de afirmativa ficta, esta instancia está facultada para realizar nuevamente la consulta sobre quebrantos, sin que se pueda autorizar el reembolso sin contar con el resultado correspondiente.	0.4
Medición de suficiencia para el proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	Las actividades del PGAA, en virtud de que se llevan a cabo por distintas unidades administrativas, de acuerdo con el tipo de apoyo, implican la revisión por personal especializado y aseguran la asignación imparcial y transparente de los recursos del Pp. Asimismo, la verificación de la suficiencia presupuestal en esta etapa del proceso permite un control preciso del presupuesto, ya que no se pueden destinar recursos para atender solicitudes sino hasta que éstas son autorizadas.	0.2
Productos útiles para el objetivo del Pp	La Cédula de elegibilidad de apoyos, la captura e integración del expediente físico y electrónico, así como los resultados de las consultas sobre los antecedentes crediticios y fiscales del solicitante son productos del proceso indispensables para el	0.4

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	logro del objetivo del Pp, en el sentido de que permiten la continuidad de su operación y son insumos básicos para la ejecución del proceso que le sigue, el PGAA.	
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el Pp prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) aplicable al conjunto de procesos que en el PGA están identificados como subprocesos, entre los que está el PGAA, para revisar los expedientes de manera aleatoria, en los que se detectan riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.70

Fuente: AGEVALÚA.

Ficha 3. Medición de atributos del proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El PCAA en lo que se refiere a la comprobación del aprovechamiento de los apoyos se lleva a cabo de manera estandarizada. La descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea. Sin embargo, no se encontró evidencia documental ni en campo de que la información recabada en la comprobación se utilice para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp.	0.15
Cumplimiento de objetivos	El PCAA, equiparado con el proceso de seguimiento del MGP, cumple parcialmente con su objetivo, ya que, si bien asegura que los apoyos se utilicen para los fines para los que se otorgaron (contratación de servicios de capacitación, asesoría, consultoría, entre otros; así como, para obtener créditos fondeados con recursos de FIRA o garantías), el Pp no estima la contribución de los apoyos al logro de su objetivo.	0.25
Automatización	El proceso es automatizado en los apoyos vinculados a créditos o garantías fondeados por FIRA; sin embargo, en los apoyos otorgados en forma de reembolso, en su mayoría el proceso es personalizado y manual, ya que el solicitante o el beneficiario deben presentar la documentación comprobatoria en la oficina responsable de la operación del apoyo, aunque, una vez revisada, la documentación que se presenta por vez primera (Anexo 5 de las ROP; reportes, informes o resultados relacionados con los anexos 3D a 3G de las ROP, entre otros) debe digitalizarse y cargarse en el SAS.	0.1
Medición de eficacia para el proceso		0.5
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso no cuenta con un plazo establecido para su ejecución; sin embargo, el responsable de la operación del apoyo debe recabar y revisar la documentación, tanto la existente en el expediente electrónico y físico de la solicitud como la que el solicitante o beneficiario final presente al solicitar el depósito del reembolso, en un tiempo suficiente para cumplir con el plazo de diez días hábiles, contados a partir de la recepción de la documentación comprobatoria, para efectuar el reembolso en la cuenta bancaria indicada. Por otra parte, para la identificación del cumplimiento del objetivo del Pp existen dos periodos de referencia anuales, uno está señalado por la frecuencia de medición del indicador de propósito de la MIR y, el otro, por la periodicidad con que se lleva a cabo la planeación operativa de la institución y, específicamente, la correspondiente al Pp.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales, los beneficiarios entrevistados señalaron que a partir de que presentan la documentación comprobatoria, la revisión de ésta se lleva a cabo de manera expedita, lo cual permite llevar a cabo las actividades siguientes (validación de beneficiarios, en su caso, la captura de la liquidación y el depósito del reembolso) en el plazo de diez días hábiles previsto.	0.25

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	Sin embargo, derivado de que no están previstas, ni formal ni informalmente, actividades para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp, éstas no se llevan a cabo. En este sentido, el proceso es oportuno únicamente en la comprobación, no así en la identificación del logro del objetivo del Pp.	
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos para la comprobación del uso de los apoyos.	0.0
Medición de oportunidad para el proceso		0.75
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	En la parte de comprobación del uso de los apoyos, el proceso está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y está documentado en el PGA, particularmente, en su Anexo 21. No obstante, no existen mecanismos o procedimientos documentados que instruyan y guíen la utilización de la información recabada acerca de los objetivos, metas, resultados esperados, entre otros, que son información útil para determinar si el Pp está cumpliendo con su objetivo mediante el otorgamiento de los apoyos.	0.1
Actividades suficientes	La recepción y la revisión de la documentación comprobatoria, de manera previa a la entrega de los apoyos son actividades tendientes a garantizar que dichos apoyos sean utilizados para los fines para los cuales se autorizaron. A través de estas actividades, además, se recaba información adicional a la que se integra al expediente desde la presentación de la solicitud, como es el Acta de entrega-recepción, documento esencial que indica y comprueba (con facturas o listas de asistencia con firmas de los asistentes, en el caso de eventos) la aplicación de los recursos; en este documento también se manifiestan los resultados que se obtuvieron a partir de los servicios que serán cubiertos con los apoyos. El Acta de entrega-recepción, además, se identificó como un posible mecanismo para conocer el grado de satisfacción de los destinatarios de los apoyos. Además, los solicitantes o beneficiarios finales deben presentar reportes, informes y resultados obtenidos que se indican en los anexos 3D a 3G que se adjunta a la solicitud de apoyos. Sin embargo, el proceso no cuenta con mecanismos o procedimientos para la utilización de la información recabada que permita identificar el cumplimiento del objetivo del Pp. Al respecto, se reconoce que la sistematización de información de distinta naturaleza, debido a que los apoyos que otorga el Pp son de diversos tipos, puede ser una tarea complicada. Aunque la información sobre apoyos vinculados a instrumentos financieros en los que participa FIRA ya se encuentra sistematizada, por lo que es posible su utilización para cuantificar el cumplimiento del objetivo del Pp. Por otra parte, la MIR 2018 del Pp cuenta con indicadores específicos, como el “Porcentaje de personal de los IFNB capacitados”, “Porcentaje de productores y técnicos capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas relacionados” y “Porcentaje de organizaciones formalizadas”, cuyo seguimiento permitiría apreciar los efectos de los apoyos en los beneficiarios finales en su acercamiento al acceso a los servicios financieros. Otro mecanismo para identificar los efectos de los apoyos consiste en identificar a los nuevos acreditados y cruzar estos datos con los Padrones de beneficiarios de los apoyos.	0.2
Producción de insumos suficientes	El PCAA produce insumos suficientes para el proceso de desembolso y finiquito, ya que es requisito indispensable para el reembolso de los apoyos que los solicitantes o beneficiarios presenten la documentación comprobatoria de la recepción de servicios para los cuales se solicitaron los apoyos dentro del plazo de 60 días posteriores a la realización de dichos servicios. No obstante, con la información que en este proceso se recaba el proceso no genera insumos que podrían ser utilizados para el monitoreo y la planeación del Pp. La validación de la documentación comprobatoria por parte de los responsables de la operación de los apoyos es un producto suficiente para continuar con el proceso de desembolso y finiquito de los apoyos. Pero el proceso no genera productos que identifiquen el grado del logro del objetivo a nivel propósito del Pp, como podrían ser análisis, diagnósticos o reportes que, incluso, permitirían contar con datos útiles para evaluar su impacto sobre la población objetivo.	0.2
Medición de suficiencia para el proceso		0.50

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	Las actividades desarrolladas en este proceso para comprobar el uso correcto de los apoyos es fundamental para la operación y el cumplimiento del Pp, en primer lugar, porque de no llevarse a cabo, los apoyos no se entregarán a los solicitantes o beneficiarios; en segundo lugar, porque es el mecanismo por el cual se garantiza el aprovechamiento de los apoyos para los fines autorizados; finalmente, aquí se recaba información que es de valor para identificar los efectos de los apoyos y, por lo tanto, el avance en el cumplimiento del objetivo del Pp. Por otra parte, la inexistencia de actividades destinadas al análisis de la información recabada en este proceso para identificar el cumplimiento del propósito del Pp le resta pertinencia, pues se deja de hacer una de las contribuciones más importantes al mejoramiento de su gestión.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	El PGAA valida la realización de los servicios para los cuales se autorizó el apoyo, requisito indispensable para que se lleve a cabo el depósito de los recursos mediante reembolso. Sin embargo, el Pp no cuenta con mecanismos que le permitan generar análisis, reportes, indicadores, entre otros, que den cuenta de los avances en el cumplimiento de su propósito; así como diagnósticos y propuestas de estrategias de cobertura, elementos con los que el Pp no cuenta, según se advirtió en el Módulo de Diseño de la Evaluación.	0.2
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el PGA prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) para detectar riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.70

Fuente: AGEVALÚA.

Ficha 4. Medición de atributos del proceso de desembolso y finiquito de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	El PDFA se lleva a cabo de manera estandarizada, lo cual fue constatado en las visitas a las residencias estatales, quienes, junto con la Subdirección de Tesorería y el Departamento de Información Contable y Asuntos Fiscales ejecutan este proceso. La descripción detallada en el PGA de las actividades y los controles y acciones automatizadas del SAS propician que el proceso se realice por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea.	0.3
Cumplimiento de objetivos	Una vez que se ha autorizado el desembolso y se ha llevado a cabo la revisión de la documentación comprobatoria, el PDFA siempre se lleva a cabo hasta su total conclusión. El desembolso no se lleva a cabo si antes no se llevó a cabo la comprobación del uso de los apoyos. Al respecto, en opinión de los promotores de FIRA, es poco común que algún solicitante no entregue la documentación completa, ya que fueron asesorados desde el inicio por personal de FIRA. Asimismo, los beneficiarios señalaron que las transferencias electrónicas son fácilmente identificables en sus cuentas bancarias y que el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita una vez que entregan, completa y correcta, la documentación requerida para el desembolso de apoyos	0.5
Automatización	El proceso es completamente automatizado, después de la recolección y revisión de la documentación comprobatoria, acciones realizadas en el PDAA, el responsable de la operación del apoyo valida la información de los beneficiarios finales y captura el finiquito en el SAS; asimismo, los recursos de los apoyos se dispersan vía SPEI a las cuentas bancarias señaladas, a partir de lo cual se generan los CFDI. Finalmente, el responsable de la operación del apoyo captura en el SAS el finiquito correspondiente, con lo que concluye el proceso. La entrega de los apoyos vinculados a créditos y garantías de FIRA se gestionan y realizan vía electrónica en su totalidad.	0.2
Medición de eficacia para el proceso		1.0

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Oportunidad

Elementos	Observaciones	Puntaje
Plazos o periodos de referencia	El proceso no cuenta con un plazo exclusivo para su ejecución; pero sí con un plazo de referencia que abarca tanto el PCAA como este procedimiento, pues el desembolso tiene que realizarse en un plazo de diez días contados a partir de que el solicitante o beneficiario presenta la documentación comprobatoria en las oficinas responsables de la operación del apoyo. En este sentido, el proceso es oportuno.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En las visitas a las residencias estatales, el personal entrevistado manifestó que es poco común que existan retrasos en la entrega de los apoyos, es decir, en el depósito de los reembolsos y, el único caso en el que no se realizan es cuando el solicitante no presenta la documentación comprobatoria, lo cual es poco frecuente. Sin embargo, el proceso cuenta con disposiciones para subsanar los posibles retrasos u omisiones en la captura de la liquidación, lo que daría lugar a que el SAS se cierre, impidiendo la realización de las transferencias.	0.5
Retrasos en la ejecución	No se constató el incumplimiento de plazos para la entrega de los apoyos. Además, los beneficiarios manifestaron que el proceso se desarrolla de manera expedita una vez que presentan la documentación comprobatoria completa y correcta.	0.0
Medición de oportunidad para el proceso		1.0

Suficiencia

Elementos	Observaciones	Puntaje
Fundamentación normativa y documental	El PDFa está fundamentado normativamente en las ROP 2017 y en los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA. Asimismo, está documentado principalmente en el PGA y sus anexos, y en el Procedimiento operativo de cuentas por pagar.	0.2
Actividades suficientes	La validación de beneficiarios, en el caso de que no hayan sido prevalidados, permite detectar posibles antecedentes crediticios en el SUSTRAE y el BUROTEC, módulos del SIIOF que registran personas con antecedentes negativos; la dispersión de recursos vía SPEI, la generación de los CFDI y la revisión del expediente, garantizan que los apoyos se otorguen conforme a la normatividad establecida y permiten encontrar cualquier posible error en los depósitos. Estas actividades son suficientes para llevar a cabo la entrega de los recursos del Pp de forma segura y transparente.	0.4
Producción de insumos suficientes	Además del expediente electrónico y físico completo y correctamente integrado, el PDFa produce insumos suficientes para el cierre del expediente y la comprobación de la entrega del apoyo, como son el Acta de entrega-recepción y el comprobante fiscal que emite FIRA, los cuales son la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos. Estos productos son insumos suficientes para desarrollar el proceso de control.	0.4
Medición de suficiencia para el proceso		1.0

Pertinencia

Elementos	Observaciones	Puntaje
Actividades adecuadas	Las actividades desarrolladas en este proceso para llevar a cabo la entrega de los apoyos son indispensables para garantizar la entrega segura y en apego a la normatividad aplicable. Por lo tanto, el proceso y las actividades que lo componen son pertinentes para la consecución del objetivo del Pp, y contribuyen al mejoramiento de su gestión.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	Los productos que genera el proceso, expedientes completos y correctamente integrados, documentación probatoria de la entrega de los apoyos a los beneficiarios finales o a los solicitantes garantizan y comprueban la entrega de los componentes del Pp, lo cual contribuye al logro de sus objetivos y al mejoramiento de su gestión, pues permiten la rendición de cuentas del Pp y el desarrollo del proceso de control para que instancias diferentes de las que participaron en la operación del apoyo verifiquen la correcta aplicación de los recursos presupuestales asignados al Pp.	0.4

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso no cuenta con mecanismos especiales; sin embargo, el PGA prevé un mecanismo (subproceso informe trimestral de apoyos otorgados del proceso de control en esta evaluación) para detectar riesgos y oportunidades.	0.1
Medición de pertinencia para el proceso		0.9

Fuente: AGEVALÚA.

Ficha 5. Medición de atributos del proceso de control de apoyos

Eficacia		
Elementos	Observaciones	Puntaje
Conocimiento y estandarización	Los tres subprocesos que integran el PCA son conocidos por todos los involucrados en su ejecución y son utilizados por todas las instancias ejecutoras, lo cual se facilita debido a la existencia de procedimientos documentados, y a su práctica sistemática.	0.3
Cumplimiento de objetivos	El proceso no cuenta con indicadores; sin embargo, al menos dos de los subprocesos generan informes de resultados; los tres subprocesos se desarrollan, de manera que, si en los subprocesos SSA y SITAO se encuentran irregularidades, se ejecuta el SIG, para subsanar las irregularidades encontradas. El SITAO, además de verificar que los expedientes estén completos, ayuda a detectar riesgos y oportunidades para mejorar la gestión del Pp.	0.5
Automatización	A diferencia de los subprocesos SSA y el SITAO, el subproceso SIG se ejecuta de manera totalmente automatizada. No obstante, en el caso de que se encuentren irregularidades, es necesaria la participación de los beneficiarios o solicitantes y estas intervenciones son presenciales.	0.1
Medición de eficacia del proceso		0.9
Oportunidad		
Elementos	Observaciones	Valor
Plazos o periodos de referencia	Los tres subprocesos que integran el PCA cuentan con periodos establecidos para su realización. Asimismo, con excepción del SITAO, los subprocesos prevén plazo para el desarrollo de sus respectivas etapas.	0.5
Cumplimiento de plazos o periodos de referencia	En el trabajo de campo se observó que, por lo general, los plazos se cumplen, incluso, el SITAO se lleva a cabo con una frecuencia mayor de la que está establecida. Por otra parte, se advirtió que llega a suceder que los beneficiarios o solicitantes no son dados de baja del BUROTEC oportunamente, lo cual les impide acceder a los apoyos del Pp.	0.25
Retrasos en la ejecución	No se observaron retrasos en la ejecución de los subprocesos.	0.0
Medición de oportunidad del proceso		0.75
Suficiencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Fundamentación normativa y documental	Los subprocesos del PCA están fundamentados normativamente en las ROP 2017 y está documentados en el PGA (el SITAO y el SIG) y en el Procedimiento para la supervisión de apoyos (el SSA).	0.2
Actividades suficientes	En general, las actividades que componen cada uno de los subprocesos son útiles y suficientes para la detección de irregularidades, riesgos y oportunidades en la gestión de los apoyos. Sin embargo, las acciones de supervisión se enfocan en apoyos vinculados a créditos, no obstante que el Procedimiento correspondiente instruye también la verificación a apoyos no vinculados a créditos.	0.2
Producción de insumos suficientes	Los productos que generan los subprocesos son completos y adecuados para el logro de los objetivos del Pp, dan cuenta de la forma en que opera el Pp y proporcionan información valiosa para la implementación de mejoras en la gestión, derivada de las irregularidades, riesgos y oportunidades que se encuentren.	0.4

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Medición de suficiencia del proceso		0.80
Pertinencia		
Elementos	Observaciones	Valor
Actividades adecuadas	Las actividades que se desarrollan en los tres subprocesos del proceso son adecuadas para verificar que los apoyos se entregan en apego a la normatividad y que los expedientes estén correctamente integrados. En este sentido, son imprescindibles para monitorear la operación del Pp y detectar buenas prácticas y áreas de oportunidad.	0.4
Productos útiles para el objetivo del Pp	Los informes trimestrales y las acciones derivadas del SIG, como la solicitud de la devolución de los apoyos y la inscripción en el BUROTEC, son útiles para el logro del objetivo del Pp, así como para implementar modificaciones en los procedimientos que contribuyan a mejorar la gestión del Pp.	0.4
Mecanismos para la implementación de mejoras	El proceso, en general, constituye un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, ya que sus subprocesos se ejecutan periódicamente con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones aplicables en el otorgamiento de los apoyos.	0.2
Medición de pertinencia del proceso		1.0

Fuente: AGEVALÚA.

