

Evaluación y Análisis de Políticas

Evaluación Externa



**Evaluación de Diseño
del Programa de Apoyo
a la Participación de
Actores para el
Desarrollo Rural
(Fomento a la
Organización Rural)**



Evaluación Externa

Evaluación de Diseño del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Ing. Alberto Cárdenas Jiménez
Secretario

Ing. Francisco López Tostado
Subsecretario de Agricultura

Ing. Fernando Garza Martínez
Coordinador General de Política Sectorial

Lic. Juan Antonio González Hernández
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y Evaluación

Lic. Verónica Gutiérrez Macías
Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos

Ing. Jaime Clemente Hernández
Subdirector de Análisis y Seguimiento



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN**

Norman Bellino

Representante de FAO en México

Salomón Salcedo Baca

Oficial Técnico de RLC

Alfredo González Cambero

Director Técnico Nacional

Martha Graciela Salas Rivas

Consultora Nacional



**INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL
CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y
SOCIAL**

**COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA
LATINA Y EL CARIBE**

Juan Carlos Ramírez
Director de ILPES

Ricardo Martner
Jefe Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública

Jorge de la Fuente
Responsable de ILPES para la Evaluación de Diseño y Operación
de programas de SAGARPA

Rosario Bello Barros
Consultora

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción	9
Capítulo 1 Características del Programa.....	11
Capítulo 2 Resultados de la evaluación de Diseño	15
2.1 Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa.....	15
2.2. Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	18
2.3 Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores	19
2.4 Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo.....	22
2.5 Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación	23
2.6 Relación del Programa con otros Programas federales	24
2.7 Valoración global del diseño del Programa	25
Capítulo 3 Respuesta a las preguntas de evaluación de Diseño	27
3.1 Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa.....	27
3.2 Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	32
3.3 Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores	34
3.4 Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo.....	87
3.5 Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación	95
3.6 Relación del Programa con otros Programas federales	100
3.7 Valoración global del diseño del Programa	106
Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones	109
4.1 Conclusiones	109
4.2 Recomendaciones.....	112
Bibliografía.....	115

Anexos

Anexo 1 Formato INV01-07 Características Generales del Programa	119
Anexo 2 Matriz de Indicadores evaluada.....	127
Anexo 3 Árbol de problemas	149
Anexo 4 Formato FORR-07 Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones	151
Anexo 5 Propuesta de Matriz de Indicadores.....	163
Anexo 6 Objetivos estratégicos de la SAGARPA	173
Anexo 7 Entrevistas y/o talleres realizados	175
Anexo 8 Instrumentos de recolección de información y Plan de Entrevistas.	179

Siglas

CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DOF	Diario Oficial de la Federación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MML	Matriz de Marco Lógico
PEC	Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
ROP	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Resumen Ejecutivo

El Programa de Apoyo a la participación de los Actores para el Desarrollo Rural tiene plena validez en el contexto de desarrollo y modernización del sector agropecuario y rural, más allá de las debilidades y aspectos en su diseño que se pueden mejorar en el corto y mediano plazo.

El Fin definido por el Programa es: *“Contribuir a generar un ambiente armónico de consulta y atención con los Actores vinculados al sector”*. El objetivo del Programa a nivel de Propósito es: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*. Los bienes y servicios se entregan a los beneficiarios son apoyos para profesionalización, equipamiento, difusión y gastos operativos.

Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa

El diseño actual del Programa no está basado en un análisis exhaustivo de él(os) problema(s) que afecta(n) a las organizaciones sociales y los Comités sistema producto del sector agropecuario y pesquero. La identificación del problema surge después de una serie de entrevistas y del análisis conjunto realizado con los funcionarios encargados de la ejecución del Programa, tanto a nivel central como en el nivel estatal. En este sentido, el problema se reconstruye, estableciéndose que el Programa aborda o debería abordar las siguientes debilidades, congruentes con los objetivos del PND, del Programa Sectorial y de la Ley de Desarrollo Rural, que son: a) la falta de desarrollo de capacidades de gestión técnica, administrativa y organizacional en ambos casos; b) la descoordinación, es decir la falta de direccionalidad para orientar los medios y esfuerzos hacia una acción común; c) la desarticulación, esto es la creciente disociación entre las necesidades de los agremiados y las principales actividades que la organización está proponiendo; y d) en el caso particular de los Comités sistema producto, la falta de integración vertical de los eslabones que componen las diferentes cadena de producción.

De acuerdo con lo anterior, se determina que el problema central que se busca atender está identificado; se trata de un problema de capacidades limitadas de gestión técnico-administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural, que a su vez incide en la pérdida de capital humano y social, y en el debilitamiento del tejido social del campo.

No obstante las debilidades en el diseño del Programa, el problema que se atiende es relevante. La importancia del Programa radica en la revaloración de las capacidades, para acrecentar el compromiso de los pobladores del campo y sus organizaciones en la definición y gestión de su propio desarrollo.

Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y del PND

Los objetivos estratégicos de la SAGARPA han sido definidos de manera específica en el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012. El Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural se vincula a los objetivos nacionales y sectoriales de la SAGARPA, mediante la contribución a los siguientes objetivos: 1) *Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras;* y 3) *Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos.* Ambos objetivos señalan entre sus estrategias y líneas de acción *el apoyo al desarrollo de capacidades para la participación social en las actividades económicas y la mejora de la productividad laboral, a través de la organización, capacitación y asistencia técnica.*

A nivel de Fin el Programa se vincula actualmente con el Objetivo 5. de la SAGARPA: *“Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los Actores de la sociedad rural.* No obstante, las estrategias de este objetivo se relacionan preferentemente con temas de gestión interna. Desde este punto de vista se considera que la alineación del Programa con este objetivo no es clara.

Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores

Se concluye que no es posible validar la **lógica vertical** de la matriz de marco lógico del Programa debido a la inconsistencia en la cadena de objetivos. El Fin es de carácter muy general y no se alinea fácilmente con los objetivos de desarrollo nacional. El Propósito definido es inadecuado, ya que no establece el resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia del uso de los componentes producidos por el Programa. El concepto “participación representativa” es una condición de entrada al Programa, es decir un requisito a cumplir y, a la vez, un criterio de focalización utilizado para la asignación de recursos. Por su parte, los Componentes no expresan los bienes y servicios públicos que el Programa entrega a los beneficiarios finales y tampoco permiten el logro del Propósito. Finalmente, las Actividades establecidas en la matriz de marco

lógico del Programa no están definidas con claridad y carecen de información suficiente sobre las tareas o acciones que desarrolla el Programa.

Sin embargo, y más allá de los problemas indicados anteriormente, se constata que en la realidad el Programa entrega bienes y servicios a los usuarios que efectivamente apuntan a enfrentar los problemas que tienen las organizaciones sociales y económicas del sector rural. El problema central tiene relación con dos aspectos básicos: 1) Actores sociales débiles antes las instancias gubernamentales y 2) Actores con baja capacidad de interlocución en los ámbitos económico y social.

De acuerdo con lo anterior, se considera que el Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural) se debe orientar al fortalecimiento de las organizaciones del sector, para contribuir en el largo plazo a la sostenibilidad de dichas organizaciones como actores relevantes para el desarrollo rural mexicano.

Las principales áreas de atención del Programa deben centrarse en el desarrollo de capacidades de gestión técnica, así como orientarse hacia la consolidación de una organización articulada que responda a las demandas de sus agremiados, en el caso de las Organizaciones sociales, y de los representantes de los diferentes eslabones de las cadenas productivas, en el caso de los Comité sistema producto de los sectores agropecuario y pesquero. Por ello se propone que los bienes y servicios públicos que entregue el Programa, en el caso de los Comités sistema producto sea la consolidación de un plan rector que permita su integración vertical; y en el caso de las organizaciones sociales, el desarrollo de capacidades de gestión que permita el desarrollo de proyectos propios. Por su parte, las actividades del Programa consisten en el “*otorgamiento de recursos*” para la producción de los bienes y servicios indicados.

En cuanto a la evaluación de la **lógica horizontal** de la matriz, ésta no se valida en su totalidad porque no es posible establecer si los indicadores son pertinentes, toda vez que los objetivos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades no están adecuadamente definidos. Además de ello, existe una confusión entre ámbitos de medida de indicadores; no existiendo ningún indicador que mida resultados e impacto a nivel de Fin y Propósito. Los indicadores presentan un diseño débil. Por su parte, los supuestos de la matriz de indicadores no se validan por las siguientes razones: i) los supuestos planteados, en general, no son los adecuados ya que no son lo suficientemente precisos en la identificación de los riesgos; ii) los supuestos se encuentran en general redactados

de manera inadecuada; iii) los supuestos establecidos a nivel de Propósito, Componentes y Actividades no son todos los necesarios; y iv) en su mayoría corresponden a actividades de control de gestión interno o a requisitos de entrada al Programa. Finalmente, los medios de verificación presentados no constituyen instrumentos a través del cual se pueda acreditar, certificar y validar el cumplimiento de los objetivos. Tampoco son de carácter específico y no están disponibles.

Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo

Respecto del tema de la población potencial y objetivo, en la actualidad se trabaja con el concepto de beneficiarios atendidos y no existen criterios de discriminación o focalización que diferencien entre la población potencial que presenta el problema que se quiere resolver y la población objetivo que es una parte de la anterior con ciertas características que al Programa le interesa priorizar. Este problema es muy común en los diferentes Programas de América Latina y lo recomendable es avanzar en su definición para focalizar y eficientar los recursos del presupuesto público.

Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación

Respecto de los procedimientos de operación y gestión del Programa, esta evaluación realizó un análisis de las Reglas de Operación 2008, que en términos generales identifica ciertas debilidades para las cuales se proponen un conjunto de recomendaciones factibles de implementar en el corto plazo. En resumen se identifican las siguientes debilidades:

En términos generales, los procedimientos y mecanismos para el desarrollo de las Actividades, establecidos en las ROP 2008, se consideran necesarios pero no suficientes para asegurar la realización de las Actividades contempladas en el diseño del Programa y no posibilitan el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa.

Los requisitos y criterios de selección de beneficiarios para determinar las solicitudes que serán apoyadas en ambas modalidades de ejecución no son suficientes para garantizar que el Programa realmente atienda a su población objetivo, como tampoco garantizan que se logre los objetivos establecidos.

También, presentan debilidades en relación con los elementos normativos que regulan la operación en coejercicio y/o la ejecución directa. Las debilidades se asocian específicamente con un conjunto de procedimientos estándar y formales que se requieren

establecer para asegurar que el uso de los recursos esté en función del logro de los objetivos propuestos en los planes anuales que ambos componentes deben desarrollar. En este sentido, los criterios expuestos no son suficientes para priorizar la demanda y no logran cautelar que los apoyos se destinen al desarrollo del Plan.

En cuanto al seguimiento a los apoyos otorgados, no existe un sistema de monitoreo y evaluación que se realice en función del avance hacia el cumplimiento de las metas anuales acordadas en los planes anuales de ambos componentes, como tampoco en función de los recursos económicos otorgados. Por último, tampoco hay un procedimiento sistemático de producción de informes anuales sobre cumplimiento de metas en los Planes mencionados.

Relación del Programa con otros Programas federales

De acuerdo con lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2008¹, los Programas federales para la atención a los actores para el desarrollo rural con los que el Programa se complementa y/o genera sinergias, son los siguientes:

- Programa de Apoyo a las Organizaciones sociales (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) y;
- Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), que se ejecuta a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL).

Conceptualmente se puede establecer que entre los Programas señalados habría complementariedad, pero en la operación de estos Programas no se verifican muchas acciones tendientes a la articulación de la operación entre estos.

Después de analizar las características de los Programas de SAGARPA, del Programa FORMAR, de la Secretaría de Reforma Agraria, y del Programa de Conversión Social de la SEDESOL; se concluye que no hay duplicidad en la operación. Con FORMAR hay coincidencia en objetivos pero se diferencian en la población que atiende cada Programa.

Asimismo, el análisis indica que no existe contraposición del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural con los Programas mencionados y que podría presentarse competencia con el Programa FORMAR, por lo cual se mantienen relaciones institucionales para mejorar la focalización territorial de su intervención.

¹ PEF Ejercicio Fiscal 2008, DOF 13-12-2007.

Del análisis se desprende que la relación del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural con otros Programas federales constituye una gran oportunidad de potenciar los resultados del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural, en la medida que se intensifiquen las relaciones y alianzas con programas complementarios.

Valoración global de diseño del Programa

De acuerdo con los diversos antecedentes disponibles revisados, el Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural tiene el potencial para resolver los problemas de participación, capacidades de gestión y liderazgo e interacción con las estructuras gubernamentales en la toma de las decisiones que afectan su desarrollo. En esta línea, el Programa constituye un instrumento de política pertinente y necesario que potencialmente podría contribuir al logro de los objetivos estratégicos, en la medida que se consideren las recomendaciones de esta evaluación y aquellas realizadas en función del análisis de las Reglas de Operación 2008.

Aún cuando no existen estadísticas que permitan establecer si los recursos entregados a las organizaciones sociales han permitido avanzar hacia su consolidación y mejorar los niveles de participación en el desarrollo rural, el análisis realizado para efectos de esta evaluación indica que existe un avance relativo en el grado de consolidación de las organizaciones apoyadas.

Por su parte, el apoyo a los Comités sistema producto ha demostrado ser un esquema adecuado de atención al sector agropecuario y pesquero, ya que se promueve un trabajo conjunto para un fin común. El enfoque que caracteriza esta modalidad de ejecución – sustentado en la relaciones inter empresariales y la coordinación vertical- son nociones fundamentales para que la competitividad se construya a nivel de la cadena productiva y no a escala de la unidad productiva.

Sin embargo, el diseño actual se considera parcialmente adecuado, de ello que se proponen cambios a la matriz de marco lógico del Programa y a las Reglas de Operación. De esta manera, al acotar el propósito del Programa (fortalecer las organizaciones sociales y de los Comités sistema producto para asegurar la sostenibilidad de su participación en el desarrollo agropecuario y pesquero) es imperativo entonces ajustar sus

objetivos, sus indicadores y sus supuestos, así como los medios de verificación para el logro de los resultados.

El análisis realizado permite concluir que en el Programa existen problemas que dificultan la obtención de resultados, pero a la vez se plantean soluciones factibles que perfectamente se podrían implementar en el corto y mediano plazo.

Recomendaciones

Realizar un diagnóstico o estudio específico, donde se cuantifique la magnitud del problema identificado que atiende el Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural, considerando los tipos de organización y su presencia en términos territoriales.

Definir de manera más clara la vinculación del Programa con los objetivos estratégicos de la SAGARPA; específicamente el 1 y el 3, que señalan entre sus estrategias y líneas de acción el apoyo el desarrollo de capacidades para la participación social en las actividades económicas, y la mejora de la productividad laboral a través de la organización, capacitación y asistencia técnica.

Se propone un ajuste al diseño del Programa, mediante una nueva matriz de marco lógico (Anexo 5). Los argumentos que sustentan la redefinición de la lógica horizontal y vertical son los siguientes:

- a) Tanto, el Fin como el Propósito propuestos son coherentes con la forma actual de ejecución del Programa, permitiendo –además- otorgar coherencia conceptual a las intervenciones que desarrollan con los actores rurales. En esta misma línea, los componentes que se proponen respetan la actual división de funciones del Programa sin provocar una modificación estructural de la institucionalidad.
- b) El Fin que se propone está definido desde la sustentabilidad de los actores rurales como interlocutores válidos para las transformaciones que se quieran desarrollar en el espacio rural. Si se logra este objetivo se estará contribuyendo a la validez de la representatividad de este sector en los ámbitos económicos y sociales del país y, por ende, se contribuye a mejorar los canales de representación que exige un Estado democrático.
- c) Propósito. Para la propuesta de Propósito se consideró como central lo indicado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y otros instrumentos legales y normativos que

ubicar en una sola entidad tanto a las organizaciones sociales como a los Comités sistema producto, y se coloca el énfasis en el fortalecimiento de estas organizaciones para lograr su sustentabilidad en el largo plazo.

- d) Componentes. En la definición propuesta el elemento ordenador del Componente 1, referido a los Comités sistema producto, es el plan rector; es decir, el bien o servicio público o producto terminado dirigido al beneficiario final (población objetivo); un plan que considera como requisito el que las organizaciones estén constituidas legalmente para acceder al Programa. En el Componente 2, referido a las organizaciones sociales, el bien o servicio público entregado al beneficiario final son capacidades de gestión, que posibilitará *la definición y gestión de su propio desarrollo*.
- e) Actividades. Es opinión de CEPAL que las actividades propuestas son las que efectivamente logran producir los bienes y servicios definidos a nivel de los componentes.

Establecer en las Reglas de Operación el objetivo general del Programa, que se vincule con el Fin de la matriz de indicadores propuesta. Asimismo, reformular el objetivo del Programa atendiendo a la problemática identificada y según el objetivo formulado en la matriz de indicadores propuesta.

Vincular los Componentes de la matriz de indicadores propuesta con los tipos y características de los apoyos que otorga el Programa, en términos de los resultados por alcanzar.

Respecto de los *requisitos, procedimientos y mecanismos diseñados para la selección y operación* del Programa, se recomienda su revisión y ajuste.

Se sugiere llevar un adecuado seguimiento y control del ejercicio de los recursos y de las metas Programadas.

Se sugiere realizar una revisión de antecedentes secundarios y la elaboración de una propuesta sobre población potencial, población objetivo y población atendida, buscando adecuar el trabajo que actualmente se desarrolla. Esta revisión se plantea que se realice durante el año 2009 para modificar la operación durante el año 2010.

Realizar un trabajo de alianza con Programas que sean complementarios a las acciones del Programa y desarrollar una experiencia piloto de articulación que permita rescatar experiencias y aprendizajes para su posterior replicabilidad.

Introducción

El presente documento muestra la Evaluación de Diseño del Programa de Apoyo a la Participación de los Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural),² conforme a los Lineamientos Generales para la Evaluación externa de los Programas Federales de la Administración Pública, establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

De acuerdo con los términos de referencia³, la evaluación de los Programas públicos constituye un valioso instrumento que contribuye a mejorar la calidad del gasto y fortalece la transparencia y rendición de cuentas sobre la administración y el ejercicio de los recursos públicos. En este sentido, el uso de los resultados de las evaluaciones externas permite retroalimentar el diseño y la ejecución de los Programas para incrementar su eficiencia y eficacia como instrumentos de impulso del desarrollo.

Dado lo anterior, la evaluación del Programa tiene como objetivo general aportar propuestas para mejorar el diseño del Programa Programa de Apoyo a la Participación de los Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural) mediante el análisis de su consistencia interna. Para ello, se realizó el análisis detallado de la Matriz de Indicadores del Programa, orientado principalmente a la verificación en el cumplimiento de la lógica interna de la MML, mediante un análisis de la formulación de los objetivos, y de la lógica vertical y horizontal de dicha matriz. Asimismo, se realizaron una serie de talleres y entrevistas con los funcionarios encargados de la ejecución del Programa, tanto en el nivel central como en el estatal.

El enfoque general de la evaluación tiene la siguiente orientación: el análisis con *visión de política pública*, que valore en qué medida el Programa posee una *orientación hacia resultados*; el *carácter analítico* de la evaluación; la *oportunidad de los resultados* de la evaluación y el *carácter práctico* de las recomendaciones.

² En adelante referido solamente como Programa de Actores.

³ Términos de Referencia para la Evaluación Externa para la Evaluación de Diseño del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural) Coordinación General de Enlace y Operación. Agosto de 2008.



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Para el análisis de los temas de la evaluación se dio respuesta a 70 preguntas, que forman parte de este documento y constituyen el insumo principal para el desarrollo de cada uno de sus apartados. De esta forma, el documento se estructura de la siguiente manera: se incluye un resumen ejecutivo; la introducción del informe; el capítulo uno presenta las características que definen al Programa evaluado; el capítulo dos presenta de manera analítica los resultados de la evaluación de diseño; el capítulo tres presenta las respuestas a cada una de las preguntas de evaluación y en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la evaluación. Finalmente, el informe se complementa con una serie de anexos y la bibliografía correspondiente.

Capítulo 1

Características del Programa

El Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural) forma parte de la nueva estructura programática de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a partir del año 2008. El presupuesto asignado al Programa, durante este ejercicio fiscal, fue de 492.8 millones de pesos.

El Propósito del Programa de Actores es la *participación representativa de las Organizaciones en los órganos consultivos*. Su Fin, conforme a la redacción actual, es: “Contribuir a generar un ambiente armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector”. Cabe mencionar, sin embargo, que de acuerdo con la información derivada de la revisión documental, así como de las entrevistas realizadas a los funcionarios encargados de la ejecución del Programa, en el nivel central y estatal, así como a otros actores vinculados con el Programa, tanto el Propósito como el Fin, antes referidos, no reflejan de manera correcta el problema que se pretende resolver con el Programa ni su alineación con los objetivos estratégicos de la SAGARPA. En el desarrollo de este informe se presentan los argumentos que dan sustento a dichas afirmaciones y se señalan las propuestas de modificación correspondientes.

Por otra parte, la población objetivo a la cual se dirigen los apoyos del Programa de Actores son: las Organizaciones sociales del sector rural con representatividad nacional y los Comités sistema producto nacionales y/o estatales; ambos tipos de población deben contar con una figura jurídica propia, sin fines de lucro. Adicionalmente, en el caso de las Organizaciones sociales, éstas deben contemplar en su objeto social la representación de sus integrantes en los foros en instancias creadas para la participación del sector rural. Los Comités sistema producto, por su parte, deben estar integrados de acuerdo a lo que establece la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

Cabe mencionar que el Programa realiza una focalización de tipo territorial. En el caso de las organizaciones sociales, es requisito que cuenten con representatividad nacional; esta representatividad corresponde a, por lo menos, cinco entidades federativas y, en el caso de los Comités sistema producto nacionales y/o estatales, es requisito que cuenten con

representatividad de 3 o más agentes del sistema producto. No existe evidencia, sin embargo, de que los apoyos se focalicen en zonas de marginación.

De acuerdo con las Reglas de Operación vigentes, los bienes y servicios que entrega el Programa, para el logro de sus objetivos, están orientados al desarrollo de la capacidad emprendedora y técnica de las Organizaciones sociales y los Comités sistema producto, para lo cual se otorgan apoyos para los siguientes conceptos de inversión, en los términos de su Plan Anual de Fortalecimiento:

1. Profesionalización. Correspondiente al pago de los gastos destinados a la especialización de los profesionistas que le presten sus servicios permanentemente;
2. Equipamiento. Este rubro contempla: mantenimiento y conservación de instalaciones en cuyo concepto serán considerados los materiales de construcción, estructuras y manufacturas, materiales complementarios, material eléctrico y electrónico; Programas de cómputo, refacciones y accesorios para el equipo de cómputo;
3. Difusión. Gastos destinados a bienes y servicios relacionados con promoción de la organización; la ejecución de las actividades de la organización tales como congresos, foros, asambleas, mesas de trabajo y talleres, y
4. Gastos operativos. Son aquellos derivados de la operación general de la organización y no imputables a los anteriores y hasta por un 20% del total del apoyo autorizado.

En el caso de los Comités sistema producto, también se otorgan apoyos para que institucionalmente se proporcione asesoría en la elaboración y seguimiento a los Planes Rectores.

Para la entrega de los apoyos, el Programa ha establecido montos máximos que están en función del cumplimiento de los requisitos y criterios de selección: alcance geográfico, promoción de su integración, inclusión de grupos vulnerables y los impactos económicos y sociales de los planes anuales de fortalecimiento:

- 1) Para las *Organizaciones sociales*, el apoyo puede ser de hasta 5 millones de pesos por año;
- 2) Para los *Comités sistema producto nacionales*, el apoyo puede ser hasta por 2 millones de pesos y;

- 3) Para los *Comités sistema producto con cobertura estatal o regional*, el apoyo puede ser hasta por 500 mil pesos.

Finalmente, para la ejecución del Programa, la Secretaría ha designado a las siguientes unidades administrativas, en función de la modalidad de apoyo:

- 1) En el caso de las *Organizaciones sociales*, la ejecución del Programa es centralizada, siendo la responsable la Coordinación General de Política Sectorial.
- 2) En el caso de los *Comités sistema producto* de ejecución nacional, la unidad administrativa responsable es la Subsecretaría de Desarrollo Agrícola y;
- 3) En el caso de los *Comités sistema producto con cobertura estatal o regional*, los responsables de la operación son las Delegaciones de la SAGARPA y la Secretarías de Desarrollo Rural (SDR) o su equivalente en las Entidades Federativas.

Particularmente, en el caso de los *Comités sistema producto* se podrán celebrar convenios de colaboración con Agentes Técnicos, para la ejecución de las acciones⁴.

⁴ **Agente Técnico.**- Institución, órgano o entidad pública sectorizada a la Secretaría u otras Dependencias de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica propia. **Unidad ejecutora.**- Unidad administrativa de la estructura central de la Secretaría, incluidos los órganos administrativos desconcentrados, o de las Entidades Federativas y Agentes Técnicos a los que se le otorga la responsabilidad de operar alguno(s) de los programas o componentes que forman parte de estas Reglas; por lo que asume todas las consecuencias legales y normativas que implica el ejercicio de los recursos públicos federales.

Capítulo 2

Resultados de la evaluación de Diseño

En este capítulo se presentará un análisis integral de cada tema específico de evaluación, articulando para ello la información y los hallazgos obtenidos en cada caso.

2.1 Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa

Considerando la valoración realizada al Diseño del Programas de Actores, se considera que el problema central que se busca atender está identificado; se trata de un problema de capacidades limitadas de gestión técnico-administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural, que a su vez incide en la pérdida de capital humano y social, y en el debilitamiento del tejido social del campo.

La identificación de la problemática que atiende el Programa, sin embargo, no se derivó de un diagnóstico específico, sino de los hallazgos realizados a partir de la revisión de una serie de documentos de política nacional y sectorial, y de algunos estudios de la propia SAGARPA, que hacen referencia a la problemática que se vive en el campo mexicano. Por otro lado, el propio análisis de problemas, realizado con los funcionarios vinculados con el Programa, permitió obtener información sustantiva en torno a esta identificación del problema, así como a la definición de las causas y efectos que lo generan.

En el caso, de las organizaciones sociales, se llegó a la conclusión de que, entre sus problemas principales, se encuentra los siguientes: 1) su debilidad como actor social para interactuar con las estructuras gubernamentales y; 2) la falta de capacidad para generar propuestas que reflejen y atiendan las necesidades de sus agremiados. Lo anterior, junto con la falta de visión, habilidades, capacidades y experiencia para la organización colectiva, se han convertido en una restricción para aprovechar el capital social como eje articulador en la creación de bienestar y crecimiento económico, frenando así el mejoramiento integral de las organizaciones y de sus agremiados.

En el caso de los sistema producto, destacan los problemas en torno a las dificultades para la integración de la cadena agroalimentaria; entre sus causas se mencionan, principalmente, las asimetrías que existen entre los actores que conforman las cadenas productivas. Éstas asimetrías se refieren a: 1) la polarización socioeconómica caracterizada por el predominio de algunos actores presentes en los eslabones de transformación y distribución, principalmente, y los cuales privilegian la extracción de valor y la transferencia de riesgos a los eslabones más frágiles; 2) la falta de legitimidad de un actor para representar a todos los agentes de un eslabón; y 3) la falta de cooperación entre actores económicos integrados al sistema producto.

Como consecuencia de ello, no se han desarrollado mecanismos suficientes para la transmisión de información y la coordinación entre los distintos eslabones, lo que afecta el logro de consensos en la identificación de necesidades y la priorización de acciones y proyectos para mejorar su competitividad.

