



## Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)



## Evaluación del Funcionamiento y Operación 2008

Mayo de 2009





# Evaluación del Funcionamiento y Operación 2008

## Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)





# SAGARPA

**Ing. Alberto Cárdenas Jiménez**  
Secretario

## SUBSECRETARIA DE AGRICULTURA

**Ing. Francisco López Tostado**  
Subsecretario

**Ing. Gabriela Campollo Lagunes**  
Subdirectora de Evaluación de  
Programas Institucionales

## ASERCA

**Lic. Ana Graciela Aguilar Antuñano**  
Directora en Jefe de ASERCA

**Ing. Ricardo R. Boisson Mendoza**  
Asesor

**Ing. Efraín Niembro**  
Director de Promoción y Capacitación

**C.P. José Cuauhtémoc Correa de  
Rivas**  
Especialista Agropecuario "A"

## CONAPESCA

**Ing. Ramón Corral Ávila**  
Comisionado Nacional de Acuicultura  
y Pesca

**Biol. Víctor Alfredo Ríos Arias**  
Director de Evaluación y Programas  
Estratégicos

## COORDINACIÓN GENERAL DE ENLACE Y OPERACIÓN

**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

**Enrique Lora Toro**  
Consultor 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

**Cristian Moscoso Guasta**

Consultor



## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	1
Introducción .....	11
Capítulo 1 Características del Programa .....	13
Capítulo 2 Análisis del funcionamiento y la operación del Programa.....	17
2.1 Arreglo institucional para la operación del programa.....	18
2.2 Proceso presupuestación del Programa .....	21
2.3 Planeación de la operación del Programa .....	22
2.4 Articulación de la operación del Programa con otros programas federales.....	24
2.5 Atención de la población objetivo .....	26
2.6 Orientación de los recursos del Programa .....	29
2.7 Cumplimiento del proceso operativo .....	31
2.8 Seguimiento de los apoyos .....	33
2.9 Monitoreo de la gestión del Programa.....	36
2.10 Sistematización de la información generada por el Programa.....	38
2.11 Transparencia y rendición de cuentas .....	39
2.12 Calidad en el servicio .....	40
2.13 Incorporación de mejoras en la gestión del Programa.....	42
2.14 Valoración global del funcionamiento y operación del Programa .....	44
Capítulo 3 Conclusiones y Recomendaciones .....	47
3.1 Arreglo institucional para la operación del programa.....	47
3.2 Proceso presupuestación del Programa .....	49
3.3 Planeación de la operación del Programa .....	50
3.4 Articulación de la operación del Programa con otros programas federales.....	51
3.5 Atención de la población objetivo .....	52
3.6 Orientación de los recursos del Programa .....	55
3.7 Cumplimiento del proceso operativo: .....	56
3.8 Seguimiento de los apoyos .....	59
3.9 Monitoreo de la gestión del Programa.....	60
3.10 Sistematización de la información generada.....	61
3.11 Transparencia y rendición de cuentas .....	63
3.12 Calidad en el servicio .....	65
3.13 Incorporación de mejoras en la gestión del Programa.....	65
3.14 Valoración global del funcionamiento.....	67
Bibliografía.....	69

## Figuras

Figura 1. Distribución del consumo de diesel agropecuario, 2008.....	114
Figura 2. Calendarización de publicación de lineamientos específicos de Agricultura por Contrato y ciclo agrícola.....	123
Figura 3. Calendarización de publicación de lineamientos específicos de Ingreso Objetivo y ciclo agrícola.....	123
Figura 4. Ejemplificación de la vigencia de una cuota de diesel agropecuario subsidiado y el ciclo agrícola.....	127
Figura 5. Traslape entre el ciclo agrícola y el ejercicio fiscal.....	129

## Anexos

Anexo 1 Preguntas de Evaluación y sus respuestas.....	75
Anexo 2 Escenario Financiero 2008 para los Apoyos a la Comercialización .....	165
Anexo 3 Escenario Financiero 2008 para los Apoyos a la Comercialización .....	169
Anexo 4 Productores Beneficiarios 2008 (al 31 de diciembre) Apoyos a la Comercialización .....	171
Anexo 5 Apoyos a la Comercialización por Estado y Cultivo .....	173
Anexo 6 Porcentaje solicitudes apoyadas por tipo de apoyo a la comercialización - Año 2008 .....	175
Anexo 7 Niveles de Cumplimiento de Indicadores MIR 2008 Apoyos a la Comercialización .....	177
Anexo 8 Avance presupuestal y de consumos energéticos agropecuarios Cantidad y monto de litro de energético subsidiario .....	179
Anexo 9 Indicadores incluidos en el Sistema aplicativo PASH.....	181
Anexo 10 Indicadores monitoreados por instancias ejecutoras de los Componentes .....	187
Anexo 11 Variables de la aplicación informática para apoyos sobre coberturas de precios .....	201
Anexo 12 Listado de actores entrevistados en el nivel central .....	205
Anexo 13 Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación .....	219

## Siglas

AOEA	Área Operativa de Energéticos Agropecuarios
ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural de SAGARPA
CCC	Carta Compromiso al Ciudadano
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAPESCA	Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación
COTEN	Comité Técnico Nacional de SAGARPA
CRyS	Comisión de Regulación y Seguimiento
DDR	Distrito de Desarrollo Rural de SAGARPA
DOF	Diario Oficial de la Federación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
LEC	Ley de Energía para el Campo
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
OEIDRUS	Oficinas Estatales de Información para el Desarrollo Rural Sustentable
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PROMAF	Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol
PS	Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012
ROP	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAT	Sistema de Administración Tributaria de la SHCP
SCOEA	Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios

SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SISI	Sistema de Solicitudes de Información
SURI	Sistema Único de Registro de Información de SAGARPA

## Resumen Ejecutivo

### Características del Programa

El Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios) es un Programa federal, cuyo diseño forma parte de la nueva estructura programática implementada a partir de 2008 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Su operación está a cargo de la Subsecretaría de Agricultura, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) y la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA). El Programa se opera bajo la modalidad de ejecución nacional y tiene cobertura territorial en las 31 entidades federativas de México y el Distrito Federal.

El Programa atiende a productores agropecuarios y pesqueros con apoyos sobre los costos de insumos energéticos para uso agropecuario y marino, y sobre la gasolina ribereña. También otorga apoyos complementarios al ingreso de los productores de granos y oleaginosas ante reducciones en el precio de mercado de los cultivos elegibles. Finalmente brinda apoyos y subsidios para facilitar la comercialización de productos agropecuarios mediante esquemas de agricultura por contrato, la adquisición coberturas de precios, y para la compensación de costos derivados de la comercialización de granos y oleaginosas elegibles.

### Resultados de la Evaluación de Operación y Funcionamiento

#### Arreglo institucional

En el arreglo institucional en el que opera el Programa coexisten dos unidades responsables definidas a nivel de sus Componentes. Estas son: la Subsecretaría de Agricultura y ASERCA, instancias que cuentan con las atribuciones requeridas para la operación de los apoyos a energéticos agropecuarios y de los apoyos a la comercialización. Estas instancias responsables realizan las actividades sustantivas de gestión del Programa de forma separada por Componente. En ese sentido, los desafíos del Programa se refieren a la conducción de forma estratégica, integrada y coordinada, y a la orientación de su gestión a la consecución de los resultados a nivel de Fin y Propósito. Lo anterior constituye la principal área de mejora en el arreglo institucional, referida específicamente a la definición formal de una Gerencia Integrada o Unidad Coordinadora que opere el Programa en su conjunto.

## Proceso de presupuestación del Programa

La presupuestación del Programa se hace de acuerdo a resultados esperados a nivel de Componentes, los que se presupuestan con fundamentos y procedimientos rigurosos para determinar los recursos requeridos. Actualmente la presupuestación se realiza con base en criterios históricos del padrón de beneficiarios de energéticos agropecuarios y una estimación de la demanda por los apoyos a la comercialización. Sin embargo, ante la coexistencia de dos unidades responsables, existe espacio para realizar una presupuestación articulada e integrada de sus Componentes, desde una Unidad Coordinadora del Programa, y considerando para ello los resultados establecidos a nivel del Propósito y Fin establecidos de la MIR.

## Planeación de la operación del Programa

En cuanto a la planeación prevalece una lógica de programación operativa realizada de forma separada por las instancias responsables de los Componentes del Programa. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la planeación se expresa en una programación del proceso operativo; mientras que en el caso de los apoyos a la comercialización existen planes de trabajo por tipo de apoyo y lineamientos operativos. La distribución de recursos que resulta de esta planeación se lleva a cabo con base en criterios y estrategias que corresponden con los objetivos a nivel de Componentes. En tal sentido existe un área de mejora en términos de la definición de un plan de trabajo que articule la planeación, permitiendo orientar la operación y la distribución de recursos, desde una Gerencia Integrada, y hacia el logro de los resultados esperados plasmados en el Propósito y Fin de la MIR.

## Articulación de la operación del Programa con otros programas federales

Se constató la articulación de origen con PROCAMPO, que es de carácter procedimental, e indicios de prácticas emergentes de articulación con los apoyos de Programas como el de Adquisición de Activos Productivos, Soporte, Actores para el Desarrollo Rural y Uso Sustentable de los Recursos Naturales a nivel estatal, aun cuando éstas no sean direccionadas por las instancias ejecutoras del o de los otros Programas. En ese sentido, existe un área de mejora del Programa para avanzar en la articulación como parte de una estrategia que aproveche complementariedad entre apoyos. Al respecto, se requiere de adoptar las definiciones normativas e instrumentar los mecanismos necesarios para avanzar en dicha articulación y, en la práctica, el establecimiento de acuerdos político-técnicos, coordinación operativa y estrategias concertadas entre instancias responsables.

## Atención de la población objetivo

La población objetivo está definida por Componente. En el caso de apoyos a energéticos agropecuarios se define como el padrón de beneficiarios y en el caso de apoyos a la comercialización desde las características que definen una población potencial. En las ROP 2009 se incorporó una definición integrada de población objetivo para el conjunto del Programa, manteniendo la misma descripción por Componente.

Al respecto, la principal área de mejora consiste en la caracterización y cuantificación de los antecedentes socio-económicos, productivos y comerciales relevantes para una focalización efectiva de la población objetivo, tanto a nivel del Programa como Componente; es decir, de los apoyos a energéticos agropecuarios y de los apoyos a la comercialización. En ambos casos, se requiere la focalización con base en la incidencia de la problemática que se pretende resolver con cada tipo de apoyo considerando las limitantes de recursos presupuestales con que se cuenta para estos apoyos en SAGARPA. Sin esta caracterización y cuantificación de la población objetivo, resulta difícil valorar la cobertura del Programa, razón por la que no fue posible concluir con respecto del grado de avance en la cobertura sobre la respectiva población objetivo; siendo únicamente posible analizar el avance en la atención de la demanda por los apoyos.

### Orientación de los recursos del Programa

Los recursos del Programa se orientan al cumplimiento de resultados a nivel de Componentes de la MIR 2008. En el caso del diesel agropecuario, la orientación de recursos es congruente con el objetivo del Componente de reducir el porcentaje de los costos de insumos energéticos de los productores beneficiarios y con el criterio de asignación en función los productores que demostraron su elegibilidad (predios y maquinaria). En cuanto a los apoyos a la comercialización, la orientación de recursos fue también adecuada en función de los objetivos de los Componentes, de ahí que se constató un cumplimiento mayor al 93% en todos los indicadores del Componente de la MIR 2008 relacionados con estos apoyos. Aún así, existe un área de oportunidad para lograr una orientación de los recursos con base en los resultados esperados a nivel de Propósito y Fin definidos en la MIR.

### Cumplimiento del proceso operativo

Las instancias ejecutoras del Programa en el nivel nacional han instaurado prácticas de gestión y organización por Componente que han posibilitado agilizar las etapas de los procesos operativos que se ejecutan desde este nivel de responsabilidad. Para ello, resulta relevante el uso de los sistemas informáticos. A pesar de ello, el aprovechamiento de estas herramientas informáticas se ve truncado por la infraestructura tecnológica de las instancias ejecutoras en el nivel estatal.