Anexo B.V Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de operación del Pp F017	3.1.8.6. Mecánica operativa del apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros. Inciso a) Se cita el apartado 3.1.10.4.1	Es inexistente, lo cual genera confusión para la accesibilidad de las solicitudes de los beneficiarios.	Corregir esta redacción asentando el numeral correcto 3.1.8.4.1.	Claridad en el documento rector del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.
Reglas de operación del Pp F017	En el documento utilizan el concepto de Beneficiario.	Esta definición no se incluye en el "Anexo 11 Definiciones".	Establecer la definición Beneficiario.	Transparencia en el documento rector del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.
Reglas de operación del Pp F017	El Apartado 3.1.5.1., inciso b) establece que con la solicitud debe presentarse la "identificación oficial del solicitante, o del representante legal en el caso de personas morales".	Inconsistencia con lo descrito en el Anexo 21 del PGA, el cual establece en la Nota 1 que "En su caso la identificación deberá estar vigente, pudiendo ser la credencial para votar, cédula profesional, pasaporte y/o FM3 para el caso de extranjeros".	Armonizar las ROP con la Nota 1 del Anexo 21 del PGA.	Transparencia en el documento rector del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.
Reglas de operación del Pp F017	En lo que corresponde al apoyo "para Ampliar la Cobertura de Servicios Financieros", en su	Inconsistencia en el "Anexo 21 Integración de expedientes" del PGA, lo establece como "Apertura de Centros de Atención de IFNB y	Sustituir o ajustar el concepto de las ROP conforme lo	Eficacia en el documento rector del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	componente “Para Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros”, se establece como concepto elegible la “Apertura de Centros de Atención de Intermediarios Financieros No Bancarios y Entidades Financieras”.	Entidades Financieras que operan en forma directa con FIRA”.	establece el Anexo 21 del PGA.		
Procedimiento para la Gestión de Apoyos	Se establecen a los CDT como responsables de la operación para el registro de la solicitud.	En las ROP no aparecen los CDT como unidades administrativas que puedan recibir solicitudes de los apoyos.	Armonizar o corregir las ROP con el PGA sobre los responsables de la operación para el registro de la solicitud.	Claridad y consistencia en el Proceso de gestión de apoyos del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.
Procedimiento para la Gestión de Apoyos	“Anexo 19 Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural” del PGA, en su numeral 14 (p. 25), menciona el numeral “4.1.4” de las ROP del Pp F017.	Es inexistente el numeral 4.1.4 en las ROP del Pp F017.	Corregir en el Anexo 19 del PGA el numeral correcto de las ROP.	Claridad y consistencia en el Proceso de gestión de apoyos del Pp F017.	No se detectan restricciones para la implementación.
Procedimiento para la Gestión de Apoyos	No se incluyen las actividades de actualización de las ROP ni a los responsables de éstas en el PGA.	Incertidumbre en cuanto a las actividades de actualización de las ROP y a los responsables de éstas que puede propiciar la deficiencia en este proceso o la duplicidad de funciones.	Que se incluyan a los responsables y las actividades de actualización de las ROP en el PGA.	Eficiencia en el documento rector del Pp F017.	Coordinación entre la unidad administrativa responsable del Pp y la Subdirección de Programación y Presupuestación

Fuente: AGEVALÚA con información de los Hallazgos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.VI Análisis FODA de la operación del Pp

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp] ⁵¹
Fortaleza y Oportunidad			
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	La práctica que se realiza en oficinas locales del filtro de control de documentos requeridos por el tipo de apoyo de acuerdo con lo establecido en las ROP previo a la captura en el SAS.	Fortaleza	Continuar con la buena práctica en las oficinas locales del filtro de control de documentos requeridos para la solicitud del apoyo previo a la captura en el SAS.
	La reducción del tiempo socialmente necesario para acceder al Pp F017 a través de la presolicitud de los apoyos, donde se reciben los documentos digitalizados vía correo electrónico a fin de facilitar el proceso de recepción.	Fortaleza	Continuar con la buena práctica en las oficinas locales de las presolicitudes de los apoyos.
	El uso de los recursos fiscales del Pp F017 es exclusivo para los apoyos.	Oportunidad	Gestionar ante el Poder Legislativo mayores recursos al Pp F017 para continuar contribuyendo al objetivo del programa.
	El Pp F017 cuenta con un Procedimiento para la Gestión de Apoyos el cual se encuentra estandarizado, homologado y se mejora continuamente.	Fortaleza	Continuar con el proceso de mejora continua del procedimiento para la gestión de apoyos a través de la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA.
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	El SAS contiene candados para no registrar solicitudes ya sea en caso de no realizar la búsqueda previa en SUSTRAE y BUROTEC o si cuenta con antecedentes negativos en alguna de estas bases.	Oportunidad	Mantener actualizados los sistemas SUSTRAE y BUROTEC para eficientar el proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos.
4. Proceso de gestión para la autorización de apoyos	La existencia de un control suficiente y transparente para la elegibilidad de los apoyos mediante las actividades de validación en primera y segunda instancia.	Fortaleza	Mantener las dos instancias de autorización de los apoyos para garantizar la transparencia e imparcialidad al proceso.
	El Pp cuenta con el recurso tecnológico SIIOF-SAS, sistemas que permiten una correcta, estandarizada y documentada operación del proceso.	Fortaleza	Realizar encuestas de satisfacción de los usuarios del SIIOF-SAS a efectos de conocer sus posibles áreas de mejora.

⁵¹ Todas las recomendaciones y propuestas derivadas de los hallazgos del equipo evaluador deberán ser concretas y factibles para su atención por el Pp; estas propuestas deberán especificar los elementos, ejes o características más relevantes para atenderlas, para lo que se deberán considerar las particularidades operativas (procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos) del Pp y se deberá respetar la consistencia con la MML.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [<i>que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp</i>] ⁵¹
Fortaleza y Oportunidad			
	El conocimiento de los documentos normativos para el Pp F017 por parte de los actores involucrados del proceso para la gestión de apoyos.	Fortaleza	Sin recomendación.
	La comunicación continua y oportuna entre los responsables de la operación del Pp F017 y las demás unidades administrativas involucradas en el proceso.	Fortaleza	Sin recomendación.
5. Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos	La entrega del apoyo es totalmente controlable e identificable, toda vez que es vía transferencia electrónica.	Fortaleza	Sin recomendación.
	Existencia de pruebas documentales que certifican la entrega de los apoyos (acta de entrega-recepción y el comprobante fiscal que emite FIRA).	Fortaleza	Sin recomendación.
	Eficiencia de los recursos fiscales al entregar los apoyos a los beneficiarios finales en eventos de capacitación.	Fortaleza	Sin recomendación.
	Existe normativa para la Atención de apoyos tecnológicos mediante el Procedimiento operativo de cuentas por pagar.	Fortaleza	Continuar con el proceso de mejora continua del Procedimiento operativo de cuentas por pagar a través de la Subdirección de Calidad y Procesos de FIRA.
	Suficiencia de controles en primera y segunda instancia y el de la mesa de control a fin de verificar que se ha entregado la documentación completa y correcta.	Fortaleza	Realizar encuestas de satisfacción de los usuarios del SIOF-SAS a efectos de conocer sus posibles áreas de mejora.
6. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	A través del Acta entrega-recepción (Anexo 5 de las ROP) se pueden llegar a conocer de primera mano los resultados de los objetivos esperados, derivados del apoyo otorgado y, en su caso, el grado de satisfacción del solicitante del apoyo.	Oportunidad	Incorporar en el SAS un catálogo de objetivos alcanzados por los beneficiarios al obtener los apoyos, a fin de que esta información sea empleada en la planeación del Pp F017.
7. Proceso de control de apoyos	La existencia de un mecanismo de supervisión de los apoyos para el uso eficiente de los recursos presupuestales del Pp F017.	Fortaleza	Sin recomendación.
	La práctica operativa de realizar la supervisión del total de los apoyos otorgados de manera trimestral, pese a que la normativa solicita la supervisión de la muestra del 5% del total de los apoyos.	Fortaleza	Continuar con esta buena práctica ya que favorece la Rendición de cuentas del Pp.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp] ⁵¹
Fortaleza y Oportunidad			
	La verificación de los expedientes o la implementación de acciones para regularizar los apoyos por instancias distintas de las que operaron los apoyos.	Fortaleza	Sin recomendación.
Procesos transversales	FIRA cuenta con el sistema de información interno: Sistema de Emisión y Consulta de Circulares Internas "SECCI" (circulares y manuales), lo cual permite que los actores involucrados del proceso de gestión de apoyos tengan conocimiento de las nuevas disposiciones y actualizaciones de las directrices de FIRA.	Fortaleza	Sin recomendación.
	El Pp se soporta con el diseño de estrategias, acciones y mecanismos de mercadotecnia y comunicación, pues a través de estas se pueden materializar los posibles beneficiarios elegibles.	Fortaleza	Continuar con esta buena práctica ya que favorece la Transparencia del Pp.

Fuente: AGEVALÚA con información de los Hallazgos.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp] ⁵²
Debilidad o Amenaza			
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos	No existe una documentación específica de la planeación del Pp.	Debilidad	Incluir el proceso de planeación del Pp F017 en el documento normativo interno del proceso para la gestión de apoyos, donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto.

⁵² Todas las recomendaciones y propuestas derivadas de los hallazgos del equipo evaluador deberán ser concretas y factibles para su atención por el Pp; estas propuestas deberán especificar los elementos, ejes o características más relevantes para atenderlas, para lo que se deberán considerar las particularidades operativas (procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos) del Pp y se deberá respetar la consistencia con la MML.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [<i>que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp</i>] ⁵²
Debilidad o Amenaza			
	El estado de digitalización del Pp se encuentra en estado informativo.	Debilidad	Avanzar en el estado de digitalización utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico para que los solicitantes de los apoyos puedan descargar los formatos mínimos necesarios para generar la solicitud ante FIRA.
4. Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos	Los operadores de la mesa de control se perciben insuficientes, toda vez que no son exclusivos para las solicitudes de apoyos.	Debilidad	Analizar automatizar algunas de sus funciones.
5. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	Inexistencia de un mecanismo documentado y sistematizado para emplear en la planeación la información recolectada en la comprobación de apoyos del año previo.	Debilidad	Incorporar en el SAS un catálogo de objetivos alcanzados por los beneficiarios al obtener los apoyos, a fin de que esta información sea empleada en la planeación del Pp F017.
6. Proceso de control de apoyos	El Informe trimestral de apoyos otorgados no cuenta con un procedimiento estandarizado y homologado para su integración y elaboración.	Debilidad	Instrumentar un mecanismo común y documentado para la elaboración del informe trimestral de apoyos, toda vez la información que genera es insumo de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017.

Fuente: AGEVALÚA con información de los Hallazgos.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.VII Valoración global cuantitativa

Tabla 36. Valoración de la eficacia de los procesos

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso es conocido por todos los involucrados en su ejecución y se lleva a cabo de manera estandarizada por todas las instancias ejecutoras. - Cumple con el objetivo de seleccionar a los solicitantes que cubren con los criterios establecidos normativa e institucionalmente, rechazando las solicitudes que no se apegan a dichas disposiciones. - Existen sistemas informáticos para la ejecución del proceso (subproceso) a partir de que la solicitud es capturada en sistema, lo cual agiliza la verificación de antecedentes crediticios y fiscales.
Proceso de gestión para la autorización de apoyos (PGAA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso en su conjunto se lleva a cabo de manera estandarizada. Todas las actividades se realizan a través del SAS, lo que impide que las instancias involucradas se desvíen de los pasos marcados y evita la omisión de alguno en el desarrollo del proceso. - Aquí se determina si las solicitudes de apoyo presentadas por los interesados se autorizan o se rechazan, asegura la suficiencia presupuestal y determina la procedencia del desembolso, constituyéndose en el mecanismo de asignación de los entregables. - En este proceso participan diversas áreas administrativas cuyas actividades son coordinadas a través del sistema
Proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA)	No	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso cumple parcialmente con su finalidad, ya que, si bien asegura que los apoyos se utilicen para los fines para los que se otorgaron, el Pp no estima la contribución de los apoyos al logro de su objetivo.
Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez autorizado el desembolso y revisada la documentación comprobatoria, el PDFA, salvo en ocasiones excepcionales, siempre se lleva a cabo hasta su total conclusión. - El desembolso no se lleva a cabo si antes no se comprobó el uso de los apoyos. - En opinión de los promotores de FIRA, es poco común que algún solicitante no entregue la documentación completa, ya que fueron asesorados desde el inicio por personal de FIRA. - Los beneficiarios señalaron que las transferencias electrónicas son fácilmente identificables en sus cuentas bancarias y que el proceso se realiza de manera sencilla, clara y expedita.
Proceso de control de apoyos (PCA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Los tres subprocesos que integran el PCA son conocidos y aplicados por todas las instancias involucradas en su ejecución. - Los tres subprocesos se desarrollan, de manera que, si en los subprocesos SSA y SITAO se encuentran irregularidades, se ejecuta el SIG, para subsanar las irregularidades encontradas. - El SITAO, además de verificar que los expedientes, ayuda a detectar riesgos y oportunidades para mejorar la gestión del Pp. - El subproceso SIG se ejecuta de manera automatizada.
Porcentaje de procesos eficaces		$(4 / 5) \times 100 = 80$

Fuente: AGEVALÚA.

Tabla 37. Valoración de la oportunidad de los procesos

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso tiene un plazo de referencia de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PGAA. Cuenta con un plazo de prevención para las solicitudes que deban ser corregidas. - Una vez capturadas las solicitudes en el SAS, éste administra automáticamente el cumplimiento de los plazos.
Proceso de gestión para la autorización de apoyos (PGAA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso tiene una fecha de término que se define contabilizando el plazo de 10 días hábiles para dar respuesta formal a la solicitud, el cual abarca este proceso y el PRASA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

		- En las visitas a las residencias estatales se constató que los tiempos son cumplidos y que no se presentan retrasos que afecten el proceso siguiente.
Proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA)	No	- Los beneficiarios entrevistados señalaron que a partir de que presentan la documentación comprobatoria, su revisión se lleva a cabo de manera expedita, lo cual permite llevar a cabo el proceso siguiente en el plazo de diez días hábiles previsto. - Si bien, las actividades para identificar el cumplimiento del objetivo del Pp, que pueden aportar información útil para la toma de decisiones, no se llevan a cabo. En este sentido, el proceso es oportuno únicamente en la comprobación.
Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA)	Sí	- El proceso cuenta con un plazo de referencia, el desembolso tiene que realizarse en un plazo de 10 días contados a partir de que se presenta la documentación comprobatoria. - El personal entrevistado manifestó que es poco común que existan retrasos en la entrega de los apoyos. Sin embargo, el proceso cuenta con disposiciones para subsanar los posibles retrasos u omisiones en la captura de la liquidación. - El proceso es completamente automatizado.
Proceso de control de apoyos (PCA)	Sí	- Los tres subprocesos que integran el PCA cuentan con periodos establecidos para su realización. Con excepción del SITAO, los subprocesos prevén plazos para el desarrollo de sus respectivas etapas. - En el trabajo de campo se observó que, por lo general, los plazos se cumplen, incluso, el SITAO se lleva a cabo con una frecuencia mayor de la que está establecida.
Porcentaje de procesos oportunos	$(4 / 5) \times 100 = 80$	

Fuente: AGEVALÚA.

Tabla 38. Valoración de la suficiencia de los procesos

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA)	Sí	- El proceso está fundamentado en las ROP 2017 y está documentado en el PGA. - Las actividades son suficientes para la selección de los solicitantes; así como para la generación de sus productos: Cédula de elegibilidad, consultas de antecedentes crediticios y captura en el sistema de la solicitud y la documentación adjunta. - Los productos son insumos suficientes para llevar a cabo el proceso siguiente.
Proceso de gestión para la autorización de apoyos (PGAA)	Sí	- El proceso está fundamentado en las ROP 2017 y está documentado en el PGA y otros procedimientos internos que regulan casos especiales y el desembolso de los apoyos. - Las actividades de análisis y autorización, en primera y segunda instancia, de verificación de suficiencia presupuestal y de autorización del desembolso son suficientes para la generación de sus productos. - Los productos son insumos suficientes para llevar a cabo el proceso siguiente.
Proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA)	No	- El proceso no cuenta con mecanismos o procedimientos documentados que instruyan y guíen la utilización de la información recabada acerca de los objetivos, metas, resultados esperados, entre otros, que son información útil para determinar si el Pp está cumpliendo con su objetivo mediante el otorgamiento de los apoyos. - Con la información que en este proceso se recaba el proceso no genera insumos que podrían ser utilizados para el monitoreo y la planeación del Pp. - El proceso no genera productos que identifiquen el grado del logro del objetivo a nivel propósito del Pp, como podrían ser análisis, diagnósticos o reportes que, incluso, permitirían aportar datos útiles para evaluar su impacto sobre la población objetivo
Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA)	Sí	- El proceso está fundamentado en las ROP 2017 y en los Objetivos, lineamientos y políticas en materia de crédito de FIRA, y está documentado en el PGA y otros procedimientos internos. - La validación de beneficiarios no prevalidados permite detectar posibles antecedentes crediticios negativos antes de que se haga el depósito de los apoyos. - La dispersión de recursos vía SPEI, la generación de los CFDI y la revisión del expediente una vez más, garantizan que los apoyos se otorguen conforme a la normatividad establecida y permiten detectar posibles errores. - Sus productos constituyen la prueba documental que certifica la entrega de los apoyos y son insumos suficientes para desarrollar el proceso de control.
Proceso de control de apoyos (PCA)	No	- Los subprocesos del PCA están fundamentados y documentados.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
		<ul style="list-style-type: none"> - En general, las actividades que componen los subprocesos son útiles para la detección de irregularidades, riesgos y oportunidades en la gestión de los apoyos. - Las acciones de supervisión se enfocan en apoyos vinculados a créditos, no obstante que el Procedimiento correspondiente instruye también la verificación a apoyos no vinculados a créditos.
Porcentaje de procesos suficientes		$(3 / 5) \times 100 = 60$

Fuente: AGEVALÚA.