No obstante la identificación de la problemática que atiende el Programa, no existe una definición adecuada del mismo, principalmente en los instrumentos de diseño con los que se cuenta. El árbol de problemas original identificó la problemática de la población atendida como la: *“Limitada participación de los actores representativos del sector rural en el diseño e implementación de las políticas”*, y a sus efectos como: *“Políticas Públicas desarticuladas que no responden cabalmente a las necesidades del sector”*. De esta forma, el propósito en la matriz de indicadores evaluada se definió como: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”* y a nivel de Fin el efecto se tradujo en el siguiente objetivo: *“La contribución del Programa en la generación de un ambiente armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector”*.

En este sentido, es importante señalar que los efectos mencionados no están correctamente precisados, ni siquiera en función de las causas establecidas, porque un *ambiente no armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector* no es el resultante de la falta de recursos económicos y, en su caso, no necesariamente se resuelve mediante la participación representativa de las organizaciones sociales en los órganos consultivos. “Alcanzar el Propósito no necesariamente contribuirá al logro del FIN vgr.: Pueden existir organizaciones representativas participando en los órganos consultivos y que esto no contribuya a “armonizar el ambiente de consulta y atención con los actores vinculados al sector”. A ello se debe agregar que la “representatividad” no es un efecto o resultado de la intervención del Programa, sino un requisito de entrada.

Adicionalmente, las causas que se enuncian tienen que ver con la ausencia de medios económicos para la operación⁵ de las organizaciones y de los Comités sistemas productos; y no con los problemas de capacidades de gestión técnica, coordinación y articulación.

De esta manera, la falta de una definición clara del problema repercutió de manera negativa en la definición de los objetivos de la matriz de indicadores, así como en los objetivos y los bienes y servicios (componentes) que brinda el Programa.

No obstante las debilidades en el diseño del Programa, el problema que se atiende es relevante. La pérdida de capital humano y social en el campo, como un efecto de las capacidades limitadas de gestión técnica, administrativa y organizativa de las organizaciones agropecuarias y pesqueras, han tenido repercusiones negativas en el debilitamiento del tejido social en el campo, así como en la productividad y competitividad de las actividades agropecuarias y pesqueras. En este sentido, *la relevancia del Programa radica en la revaloración de las capacidades, para acrecentar el compromiso de los pobladores del campo y sus organizaciones en la definición y gestión de su propio desarrollo*⁶.

La lógica radica en que, la ampliación de las capacidades de los individuos contribuye directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social. Existe la consideración de que para participar plenamente en las actividades productivas, los ciudadanos deben contar con un nivel mínimo de bienestar. Una educación de calidad y equitativa facilita a los individuos que su esfuerzo se traduzca en mayores ingresos y les permite una mayor libertad de elección.

Es relevante enfatizar que las acciones para mejorar las condiciones sociales son parte de una estrategia integral que permitirá a la economía mexicana incrementar su competitividad y con ello llevar a una mayor creación de empleos y oportunidades. El Eje 2: Economía competitiva y generadora de empleos del PND, donde se inscriben los objetivos estratégicos de la SAGARPA y del Programa, enfatiza esta visión integral y señala que para ello es imperativo seguir una estrategia en tres vertientes: 1) inversión en capital físico; 2) crecimiento elevado de la productividad, y 3) el desarrollo de capacidades de las personas.

⁵ Profesionalización, equipamiento, difusión, gastos operativos (ver reglas de operación 2008)

⁶ Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, 2007-2012, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA. 1. Diagnóstico del sector agropecuario y pesquero. 1.1.7 Desarrollo de capacidades.

De esta manera, el Programa de Actores contribuye a los objetivos nacionales y sectoriales, principalmente a través del desarrollo de las capacidades de gestión de las organizaciones sociales y los Comités sistema producto. Ello permitirá 1) la revaloración de las capacidades locales para acrecentar el compromiso de los pobladores del campo y sus organizaciones en la definición y gestión de su propio desarrollo; 2) la contribución al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social; 3) la promoción de la igualdad de oportunidades y 4) la promoción de las relaciones de confianza para identificar objetivos, estrategias y metas comunes.

2.2. Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

Los objetivos estratégicos de la SAGARPA se vinculan a los objetivos nacionales a través del Eje 2: Economía competitiva y generadora de empleos. En este Eje se señala que la finalidad de la política económica será lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar empleos que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Para ello se han establecido 5 objetivos prioritarios a los que la SAGARPA contribuye: 1) elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras, 2) abastecer el mercado internos con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares, 3) mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos; 4) revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de las acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad; y 5) conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdo con todos los actores de la sociedad rural, además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.

Los objetivos estratégicos de la SAGRAPA han sido definidos de manera específica en el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012. El Programa de Actores se vincula a los objetivos nacionales y sectoriales de la SAGRAPA mediante la contribución a los siguientes objetivos: 1) *Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras;* y 3) *Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos.* Ambos objetivos señalan entre sus estrategias y líneas de acción, *el apoyo el desarrollo*

de capacidades para la participación social en las actividades económicas y la mejora de la productividad laboral, a través de la organización, capacitación y asistencia técnica.

De acuerdo a la matriz de indicadores evaluada, el Programa se vincula con el Objetivo 5 del Programa Sectorial: *Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural.* No obstante, las estrategias de este objetivo se relacionan preferentemente con temas de gestión interna; Estrategia 5.1: Promover los acercamientos necesarios para impulsar la agenda legislativa para lograr consensos con el Congreso de la Unión; Estrategia 5.2: Generar un ambiente armónico de consulta y atención con los agentes y organizaciones vinculadas al sector (referida centralmente a la profesionalización de los servicios, transparencia en la gestión, trato igualitario y confianza en la institución y a la participación de la sociedad rural en las instancias de participación ciudad); Estrategia 5.3: Coordinación y corresponsabilidad con los gobiernos estatales y municipales para implementar las políticas enfocadas al medio rural; Estrategia 5.4: Reingeniería institucional; Estrategia 5.5: Cooperación internacional, y Estrategia 5.6: Seguimiento y evaluación de resultados.

Tomando en cuenta la identificación actual del problema, se considera que el Programa, no se vincula de manera clara con el Objetivo 5.

2.3 Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores

Resumen narrativo

En la definición del Fin de la matriz analizada se señala el qué: *Contribuir a generar un ambiente armónico*; y el cómo se contribuye a la solución del problema principal de desarrollo: *...consulta y atención con los actores vinculados al sector*; sin embargo, no se señala el mediante, por lo que se considera que su definición es de carácter general e impreciso.

Por otra parte, el Propósito no da cuenta del problema que atiende el Programa: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*. Las razones que sustentan el juicio anterior son las siguientes; el Propósito 1) no expresa la contribución específica a la solución del problema diagnosticado; 2) no se define el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes

(bienes y/o servicios) producidos; y 3) no se redacta en términos de su impacto económico y social en la población objetivo que atiende el Programa.

Los componentes, por su parte, se expresan adecuadamente, como productos terminados: *Componente 1: Organizaciones sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación* y *Componente 2: Comités Sistema producto representativos, equipados y profesionalizados en operación*. No obstante, su pertinencia es discutible, porque no permiten solucionar el problema identificado que sustenta la existencia del Programa.

Respecto de las Actividades, se percibe falta de claridad en la redacción de los enunciados, además de que su sintaxis no es la adecuada. Por otro lado, si bien se agrupan por Componente, no cuentan con un código asignado que permita identificar con facilidad a qué componente corresponde. Adicionalmente, en la sintaxis de los enunciados no se refleja la población beneficiaria.

Lógica vertical

La lógica vertical de la matriz de indicadores 2008 no se valida en su totalidad. De acuerdo con su redacción actual, las Actividades no son necesarias para el cumplimiento de los Componentes. Por una parte, la sintaxis es general: “Analizar y dictaminar solicitudes”; “Suscribir convenios”; y “Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas”, lo que no permiten identificar cuáles son las principales tareas e insumos con los que cuenta el Programa. Asimismo, la falta de pertinencia en su definición no hace posible realizar un análisis de coherencia con las actividades descritas.

Por su parte, los Componentes de la matriz de indicadores del Programa no son necesarios ni suficientes, considerando la problemática identificada. También se observa falta de pertinencia en su definición, lo no permite realizar un análisis adecuado sobre su contribución al logro del Propósito.

Por último, cabe mencionar, que no existe una relación lógica entre el Fin y el Propósito. Se considera que alcanzar el Propósito no necesariamente contribuirá al logro del Fin; pues pueden existir organizaciones representativas participando en los órganos consultivos y sin que ello contribuya a “armonizar el ambiente de consulta y atención con los actores vinculados al sector”.

Lógica horizontal

La lógica horizontal de la matriz no se valida en su totalidad. A nivel de Fin y de Propósito los indicadores no son pertinentes, ya que no miden el impacto del Programa. Por otro lado, se aprecia una confusión entre ámbitos de medida de indicadores. El Indicador de Fin: “Incremento porcentual de organizaciones beneficiarias que consideran que los acuerdos tomados en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural”, es un indicador que mide calidad. El indicador de Propósito, por su parte, es un indicador de producto: “Porcentaje de organizaciones apoyadas que participan en órganos consultivos”, por lo que tampoco corresponde al nivel de objetivos.

En el caso de los indicadores de componentes, éstos efectivamente miden producto, pero en ocasiones se enuncian de manera inadecuada y, en otras, es difícil establecer los alcances de la medición.

Las Actividades no se identifican claramente para cada uno de los Componentes, es decir no queda claro qué bien o servicio producen: “Analizar y dictaminar las solicitudes”; “Suscribir convenios”; “Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas”. Cabe señalar que los indicadores se definen en función de objetivos; si los objetivos no son claros, entonces no es posible valorar si los indicadores propuestos son pertinentes. Algunos de estos se refieren a frases: “Convenios suscritos” y otros; presenten falta de claridad en lo que ese mide; p. ej: “Porcentaje de verificación de la presencia en los estados de las organizaciones sociales apoyadas”; “Porcentaje de Esquemas concertados con Comités Estatales”

Respecto de las metas y la frecuencia de medición, si bien se han establecido metas adecuadas, las frecuencias de medición presentan algunas inconsistencias. A nivel de Fin se estableció un plazo para la medición, anual; sin embargo, se considera que el impacto de un Programa se mide en el mediano plazo: 3 años.

Por otra parte, se observa falta de pertinencia y confiabilidad en los medios de verificación. Para los diferentes niveles se establecieron medios tales como: “beneficiarios”, “encuestas” y/o “bases de datos”. Sin embargo, todos ellos se consideran fuentes de información, no medios de verificación.

En relación con los supuestos de la matriz, estos no se validan en su totalidad. Algunos de ellos no presentan relevancia y pertinencia, ya que no son factores externos al Programa o bien el riesgo de que ocurran es elevado, por ejemplo la “Disponibilidad presupuestal. Otros supuestos expresan actividades de gestión interna más que supuestos: “Organizaciones sociales solicitan el apoyo”; “Validación de cada propuesta de convenio por parte de la CGJ; “Colaboración efectiva de los Delegados Estatales, para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen”.

2.4 Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo

El Programa define en sus reglas de operación y en su reglamentación interna a la población que desea atender con los instrumentos y bienes y servicios destinados a las organizaciones sociales y económicas para fortalecer sus capacidades de interlocución.

El Artículo 20 de las Reglas de Operación vigentes de la SAGARPA ha definido a la población que atiende como: “Las Organizaciones sociales del sector rural y Comités sistema producto nacionales, estatales y regionales”⁷.

Esta definición no da cuenta de los conceptos de población potencial y población objetivo. La Población potencial se define en relación a la parte de la población de referencia que tiene un determinado problema que la política pública desea solucionar o contribuir a su solución. A partir de ésta se define la población objetivo, la que corresponde a una parte de la población potencial que tiene prioridad en la atención de sus necesidades, prioridades que debe definir el Programa a partir del resultado e impacto que se espera lograr. O sea, la definición de estas poblaciones permite discriminar y focalizar a quien se quiere y puede atender a partir de recursos escasos que destina el presupuesto nacional.

⁷ Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), define a las organizaciones sociales y a los Comités sistema producto, de la siguiente manera:

Artículo 145.- Se reconocen como formas legales de organización económica y social, las reguladas por la Ley Agraria; las que se regulan en las Leyes federales, estatales y del Distrito Federal vigentes, cualquiera que sea su materia.

Artículo 149.- La Comisión Intersecretarial (presidida por SAGARPA) promoverá la organización e integración de sistemas producto, como Comités del Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores, y sus organizaciones.

Este proceso de definición no se ha realizado debido a lo complejo que es en términos políticos (discriminar a organizaciones conflictivas) y a que se requiere realizar un estudio a partir de información secundaria que requiere tiempo, muchas veces incompatible con los tiempos que se requieren para la operación del Programa.

Por estas razones, no existe definición de población potencial y objetivo en base a criterios técnicos que incluyan la prioridad del problema que se pretende resolver. Esto debe traducirse en una cuantificación de la población que facilitará la asignación de recursos escasos.

2.5 Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación

Si bien las Reglas de Operación 2008 establecen claramente procedimientos y mecanismos para el desarrollo de las Actividades, no se considera que éstos sean suficientes para asegurar la realización de las actividades contempladas en el diseño del Programa. Dado lo anterior se concluye que los procedimientos y mecanismos establecidos en el 2008 no posibilitan el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa.

Asimismo, las Reglas de Operación definen a los usuarios que pretenden atender, pero esta definición no se sustenta en una definición de población potencial y objetivo que presenta el problema que se quiere resolver, con lo cual se debilita el proceso de selección de beneficiarios, al no contar con criterios técnicos que discriminen a favor de los beneficiarios que presenten problemas de atención prioritaria.

Por otra parte, las reglas de operación presentan debilidades en los elementos normativos que regulan, en los niveles federal y estatal, el seguimiento a los apoyos otorgados. No se establece que los beneficiarios del Programa informen a la institución sobre los resultados de sus actividades, en torno al cumplimiento de los planes anuales de fortalecimiento propuestos y no permite valorar en qué medida los apoyos entregados son conservados, aplicados y/o utilizados adecuadamente por los beneficiarios, de manera que ello contribuya a lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista de la institucionalidad las reglas de operación no facilitan el sistema de monitoreo y evaluación de los apoyos otorgados en función del avance hacia el cumplimiento de metas anuales.

El análisis concluye que, en la medida que se mejoren los actuales procedimientos, se podrán determinar adecuadamente los resultados e impactos de la política pública sobre la población beneficiaria que cuenta prioritariamente con el problema que se quiere resolver.

2.6 Relación del Programa con otros Programas federales

De acuerdo con lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), 2008⁸, los Programas federales para la atención a los actores para el desarrollo rural con los el Programa tiene complementariedad y/o sinergia, son los siguientes:

- Programa de Apoyo a las Organizaciones sociales (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).
- Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), que se ejecuta a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL).

Adicionalmente, en el Programa Especial Concurrente (PEC), en el apartado de los “Apoyos para la Participación de Actores para el Desarrollo Rural”; se menciona que también la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) contribuirá en este sentido; sin embargo, no existe referencia, a nivel de PEF, sobre la asignación presupuestal a la CDI, para tales fines.

Conceptualmente se puede establecer que entre el Programa de Actores y los señalados habría complementariedad, pero en la operación de estos Programas no se verifican muchas acciones tendientes a articular la operación de los Programas.

Respecto a la existencia de duplicidad entre Programas, después de analizar los objetivos de otros Programas de SAGARPA, del Programa FORMAR, de la Secretaría de Reforma Agraria y del Programa de Conversión Social de la SEDESOL, se concluye que no hay duplicidad en la operación. Con FORMAR hay coincidencia en objetivos pero se diferencian en la población que atiende cada Programa.

Asimismo, el análisis indica que no existe contraposición con otros Programas y que podría presentarse competencia con el Programa FORMAR, por lo cual se mantienen relaciones institucionales para mejorar la focalización territorial de su accionar.

⁸ PEF Ejercicio Fiscal 2008, DOF 13-12-2007.

Del análisis de la relación con otros Programas federales se desprende que existe una gran oportunidad de potenciar los resultados del Programa Actores, en la medida que se intensifiquen las relaciones y alianzas con Programas complementarios.

2.7 Valoración global del diseño del Programa

De acuerdo con los diversos antecedentes disponibles revisados, el Programa que se evalúa tiene el potencial para resolver los problemas de participación, capacidades de gestión y liderazgo e interacción con las estructuras gubernamentales en la toma de las decisiones que afectan su desarrollo. En esta línea, el Programa constituye un instrumento de política pertinente y necesario, que potencialmente podría contribuir al logro de los objetivos estratégicos en la medida que se consideren las recomendaciones de esta evaluación y aquellas realizadas en función del análisis de las Reglas de Operación 2008.

Aún cuando no existen estadísticas que permitan establecer si los recursos entregados a las organizaciones sociales han permitido avanzar hacia su consolidación y han permitido mejorar los niveles de participación en el desarrollo rural, el análisis realizado para efectos de esa evaluación indica que existe un avance relativo en el grado de consolidación de las organizaciones apoyadas.

Por su parte, la atención por sistema producto ha demostrado ser un esquema adecuado de atención al sector agropecuario y pesquero, ya que se promueve un trabajo conjunto para un fin común. El enfoque que caracteriza esta modalidad de ejecución –sustentado en las relaciones inter-empresariales y la coordinación vertical- son nociones fundamentales para que la competitividad se construya a nivel de la cadena productiva y no a escala de la unidad productiva.

Sin embargo, el diseño actual se considera parcialmente adecuado, de ello que se proponen cambios a la matriz de marco lógico del Programa y a las Reglas de Operación. El diseño del Programa no está basado en un análisis exhaustivo de el(os) problema(s) que afecta(n) a las organizaciones sociales y los Comités sistema producto del sector agropecuario y pesquero. La identificación del problema se reconstruyó a partir de una serie de estudios y diagnósticos de carácter nacional y sectorial que dan cuenta de la problemática del campo mexicano, estableciéndose que el Programa aborda o debería abordar las siguientes debilidades, congruentes con los objetivos del Plan Nacional de



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Desarrollo (PND), con el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero y con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable 2007-2012: a) limitadas capacidades de gestión técnica, administrativa y organizacional en ambos casos: Organizaciones sociales y Comités sistema producto; b) la descoordinación, es decir la falta de direccionalidad para orientar los medios y esfuerzos hacia una acción común; c) la desarticulación, esto es la creciente disociación entre las necesidades de los agremiados y las principales actividades que la organización está proponiendo; y d) además, en el caso particular de los Comités sistema producto, la falta de integración vertical de los eslabones que componen las diferentes cadena de producción.

De esta manera, al acotar el Propósito del Programa (fortalecer las organizaciones sociales y de los Comités sistema producto para asegurar la sostenibilidad de su participación en el desarrollo agropecuario y pesquero) es imperativo entonces ajustar sus objetivos, sus indicadores y sus supuestos, así como los medios de verificación para el logro de los resultados.

Capítulo 3

Respuesta a las preguntas de evaluación de Diseño

3.1 Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa

1. ¿El problema al cual se dirige el Programa está correctamente identificado^a?

Respuesta: Sí

Para efectos de esta evaluación, se concluye que el problema central que el Programa de Actores busca atender está identificado; se trata de un problema de *capacidades limitadas de gestión técnico, administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural*, que a su vez incide en *la pérdida de capital humano y social⁹ y debilita el tejido social del campo*.

Si bien la problemática señalada no se deriva de un diagnóstico específico, elaborado expresamente para la identificación del problema que atiende el Programa, existe una serie de estudios y diagnósticos de carácter nacional y sectorial que dan cuenta de la problemática del campo mexicano. Destacan documentos generados por la propia SAGARPA; así como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012. Complementariamente, se cuenta con la visión de los propios ejecutores del Programa de Actores, quienes han hecho referencia a la problemática que atiende este Programa.

En el caso de las organizaciones sociales del sector rural, la principal conclusión de un estudio del Inca Rural (2007:16)¹⁰ indica que la población rural se presenta como un actor social débil, ante la falta de espacios y oportunidades para participar o interactuar con las estructuras gubernamentales en la toma de las decisiones que afectan su vida pública en lo general y su iniciativa privada en lo particular.

⁹ Capital Social: es el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se trata, de un recurso de las personas, los grupos y las colectividades en sus relaciones sociales, con énfasis en las redes de asociatividad de las personas y los grupos. Este recurso, al igual que la riqueza y el ingreso, está desigualmente distribuido en la sociedad. Atria, R.; Siles, M. (Compiladores). 2003. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL y Michigan State University,

¹⁰ INCA RURAL 2007. Deschamps, Leticia (Coord.) *Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales: Experiencia de INCA RURAL 2001-2006*.

En relación con los sistemas producto, el principal problema observado se relaciona con la integración de la cadena agroalimentaria, como condición central para competir en el mercado globalizado y dominado por conglomerados de supermercados (FAO, pág. 24). En esta línea, el estudio de Álvarez et al. (2007:2)¹¹ concluye que en el caso de México la integración se encuentra obstaculizada por dos factores: las asimetrías que existen entre los actores que conforman las cadenas productivas y la débil capacidad de las instituciones para arbitrar u orientar este tipo de relaciones.

En relación con las asimetrías entre los actores que conforman los sistemas producto¹², en el estudio se describen tres nudos conflictivos: i) la polarización socioeconómica que predomina al interior del Sistema, caracterizada por el predominio de algunos actores, principalmente presentes en los eslabones de transformación y distribución, quienes privilegian una estrategia de extracción de valor y de transferencia de riesgos a los otros eslabones más frágiles, particularmente los vinculados con la producción primaria; ii) la legitimidad de un actor para representar a todos los agentes de un eslabón; y iii) la falta de cooperación entre actores económicos integrados al sistema producto, pues no se percibe como una necesidad primordial el colaborar y coordinar esfuerzos que permitan generar mayores beneficios para todos los participantes. Como resultado de ello no se han desarrollado mecanismos para la transmisión de información y la coordinación entre los distintos eslabones, lo cual afecta el logro de consensos en la identificación de necesidades y la priorización de acciones y proyectos que deberían impulsarse en cada cadena para mejorar su competitividad.

Por su parte los funcionarios encargados de operar el Programa han confirmado las prioridades antes mencionadas, concretando el problema que fundamenta al Programa de la siguiente manera:

- a) La falta de desarrollo de capacidades de gestión técnica, administrativa y organizacional en ambos casos.
- b) La descoordinación, es decir la falta de direccionalidad para orientar los medios y esfuerzos hacia una acción común.
- c) La desarticulación, esto es la creciente disociación entre las necesidades de los agremiados y las principales actividades que la organización está proponiendo; y
- d) Además, en el caso particular de los Comités sistema producto la falta de integración vertical de los eslabones que componen las diferentes cadena de producción.

¹¹ Álvarez, Adolfo, S. Chacón y E. Montaña. 2007. *La Estrategia de Integración de Cadenas Agroalimentarias dentro de la Política Pública Mexicana*. UNAM; OECD 2003 y 2005.

¹² Y que también en algunos casos se pueden extender a problemas que tienen las organizaciones sociales

2. ¿El problema al cual se dirige el Programa se encuentra claramente definido^b?

Respuesta: No

El problema al cual se dirige el Programa no se encuentra claramente definido. De acuerdo con el árbol de problemas con el que se cuenta, el problema se refiere a: *“Limitada participación de los actores representativos del sector rural en el diseño e implementación de las políticas”*. Ello, sin embargo, no alude a una definición clara del problema que se atiende.

Tanto en los estudios como en los diagnósticos nacional y sectorial existentes, así como en las referencias de la problemática que atiende el Programa, por parte de los funcionarios encargados de la operación del Programa, el problema que se pretende atender es un problema de: *“Capacidades limitadas de gestión técnico, administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural, lo que a su vez incide en la pérdida de capital humano y social y debilita el tejido social del campo”*.

3. ¿El problema que se pretende resolver es relevante; es decir, su importancia es tal que justifica la existencia del Programa?

Respuesta: Sí

Sin duda, el problema que pretende resolver el Programa es relevante. La pérdida de capital humano y social en el campo, derivada de las capacidades limitadas de gestión técnica, administrativa y organizativa, ha llevado al debilitamiento del tejido social en el sector rural. En este sentido, *la relevancia del Programa radica en la revaloración de las capacidades, para acrecentar el compromiso de los pobladores del campo y sus organizaciones en la definición y gestión de su propio desarrollo*¹³.

La lógica radica en que la ampliación de las capacidades de los individuos contribuye directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social. A su vez, promover la igualdad de oportunidades es un imperativo social. Para participar plenamente en las actividades productivas, los ciudadanos deben contar con un nivel mínimo de bienestar. Una educación de calidad y equitativa facilita a los individuos que su esfuerzo se traduzca en mayores ingresos y les permite una mayor libertad de elección.

Es relevante enfatizar que las acciones para mejorar las condiciones sociales son parte de una estrategia integral que permitirá a la economía mexicana incrementar su competitividad y con ello llevar a una mayor creación de empleos y oportunidades.

Por otra parte, a partir de la liberalización del comercio y el consecuente incremento de la competencia por los mercados, así como el retiro de la intervención directa de los gobiernos en los procesos productivos, se hizo evidente la necesidad de trabajar en la articulación de los agentes económicos para elevar sus niveles de eficiencia, productividad y competitividad, a fin de asegurar y ampliar su participación en los mercados domésticos e internacionales.

¹³ Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, 2007-2012, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA. 1. Diagnóstico del sector agropecuario y pesquero. 1.1.7 Desarrollo de capacidades.



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Para enfrentar estas nuevas condiciones de competencia, diversos países han enfocado sus esfuerzos en la articulación de sus cadenas productivas y en el desarrollo de sus capacidades con miras a fortalecer su organización productiva, la adopción tecnológica, la eficiencia en costos, la capacitación y el conocimiento de las demandas de los mercados, entre otros. Esta labor ha dado como resultado el fortalecimiento de la capacidad de producción nacional con orientación a su mercado doméstico y, en algunos casos, la posibilidad de participar de manera creciente en los mercados internacionales de productos agroalimentarios.

En este entorno y para contribuir al incremento de la competitividad del sector agroalimentario y pesquero de México, se ha venido trabajando en la identificación y promoción de la interacción de los actores económicos de los procesos productivos a través de los sistemas producto (cadenas agroalimentarias) con el fin de propiciar relaciones de confianza que les permita identificar objetivos, estrategias y metas comunes para aprovechar las ventanas de oportunidad y superar los problemas que limitan su desempeño como cadena productiva, para así lograr mayores niveles de equidad, eficiencia, productividad y competitividad.

Desde la publicación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en 2001, el Gobierno Federal en coordinación con los gobiernos estatales y municipales ha venido implementando esta estrategia de integración y trabajo por Sistema Producto, lo que se ha convertido en un importante factor para promover el desarrollo del capital social en el medio rural, la asociación, la organización económica y social de los productores y demás agentes de la sociedad rural.

3.2 Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

4. ¿A qué objetivo u objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo se encuentran vinculados los objetivos estratégicos de la SAGARPA?

Los objetivos estratégicos de la SAGARPA se encuentran vinculados con los objetivos nacionales a través del Eje 2: Economía competitiva y generadora de empleos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. En este Eje se señala que la finalidad de la política económica será lograr un crecimiento sostenido más acelerado y generar empleos que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Lo anterior implica priorizar una estrategia en tres vertientes: i) *Inversión en capital físico*: aumentar la rentabilidad de los proyectos, reducir los costos de producción en territorio nacional, promover la inversión en infraestructura y limitar el riesgo al que están sujetas las inversiones; ii) *Capacidades de las personas*: la mejora en la cobertura y la calidad de los servicios para contar con un trabajo retributable y emprender proyectos más ambiciosos, ampliando su abanico de oportunidades productivas; iii) *Crecimiento elevado de la productividad*: mayor competencia económica y condiciones más favorables para la adopción y el desarrollo tecnológico. Esto retribuirá en una mayor producción y en ingresos más elevados.