Existen además áreas de mejora en términos de la calidad de los procesos que se realizan en el nivel estatal asociadas al nivel de capacidad institucional. En el caso de energéticos agropecuarios, los procesos susceptibles de mejora son: impresión y distribución de formatos de solicitud; revisión de solicitudes durante la reinscripción en ventanillas; recepción y validación de los formatos durante la inscripción en ventanilla; y la captura y validación de solicitudes en los centros de captura. De igual forma, existe un área de mejora en el proceso de reposición de tarjetas que requiere del conocimiento de las guías operativas actualizadas en el nivel estatal. En el caso de apoyos a comercialización, las áreas de mejora se refieren a los procesos de recepción de solicitudes, la determinación de elegibilidad y el pago de los apoyos. Una experiencia positiva con relación al circuito operativo de los apoyos es el aprovechamiento de la figura

de ventanilla alterna, lo que ha permitido operar con agilidad aquellos procesos en el nivel estatal que de otra forma se retrasarían.

### Seguimiento de los apoyos

Existen áreas de mejora en términos de ampliar la actividad de seguimiento de los apoyos, en especial los de energéticos agropecuarios, hacia una verificación de la aplicación o apropiación de estos por parte de los beneficiarios, asegurando de esta forma su entrega de forma eficiente y garantizando el logro de los resultados e impactos deseados. Al respecto se requiere de la instrumentación de facultades conferidas a SAGARPA por la Ley de Energía para el Campo y su reglamento, así como el fortalecimiento de las instancias estatales que podrían realizar esta actividad como los CADER, las Direcciones Regionales o las Unidades Estatales de ASERCA, quienes experimentan restricciones de personal calificado, aunado a un proceso de retiro voluntario que les ha mermado su capacidad instalada.

### Monitoreo de la gestión del Programa

Las instancias ejecutoras del Programa realizan un monitoreo desde el nivel de Componentes, midiendo indicadores contenidos en la MIR y otros de gestión que permiten retroalimentar su gestión. El monitoreo realizado por Componente es una fortaleza desarrollada por las instancias ejecutoras del Programa que se sustenta en: i) información generada y aprovechada de registros administrativos por medio de sistemas informáticos y ii) modelo de reportes que permiten retroalimentar la toma de decisiones y adoptar medidas correctivas. Esta fortaleza debe consolidarse y aprovecharse para realizar un monitoreo de la gestión del Programa de forma integral, retroalimentando las decisiones de una Gerencia Integrada del Programa.

### Sistematización de la información generada

Una fortaleza que permite sustentar la gestión del Programa es el aprovechamiento de registros administrativos por medio de la sistematización de información. Esto denota una fortaleza en términos de modelos de gestión y manejo de registros administrativos para lograr esta sistematización. Los sistemas informáticos utilizados por el Programa (SCOEA, Intraserca e Intelval) son administrados eficientemente desde el nivel central de ASERCA, lo cual permite su mantenimiento y la depuración de bases de datos; denotando así también la eficiencia administrativa que se logra con el aprovechamiento de los sistemas informáticos para el apoyo de actividades de la gestión del Programa. Aún así, todavía existe espacio para potenciar su aprovechamiento en términos de consolidación de una gestión integrada y de calidad del Programa.

## Transparencia y rendición de cuentas

El Programa hace uso de mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia institucionales que permiten cumplir con sus obligaciones en la materia establecidas por Ley y en la normativa específica de SAGARPA, como son la publicación de padrones de beneficiarios y el ejercicio de los recursos. La información sobre la operación y ejecución de los Componentes del Programa es abundante, existiendo espacio para mejorar el formato de presentación de la misma. De igual forma existe espacio para ampliar los medios de difusión de manera que se amplíe el acceso a la información del Programa, ya que actualmente se hace uso preferente del Internet, aún cuando no todos los beneficiarios tienen acceso a este medio. Finalmente, existe espacio para complementar estos mecanismos para asegurar el acceso a la información en función de las necesidades de los beneficiarios individuales, acceso a toda la información relevante en especial aquella resultante de la operación y a los resultados del Programa en formatos que permitan la cabal comprensión por parte de los beneficiarios, coadyuvando así con la confianza de los agentes económicos beneficiarios.

## Calidad en el servicio

Existe un área de mejora de la gestión del Programa en cuanto al diseño e instrumentación de mecanismos para la medición de la satisfacción de sus beneficiarios. Ante esta situación, existen mecanismos e instrumentos diseñados en gestiones pasadas, así como aquellos instrumentos que se estarían definiendo en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión de la Administración Pública Federal de México, que podrían aprovecharse. Esto se torna relevante para instrumentar los indicadores definidos en la MIR propuesta en la evaluación de diseño del Programa respecto de la satisfacción de los beneficiarios.

## Incorporación de mejoras en la gestión del Programa

Las áreas ejecutoras del Programa han logrado generar buenas prácticas de gestión basadas en la experiencia de implementación de los Programas: i) de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención factores críticos; y ii) fondo de compensación de energéticos. Estas prácticas son pertinentes, destacándose en el nivel nacional el monitoreo de la gestión de los Componentes y el uso de sistemas informáticos. De igual forma, en el nivel estatal destacan prácticas de gestión que han mostrado efectividad y eficiencia en términos de la realización del proceso operativo en ese nivel de responsabilidad. Existen áreas de mejora donde focalizar esfuerzos y aprovechar las buenas prácticas identificadas y consolidar una gestión integrada del Programa: i) planeación; ii) presupuestación y orientación de los recursos; iii) monitoreo de la gestión; iv) seguimiento de los apoyos; y v) medición de calidad y vi) transparencia.

## Valoración global del funcionamiento

El Programa es un instrumento de política pública pertinente que tiene como mayores áreas de oportunidad para incidir en su eficiencia y eficacia las siguientes: 1) establecer una Gerencia Integrada o Unidad Coordinadora que le permita realizar de forma articulada las actividades sustantivas de gestión del Programa; 2) consolidar el enfoque basado en

resultados a nivel de Propósito y Fin; y 3) caracterizar, focalizar y cuantificar a la población objetivo para una efectiva cobertura.

## Recomendaciones

Respecto del arreglo institucional y en relación a la integración de la gestión y conducción estratégica del Programa se recomienda:

1. La definición y establecimiento en el corto plazo de una Gerencia Integrada del mismo, mediante una resolución del COTEN, o la definición de una unidad de coordinación por parte del Titular de SAGARPA, basado en las facultades que le confiere el Reglamento Interior<sup>1</sup>.
2. Realizar un diagnóstico organizacional que permita precisar las capacidades disponibles y requeridas en las instancias ejecutoras del nivel estatal en materia de recursos humanos, equipamiento e infraestructura para diseñar e implementar un plan de fortalecimiento institucional de éstas.

En relación al proceso de presupuestación se recomienda:

1. Implementar el enfoque de presupuestación basado en resultados de forma integrada para el Programa definiendo, en el marco de su Gerencia, procedimientos para priorizar anualmente metas de la MIR al nivel de Propósito y con base en ellas las necesidades presupuestales.
2. Integrar en el corto plazo el diseño del Programa con el presupuesto, mediante un documento que contenga insumos técnicos que permitan orientar y alinear los criterios y definiciones adoptados por los distintos participantes en materia de asignación presupuestal.

Respecto del proceso de planeación se recomienda:

1. Elaborar planes estratégicos y operativos para el conjunto del Programa, acompañándolos con la elaboración y actualización de manuales de operación que coadyuven en la orientación de la operación de forma articulada para los distintos apoyos entregados. Se sugiere conformar un grupo de tarea, en el marco de la Gerencia Integrada, que implemente las acciones de planeación operativa señaladas.

En relación a la articulación de la operación del Programa con otros de SAGARPA se recomienda

1. Fortalecer e incorporar en el Artículo 18 de las ROP los mecanismos normativos que permitan lograr la articulación con otros Programas, tomando como referencia las acciones e indicadores propuestos en la MIR como parte de la evaluación de diseño del Programa, procediendo a una identificación y cruce de beneficiarios.

---

<sup>1</sup> El Reglamento Interior de la Secretaría, en su Artículo 6° referido a las facultades no delegables del Titular de SAGARPA señala en su Fracción XV que éste podrá “Establecer las comisiones, consejos, comités y unidades de coordinación, asesoría, apoyo técnico y control, que requiera el funcionamiento administrativo de la Secretaría”.

2. Fortalecer la coordinación con los programas sinérgicos en una perspectiva estratégica, la cual puede concretarse mediante la coordinación entre las gerencias de los distintos programas, orientándolos al logro de impactos en forma conjunta.
3. Consolidar un padrón único de beneficiarios y predios que permita instrumentar una estrategia de articulación de los Programas, utilizando información del Programa y su contrastación con aquella de los Programas para la Adquisición de Activos Productivos, de Soporte, de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural, y de Uso Sustentable de Recursos Naturales para la Producción Primaria.

En relación a la atención de la población objetivo se recomienda:

1. Precisar y caracterizar la población objetivo del Programa según la definición integrada para el conjunto del Programa que se incorporó en las ROP 2009 y definiendo criterios de focalización dentro de los apoyos del Programa. De forma específica se recomienda establecer y medir los criterios socioeconómicos, productivos y comerciales que caracterizarán a dicha población.
2. Acotar y estimar las poblaciones objetivos a nivel de los Componentes, incorporando criterios de focalización. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios se pueden establecer criterios según incidencia de los insumos energéticos en los costos de producción, asumiendo para ello la facultad establecida en el reglamento de la Ley de Energía para el Campo (LEC) para determinar la focalización y el nivel de subsidio óptimo dado el nivel de recursos disponibles<sup>2</sup>. En el caso de los apoyos a la comercialización una posibilidad es la definición de criterios según las características agentes económicos vinculados los sistemas producto elegibles que presenten problemas de comercialización.

Respecto de la orientación de los recursos del Programa se recomienda:

1. Orientar los recursos en función de los resultados esperados e indicadores a nivel de Propósito y Fin definidos en la MIR del Programa. Para estos efectos es recomendable establecer los mecanismos para vincular la planeación, la priorización de metas anuales a nivel de Propósito y la orientación de recursos de los Componentes.
2. Adecuar las fórmulas de cálculo de los apoyos a los criterios de focalización que se establezcan de acuerdo a las definiciones que se adopten de población objetivo para los distintos tipos de apoyo. En ese sentido, a través de la Gerencia Integrada se puede efectuar un estudio que brinde los elementos para lograr la adecuación referida.

En relación al proceso operativo se sugiere potenciar la capacidad institucional de las instancias ejecutoras del nivel nacional y estatal que incide en la calidad de los procesos, para lo cual se recomienda de forma específica en el nivel nacional:

---

<sup>2</sup> Artículo 3 del Reglamento de la LEC que establece como facultad de SAGARPA “Determinar en los instrumentos jurídicos ... que para cada energético se establezcan, las características y condiciones necesarias para identificar a los Sujetos como productivos, así como la correcta aplicación de la cuota energética”.

1. Realizar una programación de las actividades críticas basada en una calendarización de plazos e hitos del proceso operativo de los apoyos a comercialización más estables como agricultura por contrato, compras anticipadas, coberturas de precios, ingreso objetivo y esquemas de comercialización del frijol.

En este mismo tema, y para las instancias ejecutoras en el nivel estatal se recomienda:

1. Explorar la factibilidad de extender los sistemas utilizados por el Programa hacia las ventanillas en el nivel estatal para incrementar la eficiencia en el cumplimiento del proceso operativo de llenado y captura de solicitudes.
2. Incorporar en el circuito operativo la actividad de capacitación a funcionarios de instancias estatales sobre temas que permitan agilizar las etapas del proceso operativo de su responsabilidad como el llenado y captura de solicitudes.
3. Incorporar al circuito operativo las actividades de capacitación en aspectos técnicos y orientación sobre la mecánica operativa que permitan ampliar el entendimiento de los apoyos por parte de los beneficiarios.
4. Finalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de fortalecer los mecanismos de subcontratación en el nivel estatal que permitan fortalecer y agilizar los procesos operativos como la captura en a nivel de ventanilla.