Tabla 39. Valoración de la pertinencia de los procesos

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos (PRASA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades del proceso son adecuadas para asegurar que el solicitante pertenezca a la población objetivo y que la solicitud se apegue a las características de los apoyos y a los montos establecidos. - Los productos del proceso son indispensables para el logro del objetivo del Pp, ya que permiten la continuidad de su operación y son insumos básicos para la ejecución del proceso que se articula directamente con este.
Proceso de gestión para la autorización de apoyos (PGAA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades del PGAA se llevan a cabo por distintas unidades administrativas lo cual implica la revisión por personal especializado y asegura la asignación imparcial y transparente de los recursos del Pp entre la población objetivo. - La verificación de la suficiencia presupuestal en este proceso permite un control preciso del presupuesto, ya que no se pueden destinar recursos para atender solicitudes sino hasta que éstas son autorizadas.
Proceso comprobación del aprovechamiento de apoyos (PCAA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso es pertinente en cuanto a que permite comprobar si los apoyos se aprovecharon para los fines autorizados. - La inexistencia de actividades destinadas al análisis de la información recabada en este proceso para identificar el cumplimiento del propósito del Pp le resta pertinencia, pues se deja de hacer una de las contribuciones más importantes al mejoramiento de su gestión
Proceso de desembolso y finiquito de apoyos (PDFA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de este proceso para llevar a cabo la entrega de los apoyos son indispensables para garantizar la entrega segura y en apego a la normatividad aplicable. - Los expedientes completos y correctamente integrados y la documentación probatoria de la entrega de los apoyos contribuyen al logro de los objetivos del Pp y al mejoramiento de su gestión, pues permiten la rendición de cuentas y el desarrollo del proceso de control para que instancias diferentes de las que participaron en la operación del apoyo verifiquen la correcta aplicación de los recursos.
Proceso de control de apoyos (PCA)	Sí	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades del proceso son adecuadas para verificar que los apoyos se entregan en apego a la normatividad y que los expedientes estén correctamente integrados, por lo que son imprescindibles para monitorear la operación del Pp y detectar buenas prácticas y áreas de oportunidad. - Los informes trimestrales y las acciones derivadas del SIG, como la solicitud de la devolución de los apoyos y la inscripción en el BUROTEC, son útiles para el logro del objetivo del Pp, así como para implementar modificaciones en los procedimientos que contribuyan a mejorar la gestión del Pp. - El proceso constituye un mecanismo de para implementación sistemática de mejoras.
Porcentaje de procesos pertinentes		$(5 / 5) \times 100 = 100$

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Tabla 40. Puntaje de los procesos del Pp

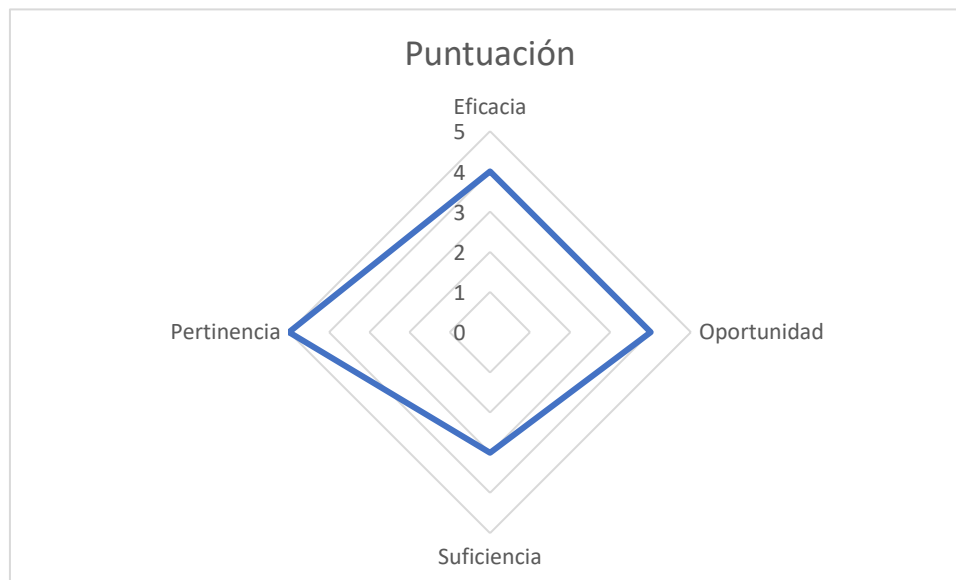
Atributo	Porcentaje de procesos con el atributo	Puntuación
Eficacia	80%	4
Oportunidad	80%	4
Suficiencia	60%	3
Pertinencia	100%	5
Total		16

Fuente: AGEVALÚA.

Valoración cuantitativa global de la operación del Pp

$$\left[\left(\frac{16}{20} \right) \times 100 \right] = 80\%$$

Gráfica 11. Valoración cuantitativa global de la operación del Pp



Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.VIII Recomendaciones del Módulo de Procesos de la Evaluación del Pp

B.VIII.1 Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Comparación con y sin la implementación de la recomendación	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	Avanzar en el estado de digitalización utilizado por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico para que los solicitantes de los apoyos puedan descargar los formatos mínimos necesarios para generar la solicitud ante FIRA y que estos tengan correspondencia con los anexos publicados en las ROP del Pp F017.	Se considera viable su implementación dado la madurez de la operación del Pp F017.	Subdirección de Programas y Proyectos.	Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo.	En la operación: Que se facilite el proceso de solicitud de apoyos En el logro de objetivos: Transparencia del Pp y contribución en el Gobierno Digital.	En la actualidad los formatos requeridos para solicitar los apoyos del Pp F017 solo se pueden visualizar y algunos difieren de los formatos contenidos en las ROP. Con la adopción de la recomendación, los formatos de las ROP y de la página www.gob.mx serán iguales y los interesados podrán descargarlos y editarlos para ingresar la solicitud de apoyo ante FIRA.	página de internet www.gob.mx	Medio
	Actualizar en las ROP a los CDT como unidades administrativas que puedan recibir solicitudes de los apoyos.	Se considera viable su implementación ya que éstas pueden canalizar las solicitudes a las oficinas locales.	Subdirección de Programas y Proyectos.	No se incluye en las ROP a los CDT como responsables de recibir solicitudes de los apoyos.	En el logro de objetivos: Transparencia del Pp F017.	Las ROP no señalan a los CDT como unidades administrativas receptoras de solicitudes de apoyos. Con la adopción de la recomendación, se armonizará lo que sucede en la práctica con las ROP.	ROP.	Bajo
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	Limitar los casos en los que el SUSTRAE no se actualiza automáticamente, para que no sea causal de rechazo de una solicitud del apoyo cuyo solicitante ya se encuentre regularizado en sus antecedentes crediticios pero que el SUSTRAE	Se considera viable su implementación ya que las agencias locales fungen como gestores para la actualización del historial crediticio.	Subdirección de Cobranzas y Seguimiento a garantías pagadas	No se establecen tiempos en el PGA para la actualización del SUSTRAE.	En la operación: Reducción de retrasos en el proceso de recepción y análisis de solicitudes y que este proceso sea más eficiente. En el logro de objetivos:	Al consultar antecedentes crediticios en el SUSTRAE, excepcionalmente no se actualiza automáticamente, y se podrían rechazar solicitudes de solicitantes que previamente hayan	Procedimiento para la Gestión de Apoyos.	Bajo

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Comparación con y sin la implementación de la recomendación	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
	todavía no haya sido actualizado.				Transparencia del Pp F017.	subsanado sus antecedentes crediticios. Con la adopción de la recomendación, los casos en los que el SUSTRAE no se actualice de forma automática serán muy pocos o se eliminarán. De esta forma, el SUSTRAE ofrecería información vigente acerca de los antecedentes crediticios de los solicitantes.		
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	Establecer en el PGA la realización de la consulta de posibles quebrantos a la banca de desarrollo, usando el Anexo 1 de las ROP, cuando el promotor responsable de la operación del apoyo hace la revisión inicial de la documentación del potencial solicitante.	Se considera viable su implementación ya que el PGA ya prevé las actividades de revisión de la documentación, entre la que está el Anexo 1 de las ROP, por lo que los promotores pueden orientar a los potenciales solicitantes para el llenado de este Anexo 1 desde que manifiestan su interés en obtener los apoyos.	Subdirección de Programas y Proyectos	El PGA prevé las actividades de promoción de los apoyos, así como las de revisión de la documentación; sin embargo, actualmente se lleva a cabo la consulta de posibles quebrantos a la banca de desarrollo hasta que la documentación está completa y correcta. Esta circunstancia propicia que, si la respuesta a dicha consulta se retrasa, se retarde el flujo de acciones para solicitar el apoyo	En la operación: Reducción de retrasos en el proceso de recepción y análisis de solicitudes y que este proceso sea más eficiente. En el logro de objetivos: Transparencia del Pp F017.	La respuesta a la consulta de posibles quebrantos a la banca de desarrollo puede tardar hasta cuatro días hábiles, cuando las ROP 2017 señalan debe emitirse dentro de las siguientes 72 horas; esta circunstancia entorpece el flujo de acciones para solicitar el apoyo, con lo que se convierte en un cuello de botella. Con la adopción de la recomendación se contaría con más tiempo para recibir la respuesta a la consulta, lo que agilizaría el proceso de recepción y análisis, y la respuesta a las solicitudes de apoyos.	Procedimiento para la Gestión de Apoyos.	Bajo

Fuente: AGEVALÚA.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

B.VIII.2 Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
3. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos	Establecer, en un documento normativo interno (posiblemente en el Procedimiento para la gestión de apoyos), la planeación del Pp F017, donde se especifique la unidad responsable de la MIR y de la actualización de las ROP, así como sus responsabilidades, los productos a entregar y los tiempos para cada producto.	Se considera viable, en virtud de que el PGA es un documento institucional que está bajo el control de FIRA, lo cual facilita la introducción de reformas.	Subdirección de Programas y Proyectos	Las actividades de planeación del programa no están documentadas, lo cual deja espacio para la aparición de errores y dificulta la estandarización de las actividades	Las acciones de planeación, como son la actualización de las ROP y de la MIR, y las de monitoreo se llevan a cabo de manera homogénea por las áreas responsables y en los tiempos requeridos.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Coordinar la elaboración e implementación de las ROP.] A --> B[Realizar consulta con los Responsables de la operación de apoyos sobre posibles ajustes a las ROP.] B --> C[Realiza ajustes a las ROP conforme a la retroalimentación y con la normativa aprobada por los Comités Técnicos de FIRA] C --> D[Pone a consideración de los Comités Técnicos de FIRA las ROP actualizadas para su publicación en DOF.] D --> E[Aprobación de ROP actualizadas por parte de los Comités Técnicos de FIRA y autorización para su publicación en DOF.] E --> F[ROP actualizadas y publicadas en DOF.] F --> Fin([Fin]) </pre>	Procedimiento de Gestión para la Autorización de Apoyos; ROP y MIR.	Medio

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
6. Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos	Diseñar e implementar un "Sistema de Información para la Calidad" con el objeto de conocer cómo son utilizados los apoyos del Pp F017 y que esta sea fuente de información para estimular al sector primario, agroalimentario y rural para la toma de decisiones en el ejercicio del presupuesto del Pp.	Se considera de viabilidad media, debido a la diversidad de los tipos de apoyos; sin embargo, el Sistema debería estar enfocado en dar seguimiento a los apoyos que se espera que tengan un impacto más directo en el logro del objetivo a nivel de propósito.	Subdirección de Programas y Proyectos	El programa no cuenta con mecanismos que permitan la utilización de la información recabada sobre el uso y los resultados de los apoyos para determinar el cumplimiento del objetivo del Pp, como tampoco para detectar fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar la gestión del Pp.	El Pp utiliza la información recabada, tanto de la documentación comprobatoria como la existente en el expediente, para identificar los efectos de los apoyos sobre la población objetivo. La meta principal consiste en que sea posible elaborar análisis, informes o reportes que determinen el grado de cumplimiento del objetivo del Pp, y que éstos sean utilizados como insumos en las actividades de planeación del Pp.		Sistema de Información para la Calidad; análisis, informes o reportes generados.	Alto

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
7. Proceso de control de apoyos	Documentar e integrar un procedimiento estandarizado y homologado para realizar el Informe trimestral de apoyos otorgados como insumo de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017.	Se considera viable, en virtud de que el PGA ya prevé la responsabilidad de generar informes trimestrales, por lo que resultaría adecuado incluir el procedimiento que se propone, posiblemente, como un anexo del PGA.	Subdirección de Programas y Proyectos	El PGA prevé la elaboración de informes trimestrales a partir de las actividades de seguimiento trimestral de los apoyos; sin embargo, no se cuenta con un procedimiento estandarizado que guíe su formulación para que los informes sirvan como insumo de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp F017	La meta principal es contar con cuatro informes trimestrales en el ejercicio fiscal que sirvan como insumo para la actualización de la MIR.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[El Director Regional instruye a la RE que se de seguimiento al ejercicio de los apoyos que operan.] A --> B[El RE determina junto con el Especialista la selección de la muestra del 5% de los apoyos que fueron autorizados en el trimestre anterior y lo instruye para realizar el informe trimestral.] B --> C[El Especialista de la DR da seguimiento a los apoyos capturados determinados en la muestra y que cuenten con montos ejercidos en las Agencias Locales de su área de influencia.] C --> D[El Especialista de la DR realiza el seguimiento de los apoyos y requisita el "Informe de Apoyos otorgados" y envía para su validación al DR.] D --> E[El DR revisa y autoriza en su caso los informes de apoyos otorgados conforme a la muestra y envía a la RE para su validación] E --> F[El DR revisa y autoriza en su caso los informes de apoyos otorgados conforme a la muestra y envía a la RE para su validación] F --> G([Fin]) F --> H[Informe trimestral de apoyos otorgados] </pre>	Procedimiento estandarizado, posiblemente e incluido como anexo del PGA; Informes trimestrales; actividades de actualización de la MIR que documenten el proceso, incluyendo el uso de los informes trimestrales.	Alto

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.IX Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp

Nota:

El primer cálculo de los indicadores de gestión del Pp que se proponen se lleva a cabo utilizando valores hipotéticos que fueron elegidos tomando como referencia la información para el ejercicio fiscal 2017 de la Tabla 9 (la cantidad de destinatarios, personas físicas y morales y otros receptores elegibles de cada uno de los entregables que otorgó el Pp). Lo anterior, sin considerar los apoyos otorgados del subtipo 2 del apoyo D, Para cobertura y disponibilidad de servicios financieros, ya que el procedimiento para otorgar estos apoyos es distinto (las solicitudes no se presentan en las oficinas de FIRA). Los indicadores propuestos cumplen con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA).

Para este ejercicio se supone que cada destinatario recibió un apoyo y que cada apoyo corresponde a una solicitud presentada. En 2017 se otorgaron 43,518 apoyos que, bajo los supuestos referidos, corresponderían a 43,518 solicitudes autorizadas y que concluyeron con un desembolso. Para simplificar los cálculos de los indicadores, se supone que el total de solicitudes presentadas es de 45,000. El resto de los valores que se requieren para la estimación de los indicadores se asignaron de manera arbitraria con fines ejemplificativos.

Proceso	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Primer cálculo con valores hipotéticos	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Sentido de Medida	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Proceso de gestión para la autorización de apoyos	Solicitudes rechazadas por elegibilidad o errores no detectados en la recepción y análisis	Mide el porcentaje de solicitudes rechazadas por elegibilidad o errores no detectados en el subproceso de recepción y análisis de apoyos en primera o segunda instancia de autorización	(número de solicitudes rechazadas por elegibilidad o errores no detectados en la recepción y análisis en primera o segunda instancia de autorización / número de solicitudes que pasan al subproceso de gestión para autorización de apoyos) * 100	$(150/22,000) * 100 = 0.68\%$	Relativa	Porcentaje	Descendente	Eficacia	Semestral	SAS
	Solicitudes con desembolso autorizado	Mide el porcentaje de solicitudes con desembolso autorizado con respecto a las autorizadas y con suficiencia presupuestal	(número de solicitudes con desembolso autorizado / número de solicitudes autorizadas con suficiencia presupuestal) * 100	$(21,759/21,800) * 100 = 99.8\%$	Relativo	Porcentaje	Ascendente	Eficacia	Semestral	SAS

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Proceso	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Primer cálculo con valores hipotéticos	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Sentido de Medida	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
	Solicitudes resueltas en tiempo	Mide el porcentaje de solicitudes con respuesta oficial en un plazo de 10 o menos días hábiles a partir de su recepción	(número de solicitudes con respuesta oficial en 10 o menos días hábiles / número de solicitudes recibidas) * 100	$(21,950/22,000) * 100 = 99.8\%$	Relativo	Porcentaje	Ascendente	Oportunidad	Semestral	SAS
	Tasa de variación del número días para la autorización del desembolso	Mide el número de días promedio que transcurren desde que se determina la suficiencia presupuestal hasta que se autoriza el desembolso	$[(\text{número de días promedio para autorizar el desembolso en el periodo } t / \text{número de días promedio para autorizar el desembolso en el periodo } t-1) - 1] * 100$	$[(5/7.5) - 1] * 100 = -33.3\%$	Relativo	Porcentaje	Descendente	Suficiencia (de personal en la SMCC)	Anual	SAS
Proceso de comprobación de aprovechamiento de apoyos	Tasa de variación del número de días para liquidar un apoyo	Mide el número de días promedio que transcurren desde que se autoriza el desembolso hasta que se liquida	$[(\text{número de días promedio para liquidar el apoyo en el periodo } t / \text{número de días promedio para liquidar el apoyo en el periodo } t-1) - 1] * 100$	$[(5/7.5) - 1] * 100 = -33.3\%$	Relativo	Porcentaje	Descendente	Oportunidad	Anual	SAS

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.X Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis.