Mediante el Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la dependencia pretende contribuir al desarrollo nacional a través de cinco objetivos fundamentales: 1) Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras; 2) Abastecer el mercado internos con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares; 3) Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos; 4) Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de las acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad y; 5) Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdo con todos los actores de la sociedad rural, además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.

5. ¿A qué objetivo u objetivos estratégicos de la SAGARPA contribuyen los objetivos del Programa?

Considerando la problemática identificada, que se refiere a las *“Capacidades limitadas de gestión técnico, administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural, lo que a su vez incide en la pérdida de capital humano y social y debilita el tejido social del campo, el Programa de Actores de la SAGARPA se vincula directamente con los siguientes objetivos estratégicos, plasmados en el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012:*

Objetivo 1. Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras. Este objetivo se plantea la necesidad de apoyar el desarrollo de las capacidades orientadas a mejorar el desempeño laboral y productivo, así como acrecentar la construcción de una ciudadanía rural más participativa, organizada y comprometida con su propio desarrollo, en un marco de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad rural. Para ello se han establecido las siguientes estrategias: 1.3. Promover la diversificación de las actividades económicas en el medio Rural y; 1.4. Apoyar el desarrollo de capacidades para la participación social en las actividades económicas.

Objetivo 3. Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos. Para el logro de este objetivo se implementarán, entre otras acciones, el fortalecimiento de la organización productiva a través de la Estrategia 3.2: Mejorar la productividad laboral a través de la organización, capacitación y asistencia técnica.

De acuerdo con la matriz de indicadores actual, el Programa se vincula con el Objetivo 5. *“Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural”.* Sin embargo, las estrategias de este objetivo, se relacionan preferentemente con temas de gestión interna: *“Promover los acercamientos necesarios para impulsar la agenda legislativa para lograr consensos con el congreso de la unión”; “Generar un ambiente armónico de consulta y atención con los agentes y organizaciones vinculadas al sector (referida centralmente a la profesionalización de los servicios, transparencia en la gestión, trato igualitario y confianza en la institución y a la participación de la sociedad rural en las instancias de participación ciudad); entre otras.* En tal virtud, y considerando la identificación actual del problema, se considera que no existe una vinculación clara del Programa con este objetivo.

3.3 Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores

Resumen narrativo

6. En la definición del Fin del Programa, ¿se indican claramente *el qué, el mediante y el cómo* se contribuye a lograr el objetivo de orden superior planteado?

Respuesta: No

En la definición del Fin de la matriz analizada se señala el **qué**: **Contribuir a generar un ambiente armónico; y el cómo** se contribuye a la solución del problema principal de desarrollo: **...consulta y atención con los actores vinculados al sector**; sin embargo, no se señala el **mediante**, por lo que se considera que su definición es de carácter general e impreciso.

Por otro lado, la definición actual del Fin no aborda la problemática específica que se atiende con la operación del Programa. Tampoco se explicita en forma clara su contribución, en el mediano o largo plazo, a la consecución de los objetivos estratégicos de la dependencia.

De acuerdo con el análisis, el Fin indicado por el Programa en la matriz se refiere a la estrategia 5.2 del Objetivo 5 del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007- 2012: “Generar un ambiente armónico de consulta y atención con los agentes y organizaciones vinculadas al sector”. Esta estrategia, sin embargo, se relaciona principalmente con la profesionalización de los servicios, transparencia en la gestión, trato igualitario y confianza en la institución y a la participación de la sociedad rural en las instancias de participación ciudadana.

7. ¿El enunciado del Propósito se encuentra formulado de tal manera que resulta claro que existe *un solo objetivo* del Programa a ese nivel?

Respuesta: Si

De acuerdo con su redacción actual, se aprecia que el Propósito del Programa se encuentra formulado de tal manera que resulta claro que existe un solo objetivo a ese nivel: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*.

No obstante ello, el Propósito definido se considera improcedente, en virtud de que no refleja la problemática identificada que atiende el Programa.

8. ¿El objetivo del Programa, a nivel de Propósito, corresponde a la solución del problema central identificado^c?

Respuesta: No

El objetivo del Programa, a nivel de Propósito, no corresponde a la solución de problema central identificado.

El Propósito de la matriz de indicadores del Programa, que se define como: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*, pretende resolver un problema de: *“Limitada participación consultiva de los actores del medio rural para la toma de decisiones en materia de diseño e instrumentación de políticas, planes y Programas”* (Anexo: Árbol de problemas, MIR 2008); mientras que el problema identificado para la intervención institucional se refiere a las *“Capacidades limitadas de gestión técnica, administrativa y organizativa de las organizaciones del medio rural”*.

9. **¿En la definición del Propósito se hace referencia a la población objetivo que se busca atender mediante el Programa?**

Respuesta: No

Actualmente el Propósito del Programa, reflejado en la matriz de indicadores, hace referencia a la población objetivo que se desea atender de manera genérica: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*.

Cabe mencionar que, particularmente, el Programa de Actores, presenta dos tipos de población objetivo: organizaciones sociales y Comités sistema producto; cada una de ellas con características específicas. Por un lado, se trata de organizaciones sociales de carácter gremial, cuyo objeto social debe contemplar la representación de sus integrantes en los foros e instancias creadas para la participación del sector rural; mientras que los Comités sistema producto deberán estar integrados de acuerdo a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable¹⁴.

Desde este punto de vista, se considera que el Propósito no hace referencia, de manera adecuada, a la población objetivo que se busca atender.

¹⁴ **Artículo 149.-** La Comisión Intersecretarial promoverá la organización e integración de Sistemas-Producto, como comités del Consejo Mexicano, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores y sus organizaciones.

10. ¿El Propósito del Programa se encuentra formulado como un estado ya alcanzado?

Respuesta: No

El Propósito no se encuentra definido correctamente; adicionalmente no da cuenta del problema que atiende el Programa y no se expresa como un resultado alcanzado: *“Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”*.

Las razones que sustentan el juicio anterior son las siguientes:

1. No expresa la contribución específica a la solución del problema diagnosticado;
2. No se define el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y/o servicios) producidos; y
3. No se redacta en términos de su impacto económico y social en la población objetivo que atiende el Programa.

11. ¿Los Componentes se enuncian de tal manera que indican con precisión el tipo de *productos terminados* o *servicios proporcionados* por el Programa?

Respuesta: Sí

Los Componentes son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su Propósito. Un Componente es un bien y servicio público o producto terminado dirigido al beneficiario final (población objetivo) o, en algunos casos, dirigidos a beneficiarios intermedios; no constituye una etapa en el proceso de producción o entrega del mismo. Cada Componente debe ser necesario para lograr el Propósito del Programa.

Los componentes del Programa evaluado son:

- **Componente 1:** *Organizaciones sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación.*
- **Componente 2:** *Comités Sistema producto representativos, equipados y profesionalizados en operación.*

Dada la definición de Componente, los Componentes determinados por el Programa están adecuadamente expresados como productos terminados. No obstante, su pertinencia es discutible porque no permiten solucionar el problema identificado que sustenta la existencia del Programa.

Por otra parte, y en su sentido estricto, ambos Componentes están redactados en forma similar, cambiando sólo la población objetivo del enunciado. De acuerdo con la metodología de marco lógico, la población objetivo no define al Componente, sino al revés; es el servicio, bien o producto el que define un Componente. Siguiendo esta lógica, debería existir un solo componente con dos ejes de trabajo. Sin embargo, esto tampoco solucionaría el problema porque el Componente no es el necesario para lograr el Propósito.

12. ¿Los Componentes del Programa se encuentran expresados en términos de *una situación ya alcanzada*?

Respuesta: Sí

Los Componentes, de acuerdo con su redacción actual, se encuentran expresados en términos de una situación ya alcanzada:

Componente 1. *Organizaciones sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación.*

Componente 2. *Comités Sistema producto representativos, equipados y profesionalizados en operación.*

No obstante ello, existe falta de pertinencia en su definición. Los Componentes señalados en la matriz de indicadores del Programa no reflejan los bienes o servicios que actualmente produce el Programa, por lo que no permiten solucionar el problema identificado.

13. ¿Las Actividades están definidas con claridad y contienen información suficiente sobre las tareas o acciones que desarrolla el Programa?

Respuesta: No

Se percibe falta de claridad en la redacción de los enunciados de las Actividades, además de que su sintaxis no es pertinente.

Las Actividades son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los Componentes del Programa. Estas deben presentarse agrupadas por Componente. Es conveniente asignarles un número o código estructurado que permita identificar con facilidad a qué Componente corresponde cada Actividad. Por otro lado, su sintaxis debe iniciar con un sustantivo derivado de un verbo.

En la siguiente tabla se realiza un análisis de las Actividades para cada uno de los Componentes:

Componente 1	Actividades	Observaciones
Organizaciones Sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación.	1. Analizar y dictaminar solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades si bien se agrupan por Componente, no cuentan con un código asignado que permita identificar con facilidad a qué componente corresponde. Es necesario que en la sintaxis de los enunciados se refleje la población beneficiaria. Se sugiere mejorar la sintaxis en términos de un sustantivo derivado de un verbo, p. ej. Dictaminación de solicitudes; Suscripción de convenios, etc.
	2. Suscribir convenios	
	3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	
Componente 2	Actividades	Observaciones
Comités Sistemas-Producto representativos, equipados y profesionalizados en operación.	1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades, si bien se agrupan por Componente, no cuentan con un código asignado que permita identificar con facilidad a qué componente corresponde. Se sugiere mejorar la sintaxis en términos de un sustantivo derivado de un verbo, p. ej. Dictaminación de los planes anuales de fortalecimiento; Suscripción de convenios, etc.
	2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	
	3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	
	4. Otorgar apoyos convenidos	

Lógica vertical

14. ¿Las Actividades incluidas en la matriz de indicadores son necesarias^d, en términos cuantitativos y cualitativos, para generar los Componentes del Programa?

Respuesta: No

De acuerdo con su redacción actual, las Actividades en su conjunto no son necesarias para el cumplimiento de los Componentes. Por una parte, las Actividades definidas son generales, por lo que no permiten identificar cuáles son las principales tareas e insumos con los que cuenta el Programa: Analizar y dictaminar solicitudes; Suscribir convenios; Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas. Adicionalmente, la falta de pertinencia en su definición no hace posible realizar un análisis de coherencia con las actividades descritas.



15. ¿El conjunto de Actividades contempladas en la matriz de indicadores son suficientes^e, en términos cuantitativos y cualitativos, para producir cada uno de los Componentes?

Respuesta: No

Se considera que el conjunto de actividades contempladas no son suficientes en términos cuantitativos y cualitativos para producir los bienes o servicios que el Programa requiere para solucionar el problema que le da origen. Por una parte, las Actividades definidas son muy generales, por lo que no permiten identificar cuáles son las principales tareas e insumos con los que cuenta el Programa. Por otra parte, faltan Actividades relevantes como por ejemplo las de supervisión y evaluación.

16. ¿Los Componentes definidos en la matriz de indicadores son necesarios^f, en términos cuantitativos y cualitativos, para lograr el Propósito?

Respuesta: No

La falta de pertinencia en la definición de los Componentes de la matriz de indicadores no permite realizar un análisis sobre su contribución al logro del Propósito. A ello se debe agregar que tampoco el Propósito definido explicita adecuadamente la aportación específica del Programa a la solución del problema, toda vez que el problema no está claramente definido.

17. ¿El conjunto de Componentes definidos en la matriz de indicadores son suficientes⁹, en términos cuantitativos y cualitativos, para el logro del Propósito?

Respuesta: No

La falta de pertinencia en la definición de los Componentes de la matriz de indicadores no permite realizar un análisis sobre su contribución al logro del Propósito. A ello se debe agregar que tampoco el Propósito definido explicita adecuadamente la aportación específica del Programa a la solución del problema, toda vez que el problema no está claramente definido.

18. ¿Es claro y lógico que alcanzar el Propósito del Programa contribuye al logro del Fin?

Respuesta: No

Se percibe falta de claridad en la alineación entre Propósito y Fin. El Fin de la matriz de indicadores se refiere a: “Contribuir a generar un ambiente armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector”; mientras que el Propósito se refiere a: “Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos”.

El alcanzar el Propósito no necesariamente contribuirá al logro del FIN vgr.: Pueden existir organizaciones representativas participando en los órganos consultivos sin que ello contribuya a “armonizar el ambiente de consulta y atención con los actores vinculados al sector”.

Por otra parte, el Propósito no refleja el quehacer del Programa y el Fin es impreciso. A nivel de Propósito no es posible establecer el resultado esperado en la población objetivo que atiende el Programa; y a nivel de Fin no es posible establecer el impacto esperado. Tampoco existe una alineación del Fin con el objetivo estratégico que fundamenta la existencia del Programa.

19. Considerando el análisis realizado en este apartado, ¿se valida la lógica vertical de la matriz de indicadores del Programa? Si no es así, proponer y justificar los cambios que deben hacerse en la matriz de indicadores para asegurar su lógica vertical. Esos cambios deberán reflejarse en la *matriz de indicadores propuesta* del Programa.

Respuesta: No

La lógica vertical del Programa no se valida en su totalidad. Lo anterior en virtud de lo siguiente:

1. **Las Actividades** no son las necesarias ni las suficientes para el cumplimiento de los Componentes. Su redacción es genérica, por lo que no permite identificar cuáles son las principales tareas e insumos con los que cuenta el Programa. Se sugiere su reformulación en torno a los siguientes temas sustantivos:
 - a) Elaboración de planes estratégicos;
 - b) Asesorías especializadas para el desarrollo de capacidades de gestión;
 - c) Otorgamiento de apoyos para la difusión, equipamiento y operación y;
 - d) Seguimiento y evaluación del avance de metas.
2. **Los Componentes** no son necesarios ni son suficientes para el cumplimiento del propósito del Programa. La falta de pertinencia en la definición de los Componentes de la matriz de indicadores no permite determinar su contribución al logro del Propósito.

Se sugieren los siguientes Componentes en función del problema central identificado que atiende el Programa:

- a) C1. Comités sistema producto constituidos y operando con un Plan Estratégico. Lo anterior significa que los Comités tienen y/o actualizan su “plan o carta de navegación” para enfrentar los desafíos y oportunidades que se ofrecen en el mercado interno y en el mundo de las exportaciones agropecuarias.
- b) C2. Organizaciones sociales del sector rural con capacidades de gestión de sus integrantes. La definición de este Componente se basa en el bien o servicio público entregado al beneficiario final; este se refiere al desarrollo de las

capacidades de gestión que posibilitará *la definición y gestión de su propio desarrollo*.

3. **El Propósito** plasmado en la matriz de indicadores no corresponde a la solución del problema central identificado. El problema identificado que atiende el Programa se refiere a las “*Capacidades limitadas de gestión técnico, administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural*”, por lo que se sugiere su reformulación en torno al siguiente enunciado:
 - a) Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las Organizaciones sociales y los Comités sistema producto.
4. **El Fin** indicado en la matriz de indicadores del Programa: “Contribuir a generar un ambiente armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector rural” no se valida. Se considera el enunciado del Fin es general e impreciso, por lo que no demuestra en forma clara su contribución, en el mediano o largo plazo, a la consecución de los objetivos estratégicos de la Dependencia. Por otra parte, no se vincula claramente con el Objetivo 5 del Programa Sectorial, en tanto éste se refiere centralmente a temas de gestión interna de la Secretaría.

En función de lo anterior, se propone la siguiente redacción del Fin:

- a) “Contribuir a la sostenibilidad de la participación de las organizaciones en el desarrollo rural y pesquero, mediante su fortalecimiento”.

Con esta definición se está diciendo que se espera contribuir en el largo plazo a que las organizaciones rurales tengan vida propia y autonomía para buscar y proponer soluciones a sus problemas, respetando la convivencia democrática que espera la sociedad mexicana.

Los cambios que se proponen se pueden ver con detalle en el Anexo 2: Matriz de Marco Lógico propuesta, que forma parte de este documento.

Lógica horizontal

Fin

20. ¿El Programa cuenta con indicadores pertinentes^h para medir el logro de su objetivo a nivel de Fin?

Respuesta: No

Se considera que no existe pertinencia en el indicador del Fin: “Incremento porcentual de organizaciones beneficiarias que consideran que los acuerdos tomados en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural”.

Por un lado, no se indica el tipo de evidencia que mida el impacto del Programa y, por otro, el indicador actual no mide la calidad del objetivo “ambiente armónico”, sino que mide la percepción de las organizaciones apoyadas en relación con la contribución de los acuerdos tomados en los órganos consultivos para el desarrollo del medio rural. La dimensión de este indicador no es consistente con el objetivo planteado¹⁵.

Por otra parte, como se puede observar en la siguiente tabla, la definición y el método de cálculo del indicador no son consistentes con el enunciado del mismo; mientras que el enunciado se refiere al “incremento”, el método de cálculo se refiere a un “porcentaje” fijo y no lo relaciona con un referente.

Fin	Nombre del indicador	Método de calculo
Contribuir a generar un <i>ambiente armónico</i> de consulta y atención con los actores vinculados al sector	CALIDAD: Incremento porcentual de organizaciones beneficiarias que consideran que los <i>acuerdos tomados</i> en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural	(Organizaciones beneficiarias que consideran que los <i>acuerdos tomados</i> en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural) / (Organizaciones beneficiarias)*100

¹⁵ Los ámbitos de los indicadores de desempeño son: procesos, producto, resultados e impacto. En la matriz de marco lógico los indicadores de fin corresponden a indicadores de impacto. CEPAL, 2005; Schacter 2002; OECD 2006

21. ¿Los indicadores planteados para medir el logro del Fin establecen *metas* y *plazos* específicos?

Respuesta: Sí

El indicador planteado para medir el logro del Fin establece el valor de la meta del Ciclo Presupuestario en 2008; sin embargo, ésta no hace sentido al indicador. La meta establecida en el indicador es de: 0.1 por ciento de incremento. Se sugiere validar el valor meta.

Por otro lado, los plazos para medir impacto no son los apropiados. En la definición de Fin, la frecuencia de medición es anual. Para este Programa se sugiere que se mida impacto cada tres años: trianual.

El impacto de un Programa se define como los *“efectos de largo plazo duraderos, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”* (CAD 2002:24). De acuerdo a la literatura especializada en la temática¹⁶ el impacto suele expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.

¹⁶ Baker, Judy L..2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales *Banco Mundial*. Washington, D.C. CAD (2002) *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Evaluation and Aid Effectiveness N°6. OECD-DAC. Paris. Guzmán, Marcela. 2004. Metodología evaluación de impacto. División de Control de Gestión. Santiago, CHILE. Larrú, José M. 2007. La Evaluación De Impacto: Qué Es, Cómo Se Mide Y Qué Está Aportando En La Cooperación Para El Desarrollo. Ravallion, M. (2005) “Evaluating Anti-Poverty Programs”, *World Bank Policy Research Working Paper 3625*. Savedoff, W. R. Levine & N. Birdsall (2006) “When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation”, Report of the Evaluation Gap Working Group. Center for Global Development, May.

22. Para medir el logro del Fin, ¿el Programa tiene identificados *medios de verificación pertinentes, confiables y económicos*¹?

Respuesta: No

La metodología de marco lógico establece que un medio de verificación “es el instrumento a través del cual se acredita, se certifica y valida el cumplimiento de los objetivos. Este instrumento debe ser auditable, específico y estar disponible para el público.” Dada esta definición, los medios de verificación establecidos a nivel de fin no cumplen con los criterios antes descritos. De ello que se consideran no pertinentes.

Además, no es posible establecer la confiabilidad de la información puesto que no se indica en qué informe oficial de la institución se consigna su análisis. Una encuesta no es un medio de verificación, sino un instrumento de recopilación de información.

23. ¿El Programa contempla el levantamiento de una *línea de base* para los indicadores de Fin?

Respuesta: Sí

A nivel de Fin, el Programa contempla el levantamiento de una línea de base en el año 2008. Actualmente su valor es igual a 0. Se sugiere explicitar la metodología, así como las unidades de análisis.

Propósito

24. En el nivel de Propósito, ¿el Programa cuenta con los indicadores pertinentes¹ para medir el cumplimiento del objetivo planteado?.

Respuesta: No

Para establecer la pertinencia del indicador a nivel de Propósito, el objetivo debe estar bien definido. Este no es el caso.

Sin embargo, tomando en consideración la matriz definida, es posible concluir que el indicador propuesto: “*Porcentaje de organizaciones apoyadas que participan en órganos consultivos*” es un indicador de cobertura del Programa y corresponde al ámbito de producto¹⁷. En la matriz de marco lógico los indicadores de propósito corresponden a indicadores de resultados, por lo que se considera que no es pertinente para medir el cumplimiento del objetivo planteado. De igual forma, los indicadores que corresponden a este nivel de objetivos deben redefinirse en función de la nueva matriz propuesta.

¹⁷ Los indicadores de producto, entre estos los de cobertura, corresponden a un primer nivel de resultados que se sitúa en el ámbito de los bienes y servicios producidos, es decir los componentes. Bonnefoy y Armijo, 2005.

25. ¿Los indicadores planteados para medir el avance del Propósito contemplan *metas y plazos* específicos?

Respuesta: Sí

Se contemplan metas y plazos específicos para la medición del indicador a nivel de Propósito, aún cuando este indicador corresponde al ámbito de producto. El valor de la meta en el ciclo presupuestario 2008 es del 40 por ciento y su frecuencia de medición es anual.

26. Para calcular los indicadores del Propósito, ¿el Programa ha identificado medios de verificación pertinentes, confiables y económicos?.

Respuesta: No

La metodología de marco lógico establece que un medio de verificación “es el instrumento a través del cual se acredita, se certifica y valida el cumplimiento de los objetivos. Este instrumento debe ser auditable, específico y estar disponible para el público.” Dada esta definición, los medios de verificación establecidos a nivel de propósito no cumplen con los criterios antes descritos. De ello que se consideran no pertinentes y no confiables.

Además de ello, **“un beneficiario” no es un medio de verificación**, pues corresponde a la población objetivo del Programa.

27. ¿El Programa ha establecido una línea de base para los indicadores de Propósito?

Respuesta: Sí

El Programa no ha establecido una línea de base para los indicadores de Propósito; indicándose que se levantará el año 2008. No se explicita la metodología ni las unidades de análisis.

Componentes

28. ¿El Programa cuenta con los indicadores pertinentes^k para medir el cumplimiento de sus objetivos a nivel de Componentes?

Respuesta: Sí

Para establecer la pertinencia de los indicadores a nivel de componentes, los objetivos deben estar bien definidos. Este no es el caso.

Sin embargo, tomando en consideración la matriz definida, es posible concluir para el caso del Componente 1¹⁸ que el primer indicador no mide el bien y servicio prestado. Los indicadores 2 y 3 corresponden a indicadores de producto y se consideran pertinentes. Aunque es necesario asegurar –en el indicador 2- si el concepto “profesionalizada” del Componente es equivalente a “contar con profesionales” y lo mismo en el indicador 3, si el concepto “en operación” es lo que se mide con organizaciones que cuentan con equipamiento”. La fórmula de cálculo de los indicadores 2 y 3 es la adecuada. La dimensión del desempeño que mide es la adecuada en todos los casos.

En el caso del Componente 2¹⁹, los indicadores corresponden al ámbito de producto y se consideran pertinentes. Sus fórmulas de cálculo son las adecuadas y la dimensión del desempeño que mide es la adecuada en todos los casos. Solo en el caso del indicador 1 existe falta de correspondencia entre la definición de los indicadores y el objetivo del Componente. El indicador, por ejemplo, se refiere al porcentaje de los Comités sistema producto que operan con planes rectores elaborados y actualizados; sin embargo, en el enunciado del objetivo no se habla de los planes rectores.

¹⁸ Componente 1 Organizaciones Sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación.

¹⁹ Componente 2, Comités Sistemas-Producto representativos, equipados y profesionalizados en operación.

Objetivo	Enunciado	Formula del Indicador	Pertinencia
C1	EFICACIA: Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con representación en los órganos consultivos	$(\text{Organizaciones Sociales apoyadas con representación en los órganos consultivos}) / (\text{Total de Organizaciones Sociales apoyadas}) * 100$	NO
	EFICACIA: Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con profesionales para desarrollar proyectos que impulsen el fortalecimiento de la organización.	$(\text{Organizaciones sociales apoyadas cuentan con profesionales}) / (\text{Organizaciones sociales apoyadas}) * 100$	SI
	EFICACIA: Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con equipamiento.	$(\text{Organizaciones sociales apoyadas con equipamiento}) / (\text{Organizaciones sociales totales apoyadas}) * 100$.	SI
Objetivo	Enunciado	Formula del Indicador	Pertinencia
C2	EFICACIA: Porcentaje de Comités Sistemas Producto operando con planes rectores elaborados y actualizados	$(\text{Comités apoyados con plan rector elaborado y actualizados}) / (\text{Comités constituidos}) * 100$	SI
	EFICACIA: Porcentaje de Comités constituidos apoyados cuentan con representatividad de 2 o más agentes del Sistema producto	$(\text{Comités constituidos operando con la representatividad de 2 ó más agentes del Sistema producto}) / (\text{Comités constituidos apoyados}) * 100$	SI
	EFICACIA: Porcentaje de Comités Sistemas Producto apoyados cuentan con profesionales	$(\text{Comités Sistema Producto apoyados cuentan con profesionales}) / (\text{Comités Sistema Producto totales apoyados}) * 100$	SI
	EFICACIA: Porcentaje de Comités apoyados cuentan con equipamiento	$(\text{Comités Sistema Producto apoyados cuentan con equipamiento}) / (\text{Comités Sistema Producto totales apoyados}) * 100$	SI

29. ¿Los indicadores planteados para determinar en qué medida el Programa logra producir sus Componentes contemplan *metas* y *plazos* específicos?

Respuesta Sí

Se contemplan metas y plazos específicos y se consideran adecuados, pero en el entendido de que estas metas y plazos de los indicadores deberán replantarse en función de los cambios propuestos a la matriz de marco lógico.

30. Para obtener los datos que permitan calcular los indicadores de los Componentes, ¿el Programa ha identificado medios de verificación pertinentes, confiables y económicos?

Respuesta: No

La metodología de marco lógico establece que un medio de verificación “es el instrumento a través del cual se acredita, se certifica y valida el cumplimiento de los objetivos. Este instrumento debe ser auditable, específico y estar disponible para el público.” Dada esta definición, los medios de verificación establecidos a nivel de Componentes no cumplen con los criterios antes descritos. De ello que se consideran no pertinentes.

Además, no es posible establecer la confiabilidad de la información puesto que no se indica en qué informe oficial de la institución se consigna su análisis. Una “base de datos” no es un medio de verificación, sino un instrumento que contiene información.

31. En aquellos casos en los cuales se plantean indicadores para medir los efectos del Programa a nivel de Componentes, ¿se ha establecido una *línea de base* para realizar la medición de los impactos?

Respuesta: Sí

A nivel de Componentes el Programa contempla el levantamiento de una línea de base en el año 2008. Actualmente su valor es igual a 0. Se sugiere explicitar la metodología, así como las unidades de análisis.