Respecto del seguimiento de los apoyos se recomienda:

1. Ampliar la actividad de seguimiento hacia una verificación de la aplicación de los apoyos a energéticos agropecuarios por parte de los beneficiarios. Para estos efectos se sugiere valorar la subcontratación de servicios, realizar una verificación selectiva en concordancia con lo que estipula el Reglamento de la LEC<sup>3</sup> y fortalecer los gastos de operación respectivos.
2. Esclarecer en las ROP del Programa, y en los manuales de procedimientos, las responsabilidades sobre las actividades de seguimiento al interior de las instancias ejecutoras que permitan instrumentar lo facultado por la LEC y su reglamento<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>En su Artículo 15 establece “Para garantizar la correcta aplicación de la cuota energética, la Secretaría instrumentará mecanismos de supervisión permanente a los Sujetos beneficiarios del Programa, mediante la práctica de visitas de inspección y verificación de conformidad a lo establecido en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.” Asimismo, en el Artículo 16 precisa “Las visitas de verificación que se practiquen por la Secretaría tendrán como objetivo el constatar que los Sujetos beneficiarios hayan recibido a satisfacción la cuota energética y hayan realizado una correcta utilización de la misma. ... la Secretaría, por conducto de sus delegaciones estatales, ASERCA y CONAPESCA realizará el análisis y revisión de los reportes de consumo entregados por los distribuidores de energéticos agropecuarios, para constatar la congruencia de su uso y, en su caso, dirigir las visitas de inspección a los Sujetos beneficiarios. La entrega de los reportes de consumo, incluyendo su forma, la vía y fechas límites para su exhibición, serán establecidas en los correspondientes instrumentos jurídicos específicos de cada uno de los energéticos agropecuarios que emita la Secretaría para la aplicación del Programa. Para constatar el uso apropiado de la cuota energética, la Secretaría también podrá utilizar mecanismos de verificación, tales como imágenes satelitales a fin de monitorear amplias regiones del territorio nacional conforme a los ciclos productivos, así como las travesías realizadas por las embarcaciones.”

<sup>4</sup> Ibíd.

En relación al monitoreo de la gestión de Programa se recomienda:

1. Diseñar un sistema de monitoreo del Programa que aproveche las fortalezas detectadas en cada Componente. Los medios detectados son: replicar modelos de manejo y reporte de información; instrumentar el monitoreo de indicadores de la MIR propuesta en la evaluación de diseño; aprovechar los sistemas informáticos del Programa; y definir las responsabilidades del monitoreo en un manual o guía operativa.

Respecto de la sistematización de la información se recomienda:

1. Aprovechar los sistemas informáticos que son la fortaleza del Programa, y sentar las bases de un padrón único de beneficiarios y de predios del Programa que permita la retroalimentación a los procesos de planeación, orientación de los recursos y articulación con otros Programas. Los medios detectados son: la depuración de bases de datos; la complementación de aplicaciones informáticas para la digitalización de expedientes; explorar las posibilidades de interrelación con bases de datos del SURI; y documentar los procesos necesarios para la sistematización de la información.

En relación al tema de transparencia y rendición de cuentas se recomienda

1. Complementar, en el corto plazo, los mecanismos de transparencia institucionales utilizados por el Programa en la medida de lo permitido por la normativa en la materia. Para ello se pueden aprovechar las ventanillas alternas para facilitar el acceso y difusión de información del Programa, y la capacitación hacia los agentes técnicos y beneficiarios de los apoyos a la comercialización.

Respecto del mejoramiento de la calidad y orientación del Programa hacia sus beneficiarios se recomienda:

1. Diseñar un sistema de medición de la satisfacción de beneficiarios que comprenda responsabilidades, mecanismos e instrumentos. Para ello se pueden aprovechar los instrumentos utilizados y experiencias aprendidas en gestiones pasadas, así como los indicadores de calidad definidos en la propuesta de MIR en la evaluación de diseño del Programa.

Respecto de la incorporación de mejoras en la gestión del Programa se recomienda:

2. Aprovechar aquellas prácticas de gestión que se valoraron como efectivas en términos del monitoreo y uso de sistemas informáticos; para la generación de manuales de procedimientos; las propuestas de proyectos piloto que permitan valorar la digitalización de los expedientes de los productores beneficiarios; y las experiencias de capacitación con el apoyo de ventanillas alternas.



## Introducción

El presente documento constituye el informe de la evaluación externa de funcionamiento y operación del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios), que fue realizada de manera conjunta por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL).

El objetivo general de la presente evaluación fue el de aportar propuestas para mejorar el funcionamiento y la operación del Programa mediante el análisis de los principales procesos de su ejecución, a fin de hacer de éste un instrumento de política pública más eficiente y eficaz en la atención de la problemática a la cual se dirige.

Adicionalmente, se establecieron como objetivos específicos de la evaluación: i) analizar la funcionalidad y pertinencia del arreglo institucional en el que opera el Programa; ii) analizar y retroalimentar con propuestas a los procesos de planeación, asignación de recursos y seguimiento de los apoyos del Programa para elevar la eficiencia y gestión del Programa, iii) analizar la focalización y cobertura de la población objetivo del Programa; y iv) evaluar la disponibilidad y uso de sistemas de información para el monitoreo y gestión del Programa.

El enfoque metodológico de la evaluación se sustentó en un análisis con visión de política pública, que valoró la orientación hacia resultados del Programa. Es decir, se valoró la eficiencia y eficacia de la operación del Programa y su contribución al logro de los resultados esperados de acuerdo a su diseño. En ese mismo sentido, se valoró la funcionalidad de la operación y del arreglo institucional contemplando para ello la constatación del cumplimiento de los procesos operativos en 10 estados de México<sup>5</sup> donde se implementó el Programa.

Asimismo, la evaluación contempló un carácter analítico, en el que se abordó cada tema; obteniendo elementos de información robustos que soportan las propuestas de mejora formuladas. De igual forma, se contempló la oportunidad de los resultados de la presente evaluación, es decir su aprovechamiento por parte de SAGARPA para adoptar medidas correctivas durante 2009 y adecuar la normatividad respectiva al tercer año de operación durante el ejercicio fiscal 2010. Adicionalmente, la evaluación tiene un carácter práctico, es decir brinda información y análisis relevantes que derivaron en recomendaciones concretas y factibles de instrumentarse.

La evaluación se acotó temporalmente al primer año de operación y funcionamiento del Programa, es decir a 2008, reconociendo además las adecuaciones y mejoras a la operación efectuadas con el cambio de Reglas de Operación vigentes para el ejercicio fiscal 2009. De allí que la presente evaluación contempló un análisis retrospectivo y prospectivo de cómo el Programa operó durante su puesta en marcha. Con base en ello se reconoce que el Programa evaluado responde a una reestructuración de dos

<sup>5</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

Programas que la SAGARPA implementó con anterioridad a 2008<sup>6</sup>, y que por lo tanto el primer año de su operación contiene inercias del funcionamiento y operación de los Programas referidos de los cuáles surgió su diseño. Asimismo, el informe de evaluación reconoce las mejoras, tanto normativas como factuales, que se percibieron en las visitas de campo realizadas durante la evaluación a principios de 2009, y que constituyen un punto de contrastación de los principales ámbitos de mejora de la operación y funcionamiento del Programa.

En lo que sigue del presente documento, el informe se estructura en tres capítulos. En el primero se realiza una breve descripción del Programa, explicando sus objetivos, estructura y orientación. En el segundo capítulo, se realiza el análisis de los resultados de la presente evaluación referidas a los temas de funcionamiento y operación analizados, en los cuales se aborda de forma general los distintos temas de evaluación. En el tercero, se presentan las conclusiones de la evaluación, y se proponen las principales recomendaciones con respecto a cada uno de los temas de funcionamiento y operación analizados. Finalmente, en anexos se presenta a detalle las respuestas a las preguntas que orientaron el análisis, las conclusiones y recomendaciones de la presente evaluación, así como información que respalda documentalmente los hallazgos de la evaluación.

---

<sup>6</sup> Programa de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos, y el Programa de apoyos a competitividad por ramas de producción (Componente de insumos energéticos).

## Capítulo 1

# Características del Programa

El Programa de Atención a Problemas Estructurales<sup>7</sup> (Apoyos Compensatorios) es un Programa federal a cargo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que es implementado a través de la Subsecretaría de Agricultura, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) y la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), estos dos últimos órganos administrativos desconcentrados de la SAGARPA con responsabilidad de ejecución y administración de los Componentes del Programa.

El Programa es nuevo en tanto que su diseño data de 2008, siendo este su primer año de operación. Los objetivos del Programa plasmados en su Matriz de Indicadores para Resultados en ese año fueron:

- A nivel de Fin, “*Contribuir al ordenamiento y certidumbre de mercados y al acceso a insumos competitivos para mejorar el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros*”.
- A nivel de Propósito, “*Procesos productivos y de comercialización del sector agropecuario y pesquero con apoyos que compensan sus deficiencias estructurales.*”

Es importante mencionar que durante el inicio de la presente evaluación, a fines de 2008 y de forma paralela, se realizó el análisis y valoración del diseño del Programa que FAO y CEPAL condujeron en el marco de la evaluación de diseño presentada ante CONEVAL en diciembre de 2008. Durante este proceso se realizaron diversos talleres y reuniones de trabajo conjuntamente con las instancias ejecutoras del Programa con el objetivo de analizar y retroalimentar la MIR del Programa, incorporando en el diseño aquellos elementos que le dieran una mayor coherencia y permitieran que fuese un instrumento de política pública eficaz. El resultado fue una propuesta de MIR en la cual se expresan los siguientes objetivos del Programa que dan cuenta de la problemática de desarrollo y los objetivos de desarrollo superiores a los cuales se pretende contribuir con el Programa, respectivamente:

- A nivel de Fin, “*Contribuir a estabilizar e incrementar los ingresos de los productores agropecuarios y pesqueros, fortaleciendo su participación en los mercados mediante el incremento de sus márgenes de operación.*”
- A nivel de Propósito, “*Productores agropecuarios y pesqueros obtienen mayores márgenes de operación.*”

<sup>7</sup> En lo que sigue del informe, y a menos que se especifique lo contrario, se hará mención del Programa como referencia al Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

El Programa atiende a productores agropecuarios y pesqueros que requieren diesel y gasolina ribereña para sus actividades conforme a la Ley de Energía para el Campo. Asimismo, atiende a productores agropecuarios de manera individual, o por medio de sus organizaciones, que enfrentan problemas de comercialización, consumidores directos de los productos elegibles, empresas comercializadoras facultadas para adquirir productos elegibles y fabricantes de alimentos balanceados que realicen agricultura por contrato con productores nacionales.

El Programa contó en 2008 con un presupuesto anual de 11,567.1 millones de pesos<sup>8</sup> para la ejecución de 3 Componentes, lo cuáles se especifican en distintos tipos de apoyos en las Reglas de Operación (ROP) de la SAGARPA<sup>9</sup>. Estos Componentes son: 1) *“Reducción del impacto de los insumos energéticos en los costos de producción”*; 2) *“Certidumbre de un ingreso objetivo mínimo por la venta de los granos y oleaginosas de los cultivos elegibles a precio de mercado”*; y 3) *“Ordenamiento de mercado de granos y oleaginosas con transacciones comerciales oportunas que dan certidumbre a los productores y compradores en los mejores términos de mercado”*.

En el caso del primer Componente, el Programa es operado por la Subsecretaría de Agricultura, en coordinación con CONAPESCA, para la distribución del subsidio por medio de una institución financiera dispersora. Tanto el segundo como el tercer Componentes son operados por medio de ASERCA y sus direcciones regionales.

El Programa es de ejecución nacional y, a diferencia de otros programas de la SAGARPA, no contempla el coejercicio con recursos de los gobiernos estatales. La cobertura territorial del Programa abarca las 31 entidades federativas de la República y el Distrito Federal.

En el marco del primer Componente, se otorgan subsidios sobre los costos de insumos energéticos. De manera específica, los subsidios son sobre los costos del diesel para uso agropecuario y marino, y sobre la gasolina ribereña, de los cuales son beneficiarios aquellos productores agropecuarios y pesqueros que comprueben necesitarlos para realizar sus actividades productivas, y en el marco de lo que establece la Ley de Energía para el Campo y su reglamento.

El segundo Componente hace referencia de manera específica al apoyo denominado “ingreso objetivo”, que está orientado a complementar el ingreso de los productores ante caídas en el precio de mercado de los granos y oleaginosas elegibles<sup>10</sup>, de acuerdo a un volumen de producción máximo establecido conforme a rendimientos máximos aceptados por SAGARPA.

El tercer Componente incluye distintos apoyos otorgados sobre la comercialización de productos agropecuarios. En específico, se otorgan apoyos y subsidios sobre los esquemas de Agricultura por Contrato (AxC), para la adquisición coberturas de precios *call* y *put* de productos agropecuarios, y para la compensación de costos de financieros,

---

<sup>8</sup> Presupuesto aprobado según Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación publicado en el DOF el 13 de diciembre de 2007.

<sup>9</sup> Ver Artículo 18 de las Reglas de Operación de SAGARPA vigentes desde el 31 diciembre de 2007.