En el marco del trabajo de campo y de acuerdo los instrumentos de levantamiento de información a aplicar, los estudios de caso son un método de investigación cualitativo, sobre los actores estratégicos del Pp F017, en este caso, se identificó como un actor fundamental a los Prestadores de Servicios Especializados (PSE) como aliados estratégicos del Pp F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural, ya que estos resultan ser aprovechados por los solicitantes de los apoyos, principalmente para las Redes de Valor Prioritarias para las oficinas locales.

Durante el trabajo de campo, los beneficiarios de los apoyos fueron consistentes de que el PSP “Asesor” como ellos le llaman, son de gran apoyo para fortalecer a la red de valor a la que pertenecen.

A continuación, se describe la información y los puntos principales sobre la interacción de los PSP y la gestión de apoyos, derivada de la aplicación de entrevistas a los actores relevantes.

B.X.1 Estudio de caso 1 Prestadores de Servicios Especializados

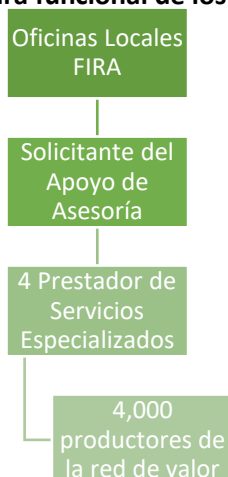
X.1.1 Introducción

El 25 de octubre de 2018 se visitó el Ingenio La Gloria, S.A. de C.V., ubicado en el Municipio Úrsulo Galván, del Estado de Veracruz, con el objetivo de realizar la visita de campo correspondiente para que el equipo evaluador pudiera visualizar donde y como se desarrolló la operación del proceso para la gestión de apoyos.

X.1.2 Organización

Con base en las entrevistas en campo se identificó que la estructura funcional que tiene el beneficiario del apoyo con los PSE y FIRA es la siguiente:

Figura 19. Estructura funcional de los PSE caso 1



Fuente: AGEVALÚA con base en trabajo de campo.

X.1.3 Procesos

El Gerente de campo del ingenio La Gloria manifestó la importancia que tienen los PSP para el ingenio, ya que este cuenta con aproximadamente 4,000 productores cañeros en la red de valor y estos requieren de constante asesoría técnica y tecnológica para garantizar la calidad de la materia prima “la caña de azúcar” para la producción.

Los PSE actualmente participan en un Programa de Trabajo de Resiembra de “Caña de Azúcar”, a través de la capacitación y asesoría técnica a fin de poder mantener toda la superficie ocupada, siendo un programa a largo plazo.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Actualmente el ingenio tiene el apoyo de 4 PSP con el apoyo del Pp F017 en una cobertura del 80% de su sueldo, estos realizan la labor de concientizar y acompañar a los 4,000 productores durante todo el proceso de resiembra (se tiene una meta de cobertura de productores por año).

X.1.3.1 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

El Gerente de Campo del ingenio La Gloria manifestó que el PRASA es ágil y que el promotor de FIRA en todo momento tiene comunicación con ellos para cualquier situación que se presente.

X.1.3.2 Proceso de gestión para la autorización de apoyos

El entrevistado no identificó problemáticas o situaciones adversas durante este proceso.

X.1.3.3 Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos

El ingenio la Gloria entrega toda la documentación comprobatoria que previamente prepara el PSP para su validación.

X.1.3.4 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

A través de los avances del Programa de Trabajo de Resiembra de “Caña de Azúcar” se pueden identificar los objetivos alcanzados; además el entrevistado mencionó que esto se nota en la calidad de la materia prima “la caña de azúcar” para la producción.

X.1.3.5 Proceso de control de apoyos

El promotor de FIRA comentó que se cuenta con los expedientes completos sobre los apoyos otorgados al Ingenio la Gloria.

B.X.2 Estudio de caso 2 Prestadores de Servicios Especializado (PSE)

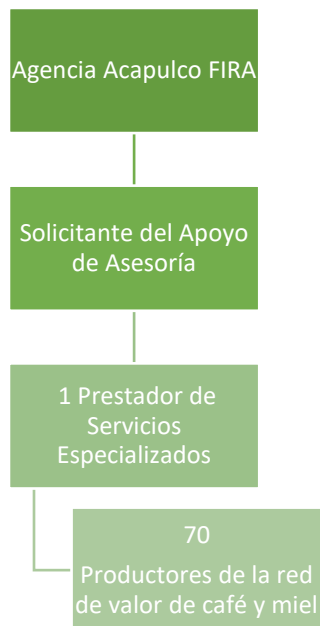
X.2.1 Introducción

El 16 de noviembre de 2018 se visitó la Comercializadora de Café y Productos del Campo S.C., donde están agrupados productores de miel y de café. La comercializadora está ubicada en el Municipio de Atoyac de Álvarez del Estado de Guerrero, su domicilio geográfico está dentro del ámbito de competencia de la Agencia Acapulco de FIRA. El objetivo de realizar la visita de campo correspondiente fue que el equipo evaluador pudiera constatar por medio de entrevista personalizada cómo se desarrolló la operación del proceso para la gestión de apoyos, que para este caso, ha recibido apoyo del Pp F017 correspondiente al III. Componente para el Fortalecimiento y Desarrollo Productivo “Servicios de Asesoría para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, incrementar la producción, elevar la calidad de productos, generar ahorros, establecer controles productivos, diseñar e implementar unidades de transferencia de tecnologías y otras que mejoren la productividad y rentabilidad de las empresas de organizaciones de productores”.

X.2.2 Organización

Con base en las entrevistas en campo se identificó que la estructura funcional que tiene el beneficiario del apoyo con los PSE y FIRA es la siguiente:

Figura 20. Estructura funcional de los PSE caso 2



Fuente: AGEVALÚA con base en trabajo de campo.

X.2.3 Procesos

El Presidente del Consejo de Administración, manifestó la importancia que tienen los PSE para la Comercializadora, contó inicialmente con aproximadamente 200 pequeños productores de café y miel en la red de valor, pero ahora solo la integran 70 y estos requieren de constante asesoría técnica y tecnológica para garantizar la calidad de la materia prima de sus productos.

El PSE actualmente brinda capacitación a los 70 miembros de la comercializadora, productores de café y miel. Antes de contar con el apoyo del PSE el acceso al Pp F017 era muy deficiente, lo que para la Comercializadora era un verdadero cuello de botella.

X.2.3.1 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

El Presidente del Consejo de Administración de la Comercializadora, manifestó que el promotor de FIRA en todo momento tiene comunicación con ellos para cualquier situación que se presente.

X.2.3.2 Proceso de gestión para la autorización de apoyos

El entrevistado señaló que un problema que enfrentan sus agremiados para acceder a los apoyos del Pp F017 es su ubicación geográfica ya que es muy dispersa en el Estado de Guerrero, lo que implica muchos costos de transportación para los mismos, además del tiempo socialmente útil que les implica el traslado.

X.2.3.3 Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos

Para este proceso, la Comercializadora entrega la documentación que acredita los conceptos de reintegro con apoyo del PSE.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

X.2.3.4 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

El principal aprovechamiento que la comercializadora ha tenido al recibir el apoyo de FIRA a través del PSE es la renovación y actualización de sus viveros, reflejo de la capacitación y asesoría.

X.2.3.5 Proceso de control de apoyos

El promotor de FIRA comentó que se cuenta con los expedientes completos sobre los apoyos otorgados a los productores pertenecientes a la Comercializadora de Café y Productos del Campo S.C.

B.X.3 Estudio de caso 3 Prestadores de Servicios de Asesoría (PSE)

X.3.1 Introducción

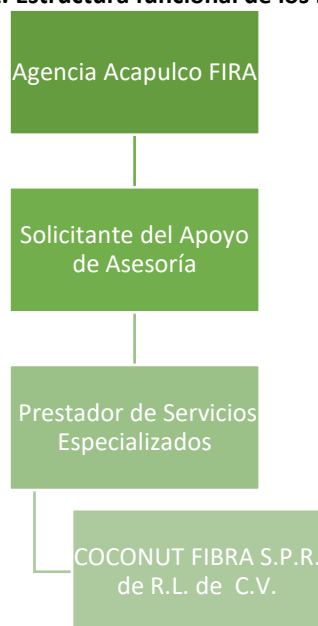
El 16 de noviembre de 2018 se visitó empresa COCONUT FIBRA S.P.R. de R.L. de C.V., productora y comercializadora de albahaca y coco. La empresa está ubicada en la carretera nacional Acapulco Zihuatanejo, en el Municipio de Coyuca de Benítez del Estado de Guerrero, donde su domicilio geográfico está dentro del ámbito de competencia de la Agencia Acapulco de FIRA. El objetivo de la visita fue constatar por medio de entrevista personalizada cómo se desarrolló la operación del proceso para la gestión de apoyos.

Dicha empresa ha recibido apoyo del Pp F017 correspondiente al III. Componente para el Fortalecimiento y Desarrollo Productivo, para brindarles Servicios de Asesoría para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, incrementar la producción, elevar la calidad de productos, generar ahorros, establecer controles productivos, diseñar e implementar unidades de transferencia de tecnologías y otras que mejoren la productividad y rentabilidad de las empresas de organizaciones de productores.

X.3.2 Organización

Se identificó que la estructura funcional que tiene el beneficiario del apoyo con los PSE y FIRA es la siguiente:

Figura 21. Estructura funcional de los PSE caso 3



Fuente: AGEVALÚA con base en trabajo de campo.

X.3.3 Procesos

El Contador General de la Sociedad Productora Rural, manifestó que, si bien hasta la fecha solo han tenido apoyo por parte de FIRA con un PSE para la producción de coco, esta ha sido determinante para no solo producir y comercial el coco de forma directa como materia prima, sino con esta asesoría se han establecido todo un sistema de procesos para procesarlo y generar mayor agrado para la Sociedad, lo que le ha dado una expansión de su capacidad productiva, pasando del cultivo, cosecha y comercialización del coco a su proceso obtención de otros productos derivados.

X.3.3.1 Proceso de recepción y análisis de solicitudes de Apoyos

El entrevistado manifestó que el promotor de FIRA en todo momento tiene comunicación con la Sociedad, para cualquier situación que se presente.

X.3.3.2 Proceso de gestión para la autorización de apoyos

El entrevistado no manifestó problema alguno para acceder a los apoyos del FIRA, exponiendo que gracias al apoyo del PSE se ha generado que la empresa COCONUT FIBRA S.P.R. de R.L. de C.V., se haya potencializado en su producción y calidad de los productos.

X.3.3.3 Proceso de desembolso y finiquito de Apoyos

La Sociedad entrega la documentación que acredita los conceptos de reintegro, supervisados por el PSE y personal del FIRA.

X.3.3.4 Proceso de comprobación del aprovechamiento de apoyos

La asesoría ha sido beneficio para la Sociedad, donde el vínculo con FIRA le ha permitido establecer procesos para la obtención de productos con mayor valor agregado de coco, lo que expande su capacidad productiva y de crecimiento de la Productora Rural.

X.3.3.5 Proceso de control de apoyos

El promotor de FIRA comentó que se cuenta con los expedientes completos sobre los apoyos otorgados a la empresa COCONUT FIBRA S.P.R. de R.L. de C.V.

B.X.4 Estudio de caso 4 Inaccessibilidad de apoyos a jefes de familia menores de edad productores de café y ausencia de traducción de documentos del Pp F017 a lenguas indígenas principales en el Estado de Oaxaca.

X.4.1 Introducción

El día 12 de noviembre de 2018 se realizó visita de campo en el Estado de Oaxaca a la empresa Unidad Ecológica para el sector de café Oaxaqueño S.C. y a prestadores de servicios especializados que asesoran esa red de valor.

Debido a que asistieron a la convocatoria el Gerente de la Unidad Ecológica, el Tesorero y los 2 PSE asignados a la red de valor, se determinó que las entrevistas se realizarían a través de un grupo focal, con el objetivo de eficientar tiempos. Para esta actividad se utilizó el cuestionario tipo diseñado por el equipo evaluador.

El grupo focal tuvo como principal objetivo captar el sentir, pensar y la experiencia de los actores involucrados en la red de valor de caficultores en el Estado de Oaxaca.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Se realizaron las preguntas tipo y además se les preguntó que opinaban de las ROP del programa de apoyos de FIRA, con la intención de conocer si son claras, si son accesibles para la población objetivo, además de conocer cuál es su opinión sobre los requisitos establecidos para acceder a los apoyos.

Las respuestas fueron las siguientes:

- Los apoyos de FIRA son de gran importancia para la Unidad Ecológica para el sector de café Oaxaqueño S.C.; pues estos se realizan a través de los PSE y sus conocimientos y transferencia tecnológica para la siembra del café.
- Empero, para los eventos de capacitación que se han realizado con FIRA se excluyen a los productores de café jefes de familia menores de edad, pues resulta importante su inclusión debido a que existen productores de café con estas características que requieren de la capacitación para mejorar las condiciones de siembra y cosecha del café.
- Además, señalaron que no existe información del Pp F017 en versiones traducidas en lenguas indígenas para el Estado de Oaxaca; de lo anterior, dieron el ejemplo que una de los PSE es de origen Chatino⁵³ y ella hace la labor de traducir a los productores de café en esa lengua; además el Gerente de la Unidad Ecológica habla el Mixteco, lo que le permite transmitir a los productores asociados la información de las ROP y los requisitos para solicitar los apoyos.

Derivado de lo anterior, se realizó una investigación cualitativa de las ROP y los elementos que contiene para verificar la coexistencia de la información señalada por los entrevistados; asimismo de información estadística y de programas con reglas de operación que puedan incluir jefes de familia menores de edad (a manera de referencia).

Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural

En el apartado 3.1.5.1. Requisitos para acceder a los apoyos 3.1.1, 3.1.2., y 3.1.3. de las ROP describe que la población objetivo podrá solicitar los apoyos en función de las necesidades de su proyecto, a través de la oficina de FIRA que le corresponda conforme a su ubicación geográfica, previa presentación de la documentación siguiente:

- a. Solicitud del apoyo, anexando la información complementaria de acuerdo al tipo de servicio solicitado, y conforme a los formatos establecidos en los Anexos 3, 3A, 3B, 3C, 3D, 3E y 3F; según corresponda.
- b. Identificación oficial del solicitante, o del representante legal en el caso de personas morales.
- c. Presupuesto y cotizaciones de los proveedores de servicio, que incluya conceptos y montos en los componentes que aplique.
- d. Autorización para verificar posibles quebrantos y la consulta al SAT de sus obligaciones fiscales de acuerdo a disposiciones vigentes. Anexo 1.

Además, señalan que para los servicios de **asesoría y consultoría** se otorgarán únicamente a organizaciones y/o empresas de productores, directamente o a solicitud a través de Empresas Parafinancieras o Entidades Financieras, lo cual se comprobó en el trabajo de campo en el Estado de Oaxaca.

Por otro lado, el apartado 3.1.7. Mecánica operativa para los apoyos 3.1.1, 3.1.2., y 3.1.3 el inciso d. señala que para recibir el apoyo correspondiente, el solicitante deberá presentar la relación de beneficiarios, conforme al Anexo 4; dicho anexo se muestra a continuación:

⁵³ Las lenguas chatinas pertenecen al grupo zapotecano de la familia lingüística oto-mangue.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

anuales, que se siembran a en 136 mil hectáreas; por sus características de suelo, altura y clima, es posible cultivar las variantes del grano arábigo y robusta en siete de las ocho regiones de la entidad (Cañada, Papaloapan, Sierra Norte, Istmo, Costa, Sierra Sur y Mixteca)⁵⁸.

Reglas de Operación que benefician a menores de edad

El Programa de seguro de vida para jefas de familia define al **Jefe(a) de familia o de hogar** como la persona que forma parte del hogar, que toma las decisiones importantes y a quien se le reconoce de forma natural como el líder por parte de los demás integrantes por su edad, experiencia, autoridad, respeto o por razones de dependencia moral o económica⁵⁹.

Conclusión Estudio de caso 4:

Dado que en el Estado de Oaxaca prevalece la situación de jefes de familia menores de edad productores de café que habitan en la Sierra, principalmente, y que requieren de apoyo como la capacitación para continuar sembrando y cosechando café, se considera necesario la inclusión de estos, con la salvedad de que se reúnan requisitos adicionales como la comprobación por parte del jefe de la comunidad indígena o comunal a la que pertenece el jefe de familia menor de edad cuando este se haya emancipado de su familia o el acta de matrimonio del solicitante.

Para el caso de la traducción a lenguas indígenas principales del Estado de Oaxaca de las ROP, se sugiere que FIRA, con el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, realice un análisis de viabilidad para la traducción de sus ROP a ciertas lenguas indígenas principales en el Estado de Oaxaca y de otros estados si es necesario, para facilitar el acceso al Pp de productores de café y/o de otros pequeños productores.

Anexo B.XI Bitácora de trabajo de campo

A continuación se presentan las bitácoras del trabajo de campo de las visitas a la Oficina Central de FIRA y a las residencias estatales seleccionadas en la muestra determinada en la sección IV.6 Estrategia y plan de trabajo de campo, donde se realizaron entrevistas semi-estructuradas conforme al instrumento de recolección de información (ver Anexo XIII) y de acuerdo al tipo de entrevistado: operador del programa (promotor, agente local, especialista, residente u operador a nivel central), beneficiario o prestador de servicio especializado; donde de forma alternada se realizaron preguntas estructuradas, además de preguntas espontáneas conforme las experiencias comentadas con la finalidad de profundizar sobre las características de los temas investigados.