Actividades

32. **¿El Programa cuenta con los indicadores pertinentes¹ para medir el avance en la realización de sus Actividades?**

Respuesta: Sí

En la matriz de indicadores no se identifican claramente las Actividades para cada uno de los Componentes; es decir, no queda claro qué bien o servicio producen. Los indicadores se definen en función de objetivos (y las actividades en la metodología de marco lógico corresponden a un nivel de objetivos), si los objetivos no están claros, entonces no es posible valorar si los indicadores propuestos son pertinentes. Por ello, esta evaluación sólo analiza los indicadores de la matriz definida en función de la coherencia del enunciado del indicador y su fórmula de cálculo. Al respecto, es posible concluir para el caso de las actividades lo siguiente:

Actividades del Componente 1: el primer indicador es coherente con su fórmula de cálculo. El segundo indicador no es un indicador sino una frase y, por otro lado, su fórmula de cálculo alude a porcentaje de organizaciones con convenios suscritos. El tercer indicador es coherente con su fórmula; sin embargo, no queda claro qué es lo que mide.

Actividades del Componente 2: el primer y segundo indicadores son muy similares al indicador del Componente; se refieren al porcentaje de Comités con Planes Rectores elaborados o actualizados, cambiando sólo la amplitud (nacional y estatal) de la medida. No queda claro, en su caso, cuál es la relevancia de la medición, más aún cuando no hay coherencia directa entre estos indicadores y la sintaxis de la Actividad 1: “Conducir la elaboración o actualización de los Planes Rectores de Comités constituidos y Planes específicos que de ellos se deriven. Por su parte, los indicadores 3 y 4 son coherentes con sus fórmulas y actividades. En relación con el indicador 5, no queda claro el concepto de “esquemas concertados” y, por tanto, no se establece con claridad qué mide. El indicador 6 es coherente con su fórmula y enunciado de la actividad.

Actividades	Enunciado	Formula del Indicador	Pertinencia
C.1. A.1. Analizar y dictaminar las solicitudes	Porcentaje de solicitudes dictaminadas	$(\text{solicitudes dictaminadas}) / (\text{solicitudes recibidas}) * 100$	SI
C.1. A.2. Suscribir convenios	Convenios suscritos	$(\text{Convenios suscritos con las organizaciones}) / (\text{Solicitudes dictaminadas positivamente}) * 100$	NO
C.1. A.3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	Porcentaje de verificación de la presencia en los estados de las organizaciones sociales apoyadas.	$(\text{Organizaciones con presencia verificada en los estados}) / (\text{Organizaciones Sociales apoyadas}) * 100$	NO
Actividades	Enunciado	Formula del Indicador	Pertinencia
C.2. A.1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	Porcentaje de Comités nacionales con Planes rectores elaborados o actualizados	$(\text{Comités nacionales con plan rector elaborado o actualizado}) / (\text{Comités nacionales constituidos apoyados}) * 100$	NO
	Porcentaje de Comités estatales con Planes rectores elaborados o actualizados	$(\text{Comités estatales con plan rector elaborados o actualizado}) / (\text{Comités estatales constituidos apoyados}) * 100$	NO
C.2. A.2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	Porcentaje de Planes anuales de fortalecimiento dictaminados favorablemente	$(\text{Planes anuales de fortalecimiento dictaminados favorablemente}) / (\text{Planes anuales dictaminados}) * 100$	SI
C. 2. A.3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	Porcentaje de convenios de concertación firmados con Comités nacionales	$(\text{Convenios de concertación firmados}) / (\text{solicitudes aprobadas}) * 100$	SI
	Porcentaje de Esquemas concertados con Comités Estatales	$(\text{Esquemas concertados}) / (\text{solicitudes aprobadas}) * 100$	NO
C. 2. A.4 Otorgar apoyos convenidos	Porcentaje de Recursos convenidos ejercidos	$(\text{Presupuesto ejercido}) / (\text{presupuesto convenido}) * 100$	SI

33. ¿El Programa ha definido *metas* y *plazos* específicos para los indicadores correspondientes a Actividades?.

Respuesta: Sí

El Programa ha establecido metas y plazos específicos para los indicadores de Actividades, mismos que se consideran adecuados.

Actividades Componentes 1	Enunciado	Meta	Frecuencia de medición
C.1. A.1. Analizar y dictaminar las solicitudes	Porcentaje de solicitudes dictaminadas	100%	Trimestral
C.1. A.2. Suscribir convenios	Convenios suscritos	100%	Semestral
C.1. A.3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	Porcentaje de verificación de la presencia en los estados de las organizaciones sociales apoyadas.	70%	Anual
Actividades Componente 2	Enunciado	Meta	Observaciones
C.2. A.1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	Porcentaje de Comités nacionales con Planes rectores elaborados o actualizados	50%	Anual
	Porcentaje de Comités estatales con Planes rectores elaborados o actualizados	50%	Anual
C.2. A.2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	Porcentaje de Planes anuales de fortalecimiento dictaminados favorablemente	90%	Anual
C. 2. A.3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	Porcentaje de convenios de concertación firmados con Comités nacionales	90%	Anual
	Porcentaje de Esquemas concertados con Comités Estatales	80%	Anual
C. 2. A.4 Otorgar apoyos convenidos	Porcentaje de Recursos convenidos ejercidos	90%	Anual

34. **¿Se encuentran identificados los medios de verificación pertinentes, confiables y económicos para calcular los indicadores de las Actividades?**

Respuesta: No

Los medios de verificación son generales, se refieren, en todos los casos, a “bases de datos”. Se considera que una base de datos no es un medio de verificación, sino un instrumento que contiene información. En su caso, se deberá indicar en qué documento oficial de la institución se consigna su análisis.

En este sentido, se concluye que los medios de verificación establecidos en la matriz de indicadores a nivel de Actividades no son pertinentes. Asimismo, no se puede establecer su confiabilidad y economía.

35. Considerando el análisis realizado en este apartado, ¿la lógica horizontal de la matriz de indicadores se valida en su totalidad? Si no es así, proponer y justificar los cambios que deben hacerse a la matriz de indicadores para asegurar su lógica horizontal. Tales cambios deberán reflejarse en la *matriz de indicadores propuesta* del Programa.

Respuesta: No

La lógica horizontal de la matriz no se valida, ya que no es posible establecer si los indicadores son pertinentes, toda vez, que los objetivos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades no están adecuadamente definidos.

Por otro lado, se aprecia una confusión entre ámbitos de medida de indicadores: no existe ningún indicador que mida resultados e impacto, a nivel de Fin y Propósito.

En el caso de los indicadores de Componentes, éstos efectivamente miden producto, pero en ocasiones se enuncian de manera inadecuada y, en otras, es difícil establecer los alcances de la medición.

Respecto de las metas y la frecuencia de medición, es posible observar que, si bien se han establecido metas adecuadas, la frecuencia de medición no es conveniente en todos los casos. A nivel de Fin se estableció una medición anual; sin embargo, se considera que el impacto de un Programa se mide en el mediano plazo: 3 años.

Por otra parte, se observa falta de pertinencia y confiabilidad en los medios de verificación. En general, para los diferentes niveles estos se refieren a: “beneficiarios”, “encuestas” y/o “bases de datos”. Todos ellos se consideran fuentes de información, pero no medios de verificación.

Propuesta de lógica horizontal. Considerando las modificaciones propuestas en la lógica vertical de la matriz del Programa se realizó propuesta de indicadores, metas, verificadores y supuestos, que se puede ver con detalle en el Anexo 2: Matriz de indicadores propuesta.



Actividades

36. **¿Los supuestos planteados para el nivel de Actividades son relevantes; es decir, corresponden a situaciones o acontecimientos intrínsecos que condicionan el logro del siguiente nivel de objetivos?.**

Respuesta: No

Los supuestos planteados a nivel de actividades no son relevantes en su conjunto.

En el caso de las Actividades del Componente 1, los supuestos no se encuentran redactados en forma adecuada. Expresan actividades más que supuestos. El supuesto “disponibilidad presupuestal” es inadecuado y su enunciado representa un supuesto fatal si no se cumple. En su caso, el supuesto debería definirse de la siguiente manera: “los recursos llegan oportunamente al Programa”. Los siguientes supuestos: validación de cada propuesta de convenio por parte de la Coordinación General Jurídica; y colaboración efectiva de los Delegados Estatales para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen; no corresponden a condiciones externas al Programa, sino a actividades propias de la gestión de los apoyos.

En el caso del Componente 2, el supuesto “disponibilidad presupuestal”, además de presentar una redacción inadecuada, supone una condición crítica para la realización del proyecto debido a que los recursos son un factor necesario para llevar a cabo el Programa. Por su parte, los supuestos: “Comités entregan en tiempo y forma sus Planes de Fortalecimiento” y; “Las organizaciones beneficiarias comprueban el ejercicio de acuerdo a lo establecido en el convenio o en los esquemas de concertación” se refieren a Actividades y no a condiciones externas al Programa.



Actividades Componentes 1	Supuestos	Relevante
C.1. A.1. Analizar y dictaminar las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sociales solicitan el apoyo 	NO
C.1. A.2. Suscribir convenios	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal • Validación de cada propuesta de convenio por parte de la Coordinación General Jurídica 	NO
C.1. A.3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración efectiva de los Delegados Estatales, para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen 	NO
Actividades Componente 2	Supuestos	Relevante
C.2. A.1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal estatal y federal • Interés en el Programa. • Presentación de planes anuales de fortalecimiento. • Participación constructiva de los integrantes de los Comités. 	NO NO NO NO
C.2. A.2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	<ul style="list-style-type: none"> • Comités entregan en tiempo y forma sus planes de fortalecimiento 	NO
C. 2. A.3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal estatal y federal • Comités entregan en tiempo y forma sus solicitudes 	NO
C. 2. A.4 Otorgar apoyos convenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones beneficiarias comprueban el ejercicio de acuerdo a lo establecido en el convenio o en los esquemas de concertación 	NO

37. ¿Los riesgos incorporados como supuestos para las Actividades tienen una fuente externa al Programa que escapa al control de su gestión?.

Respuesta: No

Los riesgos incorporados como supuestos para las actividades no constituyen factores externos al Programa. Como se puede observar en la siguiente tabla, gran parte de los riesgos asociados a las Actividades son actividades de gestión interna o bien constituyen supuestos fatales para la realización del Programa.

Actividades Componentes 1	Supuestos	Observaciones
C.1. A.1. Analizar y dictaminar las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones sociales solicitan el apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Redacción inadecuada
C.1. A.2. Suscribir convenios	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal Validación de cada propuesta de convenio por parte de la Coordinación General Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> Supone una situación fatal para la realización del proyecto Gestión interna de los apoyos
C.1. A.3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración efectiva de los Delegados Estatales, para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión interna de los apoyos
Actividades Componente 2	Supuestos	Observaciones
C.2. A.1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal estatal y federal Interés en el Programa Presentación de planes anuales de fortalecimiento Participación constructiva de los integrantes de los Comités. 	<ul style="list-style-type: none"> Supone una situación fatal para la realización del proyecto Redacción inadecuada Gestión interna de los apoyos Redacción inadecuada
C.2. A.2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	<ul style="list-style-type: none"> Comités entregan en tiempo y forma sus planes de fortalecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión interna de los apoyos
C. 2. A.3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal estatal y federal Comités entregan en tiempo y forma sus solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Supone una situación fatal para la realización del proyecto Gestión interna de los apoyos
C. 2. A.4 Otorgar apoyos convenidos	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones beneficiarias comprueban el ejercicio de acuerdo a lo establecido en el convenio o en los esquemas de concertación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión interna de los apoyos

38. ¿Los supuestos establecidos para las Actividades son pertinentes^m en términos de la probabilidad de ocurrencia del riesgo al cual hacen referencia?.

Respuesta: No

El conjunto de los supuestos establecidos para las actividades no son pertinentes. Los supuestos se encuentran definidos de manera inadecuada y, muchos de ellos, corresponden a Actividades de control de gestión interno.

Por otra parte, el supuesto “disponibilidad presupuestal” representa un “supuesto fatal” si no se cumple, por lo que se sugiere su eliminación o, en su caso, su reformulación en el siguiente sentido: *“Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales federales oportunamente”*; *“Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa”*.

Actividades Componentes 1	Supuestos	Pertinencia
C.1. A.1. Analizar y dictaminar las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones sociales solicitan el apoyo 	NO
C.1. A.2. Suscribir convenios	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal Validación de cada propuesta de convenio por parte de la Coordinación General Jurídica 	NO NO
C.1. A.3. Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración efectiva de los Delegados Estatales, para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen 	NO
Actividades Componente 2	Supuestos	Pertinencia
C.2. A.1. Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal estatal y federal. Interés en el Programa. Presentación de planes anuales de fortalecimiento. Participación constructiva de los integrantes de los Comités. 	NO NO NO NO
C.2. A.2. Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	<ul style="list-style-type: none"> Comités entregan en tiempo y forma sus planes de fortalecimiento 	NO
C.2. A.3. Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal estatal y federal Comités entregan en tiempo y forma sus solicitudes 	NO NO
C.2. A.4 Otorgar apoyos convenidos	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones beneficiarias comprueban el ejercicio de acuerdo a lo establecido en el convenio o en los esquemas de concertación 	NO



39. ¿Los supuestos establecidos para las Actividades se encuentran formulados en forma positiva; es decir, como condiciones que deben cumplirse?.

Respuesta: No

Los supuestos establecidos a nivel de Actividades no son adecuados, ya que no se expresan en términos positivos.

Algunos de los supuestos establecidos a nivel de Actividades son los siguientes: Interés en el Programa; y disponibilidad presupuestal. Su expresión adecuada podría ser la siguiente: *“Existe interés por parte de la población objetivo, en la oferta de bienes y servicios del Programa”*; y *“Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales federales oportunamente”* y *“Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa”*.



Componentes

40. ¿Los supuestos planteados para el nivel de Componentes son *relevantes*ⁿ; es decir, corresponden a situaciones o acontecimientos que condicionan alcanzar el siguiente nivel de objetivos?

Respuesta: No

En general, los supuestos planteados para el nivel de Componentes no son relevantes. Los supuestos establecidos a nivel de Componentes son los siguientes: Componente 1: “Existe demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones”; y Componente 2: “Disponibilidad presupuestal estatal y federal”, “Interés en el Programa”, “Presentación de planes anuales de fortalecimiento” y “participación constructiva de los integrantes de los Comités”.

El único supuesto relevante es el que corresponde al Componente 1; los supuestos del Componente 2 constituyen sólo una lista de expectativas, por lo que no pueden ser considerados como supuestos. Por ejemplo, si el interés en el Programa es un riesgo, debería enunciarse: *“Existe interés por parte de la población objetivo en la oferta de bienes y servicios del Programa.”* El supuesto “disponibilidad presupuestal” representa un “supuesto fatal” si no se cumple, por lo que se sugiere su eliminación o, en su caso, su reformulación en el siguiente sentido: *“Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales federales oportunamente”* y *“Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa”*.

Por otra parte, en ambos Componentes no se han considerado otros riesgos relevantes que afectan la provisión de servicios, como por ejemplo *“Se cuenta con una oferta de profesionales suficiente y de calidad para entregar servicios de asistencia técnica.”*

41. ¿Los riesgos incorporados como supuestos para los Componentes tienen una *fuerza externa* al Programa que escapa al control de su gestión?.

Respuesta: Sí

Los supuestos de los Componentes asociados con la “Demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones”; “Disponibilidad presupuestal estatal y federal” e “Interés en el Programa” son factores externos que escapan al control de la gestión del Programa. El resto de los supuestos forman parte de la gestión interna de los apoyos o se encuentran formulados de manera inadecuada.

En la siguiente tabla, se muestra el detalle de cada uno de estos.

Componente 1	Supuestos	Fuente externa
Organizaciones Sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en operación	<ul style="list-style-type: none"> Existe demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones 	SI
Componente 2	Supuestos	Fuente externa
Comités Sistemas-Producto representativos, equipados y profesionalizados en operación	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestal estatal y federal. Interés en el Programa. Presentación de planes anuales de fortalecimiento. Participación constructiva de los integrantes de los Comités 	SI SI NO NO



42. ¿Los supuestos establecidos para los Componentes son *pertinentes* en términos de la probabilidad de ocurrencia del riesgo al cual hacen referencia?

Respuesta: No aplica²⁰

Sólo en el caso del supuesto del Componente 1 existe pertinencia, ya que la probabilidad de que ocurra el riesgo externo al cual se hace referencia se ubica en un nivel razonable: “Existe demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones”.

En el caso del Componente 2, los supuestos se enuncian de manera inadecuada o se trata de Actividades de gestión interna: “Interés en el Programa”; “Participación constructiva de los integrantes de los Comités” y “Presentación de planes anuales de fortalecimiento”, por lo que no se puede establecer su pertinencia.

El supuesto “disponibilidad presupuestal” representa un “supuesto fatal” si no se cumple, por lo que se sugiere su eliminación o, en su caso, su reformulación en el siguiente sentido: “*Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales federales oportunamente*” y “*Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa*”.

²⁰ No aplica la respuesta binaria, ya que en este caso, no corresponde una respuesta positiva o negativa



43. ¿Los supuestos planteados a nivel de Componentes se encuentran formulados en forma *positiva*; es decir, como condiciones que deben cumplirse?

Respuesta: No aplica²¹

En el caso del Componente 1 el supuesto se encuentra correctamente enunciado; es decir, de manera positiva: “Existe demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones”.

Por el contrario, los supuestos del Componente 2 se encuentran formulados de manera inadecuada: “Interés en el Programa” y “Disponibilidad presupuestal”. Su expresión correcta podría ser la siguiente: *“Existe interés por parte de la población objetivo, en la oferta de bienes y servicios del Programa”* y *“Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales federales oportunamente”* o *“Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa”*. El resto de los componentes constituyen Actividades de gestión interna: “Participación constructiva de los integrantes de los Comités”; “Presentación de planes anuales de fortalecimiento”.

²¹ No aplica la respuesta binaria, ya que en este caso, no corresponde una respuesta positiva o negativa.



Propósito

44. ¿Los supuestos planteados para el nivel de Propósito son *relevantes*^o; es decir, corresponden a situaciones o acontecimientos intrínsecos que condicionan el logro del siguiente nivel de objetivos?

Respuesta: No

El supuesto definido a nivel de Propósito: “*Participación efectiva de las organizaciones de acuerdo con la normatividad establecida*” no corresponde a un acontecimiento, condición o decisión externa que tiene que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del Programa. El supuesto definido corresponde a un requisito de entrada al Programa que las organizaciones deben cumplir. Por lo que se considera que es parte de las actividades de selección.

En este sentido, se considera que *los riesgos que pueden afectar el logro del Propósito no han sido identificados*. Considerando el problema identificado, estos se pondría establecer en los siguientes términos: “*Las Organizaciones sociales y los Comités Sistema producto están comprometidos e interesados en el desarrollo de sus capacidades*”



45. ¿Los riesgos incorporados como supuestos para el Propósito tienen una *fuentes externa* al Programa que escapa al control de su gestión?.

Respuesta: No

El supuesto incorporado a nivel de Propósito: *“Participación efectiva de las organizaciones de acuerdo con la normatividad establecida”* corresponde un requisito de entrada al Programa, que las organizaciones deben cumplir; es decir, se refiere a una actividad de gestión interna, por lo que no se considera un factor que este fuera de control del Programa.



46. ¿Los supuestos establecidos para el Propósito son *pertinentes* en términos de la probabilidad de ocurrencia del riesgo al cual hacen referencia?

Respuesta: No

El supuesto establecido a nivel de Propósito no es pertinente: *“Participación efectiva de las organizaciones de acuerdo con la normatividad establecida”*, en tanto que su descripción corresponde a un requisito de entrada al Programa que las organizaciones deben cumplir.

La pertinencia de los supuestos radica en la probabilidad de que el riesgo externo al cual se hace referencia se ubica en un nivel razonable, tal que amerite ser considerado. Este no es el caso.



47. ¿Los supuestos planteados a nivel de Propósito se encuentran formulados en forma *positiva*; es decir, como condiciones que deben cumplirse?.

Respuesta: No

El supuesto a nivel de Propósito no se encuentra formulado en forma positiva. Adicionalmente, su descripción no es adecuada: *“Participación efectiva de las organizaciones de acuerdo con la normatividad establecida”*; ya que más que un supuesto se trata de una actividad de gestión interna del Programa.



Fin

48. ¿Los supuestos planteados para el nivel de Fin son *relevantes*^p; es decir, corresponden a situaciones o acontecimientos intrínsecos que condicionan la sostenibilidad de los beneficios generados por el Programa?.

Respuesta: No

Los supuestos definidos a nivel de Fin son: i) *Interés de las organizaciones en participar en foros de consulta*; y ii) *Estabilidad Política y Social*.

El primero no es relevante como supuesto de Fin; podría corresponder a un supuesto de Componente. El segundo no es un supuesto; es una expectativa o una declaración.

Los supuestos a nivel de Fin corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la “sustentabilidad” de los beneficios generados por el proyecto. Es decir, son condiciones que tienen que estar presentes a futuro para que el proyecto pueda seguir produciendo los beneficios que justificaron su ejecución.

En este sentido, se considera que los riesgos que pueden afectar el impacto a nivel de Fin no han sido identificados. Algunos supuestos relevantes a nivel de Fin pueden ser los siguientes: “*Se mantiene la política de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales*” y “*Los Comités Sistema producto están ligados al sector agropecuario y pesquero*”.



49. ¿Los riesgos incorporados como supuestos para el Fin tienen una *fuentes externa* al Programa que escapa al control de su gestión?

Respuesta: No aplica²²

En la matriz de indicadores se han registrado dos supuestos a nivel de Fin: i) *Interés de las organizaciones en participar en foros de consulta*; y ii) *Estabilidad Política y Social*. El primero, si bien es un factor externo al Programa, éste no corresponde a este nivel; se trata de un supuesto de Componente. El segundo no es un supuesto; es una expectativa o una declaración.

²² No aplica la respuesta binaria, ya que en este caso, no corresponde una respuesta positiva o negativa.



50. ¿Los supuestos establecidos a nivel de Fin son *pertinentes* en términos de la probabilidad de ocurrencia del riesgo al cual hacen referencia?.

Respuesta: No

El supuesto establecido a nivel de Fin: "*Interés de las organizaciones en participar en foros de consulta*" corresponde a un supuesto de Componente. Por su parte, el supuesto: "*Estabilidad Política y Social*" constituye una frase, no un supuesto.

Los supuestos a nivel de Fin corresponderán a acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la "sustentabilidad" de los beneficios generados por el proyecto. Es decir, son condiciones que tienen que estar presentes a futuro para que el proyecto pueda seguir produciendo los beneficios que justificaron su ejecución.

En este sentido, se considera que los riesgos que pueden afectar el impacto a nivel de Fin no han sido identificados. Algunos supuestos pertinentes a nivel de Fin pueden ser los siguientes: "*Se mantiene la política de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales*" y "*Los Comités Sistema producto, están ligados al sector agropecuario y pesquero*".



51. ¿Los supuestos planteados a nivel de Fin se encuentran formulados en forma **positiva**; es decir, como condiciones que deben cumplirse?

Respuesta: No

Los supuestos definidos a nivel de Fin son: i) *Interés de las organizaciones en participar en foros de consulta*; y ii) *Estabilidad Política y Social*. Ninguno de ellos se encuentra formulado en forma positiva.

Por otro lado, el primer supuesto corresponde a un supuesto de Componente. El segundo no es un supuesto; es una expectativa o una declaración.



52. **Con base en el análisis realizado en este apartado, ¿se validan los supuestos de la matriz de indicadores del Programa? Si no es así, proponer y justificar los cambios que deben hacerse en este nivel para asegurar su cumplimiento. Tales cambios deberán reflejarse en la *matriz de indicadores propuesta* del Programa.**

Respuesta: No

Los supuestos de la matriz de indicadores del Programa no se validan en su totalidad por las siguiente razones: i) en general los supuestos planteados no son los adecuados, en virtud de que hace falta precisión en su contenido de tal manera que puedan ser monitoreados; por otro lado, no en todos los casos se expresan en términos positivos; ii) los supuestos se encuentran en general redactados de manera inadecuada; iii) los supuestos establecidos a nivel de componentes no son todos los necesarios; y iv) salvo el supuesto relativo al presupuesto que presenta una redacción inadecuada y representa un supuesto crítico para la ejecución del proyecto, el resto corresponde a actividades de control de gestión interno.

Por lo anterior, se sugiere lo siguiente:

A nivel de Fin, eliminar el supuesto que no corresponde a ese nivel de objetivos e incorporar supuestos que se relacionen con condiciones que tienen que estar presentes a futuro para que el proyecto pueda seguir produciendo los beneficios que justificaron su ejecución. Algunos supuestos pertinentes a nivel de Fin pueden ser los siguientes: *“Se mantiene la política de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales”* y *“Los Comités Sistema producto están ligados al sector agropecuario y pesquero”*.

A nivel de Propósito, eliminar el supuesto definido a este nivel y considerar para su formulación el problema identificado que atiende el Programa, por ejemplo: *“Las organizaciones sociales y los Comités sistema producto están comprometidos e interesados en el desarrollo de sus capacidades, para su fortalecimiento”*.

A nivel de Componentes, eliminar los supuestos definidos a este nivel, con excepción del supuesto que corresponde al Componente 1. Se sugiere formular los riesgos asociados a los Componentes, considerando la problemática identificada que atiende el Programa.

Propuesta de supuestos. La propuesta de los supuestos del Programa se puede ver con detalle en el Anexo 5: Matriz de indicadores propuesta.



3.4 Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo

53. ¿El Programa cuenta con una definición de su población potencial con base en criterios técnicos claros²³?

Respuesta: No

De acuerdo con el análisis no existe evidencia de que el Programa cuente con una definición de su población potencial con base en criterios técnicos claros. La población potencial se define como la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el Programa y por ende puede ser elegible para su atención.

No obstante ello, el Programa, en el Artículo 20 de las Reglas de Operación vigentes de la SAGARPA ha definido a la población que atiende como: “*Las Organizaciones sociales del sector rural y Comités sistema producto nacionales, estatales y regionales*”²³.

Como se puede apreciar, esta definición es muy amplia y no acota a aquella parte de la población potencial que se considera prioritaria de ser atendida en el corto y mediano plazo, de modo que se logren los objetivos planteados y se maximicen los impactos de los subsidios.

En este sentido, se concluye que la población potencial del Programa de Actores son *todas aquellas organizaciones sociales del sector rural y Comités sistema producto nacionales, estatales y regionales*; sin embargo, no existe evidencia de que esta definición se haya realizado con base en criterios técnicos claros y precisos.

²³ Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), define a las organizaciones sociales y a los Comités sistema producto, de la siguiente manera:

Artículo 145.- Se reconocen como formas legales de organización económica y social, las reguladas por la Ley Agraria; las que se regulan en las Leyes federales, estatales y del Distrito Federal vigentes, cualquiera que sea su materia. **Artículo 149.-** La Comisión Intersecretarial (presidida por SAGARPA) promoverá la organización e integración de sistemas producto, como Comités del Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores, y sus organizaciones.



54. ¿La población definida como *población potencial* es la correcta; es decir, corresponde a la población que presenta el problema cuya solución pretende lograr el Programa?.

Respuesta: No

De acuerdo con el análisis, se considera que la población potencial que atiende el Programa no es la correcta. Los argumentos que se tienen para responder esta pregunta son los siguientes:

- 1) No existe evidencia de que la definición de la población potencial del Programa se haya basado en criterios técnicos claros;
- 2) La población potencial que atiende el Programa es muy amplia, se refiere a: “*Las Organizaciones sociales del sector rural y Comités sistema producto nacionales, estatales y regionales*”, pero no queda claro si todos lo incluidos presentan el problema que se quiere solucionar con el Programa.



55. ¿El Programa ha cuantificado a su *población potencial* considerando los criterios técnicos que se utilizaron en su definición?

Respuesta: No

No se cuenta con una definición de la población potencial en términos cuantitativos. Tampoco se cuenta con una estimación aproximada de la misma.