<sup>10</sup> Maíz, trigo, sorgo, cártamo, canola, algodón, arroz, soya, triticale y trigo forrajero de acuerdo a ROP vigentes.

de fletes, almacenajes y maniobras en los que se incurre durante la comercialización de granos y oleaginosas elegibles<sup>11</sup>.

Finalmente, es importante reconocer que estos Componentes, al igual que el resto de la MIR, fueron adecuados en el marco de la evaluación de diseño realizada en 2008 y presentada ante CONEVAL. El resultado fue la definición de cinco Componentes que dan cuenta de los principales apoyos y subsidios que se otorgan como servicios del Programa, a saber:

1. Apoyo temporal entregado sobre los costos de los insumos energéticos.
2. Apoyos temporales entregados sobre los costos de comercialización de granos y oleaginosas.
3. Apoyos temporales entregados para la adquisición de coberturas de precios de los productos agropecuarios.
4. Apoyos temporales entregados para fomentar el uso de los esquemas de agricultura por contrato.
5. Apoyo temporal entregado para la compensación de ingresos de los productores.

---

<sup>11</sup> Maíz, frijol, trigo, sorgo, cebada y avena, entre otros determinados según lineamientos específicos de operación.



## Capítulo 2

# Análisis del funcionamiento y la operación del Programa

Con base en el análisis y valoración realizados en la presente evaluación se concluyó que el Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios) es un instrumento eficaz para la atención de una problemática relevante para el sector agropecuario y pesquero de México. Sin embargo, existen áreas de mejora que durante su puesta en marcha en 2008 incidieron en su funcionamiento y operación, mismas que atenderse podrían mejorar su efectividad y eficiencia.

Por una parte destaca el actual arreglo institucional de SAGARPA que no se acompañó de una Gerencia Integrada del Programa<sup>12</sup> que conduzca estratégicamente, y de forma integrada, su desempeño. Asimismo, existen áreas de mejora en términos de precisar la definición y caracterización de la población objetivo que permita avanzar hacia una focalización efectiva. Finalmente, un área de mejora es la consolidación de una gestión del Programa orientada a resultados del nivel de Propósito y Fin del Programa. Asimismo, existe espacio para lograr una mayor vinculación entre el diseño y la operación del Programa. Estas situaciones obedecen a distintas complejidades de la gestión del Programa, que se identificaron y que se analizaron en cada uno de los temas de evaluación. En específico se deben resaltar, por la influencia que han tenido en el desempeño alcanzado durante la puesta en marcha del Programa, a tres circunstancias: i) el proceso de reestructuración programática y ii) la complejidad del arreglo institucional de SAGARPA y iii) el proceso gradual de instrumentación del enfoque de gestión por resultados en la Administración Pública Federal de México.

A pesar de lo anterior, la evaluación también estableció que el Programa ha logrado una gestión de sus Componentes sustentada en la experiencia desarrollada por SAGARPA y ASERCA en la implementación de los Programas que preceden el diseño actual. Esta gestión ha permitido consolidar fortalezas institucionales como por ejemplo: i) modelos de gestión que permiten el manejo y aprovechamiento de información sistematizada en la operación; el uso de sistemas informáticos durante los procesos operativos; ii) el monitoreo de la gestión; y iii) el desarrollo de buenas prácticas de atención dadas las complejidades de los apoyos que entrega el Programa. Estos modelos han permitido una eficiente implementación de los Componentes, que de orientarse en función del Propósito del Programa permitirían potenciar sus resultados, lo cual implica, entre otras cosas, canalizar estos esfuerzos institucionales para concretar el desafío de una gestión integrada del Programa.

<sup>12</sup> En lo que sigue del documento, y de no especificarse lo contrario, se mencionará a el Programa en referencia al Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Estos elementos se analizan en el presente capítulo brindando los principales resultados obtenidos de la evaluación, mismos que se fundamentan en los hallazgos descritos con mayor detalle en el Anexo 1 de respuestas a las preguntas de evaluación. Asimismo, estos resultados y el análisis efectuado a continuación constituyen la base para la construcción de las conclusiones y recomendaciones vertidas en el tercer capítulo.

## 2.1 Arreglo institucional para la operación del programa

En la presente evaluación se estableció, con base en el análisis de los principales elementos que determinan el arreglo institucional de SAGARPA, que el Programa opera en una estructura organizacional que no ha tenido variaciones en términos de su organización y definición de atribuciones. Esta situación se observa para el conjunto de los nuevos Programas de SAGARPA, instancia en la que durante 2008 se inició la implementación de un proceso de reestructuración programática.

Sin embargo, la evaluación constató que para la puesta en marcha del Programa no ha sido necesaria una reestructuración de las instancias organizacionales directamente involucradas con su operación, es decir: la Subsecretaría de Agricultura, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) y la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA). Esto se debe a que las atribuciones definidas<sup>13</sup> a nivel de Componentes son las necesarias para que estas entreguen en tiempo y forma los apoyos a energéticos agropecuarios y a la comercialización. Sí se requiere, sin embargo, de una Unidad Coordinadora que conduzca al Programa en su conjunto hacia el logro de los resultados plasmados al nivel de Fin y Propósito del Programa.

En tal sentido, la evaluación del Programa encontró que las responsabilidades y atribuciones de la Subsecretaría de Agricultura, ASERCA y CONAPESCA están definidas en la normatividad vigente y aplicable permitiendo la definición y ejecución de acciones para instrumentar los dos grandes ámbitos de acción del Programa al nivel de Componentes. Es decir, permitiendo la instrumentación de programas y acciones sobre insumos energéticos agrícolas y de apoyos directos al productor relacionados con excedentes de comercialización, reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos.

Sin embargo, durante su puesta en marcha, las instancias ejecutoras del Programa operaron bajo una lógica de responsables por Componentes. Es decir, en el arreglo institucional de SAGARPA no se definió aún formalmente una unidad coordinadora que conduzca y realice la gestión del Programa de forma integrada y orientando el logro de resultados a nivel del Propósito y Fin establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La existencia de dos unidades responsables se expresó en la realización, también separada, de las actividades sustantivas de gestión. Por ejemplo, no existe un informe integrado de seguimiento físico-financiero para el conjunto del Programa, o en la ejecución de actividades, el monitoreo y/o seguimiento es en forma

---

<sup>13</sup> Atribuciones definidas en los ordenamientos: Reglamento Interior de SAGARPA publicado en el DOF en julio de 2001 y actualizado en noviembre de 2006; Manual de Organización General publicado en septiembre de 2002; Manual de Organización de ASERCA publicado en junio de 2005; y ROP 2008 publicadas en el DOF en diciembre de 2007.

fragmentada por Componentes. Esto ha limitado que la gestión del Programa se pueda orientar hacia el logro de los resultados plasmados a nivel del Propósito y Fin de la MIR.

En el arreglo institucional de SAGARPA se definió genéricamente a la “Unidad Responsable” de todos sus Programas<sup>14</sup> sin precisar qué instancia organizacional ejercería este rol. Esto se puede constatar, de forma específica para el Programa, en el Artículo 18 fracción II.4.1 de las ROP vigentes para el ejercicio fiscal 2008. La definición de Unidades Responsables se estableció en las ROP como una atribución del Comité Técnico Nacional de SAGARPA (COTEN), instancia que a la fecha de cierre del presente informe de evaluación solamente tomó una definición formal respecto de los Componentes, más no así sobre el Programa en su conjunto. Lo anterior derivó en que en la práctica coexistan al menos dos unidades responsables del Programa, como son la Subsecretaría de Agricultura y ASERCA, que conducen de forma separada la gestión por Componentes, quedando pendiente una gestión integrada del Programa con orientación estratégica hacia el logro de los resultados a nivel de Propósito y Fin plasmados en la MIR.

Esta situación también se refleja en la operación en el nivel estatal en el que coexisten dos instancias que asumen responsabilidad sobre la operación, a saber: las Delegaciones Estatal de SAGARPA y las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA. En este nivel de responsabilidad se evidenciaron dificultades en la coordinación y en la claridad de las relaciones de autoridad entre estas instancias y aquellas de responsabilidad nacional, las cuales se derivan de la ausencia de una Unidad Coordinadora del Programa en su conjunto, y de la responsabilidad designada por Componentes. Esto es más evidente en el caso de energéticos agropecuarios, donde el área normativa y de responsabilidad formal recae en la Subsecretaría de Agricultura, mientras que el área de responsabilidad operativa recae en ASERCA.

Más aún, se observó que existe un ámbito de mejora en la definición de una gestión coordinada e integrada del Programa que permita la articulación entre sus dos grandes áreas, Energéticos Agropecuarios y Apoyos a la Comercialización, así como la complementariedad con otros Programas de SAGARPA. De ahí que los desafíos del Programa se refieren principalmente a la implementación de modelos de coordinación y gestión integrada que orienten su operación con base en resultados a nivel del Propósito y Fin del Programa definidos en la MIR, más que adecuaciones en la normatividad sobre la definición y adecuación de estructuras.

Un elemento adicional del arreglo institucional que se analizó, y que incidió en el funcionamiento y operación del Programa, fue la capacidad institucional de las instancias ejecutoras, particularmente a nivel estatal. En este aspecto se encontraron dos áreas de mejora y de fortalecimiento referidas a la disponibilidad de recursos humanos, y a la disponibilidad de equipo y recursos materiales adecuados, principalmente en el nivel estatal.

<sup>14</sup> De acuerdo a las entrevistas efectuadas, el grupo de primer nivel que estuvo a cargo de la formulación de las ROP 2008 tomó como acuerdo que las “Unidades Responsables” de los Programas no se identificaran o definieran en las ROP, quedando como atribución del COTEN definir las. Asimismo, se acordó que solamente se definieran en las ROP las interrelaciones que esta Unidad Responsable genérica tenía con las instancias ejecutoras en cada Programa, en este caso ASERCA y CONAPESCA.

De manera específica, en materia de recursos humanos se identificó como área de mejora la disponibilidad de personal de base, en especial en el nivel de ventanillas autorizadas de las instancias ejecutoras del Programa. Es evidente en los DDR y CADER la poca disponibilidad de personal con calificado como consecuencia del proceso de retiro voluntario. Por su parte, en las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA la asignación de recursos humanos está acotada a 82 plazas de base; es decir, un promedio de ocho en cada una de estas instancias. Las complicaciones, en términos de la operación de los Componentes del Programa, se derivan de que las instancias ejecutoras dependan de la contratación de personal de honorarios para el cumplimiento de actividades del proceso operativo; siendo que el personal de honorarios no tiene la condición de servidor público y, por tanto, está limitado en sus funciones y en la posibilidad de realizar actos de autoridad, tales como la entrega de cheques a los beneficiarios.

La disponibilidad de recursos humanos en el nivel de ventanilla autorizada incide en la calidad y efectividad del accionar de las instancias en el nivel estatal, sobre todo en el tiempo de respuesta al volumen de solicitudes que se reciben para obtener los apoyos del Programa. Adicionalmente, en este nivel de responsabilidad se realizan diversos procesos en forma manual, mismos que podrían digitalizarse, ya que existen los sistemas para hacerlo, liberando tiempos del personal para otras funciones críticas tales como el seguimiento a los apoyos y acompañamiento técnico a los productores. Aún así, la aplicación de los sistemas hasta este nivel de la estructura organizacional se complica por las limitaciones constatadas en el equipamiento y conectividad de las ventanillas autorizadas, en especial los CADER. Una consecuencia no deseada, pero positiva de la limitada capacidad institucional de las ventanillas autorizadas como los CADER, fue el impulso de la figura de ventanillas alternas. La operación del Programa, a través de las ventanillas alternas correspondientes a organizaciones de productores, permitió el acceso a una gestión de los trámites que es reconocida por su calidad y eficiencia bajo un principio de co-responsabilidad de las organizaciones con sus agremiados, lográndose además que éstas absorban los costos asociados o de operación.

Finalmente, un elemento del arreglo institucional que limita, aunque marginalmente, sobre el funcionamiento del Programa es el grado de interlocución que logran tener las Delegaciones Estatales de SAGARPA y las Direcciones Regionales de ASERCA con los principales actores involucrados del Programa. De esta forma, se constató que estas instancias no ejercen un rol de interlocución debido a que tienen un acotado ámbito de decisión sobre el Programa dado su carácter centralizado con ejecución nacional, pero además porque en el nivel estatal se replica la gestión del Programa de forma separada por Componente.