Oficina Central Morelia, Michoacán

Tabla 41. Visita a Oficina Central FIRA

Fecha	Sede	Horario	Descripción
2 de Octubre de 2018	Oficina Central FIRA	09:00 a 09:15 horas	Ingreso a Oficina Central FIRA.
		09:15 a 09:25 horas	Presentación con la Subdirección de Evaluación de Programas.
		09:25 a 10: 25 horas	Entrevista a Lic. Francisco Javier Vega Martínez, Subdirector de Procesos y Calidad.
		10:25 a 11:25 horas	Entrevista a personal de la Subdirección de Programas y Proyectos, Ing. Carlos Alonso Gómez Solano, Subdirector de Programas y Proyectos y el Ing. Javier Jaime Castellanos Flores, Especialista de Programas y Proyectos.

⁵⁸ Newsweek México. Lidera Oaxaca producción de café. Disponible en: <https://newsweekespanol.com/2018/09/lidera-oaxaca-produccion-cafe/>

⁵⁹ ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Seguro de Vida para Jefas de Familia, para el ejercicio fiscal 2017. DOF: 28/12/2016

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Fecha	Sede	Horario	Descripción
		11:25 a 12:25 horas	Entrevista a personal de la Dirección de Control de Operaciones, Lic. Beatriz Amelia Pánuco Laguette, Directora de Control de Operaciones y el Lic. Salvador Del Moral A. Subdirector de Cartera.
		12:25 a 13:25 horas	Entrevista a personal de la Subdirección de Supervisión de Garantías, Ing. José Luis Manzo Carrasco, Subdirector de Supervisión de Garantías e Ing. José Luis Ávila Chávez, Especialista de la Subdirección de Supervisión de Garantías.
		13:25 a 14:00 horas	Entrevista a personal de la Subdirección de Programación y Presupuestación.
		14:00 a 15:00 horas	Entrevista a personal de la Subdirección de Evaluación de Programas, Mtro. Jorge Lara Álvarez, Subdirector de Evaluación de Programas y a la Lic. Xóchitl Gil Camacho, Especialista de Evaluación de Programas.
Comida			
2 de Octubre de 2018	Oficina Central FIRA	17:00 a 18:30 horas	Entrevista al Lic. Salvador Carmona Saldaña, Subdirector de Control Interno.
	Término de jornada entrevistas		

Fuente: AGEVALÚA.

Evidencia fotográfica Oficinas Centrales



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Estado de Veracruz

Tabla 42. Visita a la Residencia Estatal FIRA Veracruz

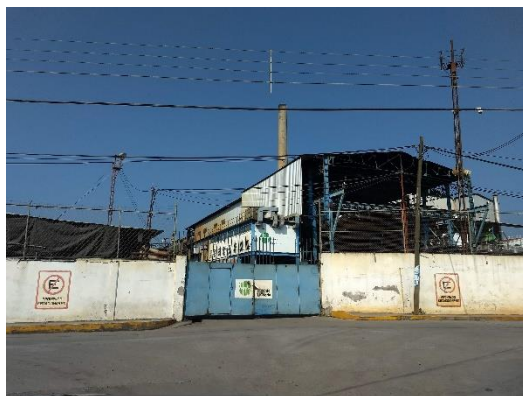
Fecha	Sede	Horario	Descripción	
25 de Octubre de 2018	Oficinas FIRA Veracruz	09:00 a 09:05 horas	Ingreso a la Residencia Estatal de Veracruz.	
		09:10 a 09:30 horas	Presentación con las autoridades de la Residencia Estatal y personal involucrado en el proceso de la Evaluación. Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas.	
		Equipo 1		
			09:30 a 10:40 horas	Traslado a la oficina del beneficiario Ingenio La Gloria, S.A. de C.V. Durante el traslado se realizó entrevista al Promotor Ing. Jesús Oros Noyola.
	Ingenio la Gloria S.A. de C.V.		10:40 a 12:00 horas	Entrevista al Ing. Rafael Solorzano, Director de campo, Ingenio La Gloria, S.A. de C.V.
	Oficinas CNC Ingenio La Gloria		12:15 a 13:10 horas	Se realizó entrevista al Ing. Lorenzo Caballero Mendoza, Consultores SOLAGRO, S.C. que se encontraba realizando un evento de capacitación de transferencia tecnológica para los operadores de recolectores de caña.
			13:15 a 14:10 horas	Traslado a oficinas FIRA Veracruz.
	Equipo 2			
			09:30 a 10:00 horas	Traslado a la oficina del beneficiario Comercializadores Agropecuarios Rancho Las Maravillas, S.A. de C.V.
	Rancho Las Maravillas, S.A. de C.V.		10:00 a 11:00 horas	Entrevista al Ing. Enrique Fontes, Director General Productores y Comercializadores Agropecuarios Rancho Las Maravillas, S.A. de C.V.
			11:00 a 11:30 horas	Traslado a la oficina del beneficiario Dos Matas, S.P.R. de R.L.
25 de Octubre de 2018	Dos Matas, S.P.R. de R.L.	11:30 a 12:30 horas	Entrevista al C.P. Elías Casados, Representante Legal, Dos Matas, S.P.R. de R.L.	
		12:30 a 13:00 horas	Traslado a oficinas FIRA Veracruz.	
	Comida			
	Oficinas FIRA Veracruz		17:30 a 19:30 horas	Entrevista al Ing. Mario Corona Albarrán, Agente en Veracruz y al Ing. Federico Guerreo Palomino, Promotor de Agencia Veracruz.
Término de jornada entrevistas día 1				
26 de Octubre de 2018	Oficinas FIRA Veracruz	12:30 a 14:00 horas	Entrevista con el Residente Estatal de Veracruz Ing. Jorge Flores Granados.	
	Término de jornada entrevistas día 2			

Nota: No se realizó entrevista al Especialista debido a que el puesto se encontraba vacante.

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evidencia fotográfica Residencia Estatal Veracruz



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Estado de Guanajuato

Tabla 43. Visita a la Agencia Irapuato FIRA

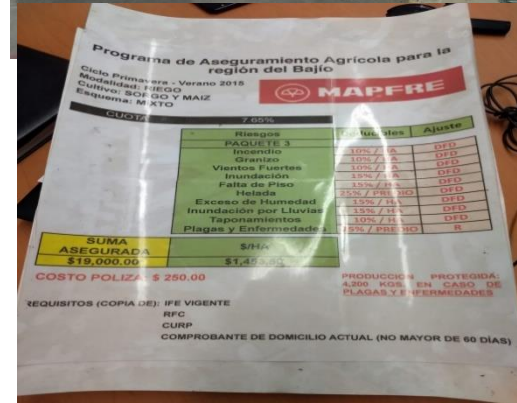
Fecha	Sede	Horario	Descripción	
8 de Noviembre de 2018	Oficinas FIRA Irapuato, Guanajuato.	09:00 a 09:10 horas	Ingreso a la Agencia Local FIRA Irapuato, Guanajuato.	
		09:10 a 09:20 horas	Presentación con las autoridades de la Agencia Local y personal involucrado en el proceso de la Evaluación.	
			Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas.	
	Equipo 1			
			09:20 a 10:20 horas	Traslado a las oficinas corporativas de Caja Popular Cerano.
	Caja Popular Cerano, S.C. de AP de RL de C.V.		10:20 a 11:30 horas	Entrevista al Director de Agronegocios de Caja Popular Cerano, S.C. de AP de RL de C.V., Sucursal del Municipio de Yuriria, Gto. Estuvo presente el Ing. Nehemías Castellanos Hernández Agente de la Agencia de Irapuato, Gto.
			11:30 a 12:30 horas	Traslado a oficinas de Módulo Valle.
	Módulo Valle.		12:30 a 13:30 horas	Entrevista al Gerente General de "Productores Agrícola del Módulo Valle del Distrito de Riego No. 11 Alto Río Guanajuato, A.C."/ Estuvieron presentes la Ing. Alma Janett Hernández Mercado y el Ing. Nehemías Castellanos Hernández, respectivamente Promotora y Agentes de la Agencia de Irapuato.
			13:15 a 14:10 horas	Traslado a Oficinas FIRA Irapuato, Guanajuato.
	Equipo 2			
		09:20 a 10:20 horas	Traslado a las oficinas de Financiera SAKXIM, SPR de RL.	
8 de Noviembre de 2018	Financiera SAKXIM, SPR de RL.	10:20 a 11:00 horas	Entrevista al Gerente General de Financiera SAKXIM, SPR de RL. Estuvo presente el Ing. Carlos Hilario Islas Avilés, Agente en Pénjamo.	
		11:00 a 12:00 horas	Entrevistas a productores de Financiera SAKXIM, SPR de RL.	
		12:00 a 13:00 horas	Traslado a oficinas de la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Guanajuato (UGRPG).	
	Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Guanajuato (UGRPG).	13:00 a 14:00 horas	Entrevista al Gerente General de la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Guanajuato (UGRPG). Estuvo presente la Ing. Leticia Carmona Santoyo, promotora de Irapuato.	
		14:00 a 14:20 horas	Entrevistas a productores UGRPG.	
		12:30 a 13:30 horas	Traslado a Oficinas FIRA Irapuato, Guanajuato.	
	Comida			
Oficinas FIRA Irapuato, Guanajuato.		16:00 a 17:30 horas	Entrevista al Ing. Mario Mendoza Escobar, Especialista de la Residencia Estatal y el agente local Ing. Nehemías Castellanos Hernández.	
Término de jornada entrevistas día 1				
9 de noviembre de 2018	Oficinas FIRA Irapuato, Guanajuato.	09:30 a 11:00 horas	Entrevista con el Residente Estatal de Guanajuato, Ing. Enrique Trejo Torres. Estuvieron presentes el Ing. Mario Mendoza	

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Fecha	Sede	Horario	Descripción
			Escobar, Especialista de la Residencia Estatal y el agente local Ing. Nehemías Castellanos Hernández.
Término de jornada entrevistas día 2			

Fuente: AGEVALÚA.

Evidencia fotográfica Residencia Estatal Guanajuato



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Estado de Oaxaca

Tabla 44. Visita a la Residencia Estatal FIRA Oaxaca

Fecha	Sede	Horario	Descripción
12 de Noviembre de 2018	Oficinas FIRA Oaxaca.	12:00 a 12:10 horas	Ingreso a la Residencia Estatal de Oaxaca.
		12:10 a 12:20 horas	Presentación con las autoridades de la Residencia Estatal y personal involucrado en el proceso de la Evaluación.
			Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas.
		12:20 a 13:40 horas	Entrevista al Ing. Daniel Lemus García, Residente Estatal de Oaxaca.
Comida			
	Oficinas FIRA Oaxaca.	16:30 a 17:30 horas	Entrevista a la Ing. Marina Calderón Hernández, Agente en Oaxaca.
		17:30 a 18:10 horas	Entrevista a consultor del Despacho Consultoría SERPRO SC. Servicios Profesionales de Consultoría.
		18:10 a 18:40 horas	Entrevista a representante legal de la Red de Caficultores 5 de Diciembre A.C.
		18:40 a 19:40 horas	Entrevista al Ing. Mario J. López Cruz, Especialista Estatal de Promoción Oaxaca.
Término de jornada entrevistas día 1			
13 de noviembre de 2018	Oficinas FIRA Oaxaca.	09:10 a 09:20 horas	Cita en Oficinas FIRA Oaxaca para traslado a visitas de beneficiarios con personal de FIRA.
		09:20 a 10:00 horas	Traslado a oficina Unidad Ecológica para el sector de café Oaxaqueño S.C. Durante el traslado se realizó entrevista al Promotor Ing. Luis Orlando Escribano Delfín.
	Unidad Ecológica para el sector de café Oaxaqueño S.C.	10:00 a 11:20 horas	Entrevista a Gerente de la Unidad Ecológica para el sector de café Oaxaqueño S.C. y a prestadores de servicios especializados quienes son asesores de esa red de valor.
		11:20 a 11:50 horas	Traslado a oficina Findeca SEPCO, Empresa financiera analizan créditos.
	Findeca SEPCO, Empresa financiera analizan créditos.	11:50 a 13:00 horas	Entrevista a directivos de Findeca SEPCO, Empresa financiera analizan créditos.
Término de jornada entrevistas día 2			

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evidencia fotográfica Residencia Estatal Oaxaca



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Estado de Guerrero

Tabla 45. Visita a la Residencia Estatal FIRA Guerrero

Fecha	Sede	Horario	Descripción
15 de Noviembre de 2018	Oficinas FIRA Guerrero.	09:10 a 09:20 horas	Ingreso a la Residencia Estatal de Guerrero.
		09:20 a 10:00 horas	Presentación con las autoridades de la Residencia Estatal y personal involucrado en el proceso de la Evaluación. Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas.
		10:00 a 11:30 horas	Entrevista a promotores Ing. Guadalupe Yaneth Ordoñez Vázquez e Ing. Teodoro Guzmán Guzmán.
		11:30 a 12:30 horas	Entrevista a beneficiario Industrias Meximaxo SPRL, cría, venta y producción de ganado bovino Nasoyut, Guerrero.
15 de Noviembre de 2018		12:30 a 13:00 horas	Traslado a oficinas de beneficiario de evento de capacitación empresa Generación de Negocios y Sistema de Administración S.C.
	Generación de Negocios y Sistema de Administración S.C.	13:00 a 14:00 horas	Entrevista a Representante Legal de empresa Generación de Negocios y Sistema de Administración S.C
		14:00 a 14:30 horas	Traslado a Oficinas FIRA Guerrero.
	Comida		
	Oficinas FIRA Guerrero.	17:00 a 18:30 horas	Entrevista a Ing. Manuel Hernández Salcedo, Especialista Estatal de Promoción Guerrero.
	Término de jornada entrevistas día 1		
16 de noviembre de 2018	Equipo 1		
	Oficinas FIRA Guerrero.	07:00 a 08:20 horas	Traslado para visita a beneficiario con personal de FIRA "El Becerrito Costeño SPR de RL de CV".
		08:20 a 09:00 horas	Desayuno
	"El Becerrito Costeño SPR de RL de C.V.".	09:00 a 10:00 horas	Entrevista a Representante Legal de la empresa "El Becerrito Costeño SPR de RL de C.V.".
		10:00 s 11:00 horas	Traslado para Oficinas FIRA Guerrero.
	Oficinas FIRA Guerrero.	11:00 a 12:00 horas	Entrevista a Representante Legal de la empresa Rancho el Aguacatillo, Crianza y reproducción de ganado bovino.
		12:00 a 12:30 horas	Entrevista breve con Ing. Faustino Delgado, Residente Estatal de Guerrero y la Ing. María Clarisa Joaquín Martínez, Agente en Acapulco.
	Equipo 2		
		07:00 a 9:00 horas	Traslado para visita a beneficiario Coconut Fibra SPR de RL de CV., sita en la Autopista Federal, Acapulco – Zihuatanejo, Km 56, Municipio de Coyuca de Benítez, Gro. Estuvo presente la Ing. Alma Janet, Promotora de Agencia Acapulco, oficina de Acapulco, Gro.
		09:00 a 10:00 horas	Desayuno
Coconut Fibra SPR de RL de CV.	10:00 a 11:00 horas	Entrevista a representante legal de empresa Coconut Fibra SPR de RL de C.V., sita en la Autopista Federal, Acapulco – Zihuatanejo, Km 56, Municipio de Coyuca de Benítez, Gro. Estuvo presente la Ing. Alma Janet, Agente de FIRA, oficina de Acapulco, Gro.	

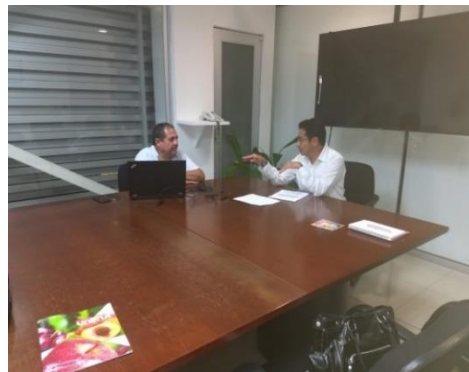
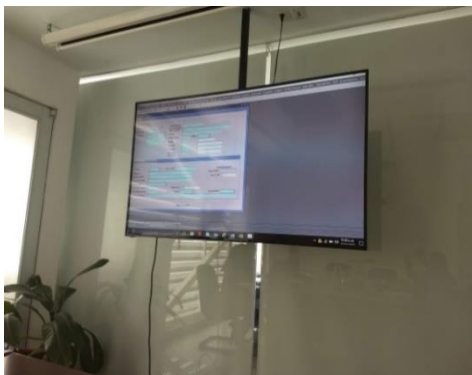
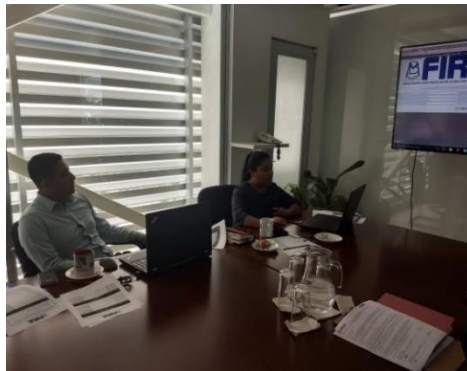
ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Fecha	Sede	Horario	Descripción
		11:00 a 12:00 horas	Traslado para visita a beneficiario Comercializadora de Café y Productos del Campo, S.C., sita en Av. Las Palmas, S/N Esq. Aquiles Serdán, Col. Santa Dorotea, en Atoyac de Álvarez, Gro., Estuvo presente la Ing. Alma Janet, Agente de FIRA, oficina de Acapulco, Gro.
	Comercializadora de Café y Productos del Campo.	12:00 a 13:00 horas	Entrevista a representante legal de empresa Comercializadora de Café y Productos del Campo S.C., sita en Av. Las Palmas, S/N Esq. Aquiles Serdán, Col. Santa Dorotea, en Atoyac de Álvarez, Gro. Estuvo presente la Ing. Alma Janet, Promotora de Agencia Acapulco, oficina de Acapulco, Gro.
		13:00 a 15:00 horas	Traslado para Oficinas FIRA Guerrero.
Término de jornada entrevistas día 2			
Nota: Debido a la agenda del Residente Estatal y la Agente Local, no se pudo realizar la entrevista en sitio, sin embargo se agendaron y realizaron el día 19 de noviembre de manera telefónica.			