No obstante lo anterior, la revisión bibliográfica ha permitido identificar la existencia de un universo potencial de aproximadamente²⁴ 31,355 organizaciones en el sector rural Mexicano, desglosadas en las siguientes: 20,402 Sociedades de Solidaridad Social; 9,533 Sociedades de Producción Rural; 62 uniones de sociedades de producción rural; 1,135 unión de ejidos colectivos; 184 asociación rural de interés social; 39 federación de sociedades de solidaridad social²⁵.

En relación con las Asociaciones Agrícolas y Ganaderas, las estadísticas proporcionadas por la misma fuente, al 2003 indican que existían 4,854 Asociaciones; 85 uniones de asociaciones y 9 Confederaciones. Aunque el estudio indica que del total sólo un 32% estaría funcionando.

De acuerdo con estadísticas revisadas²⁶, en el año 2007 existían 250 Comités sistemas producto estatales, agrícolas, que en conjunto representaban alrededor del 60 por ciento del valor de la producción; 9 Comités pecuarios y 7 pesqueros, involucrando a más de 3 millones de productores a nivel nacional con sus respectivas familias.

Estos antecedentes bibliográficos indican que es posible determinar la población potencial y población objetivo a partir de información secundaria, trabajo que se podría desarrollar durante el año 2009 para ajustar las reglas de operación y lograr una mejor focalización del Programa.

²⁴ Los antecedentes se refieren a las inscripciones de sociedades rurales y no incluye un registro de bajas que pueda indicar la vigencia de los datos entregados.

²⁵ Subsecretaría de Desarrollo Rural; Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural. Dirección de Organización Rural 2007.

²⁶ El sistema producto: Una visión de mercado para el éxito de las políticas públicas. 2ª Reunión Nacional de Innovación. Septiembre 2007



56. ¿El Programa ha definido su población objetivo con base en criterios técnicos claros?

Respuesta: No

De acuerdo con el análisis, el Programa no ha definido a su **población objetivo**. La población objetivo corresponde a aquella **parte de la población potencial** que se considera **prioritaria** de ser atendida en el **corto y mediano plazo**, de modo que se logren los objetivos planteados y se maximicen los impactos de los subsidios.

El Programa, según las Reglas de Operación vigentes; señala que la población objetivo corresponde a: "*Las Organizaciones sociales del sector rural y Comités sistema producto nacionales, estatales y regionales*". Esta definición, sin embargo, corresponde a un universo de organizaciones amplio, sin que apliquen criterios para la priorización de un segmento de esta población que presenta el problema que tiende el Programa.

Por lo anterior, se concluye lo siguiente:

- 1) El Programa no ha definido a su población objetivo, ni ha utilizado criterios técnicos claros para ello;
- 2) La población objetivo del Programa es amplia y no se ha priorizado a una parte de esta, para ser atendida en el corto y mediano plazo, de modo que se logren los objetivos planteados y se maximicen los impactos de los subsidios;
- 3) La población objetivo, que presenta el problema que pretende atender el Programa, es igual a la población potencial definida por éste.



57. ¿La población definida como población objetivo es la correcta; es decir, corresponde a la población a la cual debe dirigirse el Programa para el logro de sus objetivos?.

Respuesta: No

De acuerdo con el análisis, se considera que la población objetivo que atiende el Programa no es la correcta. Los argumentos que se tienen para responder esta pregunta son los siguientes:

- 1) El Programa no ha definido a su población objetivo, ni ha utilizado criterios técnicos claros para ello;
- 2) La población objetivo del Programa es amplia y no se ha priorizado a una parte de esta, para ser atendida en el corto y mediano plazo, de modo que se logren los objetivos planteados y se maximicen los impactos de los subsidios;
- 3) La población objetivo, que presenta el problema que pretende atender el Programa, es igual a la población potencial definida por éste.



58. ¿El Programa ha cuantificado a su *población objetivo* considerando los criterios técnicos utilizados en su definición?

Respuesta: No

El Programa ha definido a su población objetivo como: “*Las Organizaciones sociales del sector rural y Comités Sistema producto nacionales, estatales y regionales*”; sin embargo, no ha considerado criterios técnicos para ello.

Por otro lado, no existe evidencia que el Programa haya cuantificado a su población objetivo. En este sentido, se concluye que el Programa no ha cuantificado a su población objetivo ni ha utilizado criterios técnicos para su definición.



59. ¿Cuál es la pertinencia de que el diseño del Programa contemple elementos para orientar sus recursos en términos de *equidad de género* u otros criterios que favorezcan la atención de ciertos grupos prioritarios tales como indígenas, jóvenes, adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes?

Existe una alta pertinencia de que el Programa contemple en su diseño criterios para orientar sus recursos en términos de *equidad de género* u otros criterios que favorezcan la atención de ciertos grupos prioritarios tales como indígenas, jóvenes, adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes. Asimismo, es relevante que el análisis de los datos permita la desagregación por sexo, edad y etnia, para alimentar decisiones de políticas y facilitar el acceso de manera igualitaria a los bienes y servicios que entrega el Programa.

Desde una perspectiva de derechos, las desigualdades de género, etnia y edad aluden a brechas en la “titularidad o ejercicio de derechos²⁷”; brechas que se plasman en diferencias entre mujeres y hombres, y entre segmentos pertenecientes a diferentes grupos étnicos, y minorías étnicas en relación al acceso a condiciones de bienestar básico, a la participación en las decisiones que los afectan, y a igualdad de posibilidades, u oportunidades en la vida, de acceder a recursos y bienes valiosos desde el punto de vista social, y de controlarlos.

Aunque las desigualdades de género, de edad y etnia son realidades distintas y requieren tratamientos diferentes, presentan importantes paralelismos que permiten una mejor comprensión tanto de las desigualdades en sí, como de las políticas de desarrollo con que deben ser afrontadas. Entre las principales fracturas o fuentes de desigualdad sociales se encuentra la interrelación entre los temas de género, edad, etnia y pobreza.

Si bien los productores pobres son particularmente vulnerables por su edad y dependencia a los efectos de la pobreza, ***son las niñas y mujeres adolescentes indígenas, los adultos mayores y los que provienen de zonas rurales los que enfrentan mayores discriminaciones.***

²⁷ La igual titularidad de situaciones jurídicas para los individuos



60. ¿El Programa ha cuantificado a su población potencial y su población objetivo considerando los criterios técnicos que se utilizaron en la definición de esas poblaciones?

Respuesta: No

Actualmente, el Programa no considera en su definición de población potencial y objetivo elementos para orientar sus recursos en términos de equidad de género u otros criterios que favorezcan la atención de ciertos grupos prioritarios tales como indígenas, jóvenes, adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes. En tal virtud, tampoco ha cuantificado a este tipo de poblaciones.



3.5 Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación

61. ¿Las ROP establecen los *procedimientos y mecanismos pertinentes*^s que aseguren la realización de las Actividades contempladas en el diseño del Programa, de modo que se logren sus objetivos?

Respuesta: No

Si bien las Reglas de Operación 2008 establecen procedimientos y mecanismos para el desarrollo de las actividades, no se considera que éstos sean suficientes para asegurar la realización de las actividades contempladas en el diseño del Programa. Dado lo anterior se concluye que los procedimientos y mecanismos establecidos en el 2008 no posibilitan el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa.

De hecho las recomendaciones a las Reglas de Operación 2009 enfatizan la necesidad de especificar los requisitos que se colocan a los beneficiarios para acceder al Programa; delimitar el procedimiento de selección incorporando un conjunto de criterios; definir con mayor precisión las características de los apoyos otorgados; precisar los derechos y obligaciones que enmarcan la ejecución del Programa y la asignación de los recursos; y definir mecanismos de seguimiento y evaluación.

Por otro lado, de acuerdo con la problemática identificada, los objetivos del Programa están dirigidos al fortalecimiento de las organizaciones sociales y los Comités sistema producto para lograr su sostenibilidad. En este contexto, el análisis de los apoyos²⁸ definidos en las Reglas de Operación 2008 indica que no existe una correspondencia entre el objetivo del fortalecimiento organizacional y las características de los tipos de apoyo que se otorgan.

²⁸ Profesionalización.- Correspondiente al pago de los gastos destinados a la especialización de los profesionistas que le presten sus servicios permanentemente; b) Equipamiento.- Este rubro contempla: mantenimiento y conservación de instalaciones en cuyo concepto serán considerados los materiales de construcción, estructuras y manufacturas, materiales complementarios, material eléctrico y electrónico; programas de cómputo, refacciones y accesorios para el equipo de cómputo; c) Difusión.- Gastos *destinados a bienes y servicios relacionados con promoción de la organización; la ejecución de las actividades de la organización tales como congresos, foros, asambleas, mesas de trabajo y talleres;* y d) Gastos operativos.- Son aquellos derivados de la operación general de la organización y no imputables a los anteriores y hasta por un 20% del total del apoyo autorizado.



En el mismo orden de ideas, mientras los objetivos del Programa se refieren a la consolidación de las formas de organización social y por comité Sistema producto, para su participación consultiva en la instrumentación de políticas, planes y Programas de desarrollo rural, no existe en las Reglas de Operación ningún planteamiento o vínculo del desarrollo de propuestas para la participación de los organizaciones sociales y los Comités sistema producto en los órganos consultivos.

De manera más clara, si se analiza la matriz original en ninguno de los casos existen actividades vinculantes con la participación consultiva en la instrumentación de políticas, planes y Programas de desarrollo. No existe claridad en este sentido, para ello hay que remitirse a la LDRS.



62. **¿Los procedimientos de selección planteados en las ROP para determinar las solicitudes que serán apoyadas, en ambas modalidades de ejecución, garantizan que el Programa realmente atienda a su *población objetivo* y alcance sus objetivos?**

Respuesta: No

Las Reglas de Operación 2008 establecen requisitos y criterios para determinar la elegibilidad de los beneficiarios, así como la viabilidad de las solicitudes. Sin embargo, éstos no son suficientes para garantizar que el Programa realmente atienda a su población objetivo, como tampoco garantizan que se logren los objetivos establecidos.

Por una parte, los procedimientos de selección no permiten verificar si las organizaciones sociales cuentan con la representatividad exigida; ya que no existe un padrón legalizado de las mismas.

En segundo lugar, para determinar la elegibilidad de los beneficiarios se privilegian criterios tales como: 1) primero en tiempo, primero en derecho y; cumplimiento de requisitos (se refieren principalmente a la integración del expediente). Para la determinación de la viabilidad del proyecto no existen criterios claros y objetivos que permitan valorar las propuestas con base en resultados. Los lineamientos para la integración del Plan Anual de Fortalecimiento priorizan las necesidades de recursos en función de conceptos de inversión que se otorgan a través del Programa: apoyos para profesionalización, equipamiento, difusión y gastos de operación; no las propuestas orientadas al fortalecimiento de las organizaciones y los Comités sistema producto.



63. ¿Las ROP del Programa contienen elementos normativos que establezcan, tanto en la operación en coejercicio como en la ejecución directa, el seguimiento a los apoyos otorgados para asegurar que el uso de éstos resulte en el logro de los objetivos?.

Respuesta: Sí

Las Reglas de Operación 2008 presentan debilidades en relación con los elementos normativos que regulan, en ambos niveles de operación, el seguimiento a los apoyos otorgados. Las debilidades se asocian con la falta de claridad en la determinación de las actividades y responsabilidades para el seguimiento de los apoyos otorgados.

Por otro lado, tampoco está establecido, en las Reglas de Operación, que lo beneficiarios del Programa informen a la institución sobre los resultados de sus actividades en torno al cumplimiento de los planes anuales de fortalecimiento propuestos.

Lo anterior no permite valorar en qué medida los apoyos entregados son conservados, aplicados y/o utilizados adecuadamente por los beneficiarios, de manera que ello contribuya a lograr los objetivos de mediano y largo plazo.



64. ¿Las ROP contienen elementos normativos que aseguren el monitoreo y evaluación del avance y logro de los objetivos del Programa?.

Respuesta: No

No hay un Sistema periódico de monitoreo y evaluación realizado en función del avance hacia el cumplimiento de las metas anuales acordadas en los Planes de ambos componentes, como tampoco en función de los recursos económicos otorgados. Por último, tampoco hay un procedimiento sistemático de producción de informes anuales sobre *cumplimiento de metas en los Planes mencionados*.

3.6 Relación del Programa con otros Programas federales

65. Considerando el diseño del Programa evaluado, ¿con cuáles Programas federales y con qué elementos del diseño de éstos existe *complementariedad y/o sinergia*?

De acuerdo con lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2008²⁹, los Programas federales para la atención a los actores para el desarrollo rural con los que existe complementariedad y/o sinergia son los siguientes:

- 1) Programa de Apoyo a las Organizaciones Sociales de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).
- 2) Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), que se ejecuta a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL).

En la siguiente tabla se presentan las asignaciones presupuestales correspondientes:

Cuadro 11: Programas complementarios (millones de pesos)		
Vertientes	Descripción	Monto
	8. Programas de apoyo a la participación de actores para el desarrollo rural	749.0
Competitividad	Ramo 08 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	375.0
	Apoyo a organizaciones sociales	275.0
	Organismos Territoriales	100.0
Competitividad	Ramo 15 Reforma Agraria	275.0
	Apoyo a Organizaciones sociales	275.0
Competitividad	Ramo 20 Desarrollo Social	99.0
	Coinversión Social Ramo 20	99.0

Fuente: PEF, Ejercicio Fiscal 2008, DOF 13-12-2007

²⁹ PEF Ejercicio Fiscal 2008, DOF 13-12-2007.



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural
(Fomento a la Organización Rural)



Adicionalmente, en el Programa Especial Concurrente (PEC), en el apartado de los “Apoyos para la Participación de Actores para el Desarrollo Rural”; se menciona que también la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) contribuirá en este sentido; sin embargo, no existe referencia, a nivel de PEF, de una asignación presupuestal para tales fines.

Respecto de las relaciones de complementariedad y/o sinergia entre los Programas de la SAGARPA, el Programa de Actores se complementa con el Programa de Soporte, que provee de información agropecuaria, pesquera y rural y, de apoyos de capacitación y asistencia técnica para la producción, a los productores miembros de las organizaciones y los Comités sistema producto. Por otro lado, el Programa genera sinergias con el Programa de Adquisición de Activos Productivos, que otorgan apoyos a los productores, miembros de las organizaciones y Comités sistema producto para su capitalización y el fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias.



66. Considerando el diseño del Programa evaluado, ¿con cuáles Programas federales y con qué elementos del diseño de éstos existe *duplicidad*?

De acuerdo con el análisis de las características de los diferentes Programas, tanto de la Secretaría como de otros Programas del gobierno federal que apoyan la participación de los actores para el desarrollo rural, se concluye que *ninguno de estos se duplica* con el Programa de Actores de la SAGARPA. A continuación se presenta una valoración de cada uno de estos.

- 1) **Otros Programas de la SAGARPA.** Cada uno de los Programas de la SAGARPA atiende una de las estrategias institucionales, por lo que sus ámbitos de acción se encuentran bien delimitados, así el Programa de Adquisición de Activos Productivos contribuye a la capitalización de las unidades económicas rurales; el Programa de Soporte contribuye competitividad de la sociedad del medio rural; el Programa de Usos Sustentable de los Recursos Naturales para la Producción Primaria contribuye a la conservación, uso y manejo sustentable de los recursos naturales utilizados en la producción primaria: por su parte el Programa de Actores, de acuerdo con la identificación del problema que atiende, contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones y los Comités sistema producto. En este sentido, **se considera que no existe duplicidad, en su diseño, con los Programas mencionados de la SAGARPA.**

- 2) **Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).** El Programa FORMAR dirige sus apoyos a las organizaciones y núcleos agrarios, para el fortalecimiento de capacidades e instrumentos para planear el desarrollo de capital social en el medio rural, preferentemente en las regiones con mayores índices de marginalidad. Si bien los propósitos de este Programa son similares al Programa de Actores; el FORMAR se diferencia de este último, principalmente, por el tipo de población a la que atiende: habitantes de los núcleos agrarios y localidades rurales vinculadas. Otra característica particular es que el FORMAR está dirigido a los habitantes de ejidos y comunidades que no son poseionarios, titulares o usufructuarios de tierra social o privada. El Programa de Actores, por su parte, presenta como población objetivo a las organizaciones sociales y Comités sistema producto del sector rural, con figura jurídica propia. En este sentido, **se considera que no existe duplicidad.**



- 3) **Programa de Conversión Social de la SEDESOL.** El Propósito del Programa es fomentar el desarrollo social integral de la población en situación de pobreza, exclusión, marginación, desigualdad de género o vulnerabilidad social. El Programa de Actores, por su parte, apoya a las organizaciones sociales y Comités sistema producto del sector rural, con figura jurídica propia; as condiciones de marginación no son un criterio prioritario para este Programa. En este sentido, se considera que **no existe duplicidad entre los Programas.**

67. Considerando el diseño del Programa evaluado, ¿con cuáles Programas federales y con qué elementos del diseño de éstos existe *contraposición*?

De acuerdo con el análisis de las características de los diferentes Programas, tanto de la Secretaría como de otros Programas del gobierno federal que apoyan la participación de los actores para el desarrollo rural, se concluye que *ninguno de estos se contraponen* con el Programa de Actores de la SAGARPA. A continuación se presenta una valoración de cada uno de estos.

- 1) **Otros Programas de la SAGARPA.** Se considera que no existe *contraposición* entre el Programa de Actores y el resto de los Programas de la SAGARPA, ya que los bienes y/o servicios que entregan a una misma población objetivo tienen efectos distintos y no se generan incentivos opuestos. Mientras que otros Programas de la SAGARPA están dirigidos a la capitalización, competitividad y uso sustentable de los recursos, el Programa de Actores está dirigido al fortalecimiento de las organizaciones sociales para su participación sustentable en el desarrollo rural.
- 2) **Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).** En este caso, si bien algunos de los tipos de apoyo que se ofrecen a la población objetivo son similares a ciertos bienes y servicios que otorga el Programa de Actores, la población objetivo del FORMAR presenta características distintas; se trata de “habitantes de ejidos y comunidades que no son poseedores, titulares o usufructuarios de tierra social o privada” y “habitantes de los núcleos agrarios y localidades rurales vinculadas”, mientras que el Programa de actores de la SAGARPA atiende a las organizaciones sociales y los Comités sistema producto del sector rural legalmente constituidos. En este sentido, **se considera que no existe contraposición.**
- 3) **Programa de Conversión Social de la SEDESOL.** Se considera que este Programa no se contraponen con el Programa de Actores, principalmente porque su población objetivo es distinta; el Programa de Conversión social atiende a la población en situación de pobreza, exclusión, marginación, desigualdad de género o vulnerabilidad social, mientras que el Programa de Actores apoya a las organizaciones sociales y Comités sistema producto del sector rural con figura jurídica propia; las condiciones de marginación no son un criterio prioritario para este Programa.



68. Considerando el diseño del Programa evaluado, ¿con cuáles Programas federales y con qué elementos del diseño de éstos existe *competencia*?

De acuerdo con el análisis de las características de los diferentes Programas, tanto de la Secretaría como de otros Programas del gobierno federal que apoyan la participación de los actores para el desarrollo rural, se concluye que no existe *competencia* con el Programa de Actores de la SAGARPA, con excepción del Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). A continuación se presenta una valoración de cada uno de estos.

- 1) **Otros Programas de la SAGARPA.** Se considera que no existe *competencia* entre el Programa de Actores y el resto de los Programas de la SAGARPA, ya que los bienes y/o servicios que entregan a la población objetivo y los requisitos de entrada al Programa son distintos, entre sí.
- 2) **Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA).** En este caso, **se considera que pudiera existir *competencia*** ya que ambos Programas otorgan bienes y servicios que son similares; sin embargo, las condiciones de entrada a los Programas son distintas, así como los montos de apoyo. En el caso del Programa de Actores, los requisitos de acceso a los apoyos son más laxos y los montos mayores.
- 3) **Programa de Conversión Social de la SEDESOL.** Se considera que este Programa **no compete** con el Programa de Actores, principalmente porque la población objetivo es distinta; el Programa de Conversión social atiende a la población en situación de pobreza, exclusión, marginación, desigualdad de género o vulnerabilidad social, mientras que el Programa de Actores apoya a las organizaciones sociales y Comités sistema producto del sector rural, con figura jurídica propia; las condiciones de marginación no son un criterio prioritario para este Programa.



3.7 Valoración global del diseño del Programa

69. ¿El Programa evaluado constituye un instrumento de política pública pertinente y necesario que posee el potencial para contribuir significativamente al logro de los objetivos estratégicos definidos por la SAGARPA?

Respuesta: Sí

De acuerdo con los diversos antecedentes disponibles revisados, el Programa que se evalúa tiene el potencial para resolver los problemas de participación, capacidades de gestión y liderazgo e interacción con las estructuras gubernamentales en la toma de las decisiones que afectan su desarrollo. En esta línea, el Programa constituye un instrumento de política pertinente y necesario, que potencialmente podría contribuir al logro de los objetivos estratégicos en la medida que se consideren las recomendaciones de esta evaluación y aquellas realizadas en función del análisis de las Reglas de Operación 2008.

Aún cuando no existen estadísticas que permitan establecer si los recursos entregados a las organizaciones sociales han permitido avanzar hacia su consolidación y han permitido mejorar los niveles de participación en el desarrollo rural, el análisis realizado para efectos de esa evaluación, indica que existe un avance relativo en el grado de consolidación de las organizaciones apoyadas.

Por su parte, la atención por sistema producto ha demostrado ser un esquema adecuado de atención al sector agropecuario y pesquero, ya que se promueve un trabajo conjunto para un fin común. El enfoque que caracteriza esta modalidad de ejecución –sustentado en la relaciones inter empresariales y la coordinación vertical- son nociones fundamentales para que la competitividad se construya a nivel de la cadena productiva y no a escala de la unidad productiva.



70. ¿El diseño actual del Programa es el adecuado^y para resolver el problema de desarrollo al cual se dirige?

Respuesta: No

El diseño actual se considera parcialmente adecuado, de ello que se proponen cambios a la matriz de marco lógico del Programa y a las reglas de operación (ver conclusiones y recomendaciones).

El diseño del Programa no está basado en un análisis exhaustivo de el(os) problemas(s) que afecta(n) a las organizaciones sociales y los Comités sistema producto del sector agropecuario y pesquero. La identificación del problema se reconstruye a partir de una serie de estudios y diagnósticos de carácter nacional y sectorial que dan cuenta de la problemática del campo mexicano, estableciéndose que el Programa aborda o debería abordar las siguientes debilidades, congruentes con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), con el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero y con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable 2007-2012: a) limitadas capacidades de gestión técnica, administrativa y organizacional en ambos casos: Organizaciones sociales y Comités sistema producto; b) la descoordinación, es decir la falta de direccionalidad para orientar los medios y esfuerzos hacia una acción común; c) la desarticulación, esto es la creciente disociación entre las necesidades de los agremiados y las principales actividades que la organización está proponiendo; y d) además, en el caso particular de los Comités sistema producto, la falta de integración vertical de los eslabones que componen las diferentes cadena de producción.

Una conclusión relevante que se extrae del análisis anterior es que el actual diseño del Programa, particularmente la definición de sus objetivos y las reglas de operación que lo enmarcan, no dan cuenta fielmente de los problemas que el Programa debe solucionar como tampoco de los problemas prioritarios que se quieren abordar en el Nuevo Programa Especial Concurrente 2007-2012, vertiente agraria, y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, 2007-2012, por las siguientes razones: a) las causas que se enuncian tienen que ver con la ausencia de medios económicos para la operación³⁰ de las organizaciones y de los sistemas productos; y no con los problemas de capacidades de gestión técnica, coordinación y articulación, que los profesionales que ejecutan el Programa

³⁰ Profesionalización, equipamiento, difusión, gastos operativos (ver reglas de operación 2008 o bases de licitación del programa 2008).



indican³¹; b) los efectos señalados no están correctamente precisados, ni siquiera en función de las causas establecidas, porque un *ambiente no armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector* no es el resultante de la falta de recursos económicos, sino como lo indica el estudio de Inca Rural (2007:16)³² *de un actor social débil y de la falta de espacios de diálogo público-sociedad civil organizada.*

De esta manera, **al acotar el propósito del Programa** (*fortalecer las organizaciones sociales y de los Comités Sistema producto para asegurar la sostenibilidad de su participación en el desarrollo agropecuario y pesquero*) **es imperativo, entonces ajustar sus objetivos, sus indicadores y sus supuestos, así como los medios de verificación para el logro de los resultados.**

³¹ Taller de trabajo con profesionales a cargo del programa. Resultados de las entrevistadas realizadas en las visitas a los estados.

³² INCA RURAL 2007. Deschamps, Leticia (Coord.) *Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales: Experiencia del INCA RURAL 2001-2006.*



Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Con base en los resultados del análisis desarrollado en el capítulo 3, en este apartado se presentan las conclusiones de la evaluación, mismas que se refieren a los elementos centrales del diseño del Programa.

El problema que presentan las organizaciones está definido, a partir de diferentes documentos y está en el discurso del equipo del Programa. Sin embargo, para lograr una buena focalización de la política pública, se requiere de un mejor diagnóstico donde se cuantifique la magnitud del problema por tipo de organización y su presencia en términos territoriales. Más allá de estas carencias se reconoce que los esfuerzos que realiza el Programa en la entrega de bienes y servicios denota una buena aproximación al problema que se espera resolver.

El apoyo a los Comités sistema producto ha demostrado ser un esquema adecuado de atención al sector agropecuario y pesquero, ya que se promueve un trabajo conjunto para un fin común. Sin embargo, se requieren servicios complementarios que deben alinearse a las necesidades de los Sistemas producto para asegurar una producción sustentable y competitiva. Y existen acciones que deben fortalecerse en los Sistemas producto: mayor alineación de entidades y organismos, mayor participación de los sectores y esquemas de capacitación adecuadas.

En el componente de organizaciones sociales, el hecho de no contar con un **catastro de organizaciones** y del número de representados, complica la asignación de recursos públicos, ya que no se sabe si efectivamente las intervenciones tendrán resultados relevantes para enfrentar los problemas de la sociedad rural.

La matriz actual del Programa **no puede ser validada** a partir del análisis realizado y debe ser modificada, conclusión que comparte el equipo del Programa. Los resultados de la evaluación indican que:

- a) El Fin propuesto por el Programa se considera que contribuye parcialmente a objetivos nacionales de desarrollo.



- b) El Propósito definido es insuficiente porque no establece el resultado directo a ser logrado en la población objetivo, como consecuencia del uso de los Componentes producidos por el Programa. El concepto “participación representativa” es una condición de entrada al Programa, es decir un requisito a cumplir y, a la vez, un criterio de focalización utilizado para la asignación de recursos. La solución no expresa el problema a enfrentar;
- c) Los Componentes no expresan los bienes y servicios públicos que el Programa entrega a los beneficiarios finales y tampoco permite el logro del propósito; y
- d) La lógica horizontal de la matriz tampoco se valida, ya que no es posible establecer si los indicadores son pertinentes, toda vez que los objetivos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades no están adecuadamente definidos. Junto a lo anterior, si se consideran los indicadores por sí mismos, existe una confusión entre ámbitos de medida de indicadores, no existiendo ningún indicador que mida resultados e impacto, a nivel de Fin y de Propósito. Los supuestos definidos están redactados de manera inadecuada y aluden en la mayoría de los casos a elementos de gestión interna del Programa.

Sobre el tema de población objetivo y población potencial del Programa, en la actualidad se trabaja con el concepto de beneficiarios atendidos y no existen criterios de discriminación o focalización que diferencien entre la población potencial que presenta el problema que se quiere resolver, la población objetivo que es una parte de la anterior con ciertas características que al Programa le interesa priorizar. Este problema es muy común en los diferentes Programas de América Latina y lo recomendable es avanzar en su definición para focalizar y eficientar los recursos del presupuesto público.