Las Delegaciones Estatales de SAGARPA y las Direcciones Regionales de ASERCA no cuentan, dentro de su ámbito, con el poder de decisión para resolver problemas derivados de la operación de los apoyos, pues las definiciones con respecto de los distintos apoyos se toman en el nivel nacional. Esto obedece a que el nivel de responsabilidad que se les confiere a las Delegaciones Estatales de SAGARPA y a las Direcciones Regionales de ASERCA es del nivel operativo, y no así normativo o decisorio. En tal sentido, los esfuerzos de interlocución desde el nivel estatal/regional están acotados al informe y comunicación hacia el nivel central, por medio de la Coordinación General de Delegaciones y/o ASERCA, de aspectos y problemas derivados de la operación del

Programa. Asimismo el rol de las instancias estatales/regionales, y en particular de las Direcciones Regionales de ASERCA, permite que SAGARPA tenga contacto y conexión con agentes económicos relevantes en cada estado. Considerando lo anterior, la evaluación establece que el rol operativo y de contacto con agentes económicos que ejercen las instancias estatales referidas es adecuado y suficiente dado el carácter de ejecución nacional del Programa.

## 2.2 Proceso presupuestación del Programa

Con base en el análisis del proceso de presupuestación del Programa, que es similar en su tratamiento al conjunto de Programas de SAGARPA, se pudo constatar que los presupuestos del Programa planteados por las unidades responsables de los Componentes a la SHCP, y por parte de ésta a la Cámara de Diputados en el Proyecto de PEF 2008, son coincidentes. A pesar de esta coincidencia en términos de recursos presupuestales proyectados y aprobados, no se pudo establecer que exista una alineación entre las definiciones que toman las instancias participantes al interior de SAGARPA, respecto de la asignación presupuestal del Programa. Las instancias ejecutoras del Programa presupuestaron sus necesidades de recursos con fundamentos sólidos a nivel de Componentes, considerando los resultados esperados a nivel de Componente; sin embargo, existe un área de mejora para la implementación de un enfoque de presupuestación y gestión con base en resultados del Programa a nivel de Propósito y Fin establecidos en la MIR.

La lógica de presupuestación entre tipos de apoyos del Programa contempla ciertas diferencias. Por un lado, la presupuestación de los apoyos a energéticos agropecuarios se realiza con base en la referencia de un padrón histórico de beneficiarios, mismo que se actualiza anualmente con las reinscripciones de los beneficiarios antiguos y la inscripción de nuevos beneficiarios. Este proceso se realiza el año fiscal en curso para definir el presupuesto del año siguiente. De ahí que para los apoyos a energéticos opera la lógica de estimación con base en un padrón y con base en una referencia histórica del mismo, que es determinante para establecer el piso presupuestario.

En el caso de los apoyos a la comercialización, la presupuestación se hace con base en la demanda estimada, de acuerdo a las condiciones de mercado proyectadas (precios internacionales e internos, tipo de cambio, etc.) y las estimaciones de cosecha para los cultivos elegibles, en las distintas regiones y estados. La estimación es realizada por ASERCA con la participación de actores del nivel estatal, tales como las Delegaciones de SAGARPA, diferenciando por ciclo agrícola, cultivo y estado cuando corresponda. Con ello se construye un escenario financiero para el año siguiente, considerando variables como superficie a sembrar estimadas, precios de mercado estimados (clave para futuros), intenciones de compra estimadas y bases determinadas (por ASERCA).

A la luz de la evaluación realizada, y no obstante la rigurosidad observada en los procesos de presupuestación por Componentes del Programa, se puede establecer que aún existe un área de mejora en la implementación una presupuestación con enfoque basado en resultados; es decir, a la consideración del Propósito y las metas definidas en este nivel del diseño del Programa establecido en la MIR. Ello significa que con base en la

definición de prioridades anuales, en función del Propósito<sup>15</sup>, se requiere de la asignación presupuestal sujeta a metas previamente definidas. Lo que ocurre en el caso de los apoyos a energéticos es lo contrario; es decir, una estimación basada en la cobertura histórica y el comportamiento del padrón de beneficiarios, con ajustes para la incorporación de nuevos beneficiarios. De igual forma, en el caso de los apoyos a la comercialización la estimación de la demanda requiere considerar el resultado esperado a nivel de Propósito, previo a la definición de una cuota o priorización de volúmenes y cobertura de la demanda, como resultados relevantes al nivel de Componentes.

Por su parte, un elemento que da cuenta de las distintas definiciones adoptadas por los participantes en el proceso de presupuestación del Programa se refleja en los criterios establecidos por la Cámara de Diputados para los Programas sujetos a Reglas de Operación. Para el caso de SAGARPA, incluyendo el Programa evaluado, estos criterios son de carácter político y técnico, y se expresan básicamente en el dictamen del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)<sup>16</sup> y el Artículo 34 del Decreto del PEF 2008. Entre los criterios definidos por la Cámara de Diputados existen dos tipos claramente diferenciables; por un lado, aquellos de carácter transversal y, por otro, aquellos de carácter específico de los apoyos del Programa.

Entre los de carácter transversal destaca el de equidad que aparece señalado en dos numerales del Artículo 34. Este criterio es pertinente para efectos del desarrollo rural, pero no lo es para el Programa debido a que los apoyos entregados, especialmente los de comercialización, se orientan hacia la agricultura comercial y buscan mejorar la competitividad de los productores y cultivos elegibles, que también aparece como criterio en el articulado del PEF. Otros criterios transversales que se definen son los de oportunidad y transparencia en la entrega de los apoyos, que sí resultan pertinentes en ambos sentidos.

Entre los criterios específicos referidos se encuentran definidos: la promoción de sistemas producto, la integración de cadenas productivas, el uso de coberturas, el mejoramiento de ingresos vía la agricultura por contrato, el rol de las organizaciones de productores como ventanillas alternas y el acceso de la ganadería nacional a granos forrajeros. Estos criterios resultan pertinentes para orientar los recursos con base en los objetivos y resultados esperados del Programa, pudiendo incorporarse en la operación de los distintos apoyos. El criterio específico que no resulta pertinente para el Programa es el de la reconversión productiva para reducir problemas de comercialización, ya que el diseño vigente al 2008 no incorporaba este criterio, aun cuando con anterioridad aparecía como un resultado esperado de los apoyos a la comercialización.

### 2.3 Planeación de la operación del Programa

El análisis realizado sobre el proceso de planeación que realizan las instancias ejecutoras del Programa y de los documentos que orientan su ejecución permitió constatar que éstas disponen de planes de trabajo para aquellos Componentes que son de su responsabilidad, prevaleciendo así una lógica de planeación separada. La existencia de

---

<sup>15</sup> Y por ende de la problemática que subyace y que el Programa busca atender.

<sup>16</sup> Enviado por la Mesa Directiva de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados a la presidencia de este Poder el 12 de Noviembre de 2007.

planes de trabajo separados dan cuenta que cada área del Programa realiza una planeación que, en términos de la MIR, se define hasta el nivel de Componentes.

En el caso de energéticos agropecuarios, esta planeación se concentra en la definición de fechas clave, que no considera un plan de trabajo anual documentado. En cuanto a los apoyos a la comercialización existen planes de trabajo por tipo de apoyo y lineamientos específicos de operación aprobados en el marco del COTEN que determinan la planeación operativa. En estos instrumentos se autorizan mecanismos de asignación de los recursos, plazos para el cumplimiento de los procesos operativos, e inclusive mecanismos de asignación de recursos de forma regional, estatal y/o por cultivo de los Componentes asociados con los apoyos a la comercialización del Programa. A nivel estatal, las actividades de planeación están acotadas, puesto que el Programa tiene un carácter de ejecución nacional y, por lo tanto, las decisiones y la planeación se realizan en ese nivel de responsabilidad. Aún así los indicios de actividades de planeación estatal dan cuenta de que esta se realiza de forma separada, replicando lo acontecido en el nivel nacional.

Por su parte, la distribución de recursos por Componente se realizan desde el nivel nacional, y en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios esta distribución se realiza con base en el padrón; es decir, a nivel de los productores y estados, y con base en las metas correspondientes a este Componente de la MIR vigente para 2008. En el caso de los apoyos a la comercialización la distribución de los recursos se hace con base en escenarios presupuestarios construidos para cada apoyo, en función de las condiciones de mercado y estimaciones de cosecha de los cultivos elegibles. Estos escenarios son coincidentes con las metas y objetivos que se busca alcanzar, como son la resolución de problemas de comercialización y el ordenamiento de mercado, que corresponden al nivel de Componente.

Asimismo, se reconoce que en el nivel estatal no existe margen para asignar los recursos del presupuesto de los apoyos del Programa, puesto que las Delegaciones Estatales de SAGARPA y las Direcciones Regionales, junto a las Unidades Estatales de ASERCA, no tienen atribuciones al respecto. Esto se explica por el carácter de ejecución nacional del Programa. No obstante, desde el nivel estatal se obtienen insumos relevantes como información que sustenta la planeación y presupuestación realizadas en el nivel nacional para ambos tipos de apoyos.

Por su parte, el análisis realizado desde el punto de vista de la gestión del Programa en su conjunto permitió establecer la existencia de áreas de mejora en términos de su planeación de forma integrada. Una primera área de mejora identificada es la definición de una planeación de la operación orientada al logro de resultados a nivel del Propósito y Fin establecidos en la MIR. También se constató como un área de mejora la realización de una planificación estratégica del Programa que proyecte y articule los apoyos, de acuerdo a las necesidades y perspectivas de mediano plazo. Finalmente un área de mejora adicional se refiere a la distribución de los recursos de forma articulada y considerando la planeación operativa basada en los resultados a nivel de Propósito y Fin.

Las áreas de mejora referidas son consecuencia, y se relacionan por una parte con, la ausencia de una Gerencia Integrada del Programa que coordine, planifique la operación y distribuya los recursos del Programa conjuntamente entre las instancias responsables de

los tipos de apoyo referidos a energéticos agropecuarios y comercialización. Por otra parte, dichas áreas de oportunidad se explican por la existencia de procesos de planificación y operación de los Componentes, separados entre sí, para los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización sin considerar como insumo central de planeación las metas y los resultados plasmados en el Propósito y Fin establecidos en la MIR del Programa.

Cabe señalar que en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios existen manuales, guías operativas y documentos informativos actualizados. No obstante, dichos manuales no son utilizados en todos los estados, encontrándose casos donde todavía se siguen usando procedimientos operativos que no están vigentes, como es el caso del Procedimiento Operativo de Diesel Agropecuario (PODA). Para los apoyos a la comercialización, también existen diversos manuales por tipos de apoyo, que no están actualizados; en ese respecto ASERCA está llevando a cabo la actualización y simplificación de los manuales operativos correspondientes. En tal sentido, algunas instancias ejecutoras del nivel estatal<sup>17</sup>, como iniciativa propia, desarrollaron manuales o guías operativas que permiten brindar operatividad a las ROP, lo que se valora positivamente aún cuando existe el riesgo de no lograr una estandarización de procesos si no se realiza desde la Gerencia Integrada del Programa. De lo anterior se deduce la existencia de un área de mejora en términos de definir los documentos normativos que orienten la ejecución del Programa, en específico un manual integrado del Programa o una presentación operativa del mismo que sea el complemento de las ROP.

## 2.4 Articulación de la operación del Programa con otros programas federales

Con base en las visitas estatales y el análisis realizado, la evaluación estableció que existe una articulación de origen y de carácter procedimental entre algunos apoyos del Programa y PROCAMPO. Por otra parte, existe evidencia encontrada en la evaluación que permite identificar indicios de acciones de articulación entre Programas en el nivel estatal.

Con respecto a las articulaciones de carácter procedimental identificadas se puede establecer la relación que existe entre los apoyos a la comercialización, los apoyos al diesel agropecuario y el PROCAMPO. En ese sentido, la articulación que ocurre es en términos de la utilización de la base de datos o el folio del predio asignado en PROCAMPO, que sirve para acceder a los apoyos del Programa referidos. Por ejemplo, los beneficiarios de los apoyos de diesel agropecuario y apoyos a la comercialización son beneficiarios de PROCAMPO y utilizan su folio, o en caso de no estar registrados utilizan un folio alternativo. Mientras que de igual forma, los cultivos apoyados con Ingreso Objetivo deben corresponder a los del PROCAMPO.

Por otra parte, en el nivel estatal, la evaluación encontró indicios y prácticas emergentes de articulación entre Programas. Entre estas resaltan los casos de Chiapas y Chihuahua, en los se observó la articulación de los apoyos de agricultura por contrato y cobertura de precios con los apoyos para infraestructura productiva (Programa de Adquisición de

---

<sup>17</sup> En Campeche, Chiapas, Chihuahua y Tamaulipas.