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evidencia fotográfica Residencia Estatal Guerrero



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Estado de Sinaloa

Tabla 46. Visita a la Residencia Estatal FIRA Sinaloa

Fecha	Sede	Horario	Descripción	
21 de Noviembre de 2018	Oficinas FIRA Sinaloa.	10:30 a 10:30 horas	Ingreso a la Residencia Estatal de Sinaloa.	
		10:30 a 11:00 horas	Presentación con las autoridades de la Residencia Estatal y personal involucrado en el proceso de la Evaluación.	
		11:00 a 12:15 horas	Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo de las entrevistas. Entrevista a promotores Lic. Mayela Martina Leyva Villareal, Promotora Agencia de Culiacán y el Ing. Nereo Méndez Cruz, Promotor Agencia de Culiacán (primera parte).	
	Asociación Mexicana de Horticultura Protegida.	12:15 a 12:40 horas	Traslado a oficinas de beneficiario Asociación Mexicana de Horticultura Protegida.	
		12:40 a 13:20 horas	Entrevista a la Directora de Inteligencia Comercial y Productiva Gerente de Asociación Mexicana de Horticultura Protegida.	
		13:20 a 13:50 horas	Traslado para Oficinas FIRA Sinaloa.	
	Comida			
	Oficinas FIRA Sinaloa.	17:00 a 18:30 horas	Entrevista a promotores Lic. Mayela Martina Leyva Villareal, Promotora Agencia de Culiacán y el Ing. Nereo Méndez Cruz, Promotor Agencia de Culiacán (segunda parte).	
	Término de jornada entrevistas día 1			
	22 de noviembre de 2018		07:00 a 08:20 horas	Traslado para visita a Agencia Guamúchil.
		08:20 a 09:20 horas	Desayuno.	
Agencia Guamúchil		09:20 a 10:00 horas	Llegada Agencia Guamúchil.	
		10:00 a 10:30 horas	Traslado a oficina beneficiario Productores V-2 del Valle de Angostura, S.A. de C.V. Durante el traslado se entrevistó a la Ing. Liliana Guriola Sánchez, Promotora de Guamúchil.	
22 de noviembre de 2018	Productores V-2 del Valle de Angostura, S.A. de C.V.	10:30 a 11:10 horas	Entrevista a Representante Legal de Productores V-2 del Valle de Angostura, S.A. de C.V.	
		11:10 a 12:30 horas	Traslado Agencia Guasave.	
	Agencia Guasave	12:30 horas	Llegada Agencia Guasave.	
	Receso			
		15:00 a 16:00 horas	Traslado a oficina beneficiario de Parafinanciera PURP S.A. de C.V. en Guasave, Sinaloa.	
	Parafinanciera PURP S.A. de C.V. en Guasave, Sinaloa	16:00 a 16:40 horas	Entrevista a Gerente General de Parafinanciera PURP S.A. de C.V. en Guasave, Sinaloa.	
		16:40 a 17:00 horas	Traslado Agencia Guasave	
	Agencia Guasave	17:00 a 17:30 horas	Entrevista a la Lic. Ximena Alondra Cárdenas Vicencio, Promotora de Guasave..	
		17:30 a 18:20 horas	Entrevista al Ing. Miguel Ángel Méndez Beltrán, Agente de Guasave.	
		18:20 horas	Traslado aeropuerto Culiacán, Sinaloa.	
Término de jornada entrevistas día 2				

Fuente: AGEVALÚA.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evidencia fotográfica Residencia Estatal Sinaloa



ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL



De manera adicional a las entrevistas realizadas a los estados seleccionados en la muestra, se realizó entrevista vía telefónica bajo la coordinación de la Subdirección de Evaluación de Programas al Ing. Luis Dionicio Espinoza Quintero, Residente Estatal de Colima y parte del personal: Especialista de la Residencia Estatal, Agente local y un promotor.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Anexo B.XII Bases de datos

Las bases de datos se presentan de forma electrónica y se anexan a la presente evaluación.

Anexo B.XIII Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador

Entrevistas Semi-Estructuradas

Este cuestionario forma parte de la evaluación de procesos del Pp “F017 Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural”, y está diseñado para obtener información objetiva sobre los procesos estratégicos del programa y determinar el contexto en el que opera. El objetivo de este instrumento es generar información oportuna y útil sobre el programa para conocer y analizar la composición, dinámica y estructura de los procesos administrativos, de gestión y operativos en función de valorar los mismos para la mejora de toma de decisiones a nivel institucional.

Los datos que proporcione se utilizarán para fines estadísticos e informativos, serán estrictamente confidenciales y en ninguna circunstancia podrán usarse para otro fin que no sea el anterior. Toda la información generada a través de este instrumento será manejada observando los principios de confidencialidad y reserva.

A continuación, se realizarán una serie de cuestionamientos sobre las distintas etapas de cada uno de los procesos del programa.

Identificación del entrevistado

Nombre completo:
Cargo:
Antigüedad en el cargo:
Antigüedad en FIRA:

General

1. ¿Cuántas personas conforman esta área? ¿Cuáles son las actividades que realizan?

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

1. ¿Cómo participa su área en la planeación de actividades del Programa?
2. ¿Qué instrumentos de planeación utiliza? *(En su caso, hacer referencia al Programa Anual de Trabajo)*
3. ¿Cómo se definen las metas de las actividades de los componentes de esta área?
4. ¿Qué sistema informático se utiliza para llevar el seguimiento de metas? ¿Existen otros reportes de actividades o metas?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que usted observa en el proceso de planeación o seguimiento de metas?
6. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso de planeación y monitoreo?
7. ¿El proceso de Planeación está documentado?

Comunicación interna y externa del Pp F017

1. ¿Cómo se realiza la comunicación interna sobre las metas de las actividades de los componentes del programa? ¿Qué actores realizan la difusión?
2. ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp documentada? *(En caso afirmativo, describirla)*
3. ¿Cómo se realiza la promoción de los productos y servicios que otorga FIRA a la población objetivo? ¿Qué actores realizan la difusión?
4. ¿Ambas estrategias de comunicación del Pp (documentadas o no) son adecuadas?

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

5. ¿Ambas estrategias de comunicación del Pp (documentadas o no) son suficientes para el logro del objetivo del programa?
6. ¿Qué puede mejorarse en este proceso?
7. ¿El proceso de promoción de productos y servicios de FIRA está documentado?

Solicitud de los componentes o entregables del Pp F017

1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población o área de enfoque potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Pp?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de recepción de solicitudes de apoyos de los componentes de esta área?
3. ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Pp se presentan de manera clara y completa? ¿Existen algunos que sean difíciles de cumplir? ¿Cuáles?
4. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
5. ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?
6. ¿Considera que el periodo para recibir las solicitudes es adecuado?
7. ¿Se lleva a cabo un mecanismo de encuestas de satisfacción en el proceso de recepción de solicitudes?
8. En general, ¿Qué cree que se puede mejorar en el proceso de recepción de solicitudes?
9. ¿El proceso de solicitud de los componentes está documentado?

Selección de destinatarios

1. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los componentes o entregables del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
2. ¿En qué criterios, manuales o protocolos se basan para determinar la factibilidad de las solicitudes? ¿Son suficientemente claros y específicos? ¿Se capacita al personal para hacer la revisión? *Nota:* ¿es estandarizado?
3. ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué actores reciben los componentes o entregables del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
4. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
5. ¿Es suficiente el tiempo asignado para la revisión de las solicitudes, considerando el personal asignado?
6. En general, ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan o se pueden presentar en el proceso de dictamen y asignación de apoyos?

Producción de componentes o entregables

1. ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?
2. ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
3. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?
4. ¿El proceso de producción de componentes está documentado?

Entrega

1. ¿Los componentes o entregables del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

a los beneficiarios?

2. ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
3. ¿Cuál o cuáles son los sistemas informáticos que participan en este proceso? ¿Existen mecanismos para verificar la no duplicidad de la entrega de componentes?
4. ¿El proceso de Entrega está documentado?

Control

1. ¿Cómo es el tipo de seguimiento o supervisión que se realiza para asegurar que los componentes se ejecuten como estaba planeado?
2. ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población o área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
3. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios de los componentes o entregables del Pp?
4. ¿El proceso de Control está documentado?

Seguimiento a destinatarios

1. ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el proceso de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
2. ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario?
3. ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
4. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario de los componentes o entregables del Pp respecto de los componentes que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
5. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios de los componentes o entregables del Pp son utilizadas para la mejora continua del Pp?
6. En general, ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan o se pueden presentar para llevar el seguimiento de los apoyos?
7. ¿El proceso de seguimiento a los beneficiarios está documentado?

Monitoreo

1. ¿Con qué periodicidad se lleva a cabo el monitoreo de los avances del Programa presupuestario F017?
2. ¿Qué tipo de inconvenientes se pueden presentar para el cumplimiento de metas?
3. ¿Cuentan con algún mecanismo o sistema de información que visualice los avances del Programa?
4. ¿Además del Sistema de Administración de Subsidios (SIIOF-SAS), existe algún otro control de seguimiento?
5. ¿Con qué periodicidad se realiza el avance de metas?
6. ¿Cómo llevan a cabo el monitoreo de las metas físicas?
7. ¿Existe algún mecanismo de monitoreo sobre los avances del Programa presupuestario F017?

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Evaluación

1. ¿Qué buscan las evaluaciones del programa de apoyos de FIRA?
2. ¿Cómo se programan las evaluaciones del programa de apoyos de FIRA?
3. ¿El Procedimiento de Gestión de Apoyos ha sido evaluado de manera interna?
4. ¿Qué se hace con los resultados de las evaluaciones?
5. ¿Qué área de FIRA es la facultada para coordinar las evaluaciones externas?
6. ¿Identifica alguna buena práctica que hayan establecido a través de otra evaluación similar a esta?
7. ¿Hay mecanismos para evaluar el programa de apoyos de FIRA?

Anexo B.XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación	
Nombre o denominación de la evaluación	Estudio de evaluación específica de procesos con módulo completo de diseño del programa presupuestario F017 Apoyos a los sectores pesquero y rural
Nombre o denominación del programa evaluado	F017 Apoyos a los sectores pesquero y rural
Ramo	06 Hacienda y Crédito Público
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	HAS-Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Dr. Rafael Gamboa González
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2018
Instancia de Coordinación de la evaluación	Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Evaluación específica de procesos con módulo completo de diseño
Nombre de la instancia evaluadora	AGEVALÚA, Evaluación de Política Pública SAS
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Dr. Manuel Perló Cohen
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Nathalia Cortez González María de Jesús Lizbeth Rodríguez Luna María del Rosario Mendoza Castillo Mario Alfonso Coral Padrón
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Subdirección de Evaluación de Programas

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Jorge Lara Álvarez
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Xóchitl Gil Camacho Sergio Serrano Ayvar
Forma de contratación de la instancia evaluadora	01. Licitación Pública LAASSP Número LA-006HBW001-E42-2018
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$ 904,800 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Fuente: AGEVALÚA.

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

Anexo B.XV Modalidades de apoyos (subapoyos) y conceptos elegibles del Pp

Apoyo	Modalidad (subapoyo)	Conceptos elegibles	Modalidades y montos / Límite máximo
A	1. Para la organización formal y estructuración de proyectos. Descripción: Inducción de productores a su organización formal, el desarrollo de la educación financiera y esquemas de masificación del crédito; estructuración y formación de figuras asociativas legales.	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Realización de eventos de promoción de programas, servicios y apoyos de FIRA, de intermediarios financieros y otras entidades que atienden a la población objetivo de FIRA y eventos solicitados por Organizaciones Nacionales y Regionales de Productores, Sistemas Productos Nacionales y Organismos Promotores; b) Determinar la figura organizacional legal más adecuada para los productores; c) Educación financiera; d) Para la organización de productores para ser sujetos de crédito.</p> <p><u>Servicios de Asesoría</u> (deben solicitarse directamente por organizaciones o empresas de productores, o mediante consultores técnicos): a) Para la formación, gestión, trámite y registro de figuras legales, y para modificaciones relacionadas con actas constitutivas y poderes notariales; b) Para que asesores técnicos organicen productores en transferencia de tecnología, educación financiera, desarrollo y operación de esquemas y modelos de negocio; c) Para que consultores técnicos especializados promuevan y ejecuten el diseño, estructuración, establecimiento, operación, coordinación, supervisión y desarrollo de esquemas de negocio.</p>	<p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoción a la organización, financiamiento y desarrollo tecnológico (participante/día): i) Alimentación y hospedaje (participante/día): 250 UDIS (en el país); ii) Cuota de registro: 250 UDIS; iii) Cuota de inscripción: 1,100 UDIS; iv) Transporte y seguro (en el extranjero): 3,900 UDIS, y v) Cuota de inscripción (en el extranjero): 2,000 UDIS. - Misión Comercial o Tecnológica Nacional: i) Alimentación y hospedaje: 250 UDIS, y ii) Transporte y seguro: 1,200 UDIS. - Misión Comercial o Tecnológica Nacional: i) Transporte y seguro: 3,900 UDIS. - Eventos de demostración: 100% de gastos directos hasta 250 UDIS por participante por evento. <p>*Límite máximo por evento de los anteriores conceptos: 100,000 UDIS, excepto en eventos de Organizaciones Nacionales y Regionales de Productores, donde el monto máximo por evento es 600,000 UDIS y el límite es de hasta 1,500,00 UDIS por año por organización. Temporalidad: hasta 30 días por participante por año fiscal.</p>
	2. Para la planeación productiva con visión empresarial. Descripción: Análisis de Recursos, Planeación Estratégica, Formulación de Proyectos Productivos y la Elaboración de Planes Básicos de Negocio.	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para la realización de diagnósticos, de planes estratégicos y de negocio, de contabilidad, y de requerimientos fiscales, legales, laborales, administrativos, financieros; b) Para la evaluación integral de la empresa, la elaboración del proyecto productivo y el plan básico de negocio, que permita el acceso a fuentes de financiamiento formal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estancias de capacitación: Hasta 1,250 UDIS por mes por participante. Límite máximo por estancia: 15,00 UDIS. Temporalidad: hasta 12 meses por única vez. - Formación de asesores técnicos: i) Alimentación y Hospedaje (participante/día): 250 UDIS, y ii) Cuota de inscripción (participante/evento): 1,100 UDIS. Límite máximo por evento: 100,000 UDIS. Temporalidad: Hasta 60 días por participante por año fiscal.
	3. Para el fortalecimiento y desarrollo productivo Descripción: Mejoras al proceso productivo (tecnologías, capacitación y desarrollo de habilidades), análisis de mercado y de la demanda del producto, demostración de tecnologías y capacitación para utilizar herramientas de administración de	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para adquirir conocimientos sobre mecanismos para administración de proyectos y de riesgos; b) Para asistir a eventos de demostración de tecnologías prácticas y de interés para la población objetivo, que utilicen resultados sobresalientes de otros productores, empresas, CDT's, Instituciones de Educación Superior, así como Agentes de Cambio Tecnológico; c) Para participar en misiones comerciales o tecnológicas en territorio nacional o el extranjero para identificar, observar o analizar tecnologías, productos, servicios, que permitan a los beneficiarios incorporar elementos para mejorar sus procesos productivos, productividad y rentabilidad (para beneficiarios que cuenten con un proyecto productivo).</p> <p><u>Servicios de Asesoría:</u> a) Para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, incrementar la producción, elevar la calidad de productos, generar</p>	<p>Asesoría (PSE o personas física o moral/mes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructuras técnicas de Empresas Parafinancieras o Entidades Financieras (para asesoría técnica a productores): Hasta 6,000 UDIS. Límite máximo anual: Hasta 500,000 UDIS por EP o EF. - Asesor: Hasta 6,000 UDIS. Límite máximo anual: Hasta 100,000 UDIS por organización o empresa de productores. - Consultor Técnico (estructurador de proyectos): Hasta 10,000 UDIS. Límite máximo anual: Hasta 120,000 UDIS por desarrollo de esquema de negocios instrumentado. <p>*En los conceptos anteriores, la temporalidad es de Hasta 5 años; a partir del sexto año, se podrá apoyar hasta el 50% sin rebasar 30,000 UDIS.</p>