Por su parte los **requisitos, procedimientos y mecanismos diseñados para la selección y operación** del Programa deben ser revisados y ajustados porque presentan las siguientes debilidades:

- a) Los procedimientos y mecanismos para el desarrollo de las actividades, establecidos en las ROP 2008, se consideran necesarios pero no suficientes para asegurar la realización de las Actividades contempladas en el diseño del Programa y no posibilitan el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa;
- b) El análisis de los apoyos definidos en las ROP 2008, indica que no existe una correspondencia entre el objetivo de consolidación organizacional y las características de los tipos de apoyo que se otorgan; no existe en las ROP ningún planteamiento o vínculo del desarrollo de propuestas para la participación de los Organizaciones sociales y los Comité sistema producto en los órganos consultivos.



Es más, si se analiza la matriz original en ninguno de los casos existen actividades vinculantes con la participación consultiva en la instrumentación de políticas, planes y Programas de desarrollo que establece la ley de desarrollo rural sustentable; ésta es una deficiencia que puede ser superada en el corto plazo.

- c) Los requisitos y criterios de selección de beneficiarios para determinar las solicitudes que serán apoyadas en ambas modalidades de ejecución son necesarios, pero no suficientes para garantizar que el Programa realmente atienda a su población objetivo, como tampoco garantizan que se logre los objetivos establecidos.
- d) Las ROP 2008 presentan debilidades en relación con los elementos normativos que regulan la operación en coejercicio y/o la ejecución directa. Las debilidades se asocian específicamente con un conjunto de procedimientos estándar y formales que se requieren establecer para asegurar que el uso de los recursos sea en función del logro de los objetivos propuestos en los planes anuales que ambas modalidades deben desarrollar. En este sentido, los criterios expuestos no son suficientes para priorizar la demanda y no logran cautelar que los apoyos se destinen al desarrollo del Plan. También se considera que es un tema donde se puede avanzar en el corto plazo.
- e) En relación con los montos que se asignan a las organizaciones sociales y a los Comités sistema producto, no existe un mecanismo de asignación basado en el cumplimiento fiel de los criterios de selección y en un sistema de calificación formal y homogénea a todos los estados, para priorizar la demanda. Esto genera una señal de poca transparencia que puede afectar la credibilidad del Programa; y
- f) En cuanto al seguimiento a los apoyos otorgados, se concluye que existen normativas generales para este efecto, pero el sistema de monitoreo es débil y se relaciona sólo con la verificación de la gestión realizada. No hay un sistema periódico de monitoreo y evaluación realizado en función del avance hacia el cumplimiento de las metas anuales acordadas en los Planes de ambas modalidades, como tampoco en función de los recursos económicos otorgados. Por último, tampoco hay un procedimiento sistemático de producción de informes anuales sobre *cumplimiento de metas en los Planes mencionados*.

En cuanto a la relación con otros Programas gubernamentales, se observa una gran oportunidad de articulación con otros esfuerzos realizados por el aparato público. En la actualidad el Programa mantiene relaciones con Programas con los cuales podría desarrollar sinergias y también con un Programa con el cual podría generarse una relación de competencia.



4.2 Recomendaciones

Se propone un ajuste al diseño del Programa, mediante una nueva matriz de marco lógico (ver Anexo 5). Los argumentos que sustentan la redefinición de la lógica horizontal y vertical son los siguientes:

- a) Tanto, el Fin como el Propósito propuestos, son coherentes con la forma actual de ejecución del Programa, permitiendo –además- otorgar coherencia conceptual a las intervenciones que desarrollan con los actores rurales. En esta misma línea, los componentes que se proponen, respetan la actual división de funciones del Programa sin provocar una modificación estructural de la institucionalidad;
- b) El Fin que se propone está definido desde la sustentabilidad de los actores rurales como interlocutores válidos para las transformaciones que se quieran desarrollar en el espacio rural. Si se logra este objetivo se estará contribuyendo a la validez de la representatividad de este sector en los ámbitos económicos y sociales del país y por ende se contribuye a mejorar los canales de representación que exige un Estado democrático.
- c) Propósito. Para la propuesta de Propósito se consideró como central lo indicado en la Ley de Desarrollo Rural y otros instrumentos legales y normativos que ubican en una sola entidad tanto a las organizaciones sociales como a los Comités sistema producto y se coloca el énfasis en el fortalecimiento de estas organizaciones para lograr su sustentabilidad en el largo plazo.
- d) Componentes. En la definición propuesta el elemento ordenador del Componente 1. Comités sistema producto, es el plan estratégico (el bien y servicio público o producto terminado dirigido al beneficiario final (población objetivo); un plan que considera como requisito el que las organizaciones estén constituidas legalmente para acceder al Programa. En el Componente 2. Organizaciones sociales, la definición de este componente establece que el bien o servicio público entregado al beneficiario final son capacidades de gestión que posibilitará la definición y gestión de su propio desarrollo;
- e) Actividades. Es opinión de CEPAL que las actividades propuestas son las que efectivamente logran producir los bienes y servicios definidos a nivel de los componentes:



Para el Componente 1:

- a) Otorgamiento de recursos para la elaboración o actualización de plan rector para cada Comité sistema producto.
- b) Otorgamiento de recursos para asesorías especializadas para desarrollar la Gerencia y gestión técnica del Comité.
- c) Otorgamientos de apoyos económicos para la difusión, equipamiento, operación y evaluación del impacto del Plan Rector.
- d) Realización de seguimiento de actividades y evaluación de avance de metas.

Para el Componente 2:

- a) Otorgamiento de recursos para Asesorías especializadas para desarrollar la gestión organizacional.
- b) Otorgamiento de apoyos económicos para la difusión, equipamiento y operación.
- c) Realización de seguimiento de actividades y evaluación de avance de metas.

La atención por sistema producto requiere de servicios complementarios que deben alinearse a las necesidades de los sistemas producto para asegurar una producción sustentable y competitiva. Junto a ello, se requiere una mejor delimitación de las cadenas y de las prioridades regionales, para alcanzar un nivel de funcionamiento cabal. Asimismo, es necesario enfrentar con procesos de asesoría organizacional la fuerte polarización socioeconómica que predomina al interior de los Comités. Por otra parte, se considera necesario que la estrategia institucional sea funcional para generar incentivos de integración según las características de cada cadena. Esto significa que se sugiere contar con una escala óptima de integración, que en algunos casos es estatal, pero en otros es regional o nacional.

En el componente de fortalecimiento de organizaciones sociales se sugiere establecer a la brevedad posible un **catastro de organizaciones** y del número de representados, con el fin de cumplir efectivamente con los criterios de selección del Programa.

Respecto de los **requisitos, procedimientos y mecanismos diseñados para la selección y operación** del Programa, se recomienda su revisión y ajuste de³³:

³³ El detalle de las recomendaciones se entregaron a SAGARPA cuando se discutió con ellos las propuestas sobre mejoramiento de Reglas de operación del Programa



- a) Requisitos de selección de los beneficiarios de los Comités sistema producto
- b) Requisitos de selección de los beneficiarios de las organizaciones sociales
- c) Procedimiento de selección de Beneficiarios de Comités sistema producto
- d) Procedimiento de selección de Beneficiarios de organizaciones sociales
- e) Dictaminación de solicitudes.

En relación con los **apoyos otorgados** y considerando que el objetivo es: *“El fortalecimiento de las Organizaciones sociales y los Comités sistema Producto del sector rural y pesquero, se sugiere **modificar los conceptos** por los cuales se apoya tanto a los Comités sistema producto como a las organizaciones sociales solicitantes. Lo anterior se justifica por el cambio propuesto al diseño del Programa y que se plasma en la matriz de marco lógico. Se sugiere, además, complementar los criterios expuestos con los resultados del sistema de calificación para la priorización de la demanda en Anexo 5 de la propuesta de ROP 2009, cautelando que los apoyos se destinen al desarrollo de su Plan Anual de Fortalecimiento.*

Se sugiere **llevar un adecuado seguimiento y control del ejercicio de los recursos y de las metas Programadas**, en el Plan Anual de Fortalecimiento, según corresponda, y en función de los recursos económicos otorgados. Se recomienda que la Comisión de Regulación y Seguimiento (CRyS) presente un Informe anual, de carácter obligatorio, sobre cumplimiento de metas en los Planes mencionados.

Se sugiere realizar una revisión de antecedentes secundarios y la elaboración de una propuesta sobre población potencial, población objetivo y población atendida, buscando adecuar el trabajo que actualmente se desarrolla. Esta revisión se plantea que se realice durante el año 2009 para modificar la operación durante el año 2010.

Por último el análisis de las relaciones del Programa con otros Programas federales, permite recomendar la realización de un trabajo de alianza con Programas que sean complementarios a las acciones del Programa y desarrollar experiencia piloto de articulación que permita rescatar experiencias y aprendizajes para su posterior replicabilidad. Se plantea de esta forma ya que los procesos de transformación radical de la política pública ha demostrado no ser muy exitosa.

Bibliografía

Álvarez, Adolfo, S. Chacón y E. Montaña. 2007. *La Estrategia de Integración de Cadenas Agroalimentarias dentro de la Política Pública Mexicana*. UNAM

Baker, Judy L. 2000. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. *Banco Mundial*. Washington, D.C.

Bonnefoy, Juan Cristóbal (2003), “Los Indicadores de Evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina”, ILPES, Boletín N° 13, Santiago de Chile, <http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/7/LCIPL237/boletin13.pdf>

Bonnefoy; J.C. y M. Armijo. 2005. Indicadores de desempeño en el sector público. Manual 45. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES

CAD 2002 *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Evaluation and Aid Effectiveness N°6. OECD-DAC. París.

CEPAL y Michigan State University R.; Siles, M. (Compiladores). 2003. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL

CEPAL 2003 “Guía Metodológica. Sistema Planificación y Control de Gestión”. Santiago de Chile: CEPAL.

Comité Técnico para la Medición de la Pobreza. 2005. *Medición de la pobreza 2002-2004*. México: SEDESOL.

CONEVAL. 2007. Directrices Generales para avanzar hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño”, de los Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2008 (LGPPPEF 2008)

Cossio C., I. 2006. Descentralización y Desarrollo Rural. Trabajo presentado en Seminario Internacional sobre Desarrollo Rural y Sector Agroalimentario: Estrategias de Futuro. San Juan del Río, Querétaro. 24 de marzo de 2006. 33pp.

Deschamps, S. L. 2003. Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales. Trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales. México D.F. 23 y 24 de octubre de 2003.

Deschamps, S. L. 2005. Evaluación de la política de desarrollo rural en México 2001-2006 y Propuestas para el futuro. Trabajo presentado en el Working Party on Territorial Policy in Rural Areas. OCDE. París, Francia. 1-2 de diciembre de 2005.

Deschamps, S. L. 2006. Comentarios al *Rural Policy Review of México*. Trabajo presentado en el Working Party on territorial Policy in Rural Areas. OCDE. Edimburgo, Escocia. 18 de octubre de 2006.

Duch G., Francoise, I. y Quesnel, E. (2005). *La Capacitación, otra Mirada. Lecciones de experiencias mexicanas de capacitación rural*, México: Universidad Pedagógica Nacional.

Documentos Normativos: Ley de Desarrollo Rural Sustentable; Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA 2008; Convenios de Coordinación celebrados entre la SAGARPA y los Gobiernos Estatales; Anexos Técnicos de Ejecución del Programa; Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (CONEVAL, 2007); Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2008 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (CONEVAL, 2008); y Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2008.

Echeverri, R. y Moscardi, E. (2005). *Construyendo el Desarrollo Rural Sustentable en el Territorios de México*. Colombia: IICA.

Echeverri, R. y Ribero, M. P. (2005). *Nueva Ruralidad. Visión del Territorio en América latina y el Caribe*, Colombia: IICA.

FAO 2006. *Análisis Prospectivo de Política de Integración de Cadenas*. Proyecto Evaluación Alianza para el Campo 2005. Estudio elaborado por Evert-Jsn Visser. FAO-SAGARPA.

Guzmán, Marcela. 2004. Metodología evaluación de impacto. División de Control de Gestión. Santiago, CHILE

Horton, D. 2004. *¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?* Briefing paper del ISNAR 64, Holanda

INCA RURAL 2007. Deschamps, Leticia (Coord.) *Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales: Experiencia del INCA RURAL 2001-2006*.

Larrú, José M. 2007. La Evaluación De Impacto: Qué Es, Cómo Se Mide Y Qué Está Aportando En La Cooperación Para El Desarrollo.

Ley de Desarrollo Rural Sustentable. 2001. DOF. No.7. Poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley de Desarrollo Rural Sustentable. 2004. México: SAGARPA, INAFED e INCA Rural.

Mayorga C., F. 2006. *Reforma institucional y política sectorial: hacia una nueva sociedad rural.* Trabajo presentado en Seminario internacional sobre desarrollo rural y el sector agroalimentario: estrategias de futuro. San Juan del Río, Querétaro. 24 de marzo de 2006. 30 pp.

Mertens, L. 2000. *El Aprendizaje Informal y el Formal. La articulación de la gestión de conocimientos con la de competencia laboral,* México: OIT.

Morgan, P. 1997. *The design and use capacity development indicators.* Policy Branch of CIDA. Canadá.

North, D. 1993 *Instituciones, cambio institucional y desarrollo económico,* FCE, México

OCDE 2003. *Placed-Based Policies for Rural Development: The Micro-Regions Strategy, México* (Case Study), GOV/TDPC/RUR/RD(2003)1, Paris

OCDE 2005. *Agricultural Policies in OECD Countries: Monitoring and Evaluation* Paris

OCDE 2006. *Rural Policy Review of México,* GOV/TDPC/RUR(2006)3, Paris

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República.

Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2007-2012. México

Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2007-2012. México: SAGARPA.

PNUD. 2005. *Informe sobre Desarrollo Humano, México 2004,* México: Mundi-Prensa México, S.A. de C.V.

Ravallion, M. 2005. "Evaluating Anti-Poverty Programs", *World Bank Policy Research Working Paper* 3625.

Ruiz, G. A. 2006. El Marco Legal para el Desarrollo de los Territorios Rurales y el Sector Agroalimentario: La Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Trabajo presentado en Seminario Internacional sobre Desarrollo Rural y Sector Agroalimentario: Estrategias de Futuro. San Juan del Río, Querétaro. 24 de marzo de 2006. 24pp.

SAGARPA. 2005. *Hacia una Nueva Sociedad Rural,* México: Fondo de Cultura Económica.



Savedoff, W.; R. Levine & N. Birdsall. 2006 “When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation”, Report of the Evaluation Gap Working Group. Center for Global Development, may

Schacter, Mark 2002 “Not a “Tool Kit”. Practitioner`s Guide to Measuring the Performance of Public Programs. Institute on Governance. Ottawa. Canadá.
<http://www.iog.ca/publications/guide.pdf>

Schick, Allen 2001, “Getting Performance Measures to Measure Up”, en “Quicker, Better, Cheaper?: Managing Performance in American Government”, Dall W. Forsythe (Editor), State University of New York Press, 2001.

Taylor, JE, A. Yúnez-Naude and G. Dyer-Lea. 2003, "Disaggregated Impacts of Policy Reform: a Case Study Using Data from the Mexico National Rural Household Survey" in *Disaggregated Impacts of Policy Reforms*. Paper presented at the OECD Global Forum on Agriculture, Paris, 10-11 December 2003.

Anexo 1

Formato INV01-07 Características Generales del Programa

El presente formato deberá ser entregado en agosto 2007 y en marzo 2008 como anexo al informe de evaluación correspondiente. Cada entrega incorporará la información actualizada del programa, de tal manera que al comparar ambos formatos se evidencien las modificaciones del programa ocurridas en el periodo comprendido entre las dos fechas. La información vertida en estos formatos deberá basarse en la normatividad más reciente -de preferencia en las reglas de operación- así como en los datos y documentación proporcionados por el programa para realizar la evaluación de consistencia.

IDENTIFICADOR PROGRAMA
(DEJAR VACÍO)

--	--	--	--	--	--	--	--

I. DATOS DEL RESPONSABLE DEL LLENADO (EL EVALUADOR)															
1.1 Nombre: Rosario Bello Barros; Martha Salas Rivas															
1.2 Cargo: Consultora Internacional; Consultora Nacional															
1.3 Institución a la que pertenece: ILPES/CEPAL; FAO- SAGARPA															
1.4 Último grado de estudios: Ph. D; Maestría, Estudios de Doctorado															
1.5 Correo electrónico: rosario.BELLO@cepal.org; msalas@fao-evaluacion.org.mx															
1.6 Teléfono (con lada): (56-2) 210 2721; (55) 11076425 /26/ 30/ 31 Ext. 305															
1.7 Fecha de llenado (dd.mm.aaaa): <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; text-align: center;">2</td><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td></tr></table> - <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td></tr></table> - <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; text-align: center;">2</td><td style="width: 20px; text-align: center;">0</td><td style="width: 20px; text-align: center;">0</td><td style="width: 20px; text-align: center;">8</td></tr></table>								2	1	1	1	2	0	0	8
2	1														
1	1														
2	0	0	8												

II. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA											
2.1 Nombre del Programa: Apoyo a la Participación de los Actores para el Desarrollo Rural											
2.2 Siglas: No Aplica											
2.3 Dependencia coordinadora del Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)											
2.3.1 En su caso, entidad coordinadora del Programa: No Aplica											
2.4 Dependencia(s) y/o entidad(es) participante(s) de manera directa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y las Secretarías de Desarrollo Rural (SDR) o su equivalente en las entidades federativas.											
2.5 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Coordinación General de Enlace y Operación											
2.6 Dirección de la página de internet del Programa: http://www.sagarpa.gob.mx/ ; http://www.sagarpa.gob.mx/fohome/Programas.htm ; http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/ ; http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/											
2.7 Nombre del titular del Programa en la dependencia: Alberto Cárdenas Jiménez; Fernando Garza Martínez; Francisco López Tostado; Antonio Ruiz García											
2.8 ¿En qué año comenzó a operar el Programa? (aaaa) <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 20px; text-align: center;">2</td><td style="width: 20px; text-align: center;">0</td><td style="width: 20px; text-align: center;">0</td><td style="width: 20px; text-align: center;">8</td></tr></table>								2	0	0	8
2	0	0	8								

III. NORMATIVIDAD

3.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el Programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? (puede escoger varios)

	fecha									
	d	d	-	m	m	-	a	a	a	a
<input checked="" type="checkbox"/> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012			-			-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Programa Especial Concurrente 2007-2012			-			-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012			-			-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA 2008	3	1	-	1	2	-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Convenios de Coordinación entre la SAGARPA y los Gobiernos estatales	Varios		-	Varios		-	2	0	0	8
<input checked="" type="checkbox"/> Anexos Técnicos de Ejecución del Programa	Varios		-	Varios		-	2	0	0	8
<input checked="" type="checkbox"/> Ley de Desarrollo Rural Sustentable	0	7	-	1	2	-	2	0	0	1
<input checked="" type="checkbox"/> Lineamientos generales para la evaluación de los Programas de la Administración Pública Federal (CONEVAL)	3	0	-	0	3	-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Programa Anual de Evaluación para el ejercicio fiscal 2008 de los Programa de la Administración Pública Federal (CONEVAL, 2008)	2	7	-	0	5	-	2	0	0	8
<input checked="" type="checkbox"/> Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, 2008	1	3	-	1	2	-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> Descripciones en la página de internet			-			-	2	0	0	8
<input type="checkbox"/> Otra: (especifique).....			-			-				
<input type="checkbox"/> Ninguna			-			-				

IV. FIN Y PROPÓSITO

4.1 Describa el Fin del Programa (en un espacio máximo de 900 caracteres):

FIN: Contribuir a generar un ambiente armónico de consulta y atención con los actores vinculados al sector

4.2 Describa el Propósito del Programa (en un espacio máximo de 900 caracteres):

PROPOSITO: Organizaciones que participan de manera representativa en los órganos consultivos

V. ÁREA DE ATENCIÓN

5.1 ¿Cuál es la principal área de atención del Programa? (puede escoger varios)

<input checked="" type="checkbox"/> <u>Agricultura, ganadería y pesca</u>	<input type="checkbox"/> Empleo
<input type="checkbox"/> Alimentación	<input type="checkbox"/> Comunicaciones y transportes
<input type="checkbox"/> Ciencia y tecnología	<input type="checkbox"/> Equipamiento urbano: drenaje, alcantarillado, alumbrado, pavimentación, etc.
<input type="checkbox"/> Cultura y recreación	<input type="checkbox"/> Medio ambiente y recursos naturales
<input type="checkbox"/> Deporte	<input type="checkbox"/> Migración
<input type="checkbox"/> Derechos y justicia	<input type="checkbox"/> Provisión / equipamiento de vivienda
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Desarrollo empresarial, industrial y comercial</u>	<input type="checkbox"/> Salud
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Sociedad civil organizada</u>	<input type="checkbox"/> Seguridad social
<input type="checkbox"/> Desastres naturales	<input checked="" type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Educación	(especifique): __Desarrollo de capacidades de gestión__

VI. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN

6.1 ¿En qué entidades federativas el Programa ofrece sus apoyos? (sólo marque una opción)

En las 31 entidades federativas y en el D.F.; → pase a la pregunta 6.2

En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F.; →

Sólo en algunas entidades federativas. Seleccione las entidades:

<input type="checkbox"/> Aguascalientes	<input type="checkbox"/> Distrito Federal	<input type="checkbox"/> Morelos	<input type="checkbox"/> Sinaloa
<input type="checkbox"/> Baja California	<input type="checkbox"/> Durango	<input type="checkbox"/> Nayarit	<input type="checkbox"/> Sonora
<input type="checkbox"/> Baja California Sur	<input type="checkbox"/> Guanajuato	<input type="checkbox"/> Nuevo León	<input type="checkbox"/> Tabasco
<input type="checkbox"/> Campeche	<input type="checkbox"/> Guerrero	<input type="checkbox"/> Oaxaca	<input type="checkbox"/> Tamaulipas
<input type="checkbox"/> Chiapas	<input type="checkbox"/> Hidalgo	<input type="checkbox"/> Puebla	<input type="checkbox"/> Tlaxcala
<input type="checkbox"/> Chihuahua	<input type="checkbox"/> Jalisco	<input type="checkbox"/> Querétaro	<input type="checkbox"/> Veracruz
<input type="checkbox"/> Coahuila	<input type="checkbox"/> México	<input type="checkbox"/> Quintana Roo	<input type="checkbox"/> Yucatán
<input type="checkbox"/> Colima	<input type="checkbox"/> Michoacán	<input type="checkbox"/> San Luis Potosí	<input type="checkbox"/> Zacatecas

No especifica

6.2 ¿En qué entidades federativas el Programa entregó sus apoyos en el ejercicio fiscal anterior? (sólo marque una opción)

En las 31 entidades federativas y en el D.F; pase a la pregunta 6.3

En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F; →

Sólo en algunas entidades federativas. Seleccione las entidades:

- | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aguascalientes | <input type="checkbox"/> Distrito Federal | <input type="checkbox"/> Morelos | <input type="checkbox"/> Sinaloa |
| <input type="checkbox"/> Baja California | <input type="checkbox"/> Durango | <input type="checkbox"/> Nayarit | <input type="checkbox"/> Sonora |
| <input type="checkbox"/> Baja California Sur | <input type="checkbox"/> Guanajuato | <input type="checkbox"/> Nuevo León | <input type="checkbox"/> Tabasco |
| <input type="checkbox"/> Campeche | <input type="checkbox"/> Guerrero | <input type="checkbox"/> Oaxaca | <input type="checkbox"/> Tamaulipas |
| <input type="checkbox"/> Chiapas | <input type="checkbox"/> Hidalgo | <input type="checkbox"/> Puebla | <input type="checkbox"/> Tlaxcala |
| <input type="checkbox"/> Chihuahua | <input type="checkbox"/> Jalisco | <input type="checkbox"/> Querétaro | <input type="checkbox"/> Veracruz |
| <input type="checkbox"/> Coahuila | <input type="checkbox"/> México | <input type="checkbox"/> Quintana Roo | <input type="checkbox"/> Yucatán |
| <input type="checkbox"/> Colima | <input type="checkbox"/> Michoacán | <input type="checkbox"/> San Luis Potosí | <input type="checkbox"/> Zacatecas |

No especifica

No aplica. El Programa se creó en 2008

6.3 ¿El Programa focaliza a nivel municipal?

- Sí
 No / No especifica

6.4 ¿El Programa focaliza a nivel localidad?

- Sí
 No / No especifica

6.5 ¿El Programa focaliza con algún otro criterio espacial?

- Sí
Especifique: Atención a la organización social en el nivel nacional y a los Comités Sistema producto nivel nacional y estatal
- No

6.6 El Programa tiene focalización: (marque sólo una opción)

- Rural
- Urbana
- Ambas
- No especificada

6.7 El Programa focaliza sus apoyos en zonas de marginación: (puede seleccionar varias)

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja
- No especificada

6.8 ¿Existen otros criterios de focalización?

- No → pase a la sección VII
- Sí

6.9 Especificar las características adicionales para focalizar (en un espacio máximo de 900 caracteres).

Componente 1: Organizaciones sociales, legalmente constituidas, sin fines de lucro, con representatividad en por lo menos cinco estados de la República Mexicana.

Componente 2: Comités Sistema producto, con figura jurídica propia, con representatividad de 3 o más agentes del Sistema producto.

VII. POBLACIÓN OBJETIVO

7.1 Describe la población objetivo del Programa (en un espacio máximo de 400 caracteres):

1. Las organizaciones sociales del sector rural, legalmente constituidas, sin fines de lucro y cuyo objeto social contemple la representación de sus integrantes en los foros e instancias creadas para la participación del sector rural. Esta representatividad deberá corresponder a, por lo menos, cinco estados.

2. Comités Sistema producto nacionales, estatales y regionales, integrados de acuerdo a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable que cuenten con figura jurídica propia.

VIII. PRESUPUESTO (PESOS CORRIENTES)

8.1 Indique el presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año en curso (\$):³⁴

			3	7	5	0	0	0	0	0	0
--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

8.2 Indique el presupuesto modificado del año en curso (\$):³⁵

			4	9	5	8	0	0	0	0	0
--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IX. BENEFICIARIOS DIRECTOS

9.1 El Programa beneficia exclusivamente a: (marque sólo una opción)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Adultos y adultos mayores | <input type="checkbox"/> Mujeres |
| <input type="checkbox"/> Jóvenes | <input type="checkbox"/> Migrantes |
| <input type="checkbox"/> Niños | <input checked="" type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Discapacitados | |
| <input type="checkbox"/> Indígenas | |
| | <input type="checkbox"/> No aplica |

Especifique: Organizaciones sociales y Comités
Sistema producto del sector agropecuario,
pesquero y rural

³⁴ El formato que deberá ser entregado en agosto de 2007 indicará el presupuesto de 2007. En cambio, el formato que deberá ser entregado en marzo 2008 señalará el presupuesto de 2008.

³⁵ Ibíd.

En el siguiente cuadro deberá responder las preguntas para cada uno de los tipos de beneficiarios identificados por el Programa. En consecuencia, podrá tener hasta cinco tipos de beneficiarios identificados en la pregunta 9.2 y en el resto de las preguntas que ahondan sobre las características de cada uno de ellos (preguntas 9.3 a 9.10). Un mismo tipo de beneficiario no podrá ocupar más de un renglón. Para mayor claridad sobre el llenado de este cuadro puede consultar el ejemplo que se encuentra en la página de internet del Coneval.