Activos Productivos), aplicación de paquetes tecnológicos, acompañamiento técnico y formulación de proyectos (Programa Soporte) y fortalecimiento de la organización (Actores para el Desarrollo Rural). Esta articulación fue posible en el marco del Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol (PROMAF).

También es importante destacar los casos de Campeche, donde se observó la articulación de los apoyos de ingreso objetivo y compras anticipadas con el PROCAMPO y Adquisición de Activos Productivos en torno al sistema producto maíz y bajo la iniciativa de la Dirección Regional Peninsular de ASERCA. Finalmente, en el caso de Tamaulipas, se articularon los apoyos a gasolina ribereña y diesel marino con el apoyo para infraestructura o equipamiento (Programa de Adquisición de Activos Productivos); renovación de flota (Programa de Retiro de la Flota de CONAPESCA) y manejo sustentable de pesquerías (Programa de Uso Sustentable de Recursos Naturales).

Estos indicios de articulación responden a las definiciones de carácter procedimental entre los apoyos del Programa, a las estrategias definidas por SAGARPA para el apoyo de la competitividad de sistemas producto específicos, como el maíz y frijol, o a las iniciativas de las instancias ejecutoras estatales, cuyo liderazgo en el nivel estatal ha permitido la coordinación entre distintos Programas. Existe, sin embargo, un área de mejora respecto de la definición de una estrategia de articulación programática intencionada y diseñada específicamente por las instancias ejecutoras del Programa, que permita aprovechar la complementariedad con otros Programas a fin de maximizar los efectos e impactos socio-económicos sobre los productores beneficiarios.

Al respecto se puede decir que existen definiciones normativas y mecanismos cuya instrumentación, aprovechamiento y complementación permitirían avanzar en la definición intencionada de la articulación con otros Programas. En el ámbito normativo, y de forma específica, en el Artículo 18 de las ROP, referido específicamente al Programa, existe la posibilidad de definir los mecanismos para instrumentar lo establecido en el Artículo 22 sobre la complementariedad y articulación de forma general para todos los Programas de SAGARPA. De igual forma, en el ámbito normativo del Programa, y de forma específica para el Diesel Agropecuario, la solicitud de este apoyo contempla que el beneficiario se comprometa a la renovación de su maquinaria, lo cual podría convertirse en un mecanismo para facilitar la articulación con el Programa de Activos Productivos. La instrumentación de lo anterior requeriría de la definición de responsabilidades y funciones específicas para la verificación de este compromiso en el Artículo 18 de las ROP.

Además de requerirse de una adecuación normativa en la materia, la coordinación y articulación del Programa con otros programas relacionados exige de decisiones y acuerdos, tanto político-técnicos como administrativos, los cuales pueden establecerse a través de compromisos de gestión en la materia. Un primer paso para avanzar al respecto se planteó en la propuesta de MIR que resultó de la evaluación de diseño del Programa<sup>18</sup>, en la que se definieron actividades e indicadores de articulación del Programa con otros programas relacionados de SAGARPA. El reconocimiento de estas nuevas actividades en el diseño del Programa permitiría su instrumentación normativa.

<sup>18</sup> FAO-CEPAL (2008) "Evaluación de diseño del Programa de Atención a Problemas Estructurales, Apoyos Compensatorios", México, D.F. Diciembre.

Un paso adicional para avanzar en la articulación es el ejercicio que deben realizar las instancias ejecutoras para cruzar las bases de datos propias del Programa con la información de los beneficiarios de los programas identificados como complementarios o sinérgicos. Para ello se puede iniciar el ejercicio con la identificación de beneficiarios, al interior del Programa, que sean susceptibles de recibir otros apoyos de los programas complementarios o sinérgicos, aprovechando los sistemas desarrollados por las instancias ejecutoras del Programa. Ello exige, además, clasificar y caracterizar en términos socioeconómicos a los productores, a través de estudios que analicen e interpreten la información contenida en las bases de datos de cada programa. Para estos efectos, debe analizarse la interrelación entre los sistemas utilizados por el Programa y el Sistema Único de Registro de Información (SURI)<sup>19</sup>, y las experiencias de uso sistemas de información únicos sobre beneficiarios de los programas sectoriales, desarrolladas en los estados de Sonora y Tamaulipas.

## 2.5 Atención de la población objetivo

Para el análisis efectuado en relación a la atención de la población objetivo del Programa, se debe considerar que en las ROP vigentes para el ejercicio fiscal 2008 se definió la población objetivo de forma separada por Componente. En el caso de apoyos a energéticos agropecuarios esta definición se realiza desde la población beneficiaria (padrón de beneficiarios) y en el caso de apoyos a la comercialización desde las características que definen una población potencial. En las ROP 2009 se subsanó la ausencia de una definición integrada de población objetivo para el conjunto del Programa, manteniéndose la descripción por Componente con las características referidas.

Con base en estas definiciones por Componente, y con base en el análisis realizado desde la perspectiva del Programa, se encontraron áreas de mejora en términos de una focalización efectiva de la población objetivo de los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización. En ambos casos se requiere identificar aquellas características relevantes dentro de su población de beneficiarios elegibles para un análisis, y eventual focalización de la población objetivo que se base en la incidencia de la problemática que se pretende atender con cada tipo de apoyo.

De forma específica para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la definición asumida de población objetivo es equivalente al padrón de beneficiarios, lo que en realidad corresponde a la población atendida en un año correspondiente. Para la integración del Padrón de beneficiarios se consideran criterios según lo establecido por la Ley de Energía para el Campo (LEC) y su reglamento: i) agentes económicos que se dediquen a actividades agropecuarias y pesqueras y ii) propiedad legítima de los predios y de los activos necesarios para su actividad productiva; brindando flexibilidad para la integración de un grupo de beneficiarios elegibles y de una población de referencia. Con base en esta definición se identificó como áreas de mejora: i) la incorporación de criterios que permitan focalizar una población potencial de estos apoyos en función de la incidencia de una problemática de desarrollo por atender; y ii) tomando como base la definición de la población potencial, delimitar una población objetivo incorporando criterios de focalización considerando además los recursos presupuestales disponibles.

---

<sup>19</sup> Sistema utilizado por SAGARPA y que hasta 2008 era conocido como SISER.

Con respecto a lo anterior, se pueden aprovechar las facultades establecidas por la LEC para identificar grupos de agentes económicos con las condiciones y características necesarias, así como para la correcta aplicación de la cuota energética<sup>20</sup>. Adicionalmente, se pueden incorporar criterios de eficiencia para la asignación de recursos hacia aquellos agentes económicos elegibles que presentan un problema de competitividad y de reducción de sus márgenes de operación relacionados con la incidencia de los costos de los insumos energéticos en sus costos de producción, como un criterio de focalización directamente relacionado con la problemática que le atañe al apoyo y al Programa.

Actualmente, la población atendida con apoyos a energéticos agropecuarios corresponde a aquellos agentes económicos que los solicitan y que cumplen con los requisitos para entrar al padrón, mismos que no necesariamente son aquellos beneficiarios que tienen una incidencia elevada de los insumos energéticos en los costos de producción. El ingreso al padrón de beneficiarios de los apoyos a energéticos agropecuarios requiere solamente acreditar la propiedad de maquinaria y su uso en una actividad productiva del sector, lo cual no necesariamente constituye una focalización que potencie la efectividad del Componente a partir de la aplicación de los recursos destinados a estos apoyos. Una efectiva focalización requeriría disponer de un diagnóstico actualizado o de información a nivel de beneficiarios, que dé cuenta de la presencia de dicha problemática y su participación relativa en los agentes económicos que conforman el padrón de beneficiarios, especialmente en los apoyos al diesel agropecuario y marino.

Por otra parte, de forma específica para los apoyos a la comercialización, en las ROP 2008 se definieron tres categorías de poblaciones objetivo de acuerdo a los apoyos referidos al ingreso objetivo, ordenamiento del mercado, y coberturas de precios. El elemento común entre los posibles beneficiarios de estos apoyos es el potencial problema de comercialización en los cultivos y regiones elegibles, ya sea por condiciones de mercado, cosechas excedentarias o limitaciones propias que les impidan solventar los costos en la materia. Sin embargo, estas definiciones corresponden a una noción de población potencial que no permite definir y cuantificar la población objetivo para estos tipos de apoyo. Cabe señalar que esta definición de la población objetivo, desde las características de una población potencial, brinda flexibilidad para la operación de los apoyos a la comercialización, pero no permite una focalización efectiva ex ante de acuerdo a las características de los productores a los que se requiere atender. De esta forma, un área de mejora es la caracterización y cuantificación de la población objetivo que permita potenciar la eficiencia en la asignación lograda hasta el momento, a partir de la focalización sobre características de productores y ex ante a la entrega de los apoyos de estos Componentes. Al respecto ASERCA ha iniciado un esfuerzo con base en el análisis de los datos del Censo Agropecuario 2007.

Debe reconocerse, sin embargo, que en este tipo de apoyos se enfrentan ciertas dificultades para precisar la población objetivo, lo que ha llevado a su cuantificación desde la demanda. Estas dificultades se deben a que la población que requiere de los apoyos se determina en función de las contingencias asociadas a problemas de comercialización y a condiciones de mercado de los cultivos elegibles definidos que son cambiantes. De esta

<sup>20</sup> De acuerdo a lo establecido en el Artículo 3 del Reglamento de la LEC que establece como facultad de SAGARPA “Determinar en los instrumentos jurídicos ... que para cada energético se establezcan, las características y condiciones necesarias para identificar a los Sujetos como productivos, así como la correcta aplicación de la cuota energética”.

forma, se complica la posibilidad de acotar en forma anticipada los grupos de agentes económicos que se quieren atender en un periodo de tiempo determinado y con base en los recursos disponibles (población objetivo). Sin embargo, existe la información necesaria y las capacidades técnicas basadas en la experiencia de ASERCA para definir aquellas características que permitan acotar la población objetivo de estos apoyos y que permitan avanzar hacia una focalización efectiva, trascendiendo la atención por demanda. Para estos efectos, una posibilidad es la delimitación de los sistemas productos que presentan los problemas de comercialización o contingencias referentes a las condiciones de los mercados.

Asimismo, se establece que antes de atenderse las áreas de mejora ya referidas en términos de la definición precisa de una población objetivo, resulta difícil valorar la cobertura del Programa respecto de su población objetivo, aun cuando existe información para la estimación de la cobertura de la demanda atendida. De ahí que surge un área de mejora adicional en términos de cuantificar la cobertura alcanzada por el Programa sobre la población objetivo a nivel de Propósito y Componentes de la MIR. La información con que cuentan las instancias ejecutoras a nivel de Componentes se refiere a la atención de la demanda por los apoyos, dando cuenta del 85% de atención del total del padrón de beneficiarios en el caso de los energéticos agropecuarios y de un 99% de cobertura de atención a las solicitudes de apoyos a la comercialización efectuadas.

Finalmente, tanto en los apoyos a energéticos agropecuarios como en los apoyos a la comercialización se constató que las instancias ejecutoras cuentan con estrategias operativas desarrolladas por Componente para asegurar que los recursos de los distintos apoyos lleguen hacia beneficiarios que cumplan con los requisitos de elegibilidad. Dichas estrategias se encuentran plasmadas en los criterios y mecanismos de selección de beneficiarios de los apoyos, en los procedimientos de operación, en la organización interna de las instancias ejecutoras y en el uso de sistemas informáticos para la determinación de la elegibilidad de beneficiarios y la depuración de los mismos.

Específicamente, en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, las ROP 2008 definen claramente los requisitos y criterios para su entrega, junto con los mecanismos de actualización y depuración del padrón de beneficiarios. Además, el Programa posee una estructura operativa encabezada por el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios y se cuenta con manuales operativos actualizados, además de sistemas informáticos consolidados para darle soporte a la postulación, adjudicación y uso de los apoyos, ejerciéndose un control operativo adecuado en cada etapa del proceso<sup>21</sup>.