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	<p>riesgos tales como: FINCAS, seguros, coberturas, agricultura por contrato y fianzas.</p>	<p>ahorros, establecer controles productivos, diseñar e implementar unidades de transferencia de tecnologías y otras que mejoren la productividad y rentabilidad de las empresas de organizaciones de productores; b) Para que consultores técnicos promuevan y ejecuten el diseño, estructuración, establecimiento, operación, coordinación, supervisión y desarrollo de esquemas de negocio y financiamiento. <u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para la elaboración de diagnósticos y el diseño e implementación de ofertas tecnológicas que incidan en el mejoramiento de la productividad y la rentabilidad, y b) Para la investigación y el desarrollo de mercados, la realización de estudios de mercado, estrategias de mercadotecnia y/o promoción, y la contratación de servicios de información especializada.</p>	<p>- Gerente general: Hasta 8,000 UDIS. Límite máximo anual: Hasta 96,000 UDIS. Temporalidad: 2 años por única vez - Gestión, trámite y registro de figuras legales: Hasta 3,500 UDIS por sujeto de crédito formalizado por única vez. - Expansión de estructuras para PSE: Hasta 3,000 UDIS (técnico/mes/empresa). Temporalidad: un año. Consultoría: De acuerdo con las necesidades de cada componente. Para el fortalecimiento y articulación empresarial, redes de valor u otros esquemas de alianza o de apoyo a la integración, hasta 50% de los montos establecidos. Límite máximo: 140,000 UDIS. Temporalidad: un año. - Formulación, gestión y seguimiento de proyectos: 3% del monto de créditos refaccionarios a productores de segmentos Microempresa, Empresa familiar y Pequeña Empresa; 1% del monto del primer crédito para capital de trabajo de nuevos sujetos de crédito de los mismos segmentos; y 6% o 2%, respectivamente, en localidades de Alto y Muy alto grado de marginación, por única vez por crédito.</p>
	<p>4. Para la formulación, ejecución de proyectos y seguimiento. Descripción: Gestión de proyectos, el seguimiento y la evaluación de los resultados.</p>	<p><u>Servicios para la Formulación, Gestión y Seguimiento de Proyectos:</u> Para la formulación y gestión de proyectos de inversión que involucren crédito refaccionario para productores de los segmentos de Microempresa, Empresa familiar y Pequeña Empresa; así como para el primer crédito de capital de trabajo de nuevos sujetos de crédito de los segmentos señalados.</p>	
	<p>5. Para el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría Descripción: Formación y certificación de prestadores de servicios que estén orientados a la estructuración de proyectos, la formación y desarrollo de sujetos de crédito, la promoción a la organización, financiamiento y el desarrollo tecnológico.</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para fortalecer las competencias de PSE; b) Para desarrollar capacidades y competencias productivas y técnicas de estudiantes de universidades en convenio con FIRA, mediante estancias de capacitación, foros de emprendedores y cursos o talleres de capacitación; c) Para que PSE adquieran conocimientos sobre los mecanismos para la administración de proyectos y riesgos; d) Para asistir a misiones comerciales o tecnológicas en territorio nacional o el extranjero para identificar, observar o analizar tecnologías, productos, servicios, que permitan a los PSE incorporar elementos para mejorar los servicios otorgados a productores; e) Para la formación de asesores técnicos que atiendan en campo las líneas prioritarias, redes de valor o esquemas de negocio definidos por FIRA.</p>	
<p>B</p>	<p>1. Para la adopción de innovaciones tecnológicas Descripción: Conocimiento de: i) las características del producto que demanda el mercado; ii) inducir la oferta tecnológica que mejore procesos productivos y formación del recurso humano; iii) el establecimiento de</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para obtener conocimientos relacionados con las características del producto y las condiciones que demanda el mercado objetivo; b) Para la actualización de productores y personal de empresas en temas relacionados con tecnología y mejoras en procesos de acondicionamiento del producto, de logística, de comercialización, de desarrollo y administración de centros de acopio, de empaque y de unidades de servicios; c) Para adquirir conocimientos y habilidades en nuevas tecnologías y procesos, a través de estancias de capacitación en empresas, organizaciones, Intermediarios Financieros, PSE, Instituciones de Educación Superior, Agentes de Cambio Tecnológico, Entidades o Instituciones Públicas; d) Para asistir a eventos de demostración de</p>	

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

<p>Unidades de Transferencia de Tecnología; iv) mejorar procesos para el acondicionamiento del producto, de logística, de comercialización, de desarrollo y administración de centros de acopio, de empaque y de unidades de servicios.</p>	<p>tecnologías de interés para la población objetivo, que utilicen resultados sobresalientes de otros productores, empresas, CDT's, Instituciones de Educación Superior, así como Agentes de Cambio Tecnológico; e) Para participar en misiones comerciales o tecnológicas en territorio nacional o el extranjero para identificar, observar o analizar tecnologías, productos, servicios, que permitan a los beneficiarios incorporar elementos para mejorar sus procesos productivos, productividad y rentabilidad.</p> <p><u>Servicios de Asesoría:</u> a) Para mejorar la tecnología y eficiencia en el uso de los recursos, incrementar la producción, mejorar la calidad de productos, implementar controles productivos-administrativos y establecer unidades de transferencia de tecnología y otras que mejoren la productividad y rentabilidad y los procesos de las empresas.</p> <p><u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para identificar y diseñar tecnologías y procesos de producción que satisfagan las características del producto que demanda el mercado objetivo; b) Para el establecimiento y la administración de centros de acopio, de empaque y de unidades de servicios; c) Para mejorar los procesos productivos, tecnológicos, administrativos y comerciales; caracterizar los productos; elaborar diagnósticos y estudios; adoptar tecnologías y conocimientos del mercado y de la agroindustria y d) Para realizar estudios de factibilidad del establecimiento de Centros de Desarrollo y Entrenamiento Privados, con el fin de ofrecer servicios de capacitación, transferencia de tecnología, consultoría y asesoría.</p>	
<p>2. Para el desarrollo empresarial. Descripción: Fortalecimiento de los productores, y para la expansión de la estructura de los Prestadores de Servicio Especializados.</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para el desarrollo de habilidades directivas de gerentes, directores o integrantes del consejo de administración o de vigilancia de empresas u organizaciones de productores que reciban financiamiento de FIRA.</p> <p><u>Servicios de Asesoría:</u> a) Para que empresas u organizaciones de productores contraten servicios gerenciales que por su nivel de desarrollo no cuenten con estructura gerencial profesional, y que por sus volúmenes de operación requieran de dicha estructura, y b) Para que PSE expandan sus estructuras e incrementen su capacidad de atención a empresas u organización de productores.</p> <p><u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para identificar y desarrollar esquemas de administración de riesgos; b) Para la creación de nuevas empresas que permitan acceder a los productores al mercado en mejores condiciones, y c) Para la elaboración de manuales y procedimientos; desarrollo gerencial; fortalecer el gobierno corporativo; mejorar los procesos operativos, administrativos, contables, financieros; para prospección de mercados y estrategias de mercadotecnia; desarrollo de marcas y patentes; diseño de nuevos productos; certificaciones; trazabilidad; tecnología de información y páginas web.</p> <p><u>Servicios para la Formulación, Gestión y Seguimiento de proyectos:</u> a) de inversión que involucren crédito refaccionario para el fortalecimiento de</p>	

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	<p>productores de los segmentos de Microempresa, Empresa familiar y Pequeña Empresa (PSE que realicen estas actividades deben estar habilitados por FIRA).</p>	
<p>3. Para el análisis de la red de valor Descripción: Identificar oportunidades de negocio que faciliten la integración al mercado, y para obtener certificaciones requeridas en la Integración a redes de valor y en el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para adquirir y aplicar conocimientos relativos al desarrollo de redes de valor, esquemas de desarrollo de proveedores, tendencias de consumidores, aspectos legales, contables, fiscales y portafolio de proveedores de estos servicios. <u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para la elaboración del diagnóstico, análisis de la industria, mapeo de redes, detección de mercado objetivo, oportunidades de negocio, identificación de oferta y demanda, y proyecto de desarrollo de proveedores, con el fin de concretar esquemas de integración, y b) Elaboración e implantación de manuales, procedimientos y competencias necesarias para la obtención de certificaciones que permitan a los participantes integrarse a la red de valor en mejores condiciones, e incrementar su productividad y rentabilidad, diferenciar los productos, aumentar la confianza del comprador, disminuir riesgos, y gestión de cumplimientos; c) Para diseñar y desarrollar nuevos productos, con base en características organolépticas, nutracéuticas, probióticas, funcionales, de conveniencia, y de tecnología.</p>	
<p>4. Para la operación y consolidación de los esquemas de integración Descripción: Desarrollar y fortalecer la red de proveedores; abrir nuevos mercados; desarrollar centros logísticos de abasto, infraestructura comercial y logística de acceso a mercados; así como fortalecer la estructura técnica.</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para participar en misiones comerciales, ferias y exposiciones, que permitan a la población objetivo promover sus productos en mercados nacionales e internacionales, y b) Para documentar y difundir casos de éxito; desarrollar modelos replicables de éxito; participar o realizar encuentros empresariales y mesas de negocios; para ampliar y replicar las experiencias exitosas, derivadas de la integración de redes de valor y desarrollo de proveedores (podrán realizarse a iniciativa de FIRA). <u>Servicios de Asesoría:</u> a) Para desarrollar sistemas y procedimientos que permitan instrumentar controles eficientes y oportunos, relacionados con volumen de entrega, calidad, trazabilidad, almacenaje, comercialización, ingresos, y costos; b) Para ampliar la estructura técnica de empresas, comercializadoras y otras entidades que participen en la integración de redes de valor y desarrollo de proveedores; c) Para que asesores técnicos operen y consoliden proyectos de integración de esquemas de negocio desarrollados con base en el resultado de los diagnósticos y mapeo de redes de valor definidas por FIRA; d) Para que las Empresas Paraфинancieras participen en la capacitación, asesoría e integración de los productores acreditados, a la red de valor; éstas podrán solicitar los servicios de capacitación, asesoría y consultoría para sus acreditados, y e) Para que consultores técnicos promuevan y ejecuten el diseño, estructuración, establecimiento, operación, coordinación, supervisión y desarrollo de esquemas de negocio con base en el resultado de los diagnósticos y mapeo de redes de valor definidos por FIRA.</p>	

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

		<p><u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para diseñar y elaborar proyectos orientados a mejorar la infraestructura comercial de las empresas que participen en procesos de desarrollo de proveedores e integración de redes de valor; en aspectos relacionados con el manejo post-cosecha, conservación de productos, diseño y mejora de empaques, embalajes y redes de frío; b) Para investigación de mercados, diseño de estrategias de mercadotecnia y promoción, desarrollo y registro de marcas, publicidad y páginas web; c) Para diseñar y elaborar proyectos relativos al establecimiento de Centros Logísticos de Abasto, y d) Para la ejecución y el seguimiento de esquemas de integración que fortalezcan la participación de los productores en las redes de valor, así como el establecimiento de relaciones de negocio de largo plazo.</p>	
	<p>5. Para proyectos con beneficios al medio ambiente Descripción: Difusión, adopción de tecnologías e implementación de proyectos relacionados con uno o más de los aspectos siguientes: i) reducir causas y efectos del cambio climático, ii) uso eficiente del agua y la energía, iii) conservación del medio ambiente, iv) uso racional de los recursos naturales, v) el desarrollo de biocombustibles y vi) fuentes de energía renovables.</p>	<p><u>Servicios de Capacitación:</u> a) Para conocer los beneficios de la implementación de proyectos de eficiencia energética y uso racional del agua; b) Para conocer tecnologías disponibles, que permitan desarrollar proyectos con beneficios al medio ambiente, producción de energías alternativas, gestión de residuos y biocombustibles; c) Para que PSE adquieran o actualicen conocimientos o habilidades que les permitan identificar, promover, asesorar e inducir la adopción y establecimiento de proyectos con beneficios al medio ambiente, de energías alternativas, de gestión de residuos, de producción de biocombustibles y de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero; d) Para asistir a eventos de demostración de tecnologías que beneficien al medio ambiente y que sean de interés para la población objetivo, y e) Para participar en misiones comerciales o tecnológicas en territorio nacional o el extranjero, con el fin de identificar, observar o analizar tecnologías, productos, servicios, que permitan a los beneficiarios incorporar elementos para implementar proyectos con beneficios al medio ambiente.</p> <p><u>Servicios de Asesoría:</u> a) Para el establecimiento, la operación y el seguimiento en campo de proyectos que brinden beneficios al medio ambiente, incluyendo la elaboración de registros de comportamiento.</p> <p><u>Servicios de Consultoría:</u> a) Para elaborar diagnósticos, diseñar e implementar proyectos orientados al desarrollo de fuentes limpias, alternativas y renovables de producción de energía o que brinden beneficios al medio ambiente, y b) Para diseñar e implementar tecnologías que utilicen “ecotecnias”, relacionadas con la eficiencia energética y el impacto de los procesos productivos al medio ambiente.</p> <p>Servicios para la Formulación, Gestión y Seguimiento de proyectos: a) de inversión, con beneficios al medio ambiente o que involucren crédito refaccionario para Microempresas, Empresa Familiar, Pequeña Empresa y Empresa Mediana (PSE que realicen estas actividades deben estar habilitados por FIRA).</p>	

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

C	<p>1. Para reactivar los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural Descripción: Para reactivar áreas prioritarias, estratégicas o afectadas por situaciones de desastres naturales, emergencias financieras, de mercado, sanitarias y bioseguridad, de los sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.</p>	<p>De manera excepcional, en el caso de contingencias especiales que determine el ejecutivo federal, y a solicitud de la SHCP y/o de la SAGARPA, o como resultado de diagnósticos o análisis sectoriales, FIRA podrá establecer programas adicionales autorizados por Comités de Crédito y Programas Especiales de FIRA. Los apoyos podrán corresponder a mejoras en las condiciones de los programas establecidos en las ROP del Pp, o bien tratarse de nuevos apoyos que entrarán en vigor a partir de la fecha que los Comités Técnicos de FIRA determinen.</p>	
D	<p>1. Para fortalecimiento de intermediarios financieros en operación directa, así como Empresas Parafinancieras (EP), Entidades Masificadoras de Crédito (EMC) y Entidades Financieras (EF) Descripción: Considera apoyos para fortalecer y ampliar la cobertura y oferta de servicios financieros que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal.</p>	<p><u>Capacitación:</u> a) Para difundir programas, normatividad, productos y servicios relacionados con FIRA, para que desarrollen y fortalezcan capacidades relacionadas con la estructuración y evaluación de proyectos y para la promoción de productos y servicios de FIRA o de los IFNB, IFB, EP, EMC o EF, a personas físicas o morales que cuenten con proyectos viables de los sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, y b) Para que IFNB, IFB, EP, EMC y EF, certifiquen competencias de sus ejecutivos y operadores, relacionadas con el proceso de crédito; diseñen y desarrollen productos financieros que satisfagan las necesidades de las empresas del sector rural, y aquellas para iniciar o mejorar la operación con Sociedades de Información Crediticia. <u>Consultoría:</u> a) Para que IFNB, IFB, EP y EF, contraten servicios para la elaboración de diagnóstico, plan estratégico, plan de fortalecimiento operativo, financiero, de negocio y de mercadotecnia; diseño y desarrollo de productos financieros, fortalecimiento de gobierno corporativo, manuales, metodologías de crédito, PDC, sistemas de administración integral de riesgos y desarrollo de infraestructura electrónica que permita realizar transacciones financieras eficientes; b) Para que IFNB contraten servicio de calificación de riesgo de crédito corporativo o administrador de activos financieros con las calificadoras autorizadas por la CNBV; para que sufraguen gastos derivados de procesos de bursatilización de la cartera, y c) Para EP y EMC apliquen la elaboración de diagnóstico y plan de fortalecimiento para su conversión a Entidad Financiera, para la contratación del sistema de información de acreditados con alguna de las sociedades crediticias autorizadas por la CNBV. <u>Expansión de Estructuras de Intermediarios Financieros, Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras:</u> a) Para la contratación o subcontratación de personal que participe en cualquier etapa del proceso de crédito (los Intermediarios Financieros solicitantes deberán incrementar el monto de sus operaciones de descuento o garantía sin fondeo con productores de los segmentos de</p>	<p>Capacitación - Nacional (participante/día): i) Alimentación y hospedaje: 250 UDIS; ii) Cuota de inscripción: 1,100 UDIS. - Extranjero (participante/Evento); i) Transporte y seguro (en el extranjero): 3,900 UDIS, y ii) Cuota de inscripción: 2,000 UDIS *Límite máximo por evento: 100,000 UDIS. Temporalidad: hasta 30 días por participante por año fiscal. Consultoría: - 70% del costo el primer año. Límite máximo: Hasta 250,000 UDIS por año. - 50% del costo a partir del segundo año. Límite máximo: Hasta 175,000 UDIS por año. - Para intermediarios financieros participantes en el PROAF: 70% del costo en el primer año con límite de hasta 200,000 UDIS; 60% en el segundo año con límite de hasta 170,000 UDIS por año, y 50% a partir del tercer año con límite de hasta 150,000 UDIS. Expansión de estructuras (persona/mes): - Banca múltiple: Personal operativo: hasta 3,000 UDIS (mes/ejecutivo), hasta 36,000 UDIS y 12 meses por ejecutivo. - IFNB: i) Personal operativo: hasta 5,000 UDIS (mes/ejecutivo), hasta 60,000 UDIS y 12 meses; ii) Personal directivo de segundo nivel: hasta 8,000 UDIS (mes/directivo), hasta 96,000 UDIS y 12 meses. - EP, EMC y EF: Personal directivo de segundo nivel: hasta 5,000 UDIS (mes/directivo), hasta 60,000 UDIS y 12 meses. - Intermediarios financieros que participan en el PROAF: Personal técnico-operativo y financiero: 2,500-5,000 UDIS (mes/persona), hasta 30,000-60,000 UDIS y 12 meses.</p>