9.2 ¿A quiénes (o a qué) beneficia directamente el Programa? (puede escoger varias)	9.3 Los beneficiarios directos ¿son indígenas?	9.4 Los beneficiarios directos ¿son personas con discapacidad?	9.5 Los beneficiarios directos ¿son madres solteras?	9.6 Los beneficiarios directos ¿son analfabetos?	9.7 Los beneficiarios directos ¿son migrantes?	9.8 Los beneficiarios directos ¿se encuentran en condiciones de pobreza?	9.8.1 ¿En qué tipo de pobreza?	9.9 Los beneficiarios directos ¿tienen un nivel de ingreso similar?	9.10 Los beneficiarios directos ¿forman parte de algún otro grupo vulnerable?	
Individuo y/u hogar.....01 Empresa u organización.....02 Escuela.....03 Unidad de salud.....04 Territorio...05	Sí.... 01 No.... 02	Sí.... 01 No.... 02	Sí... 01 No... 02	Sí ... 01 No ...02	Sí.... 01 No.... 02	Sí.... 01 No.... 02 ↓ Pase a la pregunta 9.9	Alimentaria..... 01 Capacidades....02 Patrimonial.....03 No específica.....04	Sí.... 01 No...02	Sí.... 01 (especifique) No....02	
Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Código	Especifique
02	02	02	02	02	02	01	02	02	02	

En el siguiente cuadro deberá identificar el (los) tipo(s) de apoyo(s) que ofrece el Programa para cada tipo de beneficiario señalado en la pregunta 9.2 de la sección anterior. Cabe señalar que un mismo tipo de beneficiario puede recibir más de un tipo de apoyo y, por tanto, ocupar tantos regiones como apoyos entreguen a cada tipo de beneficiario. Para mayor claridad sobre el llenado de este cuadro puede consultar el ejemplo que se encuentra en la página de internet del Coneval.

X. APOYOS

Tipo de beneficiario (se deberán utilizar los códigos identificados en la pregunta 9.1)	10.1 ¿De qué manera se entrega(n) el(los) apoyo(s)?	10.2 ¿Qué apoyo(s) recibe(n) los beneficiarios directos?		10.3 ¿El beneficiario debe pagar monetariamente el (los) apoyo(s)?	10.4 ¿El beneficiario debe pagar en especie el (los) apoyo(s)?	10.5 ¿El beneficiario adquiere alguna corresponsabilidad al recibir el (los) apoyo(s)?	
	En: Especie.....01 Monetario.....02 Ambos.....03	Albergue..... 01 Alimentos..... 02 Asesoría jurídica..... 03 Beca..... 04 Campañas o promoción..... 05 Capacitación..... 06 Compensación garantizada al ingreso..... 07 Deducción de impuesto..... 08 Fianza..... 09 Financiamiento de investigación..... 10 Guarderías..... 11 Libros y material didáctico..... 12 Microcrédito..... 13 Obra pública..... 14 Recursos materiales..... 15 Seguro de vida y/o gastos médicos..... 16 Seguro de cobertura de patrimonio, bienes y servicios..... 17 Pensión..... 18 Terapia o consulta médica..... 19 Tierra, lote, predio o parcela..... 20 Vivienda..... 21 Otro:..... 22 Especifique	No.....01	Sí, debe pagar el costo total del apoyo.....02	No.....01	Sí, debe pagar el costo total del apoyo.....02	No.....01
Código pregunta 9.2	Código	Código	Especifique	Código	Código	Código	Especifique
02	03	03	Constitución legal	01	01	02	Ejecutar el Plan Anual de Fortalecimiento
		22	Profesionalización				
		22	Equipamiento				
		22	Difusión				
		22	Gastos de operación				
		22	Asesoría en la elaboración y seguimiento a planes rectores, en el caso de los Comités Sistema producto				

Anexo 2 Matriz de Indicadores evaluada

Ramo:	Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Unidad Responsable:	Coordinación General de Política Sectorial
Clasificación de Grupos y Modalidades de los Programas Presupuestarios:	S Programas sujetos a reglas de operación
Denominación del Programa Presupuestario:	212 Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural
Nombre de la Matriz:	Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)
Eje de Política Pública:	Economía Competitiva y Generadora de Empleos
Objetivo Nacional:	Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas.
Grupo Tema:	Productividad y Competitividad
Tema:	Sector Rural
Objetivo de Eje de Política Pública:	Objetivo 11. Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas; tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural y promoviendo acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.
Estrategia del Objetivo de Eje de Política Pública :	Estrategia 11.1 Impulsar una agenda legislativa en un ambiente propicio para lograr consensos con el Congreso de la Unión.
	Estrategia 11.2 Generar un ambiente armónico de consulta y atención con los agentes e instituciones vinculadas al sector.
	Estrategia 11.3 Cooperar con los gobiernos estatales para implementar las políticas enfocadas al medio rural.
Tipo de Programa:	Sectorial
Programa:	Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012
Objetivo del Programa:	Objetivo 5 Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural, además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.
Objetivo Estratégico del Programa Sectorial:	Conducción del desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural.
Objetivo Estratégico de la Dependencia ó Entidad:	Conducción del desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural.

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
1. Fin (Impacto)	1 Contribuir a generar un ambiente armónico de <u>consulta y atención</u> con los actores vinculados al sector.	Orden :		Método de Recopilación :	Encuesta a beneficiarios. Este es un medio general, no aceptable.	
		Nombre Indicador :	Incremento porcentual de organizaciones beneficiarias que consideran que los acuerdos tomados en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural			Descripción : Interés de las organizaciones en participar en foros de consulta. Estabilidad Política y Social
		Dimensión del Indicador :	Calidad			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Organizaciones beneficiarias que consideran que los acuerdos tomados en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural con respecto al total de las organizaciones beneficiarias.			
		Método de Cálculo :	(Organizaciones beneficiarias que consideran que los acuerdos tomados en sesiones de los órganos consultivos han contribuido al desarrollo del medio rural) / (Organizaciones beneficiarias)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	0			
		Periodo Línea Base :	La línea base se iniciará en 2008			
		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	Sin Información			
		Valor de la Meta Anual :	Sin Información			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	0			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
2. Propósito (Resultados)	Organizaciones Sociales del sector agropecuario y pesquero que participan de manera representativa en los órganos consultivos			1	Método de Recopilación : Encuesta a beneficiarios.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de organizaciones apoyadas que participan en órganos consultivos			Descripción : Participación efectiva de las organizaciones de acuerdo con la normatividad establecida
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Las organizaciones beneficiarias tienen una participación en los órganos consultivos			
		Método de Cálculo :	(Número de organizaciones)			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
			apoyadas que participan en órganos consultivos) / (Número de organizaciones totales apoyadas)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	0			
		Periodo Línea Base :	La línea base se iniciará en 2008			
		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	40			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	40			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
3. Componente (Productos y Servicios)	1 Organizaciones Sociales representativas, equipadas y profesionalizadas en	Orden :	1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con representación en los órganos consultivos			Descripción : Existe demanda de los servicios y apoyos por parte de las organizaciones.



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
	operación.	Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Porcentaje de organizaciones sociales cuentan con representación en los órganos consultivos.			
		Método de Cálculo :	(Organizaciones Sociales apoyadas con representación en los órganos consultivos) / (Total de Organizaciones Sociales apoyadas)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	SI			
		Valor Línea Base :	0			
		Periodo Línea Base :	La línea base se iniciará en 2008			
		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	40			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	40			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
Orden :	2	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.			



Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Nombre Indicador :	Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con profesionales para desarrollar proyectos que impulsen el fortalecimiento de la organización			
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Organizaciones Sociales apoyadas cuentan con profesionales para desarrollar proyectos que impulsen el fortalecimiento de la organización			
		Método de Cálculo :	(Organizaciones sociales apoyadas cuentan con profesionales) / (Organizaciones sociales apoyadas)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	0			
		Periodo Línea Base :	La línea base se iniciará en 2008			
		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	80			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			



Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Fuentes y medios de verificación	Supuestos
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	80	
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información	
		Orden :	3	Método de Recopilación : Bases de datos internas.
		Nombre Indicador :	Porcentaje de organizaciones sociales apoyadas cuentan con equipamiento	
		Dimensión del Indicador :	Eficacia	
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico	
		Definición Indicador :	Organizaciones Sociales apoyadas cuentan con equipamiento para su funcionamiento	
		Método de Cálculo :	(Organizaciones sociales apoyadas con equipamiento) / (Organizaciones sociales totales apoyadas)*100	
		Unidad de Medida :	Porcentaje	
		Desagregación Geográfica :	Nacional	
		Frecuencia de Medición :	Anual	
		Meta Acumulable :	NO	
		Valor Línea Base :	80	
		Periodo Línea Base :	anual	
		Año de la Línea Base :	2007	
		Ciclo :	2008	
		Valor de la Meta Anual :	80	
		Ciclo :	2008	



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos	
		Mes de la Meta :	Diciembre				
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	80				
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información				
	2 Comités Sistemas-Producto representativos, equipados y profesionalizados en operación.	Orden :		1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités Sistemas Producto operando con planes rectores elaborados y actualizados				Descripción : Disponibilidad presupuestal estatal y federal, interés en el Programa, presentación de planes anuales de fortalecimiento, participación constructiva de los integrantes de los Comités
		Dimensión del Indicador :	Eficacia				
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico				
		Definición Indicador :	Comités Sistemas Producto operando con planes rectores elaborados y actualizados con respecto a los Comités constituidos				
		Método de Cálculo :	(Comités apoyados con plan rector elaborado y actualizados) / (Comités constituidos) * 100				
		Unidad de Medida :	Porcentaje				
		Desagregación Geográfica :	Nacional				
		Frecuencia de Medición :	Anual				
		Meta Acumulable :	SI				

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Valor Línea Base :	50			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	50			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		Orden :	2	Método de Recopilación :	Otras	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités constituidos apoyados cuentan con representatividad de 2 o más agentes del Sistema producto			
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Grado de representatividad que tienen los Comités apoyados en operación, en relación al número de sectores que están incluidos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable			
		Método de Cálculo :	(Comités constituidos operando con la representatividad de 2 ó mas agentes del Sistema producto) / (Comités constituidos apoyados)*100			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	SI			
		Valor Línea Base :	0			
		Periodo Línea Base :	Sin Información			
		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	50			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		Orden :	3	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités Sistemas Producto apoyados cuentan con profesionales			
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico			
		Definición Indicador :	Número de Comités apoyados que contratan servicios profesionales para el buen desempeño de sus funciones			
		Método de Cálculo :	(Comités Sistema Producto apoyados cuentan con			

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación	Supuestos
			profesionales) /(Comités Sistema Producto totales apoyados)*100		
		Unidad de Medida :	Porcentaje		
		Desagregación Geográfica :	Nacional		
		Frecuencia de Medición :	Anual		
		Meta Acumulable :	SI		
		Valor Línea Base :	50		
		Periodo Línea Base :	anual		
		Año de la Línea Base :	2007		
		Ciclo :	2008		
		Valor de la Meta Anual :	50		
		Ciclo :	2008		
		Mes de la Meta :	Diciembre		
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50		
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información		
		Orden :	4	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités apoyados cuentan con equipamiento		
		Dimensión del Indicador :	Eficacia		
		Tipo Indicador para Resultados :	Estratégico		
		Definición Indicador :	Número de Comités apoyados que alcanzan equipamiento para el buen desempeño de sus funciones		
		Método de Cálculo :	(Comités Sistema Producto apoyados cuentan con		



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación	Supuestos
			equipamiento) / (Comités Sistema Producto totales apoyados)*100		
		Unidad de Medida :	Porcentaje		
		Desagregación Geográfica :	Nacional		
		Frecuencia de Medición :	Anual		
		Meta Acumulable :	SI		
		Valor Línea Base :	50		
		Periodo Línea Base :	anual		
		Año de la Línea Base :	2007		
		Ciclo :	2008		
		Valor de la Meta Anual :	50		
		Ciclo :	2008		
		Mes de la Meta :	Diciembre		
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50		
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información		
4. Actividad (Acciones y Procesos)	1 Analizar y dictaminar las solicitudes	Orden :	1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.
		Nombre Indicador :	Porcentaje de solicitudes dictaminadas		Descripción : Organizaciones sociales solicitan el apoyo
		Dimensión del Indicador :	Eficacia		
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión		
		Definición Indicador :	Porcentaje de solicitudes dictaminadas		



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Método de Cálculo :	(solicitudes dictaminadas) / (solicitudes recibidas) * 100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Trimestral			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	100			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	100			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	100			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		1 Conducir la elaboración o actualización de los planes rectores de Comités constituidos y planes específicos que de ellos se deriven		Orden :	1	Método de Recopilación :
Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités nacionales con Planes rectores elaborados o actualizados					



Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Comités nacionales con Planes rectores elaborados o actualizados			
		Método de Cálculo :	(Comités nacionales con plan rector elaborado o actualizado) / (Comités nacionales constituidos apoyados)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	SI			
		Valor Línea Base :	50			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	50			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		Orden :	2	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Comités estatales con Planes rectores elaborados o actualizados			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Comités estatales con Planes rectores elaborados o actualizados			
		Método de Cálculo :	(Comités estatales con plan rector elaborados o actualizado) / (Comités estatales constituidos apoyados)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	SI			
		Valor Línea Base :	50			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	55			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	50			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		2 Suscribir convenios		Orden :	1	Método de Recopilación :
		Nombre Indicador :	Porcentaje de convenios suscritos			Descripción : Disponibilidad presupuestal Validación



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
						de cada propuesta de convenio por parte de la Coordinación General Jurídica
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Porcentaje de convenios suscritos			
		Método de Cálculo :	(Convenios suscritos con las organizaciones) / (Solicitudes dictaminadas positivamente)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Semestral			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :		100		
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :		2007		
		Ciclo :		2008		
		Valor de la Meta Anual :		100		
		Ciclo :		2008		
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :		100		
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
	2 Dictaminar los planes anuales de fortalecimiento de los Comités	Orden :	1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Planes anuales de fortalecimiento dictaminados favorablemente			Descripción : Comités entregan en tiempo y forma sus planes de fortalecimiento
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Mide el grado de dictaminación favorable de los planes anuales de fortalecimiento que presentan los Comités de Sistema Producto, de acuerdo a sus necesidades.			
		Método de Cálculo :	(Planes anuales de fortalecimiento dictaminados favorablemente) / (Planes anuales dictaminados) * 100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	90			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	90			
Ciclo :	2008					



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos	
3 Verificar la presencia en los estados de las organizaciones apoyadas		Mes de la Meta :	Diciembre				
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	90				
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información				
			Orden :	1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
			Nombre Indicador :	Porcentaje de verificación de la presencia en los estados de las organizaciones sociales apoyadas.			Descripción : Colaboración efectiva de los Delegados Estatales, para llevar a cabo la comprobación y la emisión del dictamen
			Dimensión del Indicador :	Eficacia			
			Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
			Definición Indicador :	Verificación de la presencia en los estados de las organizaciones sociales apoyadas.			
			Método de Cálculo :	(Organizaciones con presencia verificada en los estados) / (Organizaciones Sociales apoyadas)*100			
			Unidad de Medida :	Porcentaje			
			Desagregación Geográfica :	Nacional			
			Frecuencia de Medición :	Anual			
			Meta Acumulable :	NO			
			Valor Línea Base :	0			
Periodo Línea Base :	La línea base se iniciará en 2008						



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
3 Suscribir convenios de concertación con Comités nacionales y/o suscribir esquemas de concertación para apoyar a los Comités estatales		Año de la Línea Base :	2008			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	100			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	100			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		Orden :	1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de convenios de concertación firmados con Comités nacionales			Descripción : Disponibilidad presupuestal estatal y federal Comités entregan en tiempo y forma sus solicitudes
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Porcentaje de convenios de concertación firmados con Comités nacionales respecto a las solicitudes aprobadas			
		Método de Cálculo :	(Convenios de concertación firmados) / (solicitudes aprobadas)*100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
	Desagregación Geográfica :	Nacional				
	Frecuencia de Medición :	Anual				



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	90			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	90			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	90			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			
		Orden :	2	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Esquemas concertados con Comités Estatales			
		Dimensión del Indicador :	Eficacia			
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión			
		Definición Indicador :	Mide el número de esquemas de concertación para poder otorgar los recursos del Programa a los Comités de Sistema Producto			
		Método de Cálculo :	(Esquemas concertados) / (solicitudes aprobadas) *100			
		Unidad de Medida :	Porcentaje			
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos	
		Meta Acumulable :	NO				
		Valor Línea Base :		80			
		Periodo Línea Base :	anual				
		Año de la Línea Base :		2007			
		Ciclo :		2008			
		Valor de la Meta Anual :		80			
		Ciclo :		2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre				
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :		80			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información				
	4 Otorgar apoyos convenidos	Orden :		1	Método de Recopilación :	Bases de datos internas.	
		Nombre Indicador :	Porcentaje de Recursos convenidos ejercidos				Descripción : Las organizaciones beneficiarias comprueban el ejercicio de acuerdo a lo establecido en el convenio o en los esquemas de concertación
		Dimensión del Indicador :	Eficiencia				
		Tipo Indicador para Resultados :	Gestión				
	Definición Indicador :	Mide el grado de eficiencia entre los recursos que se asignan y los que se ejercen.					
	Método de Cálculo :	(Presupuesto ejercido) / (presupuesto convenido)*100					
	Unidad de Medida :	Porcentaje					

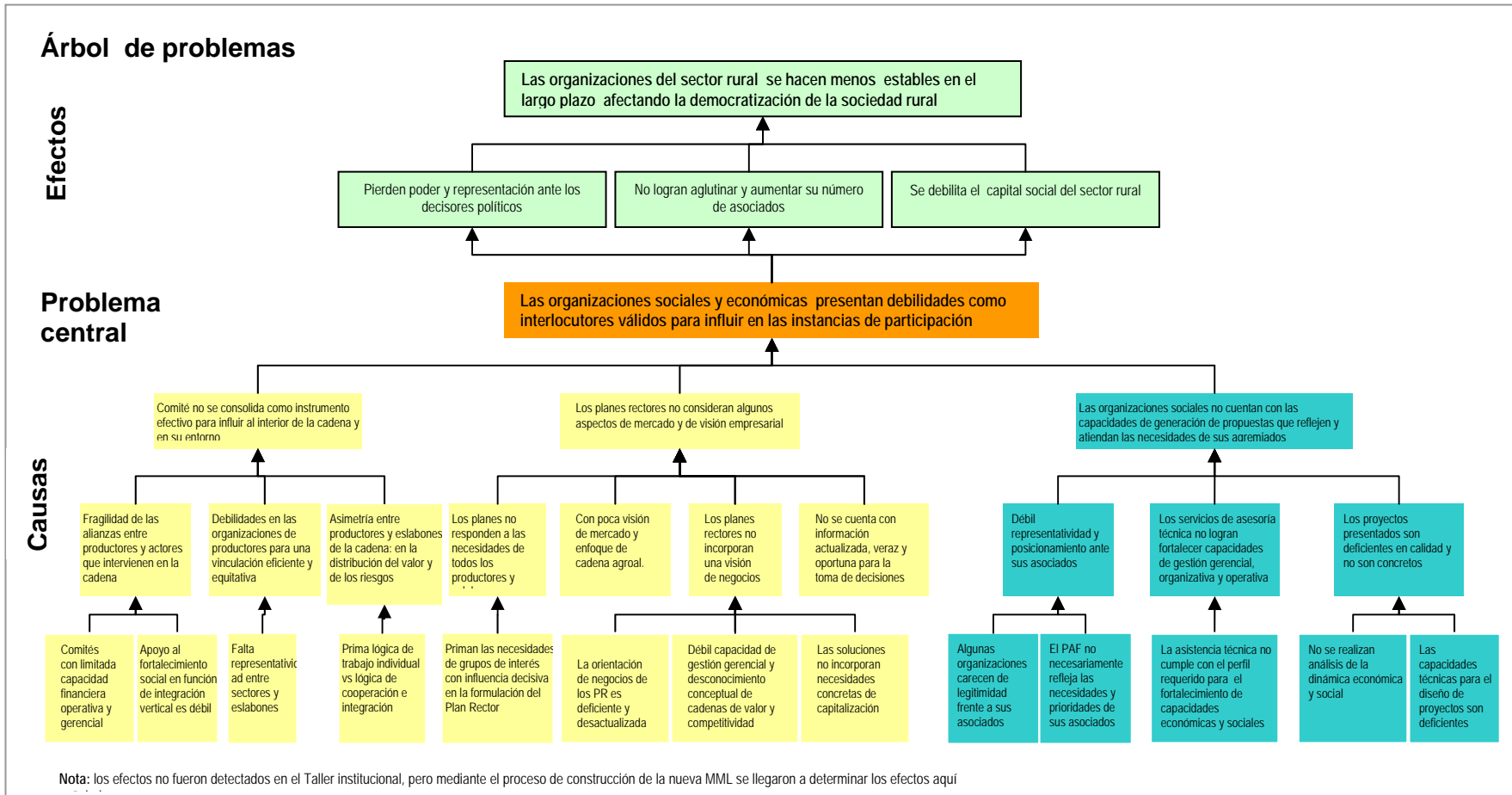


Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño		Fuentes y medios de verificación		Supuestos
		Desagregación Geográfica :	Nacional			
		Frecuencia de Medición :	Anual			
		Meta Acumulable :	NO			
		Valor Línea Base :	90			
		Periodo Línea Base :	anual			
		Año de la Línea Base :	2007			
		Ciclo :	2008			
		Valor de la Meta Anual :	90			
		Ciclo :	2008			
		Mes de la Meta :	Diciembre			
		Valor de las Metas Ciclo Presupuestario en Curso :	90			
		Enfoque de Transversalidad :	Sin Información			

Anexo 3 Árbol de problemas



Anexo 4

Formato FORR-07 Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa	El problema central que el Programa busca atender ha sido identificado; se trata de un problema de capacidades limitadas de gestión técnico, administrativas y organizativas de las organizaciones del medio rural, que a su vez incide en la pérdida de capital humano y social, debilitando el tejido social del campo	Pág. 29, 30	No Aplica
	Existen una serie de estudios y diagnósticos de carácter nacional y sectorial que dan cuenta de la problemática del campo mexicano. Destacan documentos generados por la propia SAGARPA; así como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, 2007-2012	Pág. 29,30	No Aplica
	Los funcionarios encargados de operar el Programa conocen la problemática que atiende el Programa y han señalado las causas que lo originan y establecido los efectos que generan dicho problema	Pág. 30,31	No Aplica
	La relevancia del Programa es clara y radica en la revaloración de las capacidades, para	Pág. 32, 33	No Aplica

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
	acrecentar el compromiso de los pobladores del campo y sus organizaciones en la definición y gestión de su propio desarrollo		
Debilidad o Amenaza			
Identificación del problema de desarrollo que atiende el Programa	La información diagnóstica sobre la problemática que atiende el Programa se encuentra dispersa en los diferentes documentos de política nacional y sectorial, así como en estudios generados por la propia institución	Pág. 29	Sistematizar a información existente que hace referencia a la problemática que atiende el Programa y que se encuentra dispersa en los diferentes documentos de política nacional: Plan Nacional de Desarrollo, Programa Sectorial para el Desarrollo Rural; estudios institucionales, p. ej. Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales: Experiencia del INCA RURAL 2001-2006
	El problema al cual se dirige el Programa no se encuentra claramente definido, principalmente en los instrumentos utilizados en el diseño del Programa: árbol de problemas y matriz de indicadores	Pág. 31	Realizar el análisis de problemas y objetivos, así como reformular la matriz de indicadores, con la participación de los funcionarios encargados de la operación del Programa, tanto en el nivel central como en el estatal

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	Los Programas de la SAGARPA, se vinculan claramente con los objetivos del PND 2007-2012; Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos: 1) Desarrollo humano y patrimonial; 2) Mercado internos con alimentos de calidad, sanos y accesibles; 3) Ingresos de los productores; 4) Revertir el deterioro de los ecosistemas; 5) Conducir el desarrollo armónico del medio rural	Pág. 34	No Aplica
	De acuerdo con la problemática identificada, el Programa de Actores se vincula con 2 de los objetivos estratégicos de la SAGARPA, plasmados en su Programa Sectorial: Objetivo 1. Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos y; Objetivo 3. Mejorar los ingresos de los productores	Pág. 35	No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Contribución del Programa a los objetivos estratégicos de la SAGARPA y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	De acuerdo con su diseño actual el Programa de Actores, sólo se vincula con el Objetivo estratégico de la SAGARPA No. 5: Conducir el desarrollo armónico del medio rural; sin embargo, este objetivo no refleja claramente la problemática que atiende el Programa	Pág. 35	Vincular el Programa con los objetivos estratégicos de la SAGARPA; específicamente el 1 y el 3, que señalan entre sus estrategias y líneas de acción: 1) el apoyo al desarrollo de capacidades para la participación social en las actividades económicas y 3) la mejora de la productividad laboral, a través de la organización, capacitación y asistencia técnica.