En cuanto al padrón de beneficiarios de los apoyos a energéticos agropecuarios, éste se actualiza anualmente y se depura con base en las solicitudes de nuevas inscripciones, reinscripciones y aquellos beneficiarios inscritos que se dan de baja como producto de la aplicación de alguna de las causales de exclusión, especialmente por el no uso de la cuota energética asignada. En el padrón de beneficiarios se recogen las características definidas en cuanto a elegibilidad para ingresar a éste, pero no se incorporen aspectos de focalización con base en la incidencia de los costos de insumos energéticos en la competitividad. Sin embargo, el área de mejora radica en que la depuración y

---

<sup>21</sup> Estos sistemas son dos: i) Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios, diseñado y administrado por el Área Operativa de Energéticos agropecuarios de ASERCA; y ii) Sistema INTELVAL administrado por ASERCA, al alcance de las unidades operativas a nivel estatal y regional.

actualización del padrón de beneficiarios se realice en función de las características y atributos establecidos a nivel de la población objetivo para este tipo de apoyos, para lo cual se requiere previamente que la población objetivo se defina adecuadamente y se cuantifique de manera precisa.

Respecto de los apoyos a la comercialización, existen estrategias operativas aunque de manera menos consolidadas que en el caso de los energéticos agropecuarios. Éstas estrategias se aplican para asegurar el cumplimiento de los requisitos de elegibilidad de quienes acceden a los apoyos, para lo cual se dispone de las unidades operativas, lideradas por la Coordinación General de Comercialización, junto con un sistema informático, como el Intraserca, destinado al registro y control de las solicitudes en la materia, el cual se encuentra instalado y operando en el conjunto de Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA para ser utilizado en todos los casos, incluyendo los esquemas emergentes en que se desarrollan aplicaciones específicas al interior del mismo.

## 2.6 Orientación de los recursos del Programa

Los recursos del Programa se orientan al cumplimiento de resultados a nivel de Componentes de la MIR 2008, tanto en los apoyos a energéticos agropecuarios como en los apoyos a la comercialización. Sin embargo, existe un área de mejora para su orientación con base en los resultados esperados a nivel de Propósito y Fin definidos en la MIR 2008. En la actualidad las instancias ejecutoras del Programa orientan los recursos asignados al mismo por Componente, tomando como referencia los resultados definidos en la MIR 2008 en este nivel de objetivos.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la orientación es adecuada y congruente con el objetivo de Componente de reducir el porcentaje de los costos de insumos energéticos de los productores beneficiarios y con el criterio de asignación en función los productores que demostraron su elegibilidad (predios y maquinaria). Cuando se revisa en detalle la situación del diesel agropecuario, se puede constatar que la orientación de los recursos en los beneficiarios efectivos de 2008 se expresa en la asignación de los litros subsidiados, donde se observa que los recursos se destinan en mayor porcentaje hacia aquellos productores con mayor cantidad de hectáreas registradas<sup>22</sup>. Ello resulta coherente con la estrategia de apoyar en mayor medida a los productores que tengan mayor incidencia de los insumos energéticos en sus costos de producción, lo que a su vez es directamente proporcional a la cantidad de maquinaria requerida y utilizada en la producción.

<sup>22</sup> A pesar de esta relación existe un tope en la asignación del subsidio para la actividad agrícola, que es de 135 litros por hectárea y hasta un máximo de 37 hectáreas de riego, así como de 85 litros por hectárea y hasta un máximo de 58 hectáreas de temporal, es decir como máximo 5,000 litros por tractor en ambos casos.

En términos del tamaño del predio registrado por los beneficiarios<sup>23</sup>, en el año 2008 los productores con predios de hasta 30 hectáreas representaron la mayor proporción de beneficiarios y recibieron poco más de un tercio del total de litros de diesel subsidiados. Por su parte, los productores con predios mayores a 100 hectáreas representaron la minoría de los beneficiarios, recibiendo poco menos de un tercio del total de litros de diesel subsidiados ese año. Esto es congruente con la intención de reducir el porcentaje promedio de los costos de insumos energéticos de los productores agropecuarios y pesqueros beneficiarios que el Programa ha planteado en su MIR. En materia territorial, los recursos se concentran en determinados estados donde es más importante la producción mecanizada<sup>24</sup>. No obstante lo anterior, el Programa podría definir criterios de focalización hacia productos/estados prioritarios que enfrenten una elevada participación de los costos de los insumos energéticos en los costos en producción. Cabe señalar que ello implicaría modificar las ROP y el diseño del Programa en cuanto a los apoyos a energéticos agropecuarios.

En cuanto a los apoyos a la comercialización, se pudo observar que la orientación de los recursos también fue adecuada y en función de los resultados esperados a nivel Componentes de la MIR 2008 del Programa. En este caso, los apoyos están orientados en función de cultivos elegibles, principalmente granos y oleaginosas. Esta orientación de los recursos de los apoyos a la comercialización permitió el cumplimiento de las metas de la MIR vigente en 2008. Por ejemplo se alcanzó un nivel del 97.9% en el cumplimiento de la meta anual programada para el indicador definido en la MIR 2008 a nivel de Propósito, correspondiente al porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles, y que conceptualmente es un indicador que corresponde al nivel de Componente. Asimismo, en los indicadores definidos a nivel de los Componentes de la MIR 2008, los niveles de logro de las metas anuales planteadas fueron claramente positivos, con porcentajes de cumplimiento del 96.3% y 93.5% en dos indicadores, mientras que en los dos restantes las metas fueron sobrepasadas en 10% y 248%, respectivamente<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> En el año 2008, los productores con predios de 1 a 30 hectáreas representan un 77% de los beneficiarios registrados y un 23% de las hectáreas registradas, recibiendo el 38% del total de litros de diesel subsidiados; mientras que los productores con predios de más de 100 hectáreas representan un 5% de los beneficiarios registrados y un 51% de las hectáreas registradas, recibiendo el 28% del total de litros de diesel subsidiados.

<sup>24</sup> Un 61% del diesel agropecuario que se consumió durante 2008 fue en los estados de Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas. En el caso de diesel marino, un 88% del consumo de este energético se realizó en los estados de Baja California, Campeche, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas, en los que se concentra la actividad pesquera de México.

<sup>25</sup> Los indicadores de Componente en la MIR 2008 son los siguientes: 1. Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo primavera-verano, con apoyos en tiempos y lugares requeridos; 2. Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo otoño-invierno, con apoyos en tiempos y lugares requeridos; 3. Porcentaje de incremento en el volumen comercializado de los cultivos elegibles, a través de la agricultura por contrato; 4. Porcentaje de incremento anual del volumen comercializado de productos elegibles con cobertura de precios.

## 2.7 Cumplimiento del proceso operativo

El análisis del cumplimiento del proceso operativo se realizó diferenciando dos ámbitos de intervención del Programa: i) apoyos a energéticos agropecuarios y ii) apoyos a la comercialización<sup>26</sup>. Esta diferenciación obedece a que los procesos operativos, así como la dirección e intervención de las distintas instancias ejecutoras de estos apoyos, difieren significativamente entre sí.

Por una parte, el análisis del proceso operativo de los apoyos a energéticos agropecuarios permitió establecer que existen áreas de mejora en el desarrollo de las etapas del proceso operativo de responsabilidad estatal para su cumplimiento, de acuerdo a los plazos definidos por la normativa. De manera específica<sup>27</sup> destacan las siguientes etapas:

- La impresión y distribución de los formatos de solicitud de inscripción y reinscripción en el nivel estatal, etapa en la que se evidenció un retraso de una semana. Esto se atribuye principalmente al retraso en el proceso de licitación de los insumos necesarios para este proceso y la impresión de formatos con la leyenda que permite el cumplimiento de los lineamientos de protección de datos personales, que retrasaron la impresión de los formatos de inscripción y reinscripción por parte de las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA.
- Recepción de solicitudes en ventanilla, cuyo retraso se explica por los retrasos en la etapa previa, pero también en la capacidad institucional de las ventanillas autorizadas para el procesamiento de un volumen considerable de solicitudes de este y otros Programas de SAGARPA, sobre todo ante las solicitudes, por parte de los productores, hechas en el límite de la fecha de cierre de ventanilla.
- Captura y validación de solicitudes de reinscripción y expedientes de inscripción, etapa que sufre complicaciones debido a errores cometidos en el llenado de las solicitudes en las ventanillas. Estos errores se constatan en el momento en que las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA realizan la revisión de la información documental enviada desde la ventanilla y durante la captura de las solicitudes de inscripción y reinscripción en el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA).

Por otra parte, los esfuerzos de difusión y orientación realizados por las instancias ejecutoras estatales de estos apoyos, y en específico las ventanillas autorizadas, dan cuenta de una intención por brindar el servicio público con calidad. Aún así, se infiere que existe espacio para mejorar la orientación que se brinda en las ventanillas a los

<sup>26</sup> Estos últimos incluyen los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y cobertura de precios.

<sup>27</sup> La valoración exhaustiva del cumplimiento del proceso operativo se describe en el Anexo 1.

productores apoyados, puesto que a pesar de ser un proceso realizado bajo la supervisión de los técnicos de ventanilla existen recargas de tarjetas fallidas<sup>28</sup>.

Por su parte, las etapas del proceso operativo que se realizaron en el nivel nacional operaron bajo estándares de calidad, en tanto su desarrollo se sustentó en sistemas informáticos así como en la retroalimentación continua de información e indicadores de gestión. Asimismo, se constató en este mismo nivel de responsabilidad que un sustento de la calidad en el desarrollo de los procesos operativos del Programa son los procedimientos definidos y modelos de gestión para la recepción, catalogación y procesamiento de la información documental y de los expedientes de solicitud del apoyo. Para estos efectos, la instancia ejecutora<sup>29</sup> se apoyó en servicios subcontratados de paquetería y mensajería, así como en la organización interna de su personal fundamentada en: ejecutivos de zona regionales, la atención telefónica y un área de análisis estadístico.

Es importante mencionar que los plazos definidos por la normativa del Programa para el cumplimiento del proceso operativo responden a una lógica administrativa, y que el retraso en su cumplimiento no pone en riesgo la oportunidad de los apoyos. Esto se explica por dos razones, a saber: i) la mecánica operativa del apoyo permite la solicitud con anticipación al inicio del ejercicio fiscal en el cual se asigna la cuota energética y ii) a la vigencia anual de la cuota energética entregada. De ahí que la asignación, entrega<sup>30</sup> y vigencia anual de los apoyos a energéticos agropecuarios permitió a los productores tener disponible una cuota energética y el uso administrado de ésta en función de las necesidades de su ciclo productivo.

Adicionalmente, un proceso en el que se constató retraso fue el proceso de reposición de tarjetas, lo que se debe principalmente al recorrido que debe realizar el trámite entre las instancias ejecutoras del nivel estatal, mas no así con los procedimientos normativos establecidos en las guías operativas de estos apoyos. Lo anterior se puede relacionar con el desconocimiento de los documentos informativos y guías operativas de estos apoyos por parte de los funcionarios en el nivel operativo estatal; pero también se relaciona con la falta de una unidad coordinadora del Programa que vele por el cumplimiento de los procesos definidos en la normativa para asegurar la concreción efectiva del Componente.

El inicio del ejercicio de recursos de estos apoyos es oportuno, constatándose que existe una asignación oportuna de las cuotas energéticas subsidiadas y un avance promedio mensual de 8% en la ejecución de su gasto, mismo que se ejecuta en concordancia con la temporalidad de los ciclos agrícolas que se traslapan en un mismo ejercicio fiscal.

Por otra parte, en el caso de los apoyos a la comercialización el análisis de proceso operativo permitió valorar que existe espacio para incrementar la calidad de ciertos procesos, asegurando así la oportunidad del apoyo. Estos procesos son:

---

<sup>28</sup> De acuerdo a la información provista por el Área de Energéticos Agropecuarios de ASERCA un 31% de las recargas realizadas en una semana de febrero fueron recargas fallidas principalmente por intentos de recarga en fechas de anualidad distintas a las autorizadas.

<sup>29</sup> Área operativa de Energéticos Agropecuarios que es subcontratada y opera desde ASERCA.

<sup>30</sup> Lo que se constata en un 93% de cuotas asignadas y 22% del padrón de beneficiarios consumiendo sus energéticos subsidiados en febrero de 2009.