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

	<p>Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa, durante el periodo de 365 días naturales que se autorice y, en el caso de Intermediarios Financieros que participan en el PROAF, Empresas Parafinancieras, Entidades Masificadoras de Crédito y Entidades Financieras para ser elegibles de este apoyo, el beneficiario deberá contar previamente con un diagnóstico y un programa de fortalecimiento en operación).</p>	
<p>2. Para cobertura y disponibilidad de servicios financieros Descripción: Considera apoyos para ampliar la penetración y expansión de los servicios financieros utilizando mecanismos que mejoren las condiciones del financiamiento, la inclusión financiera, el uso de instrumentos de administración de riesgos y para desarrollar mecanismos que permitan obtener financiamiento e incrementar la base de sujetos de crédito.</p>	<p>A. <u>Reducción de Costos Financieros</u>. Tasa de Interés: Para los productores que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros o Empresas Parafinancieras o Entidades Masificadoras de Crédito o Entidades Financieras, con fondeo y/o garantía de FIRA, en lo correspondiente a los programas: Programa permanente a zonas afectadas por desastres naturales, Programa Especial para el Financiamiento a la Población Prioritaria, Programa de Apoyo a la Agricultura Familiar (PROAF), Proyectos que contribuyen a la mitigación de la volatilidad de precios y Proyectos ubicados en Zonas Económicas Especiales, conforme a los criterios que establezca FIRA. B. <u>Precio de Servicio de Garantía</u>: Este apoyo aplica a los créditos nuevos para capital de trabajo, créditos refaccionarios y operaciones de arrendamiento financiero para inversión fija cubiertos con garantía FEGA C. <u>Formación de Sujetos de Crédito (SIEBAN)</u>: Los Intermediarios Financieros, tendrán derecho a este apoyo por los créditos fondeados con recursos FIRA correspondientes a los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar y Pequeña Empresa destinados a la actividad primaria que se ejerzan, y presenten la relación de socios en el año fiscal. D. <u>Apertura de Centros de Atención de Intermediarios Financieros No Bancarios y Entidades Financieras</u>: Los Intermediarios Financieros No Bancarios y Entidades Financieras que operen en forma directa con FIRA podrán recibir apoyo para la apertura de centros de atención al público. Los conceptos elegibles de este apoyo son exclusivamente los costos de adaptación de inmuebles, adquisición de mobiliario de oficina, software y hardware para plataforma informática y equipo de comunicación. E. <u>Corresponsales</u>: Apoyo a los Intermediarios Financieros Bancarios, SOFIPO y SCAP que operen en forma directa con FIRA y autorizadas por las autoridades financieras para establecer corresponsales, podrán recibir apoyo para el desarrollo de sistemas o plataforma tecnológica para administrar procesos, transacciones y control de los corresponsales, para el equipamiento en los conceptos siguientes: Adquisición de dispositivo de comunicación satelital, escáner, antena, equipo de comunicación, lector de código de barras, terminal corresponsal y cliente, computadora y otros accesorios relacionados con Tecnología Informática (TI). F. <u>Apoyo para Operación Integral de Líneas de Crédito Agropecuario</u>: Los Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios en operación directa con FIRA, podrán recibir apoyo para el desarrollo e implementación de sus plataformas tecnológicas y sistemas que les permitan ampliar el número</p>	<p>Reducción de costos: - Programa permanente a zonas afectadas por desastres naturales: hasta 1.5 pp. Límite de crédito de referencia: hasta 10 millones de UDIS de saldo de crédito por siniestro por empresa o grupo de interés común, durante toda la vigencia del crédito. - Programa Especial para el Financiamiento a la Población Prioritaria: Para la actividad primaria de los Sectores Agropecuario, Forestal y Pesquero: hasta 2 pp. Límite de crédito de referencia: hasta 160,000 UDIS de necesidades de financiamiento por socio activo, durante la vigencia que determinen los Comités. - PROAF: hasta 2 pp. Límite de crédito de referencia: Créditos de bajo monto de hasta 33,000 UDIS por acreditado para producción orientada al mercado, durante la vigencia del crédito. - Proyectos que contribuyen a la mitigación de la volatilidad de precios: hasta por los primeros 10 millones de UDIS de saldo de crédito por empresa o grupo de interés común. La vigencia la determinan los Comités. - Proyectos Ubicados en Zonas Económicas Especiales: elegibilidad según criterios que establezca FIRA y la vigencia la determinan los Comités. Precio Servicio de Garantía (% del costo del precio de la prima): - Región Sur-Sureste y Municipios incluidos en la Cruzada Nacional contra el Hambre: hasta 70%. - Mitigación a la volatilidad de precios: hasta 70%. - Créditos refaccionarios y operaciones de arrendamiento financiero para inversiones fijas: hasta 50%. - Proyectos elegibles en el Programa de Fomento a la Innovación en el Sector Agroalimentario, para la cobertura nominal hasta del 80% en créditos para inversión fija: hasta 50% - Proyectos con beneficio al medio ambiente: hasta 50%. - Créditos de hasta 33,000 UDIS por acreditado otorgados por intermediarios financieros participantes en el PROAF: hasta 70%. *En los conceptos anteriores, el límite máximo es de hasta por los primeros 30 millones de UDIS por acreditado o grupo con</p>

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017
APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL**

		<p>de acreditados que operan en forma directa de los segmentos de Microempresa, Empresa Familiar, Pequeña y Mediana Empresa, al vincular las herramientas de las tecnologías de la información con el proceso de crédito.</p> <p>G. <u>Respaldo de Financiamientos</u>: Para la constitución de instrumentos financieros que permitan respaldar créditos, otorgados a productores dedicados a actividades primarias de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, con proyectos productivos o de comercialización, estratégicos de impacto regional.</p> <p>H. <u>Apoyo para la Adquisición de Coberturas de Precios</u>: Este apoyo se otorga a través de reembolsos directos, para cubrir parte del costo de esquemas de cobertura contra variaciones en los precios de los insumos y/o de los bienes de productores de los Sectores Agropecuario, Forestal y Pesquero.</p>	<p>riesgo común. Hasta el vencimiento del crédito SIEBAN (por socio activo nuevo o en mantenimiento):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intermediario Financiero en Operación Directa e intermediarios financieros que participen en el PROAF: 350 UDIS nuevo y 175 UDIS en mantenimiento. - Intermediario Financiero en Operación Directa con la participación de otras entidades: i) Intermediario financiero: 140 y 70 UDIS, y ii) EP, EMC y EF: 210 y 105 UDIS. <p>*En estos conceptos, el límite máximo es de hasta 33,000 UDIS de crédito (socio activo/año en uno o más créditos), por 2 años consecutivos.</p> <p>Apertura de centros de atención de IFNB y Entidades financieras: hasta el 70% del costo de apertura. Límite máximo: 175,000 UDIS por única vez por Centro de Atención.</p> <p>Corresponsales: hasta 3,000 UDIS por corresponsal para la adquisición de equipo por única vez por corresponsal.</p> <p>Apoyo para operación integral de líneas de crédito agropecuario: hasta 50% del costo. Límite máximo: hasta 400,000 UDIS por única vez por intermediario.</p> <p>Respaldo de financiamientos: créditos otorgados por intermediarios financieros de hasta 160,000 UDIS. Límite máximo: según disponibilidad presupuestaria, por única vez por proyecto.</p> <p>Adquisición de cobertura de precios (% del costo de la cobertura):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades primarias del Sector Agrícola y Pesquero: hasta 50%. Límite máximo: 15,000 UDIS por socio activo anual. - Actividades del sector pecuario: hasta 50%. Límite máximo: 55,000 UDIS por socio activo anual. - Procesadores, consumidores y/o comercializadores (con contrato de compra-venta) de empresas de productores primarios o empresas con programas de desarrollo de proveedores o parafinancieras: hasta 50%. Límite máximo: 15,000 o 50,000 UDIS por socio activo anual.
--	--	---	---

Fuente: AGEVALÚA con información de las ROP 2017.

B.XVI Bibliografía

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf
- Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED). (2017). Datos del impacto socioeconómico provocado por los desastres naturales. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/impacto-socioeconomico-de-desastres-de-2000-a-2015>
- CNBV. (s.f.). Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) Fondos de Fomento. Disponible en: <https://www.gob.mx/cnbv?requestUrl=https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del%20Sector/Documents/Descripcion%20FIRA.pdf>
- Cobertura de los programas y acciones Federales de Desarrollo Social, 2008-2016.
- COFEMER y SHCP. (2015). Mejoramiento de los Programas Sujetos a Reglas de Operación en términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: análisis, diagnóstico y propuestas 2010-2015. Disponible en: [http://www.cofemer.gob.mx/varios/adjuntos/2016.02.09/Diagnosticos_ASF/1_Stre/4_Mejoramiento_PSRO_\(2010-2015\).pdf](http://www.cofemer.gob.mx/varios/adjuntos/2016.02.09/Diagnosticos_ASF/1_Stre/4_Mejoramiento_PSRO_(2010-2015).pdf)
- Cuenta Pública 2017, Dictamen de Auditor Externo, Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA), Notas a los Estados Financieros. Disponible en: <http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/TomoVII-2017>
- Datos del impacto socioeconómico provocado por los desastres naturales. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/impacto-socioeconomico-de-desastres-de-2000-a-2015>
- Del Ángel, G. (2005). V. Gustavo A. Del Ángel Mobarak (2005). Transformaciones del Crédito Agropecuario. El caso de FIRA en perspectiva histórica. Documento de trabajo 320. CIDE. Disponible en: <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/DT%20FIRA%20delangel.pdf>
- DECRETO por el que se crea el Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2805/decreto-de-creacion-siipp-g-120106.pdf>
- Estatuto Orgánico de los Fideicomisos Instituidos en relación con la Agricultura. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n339.pdf>
- FAO. (2011). Evaluación de diseño de los Programas de apoyo financiero y tecnológico FIRA 2010, Disponible en: https://www.fira.gob.mx/Nd/Evaluacion_2010.pdf
- FAO (2012). Evaluación de Consistencia y Resultados de los Programas de Apoyo Financiero y Tecnológico FIRA 2011. Disponible en: https://fira.gob.mx/Nd/Evaluacion_2011.pdf
- FAO. (2014). Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural operado por FIRA 2010-2013. Disponible en: https://www.fira.gob.mx/Nd/Evaluacion_2012.pdf
- FIRA. (26 de diciembre de 2017). Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (Diario Oficial de la Federación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508929&fecha=26/12/2017
- FIRA. Alineación y congruencia del Programa Institucional Anual y Programa. Procedimiento de planeación institucional Ed 007.
- FIRA. (29 de abril de 2014). Programa Institucional FIRA 2013-2018
- FIRA (s.f.). Árbol de problemas. Presentación en Power Point.
- FIRA (s.f.). Árbol de objetivos. Presentación en Power Point.
- FIRA (s.f). Población potencial, población objetivo y población atendida de FIRA, 2012-2018.
- FIRA. (2018). Portal de Internet. Disponible en: <https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>
- FIRA. (2018). Misión, Visión y Valores. Disponible en: <https://www.fira.gob.mx/Nd/VisionMisionValores.jsp>
- FIRA. (2014). Factores relevantes en el desarrollo de proyectos de inversión en el sector agropecuario en México. Disponible en <https://www.fira.gob.mx/Nd/NEstEcon.jsp>
- FIRA. (Comunicado de Prensa, 24 octubre de 2014). Anuncia FIRA nuevo programa de financiamiento para impulsar y fortalecer la agricultura familia. Disponible en: <https://fira.gob.mx/SalaPrensaXml/Pdf?pdfNum=213>
- FIRA. (2017). Procedimiento para la recepción de operaciones y mesa de control de crédito.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- FIRA (2018). Monto disponible para otorgamiento de apoyos durante el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.fira.gob.mx/Nd/APOYOS_EJERCIDOS_COMPROMETIDOS_DISPONIBLES.pdf?1540113471
- FIRA. (2018a). Distribución de recursos para el Programa de las Reglas de Operación para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural 2018.
- FIRA. (2018b). Procedimiento para la Gestión de Apoyos (PR-APN-SPY-001), Edición 14
- FIRA. (s.f.) Criterios para la Operación del Programa para Apoyos a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.
- FIRA. Manual del Sistema de Control Interno. Edición 004.
- FIRA. (s.f.). Beneficiarios Apoyos FIRA. Disponible en: https://www.fira.gob.mx/InfEspDtoXML/TemasUsuario.jsp?NumPag=1&getIdCarpDoc=42&getNombre_Arc_Doc=Normativa%20y%20Padrones%20de%20Beneficiarios&Aplicacion=42&IdPadre=0
- FIRA. (2018). Cerca de ti. Disponible en: <https://www.fira.gob.mx/OficinasXML/OficinasDireccion.jsp>
- FIRA. Manual de Crédito (MN-ACR-SNO-006). Edición 01
- GOB. Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero ¿Qué hacemos? Disponible en: <https://www.gob.mx/fnd/que-hacemos>
- INEGI. (2015). Estadísticas históricas de México. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825058203>
- INEGI. (2017). Carta del uso de suelo y vegetación Serie VI. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/mapas/usuarios/>
- INEGI. (2018). INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.
- ITAM-Centro de Estudios de Competitividad. (2018). Estudio de Evaluación de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) del ejercicio fiscal 2017, en cumplimiento del artículo 55 BIS 2 de la Ley de Instituciones de Crédito (Entregable final). México, 308 pp.
- Ley de Instituciones de Crédito. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/43_220618.pdf
- Presidencia de la República. (2018). Sexto Informe de Gobierno. Disponible en: http://cdn.presidencia.gob.mx/sextoinforme/informe/6_IG_INFORME_COMPLETO.pdf
- Presidencia de la República. (2018). Anexo estadístico del Sexto Informe de Gobierno. Disponible en: http://cdn.presidencia.gob.mx/sextoinforme/informe/6_IG_Anexo_Estadistico.pdf
- RENAPO. Disponible en: <https://www.gob.mx/segob/renapo>
- Revista de dialectología y tradiciones populares, Vol. Liv, N° 2, (1999) ISSN: 0034-7981
- SAGARPA-FAO. (2012). Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012. Disponible en: http://www.faoevaluacion.org.mx/cuestionario_final/diagnostico/menu_f.php
- SAGARPA-FAO. (2012). Capítulo III Estratificación y caracterización de las unidades económicas rurales, Diagnóstico del sector rural y pesquero. Identificación de la problemática del sector agropecuario y pesquero de México 2012. Disponible en: http://smye.info/cuestionario_final/diagnostico/apps/files/CAP3.pdf
- SAT. (s.f.). Registro Federal de Contribuyentes. Disponible en: <https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/>
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (Pág., 9, México SCIAN 2018), Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/producto_s/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/sistema-integral-de-informacion-de-padrones-de-programas-gubernamentales-siipp-g>
- Spectron Desarrollo, S.C. (2017). Servicio para Evaluar el Impacto del Servicio de Fondeo y del Programa que Canaliza Apoyo para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pequero y Rural a través de los Fideicomisos que Integra FIRA (Entregable XIII). Informe final de los resultados de la evaluación, Preparado para FIRA. México, 38 pp.
- Términos de Referencia Evaluación de Procesos. CONEVAL, 2017, se puede consultar en el enlace: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_Procesos.pdf
- Transparencia presupuestaria (SHCP). Disponible en: <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=06F017>
- Universidad Autónoma de Chapingo (2012). “Estudio de Evaluación de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) del ejercicio fiscal 2017, en cumplimiento del artículo 55 BIS 2 de la Ley de Instituciones de Crédito”. México, 195 pp.

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- Guía para emitir documentos normativos, Tercera edición. Junio 2011. Subsecretaría de la Función Pública Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública.
- Goetz, J.D. y Lecompte, M.D. (1988): Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid, Morata
- Malhotra, Naresh (2008). Investigación de Mercados. Quinta edición, México, Pearson educación
- Hamui-Sutton, Alicia; Varela-Ruiz, Margarita, La técnica de grupos focales, Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, 2013, pp. 55-60
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Financiamiento del sector agroalimentario y desarrollo rural. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8252/Financiamiento-del-sector-agroalimentario-y-el-desarrollo-rural.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). Servicios Financieros Rurales en México [Informe de Consultoría]. Disponible en: <http://cide-osu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/Buchenau%20y%20Del%20Angel%20-%20Mexico%20Finanzas%20Rurales%20-%20IADB.pdf>
- CONEVAL. (s.f.). Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Vinculación%20MIR-ROP.pdf>
- INEGI. (2016). Producto Interno Bruto a precios de 2013, por sector de actividad económica. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/default.aspx>
- INEGI. (2018). Población ocupada según sector de actividad económica, nacional trimestral. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=597>
- SAGARPA. (2016). Análisis de los instrumentos de política rural y pesquera en México (Sistema informático). Disponible en: <http://www.smye.info/mapeo/menu.php?bn=0&ancho=1280&alto=720>
- SAGARPA (DOF, 27 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Agricultura de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285197/DOF_-_Programa_de_Fomento_a_la_Agricultura.pdf
- SAGARPA (DOF, 27 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284975/DOF_-_Disposiciones_generales_RO_2018.pdf
- SAGARPA (DOF, 29 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a Pequeños Productores de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa en la Séptima Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285181/DOF_-_Programa_de_Apoyos_a_Peque_os_Productores_parte_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 29 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a Pequeños Productores de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa de la Sexta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285182/DOF_-_Programa_de_Apoyos_a_Peque_os_Productores_parte_2.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa en la Séptima Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284986/DOF_-_roductividad_y_Competitividad_Agroalimentaria_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. (Continúa de la Sexta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284985/DOF_-_roductividad_y_Competitividad_Agroalimentaria__2.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. (Continúa en la Quinta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284981/DOF_-_Apoyos_a_la_comercializacio_n_1.pdf

ESTUDIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE PROCESOS CON MÓDULO COMPLETO DE DISEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO F017 APOYOS A LOS SECTORES PESQUERO Y RURAL

- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. (Continúa de la Cuarta Sección). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284982/DOF_-_Apoyo_a_la_comercializacio_n.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Apoyos a la Comercialización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284981/DOF_-_Apoyos_a_la_comercializacio_n_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 30 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/284983/DOF_-_Fomento_pord_pesquera_y_acuic_1.pdf
- SAGARPA (DOF, 31 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento Ganadero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, para el ejercicio 2018. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file//DOF_-_Pro285200grama_de_Fomento_Ganadero.pdf
- SAGARPA (DOF, 31 de diciembre de 2017). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2017. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285183/DOF_-_Programa_de_Concurrencia_con_las_Entidades_Federativas.pdf
- SHCP. 2017. Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2018. Disponible en: http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Programacion/manual_de_programacion_y_presupuesto_2018.pdf
- SHCP. (s.f). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>
- SHCP. (enero de 2018). Análisis funcional programático económico del Ramo 06 Hacienda y Crédito Público. https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2018/docs/06/r06_afpe.pdf
- SHCP. (DOF 29 de noviembre de 2016). ACUERDO por el que se modifica el similar por el que se dan a conocer las Reglas de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural, publicadas el 27 de diciembre de 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5462911&fecha=29/11/2016
- SHCP. (2018). Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018. Disponibles en: http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/Lineamientos_MIR_2018.pdf
- SHCP y CONEVAL. (2008). Lineamientos para la vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas correspondientes. Disponibles en: https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/2246.pdf
- SHCP y CONEVAL. (2016). Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59237/Lineamientos_programas_nuevos_.pdf
- Transparencia presupuestaria, SHCP. (segundo semestre 2018). Ficha del Programa Apoyos a los Sectores Pesquero y Rural. Disponible en: <http://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?ciclo=2016&id=06F017>