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores			No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores	La solución propuesta, a nivel de Fin, no aborda la problemática específica que se atiende con la ejecución del Programa. Tampoco existe una relación lógica entre el fin y el propósito.	Pág. 36	Reformular el objetivo del Fin, considerando los objetivos nacionales y sectoriales a los que contribuye el Programa, así como la problemática identificada: 1) Sustentabilidad de los actores rurales como interlocutores válidos para las transformaciones que se quieran desarrollar en el espacio rural y; 2) Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las organizaciones y los Comités Sistema producto
	El propósito definido en la MIR: "Limitada participación consultiva de los actores del medio rural para la toma de decisiones en materia de diseño e instrumentación de políticas, planes y Programas" no corresponde a la solución del problema central identificado: Capacidades limitadas de gestión técnica, administrativa y organizativa de las organizaciones del medio rural	Pág. 38	Reformular el objetivo a nivel de Propósito del Programa, en torno a la problemática identificada y; generar propuestas para su atención orientadas a la revaloración de las capacidades de los productores del campo y sus organizaciones y su compromiso en la definición y gestión de su propio desarrollo

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Análisis de la lógica interna de la matriz de indicadores	<p>Los componentes de la MIR no son necesarios ni suficientes. De acuerdo con la problemática identificada, los componentes de la matriz de indicadores evaluada, no so adecuados.</p>	<p>Pág. 46,47</p>	<p>Reformular los componentes de la MIR, en función de los resultados que se pretende alcanzar mediante la intervención institucional, a partir de la atención de la problemática identificada, considerando las especificidades de la población objetivo que se atiende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los Comités Sistema producto, como entes de planeación y de concertación cuentan con un plan estratégico para enfrentar los desafíos y oportunidades que se ofrecen en el mercado interno y en el mundo de las exportaciones agropecuarias. 2. Las Organizaciones sociales cuentan con capacidades de gestión de sus integrantes.
	<p>La lógica vertical del Programa no se valida en su totalidad. Las Actividades no son las necesarias ni las suficientes para el cumplimiento de los componentes. Los Componentes, no son necesarios ni suficientes para cumplimiento del propósito del Programa. El propósito plasmado en la matriz de indicadores, no corresponde a la solución del problema central identificado. El Fin indicado en la matriz de indicadores del Programa, no se valida</p>	<p>Pág. 49</p>	<p>Reformular la MIR considerando los elementos necesarios derivados del diagnostico nacional y sectorial y los estudios sobre la problemática del campo mexicano, y del análisis de problemas y objetivos. Considerar además las actividades, componentes, propósito y fin necesarios y suficientes que contribuyan, de acuerdo con los diferentes niveles, al logro de los objetivos institucionales, y a la solución del problema identificado</p>

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
	<p>La lógica horizontal de la matriz no se valida en su totalidad; a nivel de Fin y de propósito los indicadores no son pertinentes, ya que no miden el impacto del Programa. Los medios de verificación, no se consideran pertinentes, confiables y se desconoce su economía. Algunos supuestos no presentan relevancia y pertinencia, ya que no son factores externos al Programa o constituyen o el riesgo de que ocurran es elevado</p>	<p>Pág. 69</p>	<p>Reformular los indicadores de la MIR, cuidando su pertinencia en cuanto a la consideración de variables que contribuyan al logro de los objetivos y a su dimensión, según el nivel de objetivos; por otro lado, proponer medios y fuentes de verificación adecuados y específicos para la medición de los indicadores, así como supuestos relevantes y pertinentes para cada uno de los niveles de objetivos</p>

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo			No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo	No existe evidencia de que para la definición de la población potencial y la población objetivo del Programa, se hayan utilizando variables explícitas de carácter técnico, económico y/o social que aseguren que el Programa se orienta hacia aquellos productores que enfrentan el problema de desarrollo previamente identificado	Pág. 89 y 92	Establecer criterios técnicos para la identificación de la población potencial, a partir del universo de organizaciones del medio rural que cuentan con figura jurídica propia. Para ello, se puede hacer uso de las organizaciones que se encuentran registradas en el Registro Agrario Nacional (RAN)
	No existe evidencia de que el Programa haya cuantificación a su población potencial y objetivo, con base en criterios técnicos claros	Pág. 91,94	Elaborar un padrón legalizado de los productores asociados a los diferentes eslabones representados en el comité Sistema producto y de las organizaciones sociales y sus agremiados por entidad federativa

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación.			No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación.	No existe un vínculo claro entre el diseño del Programa a nivel de fin y de propósito y los objetivos establecidos en las Reglas de Operación del Programa. En las Reglas de Operación del Programa no se establece un Objetivo General y el objetivo específico establecido, no se alinea con el propósito	Pág. 97 a la 101	Establecer en Reglas de Operación el objetivo general del Programa, que se vincule con el fin de la matriz de indicadores propuesta. Asimismo, reformular el objetivo del Programa atendiendo a la problemática identificada y según el objetivo formulado en la matriz de indicadores propuesta
	Los componentes de la MIR: profesionalización y equipamiento, no son necesarios y suficientes para el cumplimiento de los objetivos del Programa, de acuerdo con la problemática identificada		Vincular los componentes de la matriz de indicadores propuesta con los tipos y características de los apoyos que otorga el Programa, en términos de los resultados por alcanzar
Correspondencia entre el diseño del Programa y las Reglas de Operación.	Los procedimientos y criterios de selección de la población objetivo no garantizan que el Programa elija a la población que presenta el problema principal identificado, por lo que tampoco hay garantía de que se logren los objetivos previstos por el Programa	Pág. 99	Establecer Lineamientos para la elaboración del Plan Anual de Fortalecimiento de las Organizaciones y los Comités Sistema producto con orientación a resultados. Establecer un Sistema de calificación y priorización de solicitudes, que permita unificar los criterios y los procesos de dictaminación, permitiendo discriminar las solicitudes sobre bases objetivas

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

	<p>Las Reglas de Operación no establecen de manera formal los procedimientos para el seguimiento y el monitoreo formal a los apoyos otorgados; tampoco se señalan las unidades administrativas o instancias responsables de su realización</p>	<p>Pág. 100,101</p>	<p>Establecer criterios claros y formales en las diferentes normatividades que aplica al Programa en relación con las actividades de seguimiento y monitoreo de los apoyos otorgados por el Programa con el fin de realizar acciones preventivas y/o correctivas para el logro de los objetivos del Programa</p>
--	--	---------------------	--

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Relación del Programa con otros Programas federales	El Programa de Actores parcialmente se complementa y/o genera sinergias con otros Programas de la propia Secretaría y con otros Programas del gobierno federal; entre ellos, el Programa de Adquisición de Activos Productivos, Soporte y Uso Sustentable de los Recursos Naturales para la Producción Primaria de la SAGARPA y; Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) y; Programa de Conversión Social de la SEDESOL. Las actividades de complementación son una oportunidad que debe profundizarse	Pág. 102	No Aplica
Debilidad o Amenaza			
Relación del Programa con otros Programas federales	No existe claridad a nivel de reglas de operación de la vinculación de los Programas al interior de la Secretaría para lograr la integralidad de los apoyos	Pág. 103	Establecer a nivel de la normatividad vigente, la necesidad en la integralidad de las acciones de la dependencia, atendiendo a las estrategias generales: generación de empleo e ingreso y el desarrollo de capacidad

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el Programa: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Relación del Programa con otros Programas federales	En el caso del Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), se considera que pudiera existir competencia, ya que ambos Programas otorgan bienes y servicios similares y las condiciones de entrada en el caso del Programa de Actores, son más laxos y los montos mayores	Pág. 107	Realizar un análisis detallado entre las diferentes dependencias que manejan recursos para el apoyo a la participación de actores para el desarrollo rural, con el fin de delimitar competencias y lograr que los Programas realmente sean complementarios y se generen sinergias

Anexo 5 Propuesta de Matriz de Indicadores

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
FIN	Contribuir a la sostenibilidad de la participación de las organizaciones en el desarrollo rural y pesquero, mediante su fortalecimiento	Porcentaje de incremento de Organizaciones sociales del sector rural y pesquero apoyadas que cumplen con criterios de representatividad, en relación con el año anterior	(Sumatoria de Organizaciones sociales del sector rural apoyadas que cumplen con criterios de representatividad, año i / Sumatoria de Organizaciones sociales del sector rural apoyadas que cuentan con representatividad, año anterior) - 1 *100	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	SAGARPA, Catastro Oficial Anual de Organizaciones Beneficiarias del Programa SAGARPA, Informe oficial de Evaluación del Programa Información Base de Datos de Línea de Base	** La prioridad de la política pública de continuar con el Programa se mantiene. **La estrategia del Sistema Producto se mantiene como prioridad en la política sectorial **Las Organizaciones mantienen su área de influencia a nivel territorial
		Porcentaje de Organizaciones Sociales apoyadas que son reconocidas como interlocutores válidos de la política nacional para el campo,	(Sumatoria de Organizaciones Sociales apoyadas que son reconocidas como interlocutores válidos de la política nacional para el campo año i / Total de Organizaciones Sociales apoyadas	Porcentaje	Calidad	Estratégico	Anual		

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
		respecto del total	año i) *100, según índice cualitativo de representación.						
		Porcentaje de Comités Sistema producto apoyados que son reconocidos como interlocutores en la cadena productiva, respecto del total	(Sumatoria de los Comités Sistema producto apoyadas que son reconocidas como interlocutores validos en la cadena productiva en año n / Total de Comités Sistema producto en año n) *100	Porcentaje	Calidad	Estratégico	Anual		
PROPÓSITO	Organizaciones sociales y los Comités Sistema Producto del sector rural y pesquero, fortalecidos	Porcentaje de incremento de Organizaciones sociales y Comités Sistema producto del sector rural y pesquero consolidados, en relación con el año anterior	(Sumatoria de Organizaciones sociales y Comités Sistema producto del sector rural y pesquero consolidados, año i/ Sumatoria de Organizaciones sociales y Comités Sistema producto del sector rural atendidos por el Programa, año	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	SAGARPA Informe Oficial Anual de Análisis de los Planes Anuales de Fortalecimiento y Planes Rectores con Anexo Estadístico Catastro de Organizaciones	*** Las Organizaciones sociales y los Comités Sistema producto están comprometidos interesadas con su consolidación ** Las Organizaciones

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
			anterior) -1 *100, según índice de consolidación					sociales del sector rural	sociales y los Comités Sistema
		Porcentaje de incremento de Organizaciones sociales y Comités Sistema Producto del sector rural y pesquero participantes del Programa, que mejoran su profesionalización técnica y emprendedora, en relación con el año anterior	(Número de Comités Sistema producto que mejoran su profesionalización técnica y emprendedora, año i/ N° de Comités Sistema producto que exhiben mejores niveles de profesionalización técnica y emprendedora en situación de entrada, año anterior) - 1 * 100, según índice de profesionalización	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	Informe de Resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios del Programa Estadísticas del Sistema de Información del Sector Rural, SISER Informes de avance físico-financiero del Programa	producto están interesados en mejorar sus registros de agremiados **Existe una demanda suficiente y de calidad al Programa de Sagarpa, por parte de las Organizaciones sociales y económicas del sector rural
		Costo promedio por Organización social y Comité Sistema producto del sector rural y pesquero apoyado	(Presupuesto del Programa actores gastado, año i /N° total de Organizaciones sociales y Comités Sistema producto del sector rural y pesquero apoyados)	Costo	Eficiencia	Estratégico	Anual	Informe de cierre de Cuenta Pública	

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
COMPONENTE 1	Comités Sistema producto constituidos y operando con Plan Rector	Porcentaje de Comités Sistemas Producto operando con planes rectores	$(\text{Comités Sistema Producto operando con plan rector}) / (\text{Comités atendidos}) * 100$	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	SAGARPA Informe Anual Oficial de avance del Programa con Anexo estadístico	** Se cuenta con una oferta de profesionales suficiente y de calidad para entregar servicios de asistencia técnica
		Porcentaje de Comités Sistemas producto apoyados, respecto del total de los Comités Sistema Producto integrados	$(\text{Número de Comités Sistema Producto apoyados año } i / \text{Número de Comités Sistema Producto integrados año } i) * 100$, desagregado por estados	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	Informe de seguimiento y evaluación de los Comités Sistema producto Estadísticas del Sistema de Información del Sector Rural, SISER	**Los Comités Sistema Producto están comprometidos en mejorar sus capacidades gerenciales y técnico productivas **Existe una oferta de instituciones capaces de desarrollar tecnología demandada por

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
									los Comités Sistema Producto **Los Comités Sistema producto cuenta con asistencia técnica sistemática y permanente
COMPONENTE 2	Organizaciones sociales del sector rural con capacidades de gestión de sus integrantes	Porcentaje de organizaciones sociales que han mejorado su profesionalización en gestión organizacional	(Sumatoria de organizaciones sociales apoyadas por el Programa que han mejorado su profesionalización en gestión organizacional, año i/ N° total de organizaciones apoyadas por el Programa año i) * 100, según índice de evaluación de profesionalización	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Anual	SAGARPA Informe Anual Oficial de avance del Programa con Anexo estadístico Estadísticas del Sistema de Información del Sector Rural, SISER Informe de	** Se cuenta con una oferta de profesionales suficiente y de calidad para entregar servicios de asistencia técnica **Las Organizaciones sociales se interesan en

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
		Porcentaje de agremiados de organizaciones sociales que declaran estar bien representados por sus organizaciones	(N° total de agremiados de organizaciones sociales, que declaran estar bien representados por sus organizaciones de agremiados de organizaciones sociales encuestados, año i) * 100	Porcentaje	Calidad	Estratégico	Triannual	resultados de la Encuesta de satisfacción de usuarios de organizaciones sociales	continuar desarrollando o mejorando sus capacidades de gestión **Los organizaciones sociales cuentan con asesoría técnica sistemática y permanente
		Porcentaje de Organizaciones Sociales que cuentan entre sus agremiados a mujeres, jóvenes, indígenas, adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes, respecto del total	(Sumatoria de Organizaciones Sociales apoyadas que cuentan entre sus agremiados a mujeres, jóvenes, indígenas, adultos mayores y/o personas con capacidades diferentes, año i / Total de Organizaciones Sociales apoyadas año i) *100	Porcentaje	Eficacia	Estratégico	Bianual		**Las Organizaciones se interesan en promover una integración incluyente

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
Actividad C1.1	Otorgamiento de recursos para la elaboración o actualización de plan rector para cada comité Sistema producto	Porcentaje de <i>Comités Sistema producto</i> que elaboran o actualizan su plan rector	(No. de CSP que elaboran o actualizan su plan rector / No. total de CSP existentes)* 100 <i>CSP= Comité Sistema producto</i>	Porcentaje	Eficacia	Gestión	Anual	Informes de actividades realizadas Informes de resultados oficiales de la Subsecretaría Informes Técnicos	** Se cuenta con la totalidad de recursos presupuestales comprometidos, oportunamente. ** Se cuenta con una oferta de
Actividad C1.2	Otorgamiento de recursos para asesorías especializadas para desarrollar la Gerencia y gestión técnica del comité	Porcentaje de <i>Comités Sistema producto</i> con asesoría de gerencia y gestión técnica	(No. de CSP con asesorías de gerencia / No. total de CSP existentes)* 100. <i>CSP= Comité Sistema producto</i>	Porcentaje	Eficacia	Gestión	Anual	Oficiales con anexo de datos. Informes Financieros oficiales SAGARPA	profesionales calificados y suficiente para entregar servicios de asesoría **Los Comités Sistema producto están interesados en mejorar sus capacidades gerenciales y técnico productivas
Actividad C1.3	Otorgamientos de apoyos económicos para la difusión, equipamiento, operación y evaluación del impacto del	Porcentaje de CSP que recibieron apoyos económicos para difusión, equipamiento, operación y evaluación del impacto del Plan	(No de CSP que recibieron apoyos económicos / No total de CSP existentes)* 100	Porcentaje	Eficacia	Gestión	Anual		** Los estados



Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
	Plan Rector	Rector CSP= Comité Sistema producto (se entiende por apoyo cuando los 4 aspectos son financiados)							colocan oportunamente sus recursos de contraparte al Programa
Actividad C1.4	Realización de seguimiento de actividades y evaluación de avance de metas	Porcentaje de CPS de la muestra con actividades satisfactorias = CSP= Comité Sistema producto (se entiende por satisfactoria a las actividades consideradas medianamente satisfactoria y satisfactoria a partir de índice elaborado)	(No de actividades satisfactorias de CSP/ No total de actividades de CSP de la muestra)* 100	Porcentaje	calidad	Gestión	Anual		
Actividad C.2.1	Otorgamiento de recursos para Asesorías especializadas	Porcentaje de Organizaciones Sociales con asesorías	(No de Organizaciones sociales con asesorías)	Porcentaje	Eficacia	Gestión	Anual	Informes de las visitas de verificación	** Se cuenta con la totalidad de recursos

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
	para desarrollar la gestión organizacional	especializadas	especializadas / No total de Organizaciones sociales apoyadas)* 100					Informes de resultados oficiales de la Subsecretaría	presupuestales federales comprometidos, oportunamente.
Actividad C.2.2	Otorgamiento de apoyos económicos para la difusión, equipamiento y Operación	Porcentaje Organizaciones Sociales que recibieron apoyos económicos para difusión equipamiento y operación= <i>(se entiende por apoyo cuando los 3 aspectos son financiados)</i>	(No de Organizaciones sociales que recibieron apoyos económicos / No total de Organizaciones sociales apoyadas)* 100	Porcentaje	Eficacia	Gestión	Anual	Informes Técnicos Oficiales con anexo de datos. Informes Financieros oficiales SAGARPA	** Los estados colocan oportunamente sus recursos de contraparte comprometidos al Programa ** Se cuenta con una oferta de profesionales suficiente y de calidad para entregar servicios de asistencia técnica
Actividad C.2.3	Realización se seguimiento de actividades y evaluación de avance de metas	Porcentaje de Organizaciones Sociales de muestra con actividades satisfactorias = <i>(se entiende por satisfactoria a las actividades consideradas medianamente satisfactoria y</i>	(No de actividades satisfactorias de Organizaciones sociales / No total de actividades de Organizaciones sociales de la muestra)* 100	Porcentaje	calidad	Gestión	Anual		**Las Organizaciones sociales cuentan con recursos de



Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores						Medios de Verificación	Supuestos
		Enunciado	Fórmula de Indicador	Unidad de Medida	Dimensión	Tipo (estratégico o de gestión)	Frecuencia de Medición		
		<i>satisfactoria a partir de índice elaborado)</i>							contraparte comprometidos, oportunamente
									*

Anexo 6

Objetivos estratégicos de la SAGARPA

Visión

México cuenta con una sociedad rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un sector agroalimentario y pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes

Misión

Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores.

Objetivos

Los ejes para alcanzar la visión del sector que nos proponemos construir, conjuntamente con los tres órdenes de gobierno y con la sociedad rural, se materializan en la consecución de cinco objetivos fundamentales, que se desprenden directamente de los objetivos 7, 8, 9, 10 y 11 del Eje 2: Economía competitiva y generadora de empleos, del Plan Nacional de Desarrollo:

Objetivo 1. Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras.

Objetivo 2. Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.

Objetivo 3. Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de bioenergéticos.



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



Objetivo 4. Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.

Objetivo 5. Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural, además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.

Anexo 7 Entrevistas y/o talleres realizados

Fecha	24 de Julio de 2008
Lugar	Oficinas Centrales de SAGARPA
Modalidad	Reunión de trabajo
Objetivo	Presentar los Términos de Referencia de la Evaluación de Diseño y Funcionamiento y Operación del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural a la Coordinación de Política Sectorial de la SAGARPA
Horario	12:00 a 15:00
Participantes	Rosa Chávez Aguilar, Subdirectora de apoyo a la gestión José Antonio Miramón Domínguez, Técnico Ramón Francisco Villar Núñez, Enlace Renato Olvera Nevárez, Director General de Planeación y Evaluación Verónica Gutiérrez, Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos Jaime Clemente Hernández, Subdirector de Análisis y Seguimiento Alfredo González Cambero, Director Técnico del Proyecto: Evaluación y Análisis de Políticas, FAO-SAGARPA Leonardo Pérez Sosa, Consultor Nacional de FAO Martha Salas Rivas, Consultor Nacional de FAO
Fecha	31 de Julio de 2008
Lugar	Oficinas Centrales de SAGARPA
Modalidad	Reunión de trabajo
Objetivo	Presentar los Términos de Referencia de la Evaluación de Diseño y Funcionamiento y Operación del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural al personal de la Subsecretaría de Agricultura de la SAGARPA
Horario	12:00 a 15:00
Participantes	Rosa Chávez Aguilar, Subdirectora de apoyo a la gestión Hugo Sánchez Hernández; Subdirector de Fortalecimiento de Sistema Producto Atanasio Espinosa Ramírez; Gerente Especializado del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) José Antonio Miramón Domínguez, Técnico Ramón Francisco Villar Núñez, Enlace Renato Olvera Nevárez, Director General de Planeación y Evaluación Verónica Gutiérrez, Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos Jaime Clemente Hernández, Subdirector de Análisis y Seguimiento Alfredo González Cambero, Director Técnico del Proyecto: Evaluación y Análisis de Políticas, FAO-SAGARPA Leonardo Pérez Sosa, Consultor Nacional de FAO Martha Salas Rivas, Consultor Nacional de FAO

Fecha	15 de Agosto de 2008
Lugar	Oficinas Centrales de SAGARPA
Modalidad	Taller
Objetivo	Presentar primera valoración de la Matriz de Indicadores del Programa d Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural a las áreas encargadas de la operación
Horario	12:00 a 15:00
Participantes	Rosa Chávez Aguilar, Subdirectora de apoyo a la gestión Hugo Sánchez Hernández; Subdirector de Fortalecimiento de Sistema Producto Atanasio Espinosa Ramírez; Gerente Especializado del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) José Antonio Miramón Domínguez, Técnico Ramón Francisco Villar Núñez, Enlace Renato Olvera Nevárez, Director General de Planeación y Evaluación Verónica Gutiérrez, Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos Jaime Clemente Hernández, Subdirector de Análisis y Seguimiento Rosario Bello Barros, Consultora ILPES-CEPAL Alfredo González Cambero, Director Técnico del Proyecto: Evaluación y Análisis de Políticas, FAO-SAGARPA Leonardo Pérez Sosa, Consultor Nacional de FAO Martha Salas Rivas, Consultor Nacional de FAO
Fecha	22 de Agosto de 2008
Lugar	Oficinas Centrales de SAGARPA
Modalidad	Taller
Objetivo	Primera reunión de trabajo sobre el análisis del problemas del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural
Horario	16:00 a 18:00
Participantes	Rosa Chávez Aguilar, Subdirectora de apoyo a la gestión José Antonio Miramón Domínguez, Técnico Ramón Francisco Villar Núñez, Enlace Hugo Sánchez Hernández; Subdirector de Fortalecimiento de Sistema Producto Atanasio Espinosa Ramírez; Gerente Especializado del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) Jaime Clemente Hernández, Subdirector de Análisis y Seguimiento Martha Salas Rivas, Consultor Nacional de FAO

Fecha	11 y 12 de Septiembre de 2008
Lugar	Cuernavaca, Morelos
Modalidad	Taller
Objetivo	Reunión de trabajo de la Matriz de Marco Lógico: Análisis de problemas y de objetivos y reformulación de la Matriz de Indicadores del Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural
Horario	09:00 a 18:00
Participantes	Rosa Chávez Aguilar, Subdirectora de apoyo a la gestión José Antonio Miramón Domínguez, Técnico Ramón Francisco Villar Núñez, Enlace Hugo Sánchez Hernández; Subdirector de Fortalecimiento de Sistema Producto Luis Fernando Villamar Angulo; Director de Fomento Porcino , Avícola y otras Especies Marco Antonio Barrera Wadgymar; Subdirector de Porcicultura Juan Ramón Jiménez Brambila; Subdirector de Cadenas Productivas Renato Olvera Nevárez, Director General de Planeación y Evaluación Verónica Gutiérrez, Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos Jaime Clemente Hernández, Subdirector de Análisis y Seguimiento Rosario Bello Barros, Consultora ILPES-CEPAL Alfredo González Cambero, Director Técnico del Proyecto: Evaluación y Análisis de Políticas, FAO-SAGARPA Martha Salas Rivas, Consultor Nacional de FAO

Anexo 8

Instrumentos de recolección de información y Plan de Entrevistas.

La información que se utilizó para dar respuesta a las 70 preguntas de evaluación se obtuvo mediante la realización de *trabajo de gabinete*. Las principales actividades desarrolladas consistieron en el acopio, Sistematización y análisis de la información normativa y otros documentos del Programa de carácter público.

Una vía complementaria para la recolección de información consistió en una serie de *reuniones de trabajo* y *entrevistas abiertas (formato libre)*, principalmente con los funcionarios encargados de la coordinación y ejecución del Programa.

- a. El problema al cual se dirige el Programa está *correctamente identificado* cuando se señalan con precisión las causas o factores que lo originan y además se establecen claramente los efectos que genera dicho problema.
- b. El problema al cual se dirige el Programa se encuentra *claramente definido* cuando se encuentra redactado en forma clara y concisa.
- c. El objetivo del Programa, a nivel de Propósito, *corresponde a la solución del problema identificado* si constituye una descripción clara acerca de la situación futura que se alcanzaría cuando se resuelva el problema central señalado en el árbol de problemas.
- d. Se considera que todas las Actividades son *necesarias* para producir cada uno de los Componentes si no existe ninguna actividad que sea redundante, es decir, si la realización de cada una de ellas representa una aportación en la generación de alguno de los Componentes.
- e. Se considera que las Actividades son *suficientes* si no hace falta incluir en la matriz de indicadores alguna actividad que sea relevante para producir los Componentes.
- f. Se considera que todos los Componentes son *necesarios* para el logro del Propósito si no existe ningún Componente que sea redundante, esto es, si la generación de cada uno de ellos contribuye a alcanzar el Propósito.
- g. Se considera que los Componentes son *suficientes* si no hace falta incluir en la matriz de indicadores algún Componente adicional que sea relevante para lograr el Propósito.
- h. Los indicadores correspondientes al Fin son *pertinentes* cuando se expresan utilizando variables que miden en forma objetiva en qué grado el Programa contribuye al logro del objetivo de orden superior planteado.
- i. Se considera que los medios de verificación son *pertinentes* cuando constituyen fuentes de información que proporcionan los datos necesarios y suficientes para calcular el indicador correspondiente. Los medios de verificación se consideran *confiables* si proporcionan información precisa y susceptible de ser constatada. Asimismo, los medios de verificación son *económicos* si proveen la información requerida a un costo razonable.
- j. Los indicadores definidos para el Propósito son *pertinentes* si se expresan a través de variables que permiten medir en forma objetiva el grado en el cual el Programa consigue generar los resultados e impactos directos de su ejecución.
- k. Los indicadores correspondientes a los Componentes son *pertinentes* si se encuentran definidos mediante variables que miden en forma objetiva en qué grado el Programa logra producir los bienes y servicios que tiene previsto generar.
- l. Los indicadores definidos para el nivel de Actividades son *pertinentes* cuando se expresan a través de variables que permiten medir en forma objetiva el avance de las acciones que realiza el Programa.

m. Un supuesto es *pertinente* si la probabilidad de que ocurra el riesgo externo al cual se hace referencia se ubica en un nivel razonable, tal que amerite ser considerado. En este sentido, si la ocurrencia del riesgo fuese improbable no habría razón para incluir el supuesto, y si fuese demasiado alta entonces se trataría de un supuesto fatal que obligaría a replantear el diseño del Programa.

n. Los supuestos formulados para el nivel de los Componentes son *relevantes* si se refieren a condiciones inherentes a ellos y, por ende, éstos tienen que cumplirse para que se produzcan los bienes y servicios del Programa conforme a lo previsto en su diseño, una vez que se han realizado las Actividades.

o. Los supuestos planteados para el Propósito son *relevantes* si señalan condiciones que son inherentes a él y, por lo tanto, éstos tienen que satisfacerse para que el Programa logre ese objetivo; es decir, los supuestos son pertinentes cuando se relacionan con eventos externos cuya presencia incide en la magnitud de los resultados directos que busca el Programa.

p. Los supuestos establecidos para el nivel de Fin son *relevantes* si constituyen hipótesis referidas a condiciones necesarias para que el Programa consiga de manera efectiva su contribución al cumplimiento del objetivo de orden superior considerado.

q. Para dar respuesta a esta pregunta (53) se valorará si en el diseño del Programa se define a la población potencial utilizando variables explícitas de carácter técnico, económico y/o social que aseguren que dicho Programa se orienta hacia aquellos productores que enfrentan el problema de desarrollo previamente identificado.

r. Para dar respuesta a esta pregunta (56) se analizará si el Programa ha utilizado variables de carácter técnico, económico y/o social que efectivamente permitan delimitar aquella parte de la población potencial que se considera prioritaria de ser atendida en el corto y mediano plazo, de modo que se logren los objetivos planteados y se maximicen los impactos de los subsidios.

s. Para dar respuesta a esta pregunta (61) se valorará si en las Reglas de Operación se encuentran definidos ciertos mecanismos cuya función sea garantizar que la dependencia encargada del Programa desarrolle todas las Actividades contenidas en el diseño, a fin de alcanzar los resultados esperados. En este sentido, se analizará en qué medida el cumplimiento de la normatividad del Programa garantiza que los elementos centrales de su diseño se instrumenten cabalmente, de modo que todas las acciones realizadas contribuyan al logro de los objetivos.

t Se considera que existe *contraposición* entre dos o más programas públicos cuando los bienes y/o servicios que entregan a una misma población objetivo tienen efectos encontrados o generan incentivos opuestos.

u Se considera que existe una relación de *competencia* entre dos o más programas públicos que atienden a una misma población objetivo cuando entregan el mismo tipo de apoyos estableciendo *condiciones diferentes* a los beneficiarios que acceden a los apoyos. Esas condiciones pueden diferir en relación con el grado de flexibilidad de los requisitos para el acceso al programa, el porcentaje de la subvención y/o el monto máximo de apoyo para los proyectos.



Evaluación Externa

Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural (Fomento a la Organización Rural)



v. Para determinar si el diseño actual del Programa es el *adecuado* para resolver el problema de desarrollo identificado se hará una valoración integral de su consistencia interna y se analizará la correspondencia entre los elementos clave de dicho diseño y el árbol de problemas. Ello permitirá determinar si efectivamente el diseño del Programa se orienta a, y tiene el potencial, solventar el problema de desarrollo.