- Autorización de los esquemas de apoyos a la comercialización: etapa que excede el ámbito de responsabilidad de las unidades responsables de los apoyos a la comercialización y que se desarrolla con base en los procesos de autorización de los apoyos contemplados en las ROP del Programa<sup>31</sup>. Esta etapa se manifiesta en la autorización del registro de contratos dentro de los esquemas de agricultura por contrato y compras anticipadas, que se realizó con posterioridad al periodo de siembra en los ciclos Otoño-Invierno (OI) 07-08 y Primavera-Verano (PV) 08. Lo anterior podría incidir en el logro del objetivo de estos apoyos, que es el de brindar certidumbre al productor previo a la siembra, a pesar de que en mayor medida depende de la voluntad de acordar la transacción entre privados. En el caso de ingreso objetivo, se constató una congruencia entre la aprobación del lineamiento de operación y el cierre del periodo comercial del ciclo OI 07-08 y del periodo de cosecha de PV 08.
- Recepción de solicitudes y/o documentación y determinación de elegibilidad, etapa del proceso que las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA realizaron con complicaciones debido al volumen de solicitudes recibidas (en el caso de ingreso objetivo) sin una revisión y validación previa, que debió efectuarse desde el nivel de ventanillas; y al volumen de beneficiarios que rentan sus predios y que no están registrados en PROCAMPO. Ante esta situación, se debe resaltar la experiencia favorable con las ventanillas alternas, las cuales se sustentan en organizaciones de productores consolidadas.
- Pago de los apoyos, que a la luz de la percepción de los beneficiarios es un proceso cuestionable en su agilidad en tanto se constató que el tiempo que transcurre, desde el periodo de cosecha y el pago de los apoyos a ingreso objetivo, compensación de bases y coberturas, fue de 5 a 8 meses.

No obstante lo anterior, existe un nivel de eficiencia administrativa alcanzado por las instancias ejecutoras de los apoyos considerando que éstas administran los recursos fiscales en el marco de un traslape con los ciclos productivos de las actividades económicas apoyadas. En ese sentido, se constató que en 2008 se inició el ejercicio de recursos para cumplir con celeridad los compromisos contraídos en ciclos previos, y también se ejercieron parte de los recursos correspondientes al pago de los apoyos de los ciclos Otoño Invierno 2007-2008 y Primavera Verano 2008.

## 2.8 Seguimiento de los apoyos

El análisis de la información documental provista, la información recabada en las entrevistas y la observación directa realizada durante la presente evaluación permitió establecer que existen áreas de mejora para que las instancias ejecutoras del Programa amplíen el seguimiento que realizan sobre la dispersión y consumo de los energéticos subsidiados y, de forma documental, sobre la comercialización hacia una verificación de la aplicación y/o conservación de los apoyos por parte de sus beneficiarios<sup>32</sup>. El seguimiento

<sup>31</sup> De acuerdo al Artículo 10 de las ROP, ésta es una facultad del COTEN por medio de la autorización de lineamientos específicos de operación.

<sup>32</sup> En el marco del presente informe se entiende que el seguimiento de los apoyos es una actividad sustantiva de la gestión del Programa, lo que implica supervisión y/o verificación del uso y conservación de los apoyos por parte de la población beneficiaria del Programa. Adicionalmente, el seguimiento de los apoyos implica la

realizado por las instancias ejecutoras, aun cuando acotado, es posible porque las características de los apoyos del Programa, que en su mayoría son subsidios de carácter monetario o en especie mediante descuentos, implican su aplicación una vez realizada la actividad sujeto de apoyo y/o una vez que se comprueba que la población que lo solicita es elegible, dado que estos apoyos en su mayoría son subsidios de carácter monetario o en especie mediante descuentos.

De manera específica, la evaluación encontró que en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios las instancias ejecutoras realizaron una verificación en línea de la dispersión y consumo de los energéticos subsidiados de forma estatal, regional e inclusive de forma individual. Para ello, hicieron uso de la información generada por dos sistemas, a saber: i) Sistema de control y operación de energéticos agropecuarios y ii) Sistema Intelval. Estos sistemas suministran información oportuna, actualizada y, por lo tanto, pertinente para el seguimiento del consumo de los apoyos, en tanto obtienen la información en tiempo real y en línea por medio de su conexión con las terminales electrónicas de recarga<sup>33</sup>. Asimismo, el primero de los sistemas referidos genera reportes concentrados y ejecutivos que sirven a los distintos niveles de responsabilidad de SAGARPA y ASERCA, tales como informes periódicos para tomar decisiones ante el comportamiento de consumo del energético subsidiado por parte de los agentes beneficiarios. El segundo sistema referido permite a los niveles operativos realizar un seguimiento sobre la dispersión y consumo de los energéticos subsidiados a un nivel individual por beneficiario y/o tarjeta. Es importante mencionar que estos sistemas contienen un nivel de detalle de información relevante también para el monitoreo de la gestión del Programa. Asimismo, como resultado de la evaluación se encontró que la administración y el manejo de la información que se genera con los sistemas se realizaron con calidad.

En ambos sistemas mencionados se genera información sobre la cobertura, volumen de litros subsidiados, consumo y monto de recursos ejercido por región y entidad federativa y precio de mercado del energético subsidiado. Con esta información se verifica que los productores beneficiarios que solicitaron el subsidio lo consuman. Aún así, la evaluación encontró que este seguimiento está acotado hasta el punto en que el productor beneficiario realiza el consumo del energético subsidiado en la estación de servicio correspondiente. Esto ocurre principalmente en el caso de los apoyos al Diesel que se subsidia para el uso en la actividad agrícola, puesto que en el caso de los energéticos utilizados para la actividad pesquera existen además mecanismos y/o requisitos para solicitar el apoyo que permiten constatar su aplicación para la realización de actividad productiva. Tal es el caso del sistema de monitoreo satelital de las embarcaciones mayores y la solicitud del permiso de arribo.

En ese sentido, existen áreas de mejora para ampliar la actividad de seguimiento hacia la verificación de la aplicación de los apoyos a energéticos agropecuarios. Para estos efectos se puede aprovechar las facultades establecidas en el Artículo 9 de la Ley de

---

verificación y/o constatación de que el uso de estos apoyos por parte de los beneficiarios contribuya de manera directa a los objetivos del Programa.

<sup>33</sup> La terminal centro de recarga electrónica sirve para que los productores beneficiarios realicen la carga o recarga de la cuota de energético subsidiado o la deducción del energético subsidiado que fue consumido de las tarjetas asignadas a cada beneficiario.

Energía para el Campo y el Capítulo Quinto de su Reglamento, instrumentando normativa y de forma práctica estas facultades.

En términos normativos, un área de mejora se refiere a la instrumentación de estas facultades dentro de la normativa específica para la operación del Programa, esto es las ROP. De ahí que en las ROP se pueden establecer las responsabilidades y funciones respectivas para que una instancia al interior de la estructura de SAGARPA realice la verificación de la aplicación del apoyo. Otra área de mejora para la instrumentación de mecanismos que permita ampliar la verificación se refiere a la capacidad institucional de las instancias que podrían realizar esta actividad desde el nivel estatal. Por ejemplo los CADER, instancias que carecen de suficiente personal calificado para realizar esta actividad, en tanto se han visto afectados en su capacidad institucional por el proceso de retiro voluntario.

Por otra parte, para el caso de los apoyos a comercialización se encontró que el seguimiento de los apoyos se realizó con anterioridad al pago de los mismos. Esto obedece a que una parte sustantiva del proceso operativo es la verificación y comprobación documental<sup>34</sup> de la comercialización de los productos elegibles, la cual activa los distintos apoyos mencionados. De ahí que, con base en el Sistema Intraserca, se obtuvo la información pertinente para asegurar el seguimiento del uso de los apoyos por parte de los beneficiarios. El seguimiento realizado con base en esta información permite conocer que los beneficiarios, tanto productores como compradores y/o consumidores, realizaron la comercialización de productos elegibles previos al pago del apoyo y en congruencia con los objetivos a nivel de Componente que el Programa busca lograr con estos apoyos, que son: brindar certidumbre y ordenar el mercado asegurando la comercialización de los cultivos elegibles<sup>35</sup>. Adicionalmente, se constató durante la evaluación que las Direcciones Regionales de ASERCA realizaron un seguimiento del acopio y comercialización de los cultivos elegibles cosechados y que posteriormente serán apoyados.

Este seguimiento se realizó con base en la contratación de personal de honorarios para tal efecto y con base en la dictaminación comprobatoria de la comercialización que realizaron auditores externos certificados ante la SHCP. En el primero de los casos, por las limitantes de personal y recursos, se realizó un muestreo de bodegas en las que se supervisó el acopio de los cultivos elegibles; mientras que en el segundo caso se realizó una comprobación documental. El seguimiento enfrenta una limitación normativa en tanto las atribuciones sobre el seguimiento están acotadas a la CRYS, y no así a las unidades ejecutoras de los apoyos que realizan este seguimiento. A pesar que la normativa del Programa en su apartado de ejecutores establece responsabilidades y atribuciones sobre la supervisión, verificación y control de los apoyos a la comercialización otorgados, estas no se asumen completamente por parte de las instancias sobre las cuales recaen<sup>36</sup>. Esto permite inferir la necesidad de que estas responsabilidades se asignen normativamente a

<sup>34</sup> En el caso de los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y cobertura de precios se debe presentar como parte de la solicitud de los apoyos la factura de venta del producto y el certificado de depósito, documentos que dan cuenta de la comercialización.

<sup>35</sup> Matriz de indicadores vigente del Programa.

<sup>36</sup> CRYS para el caso de los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y coberturas de precios, e Institución Financiera Dispensora para el caso de Energéticos Agropecuarios.

las instancias idóneas que actualmente realizan el seguimiento de los apoyos, estas son las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA.

## 2.9 Monitoreo de la gestión del Programa

El análisis realizado por la evaluación muestra que las instancias ejecutoras del Programa realizaron, de forma oportuna y con calidad, un monitoreo de indicadores de desempeño a nivel de Componente que retroalimentó información pertinente sobre las actividades y procesos críticos del Programa. El monitoreo de la gestión del Programa se sustentó principalmente en los sistemas de información disponibles para la operación de los Componentes de los cuáles se obtiene información relevante, la cual sirvió para monitorear los indicadores de la Matriz de Indicadores para resultados vigente en 2008 y aquellos que fueron seleccionados para su incorporación en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH). Asimismo, los sistemas de información del Programa permitieron la medición de otros indicadores de gestión relacionados con el cumplimiento de actividades críticas del Programa en cada Componente, e inclusive de resultados. Estos indicadores fueron reportados continuamente a los niveles directivos de SAGARPA y ASERCA, y en general a los funcionarios con responsabilidad directiva y operativa del Programa.

Es importante mencionar que este monitoreo fue posible precisamente por el aprovechamiento de los registros administrativos y de la información histórica que contienen las bases de datos generadas por sistemas informáticos. Esto se percibe como una fortaleza del Programa que se aprovecha en el nivel directivo y operativo, en especial en el nivel nacional. Sin embargo, a nivel estatal existe un área de oportunidad para aprovechar las bondades y flexibilidades que permiten los sistemas mencionados para realizar un monitoreo de la gestión de los apoyos. A pesar de esta fortaleza, también existe el reto de lograr integrar el monitoreo de la gestión de todo el Programa, pues en la actualidad éste se encuentra fragmentado por Componente o por indicadores de resultados directamente relacionados con los Componentes monitoreados; lo cual resulta de la ausencia de una Unidad Coordinadora del Programa que realice esta actividad sustantiva de gestión.

Para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, desde el nivel nacional se realizó un monitoreo exhaustivo de los principales procesos operativos para la entrega del apoyo, desde la impresión de formatos, entrega y captura en el nivel estatal, hasta el proceso de revisión, validación y ratificación, tanto en el nivel nacional como estatal. Para esto, la instancia ejecutora se retroalimentó constantemente de información por medio del Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA) y del sistema Intelval. El monitoreo que se realizó con base en estos sistemas, y en especial el SCOEA<sup>37</sup>, fue oportuno en tanto suministró información en línea actualizada sobre el cumplimiento efectivo y eficiente del proceso operativo y de calidad, al aprovechar información que se genera de los registros administrativos de los Componentes del Programa. Con relación a lo anterior, se constató que el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios (AOEA) de ASERCA integró continuamente reportes ejecutivos y extensos,

---

<sup>37</sup> El SCOEA se utiliza para registrar toda la información del proceso operativo mientras que Intelval sirve para monitorear de forma individual la asignación, recarga y consumo de los energéticos subsidiados.

en un formato de tablero de control con semáforos que indicaban el retraso o el cumplimiento en tiempo y forma de los procesos críticos<sup>38</sup>. Adicionalmente el sistema permitió generar información sobre los resultados del Programa como: beneficiarios, litros de energéticos subsidiados consumidos, precios, emisión de tarjetas; y también información sobre el desempeño de los operadores de los apoyos en el nivel central, de manera específica en el área operativa de energéticos agropecuarios.

Así, la información que se generó de este monitoreo fue continuamente reportada a los niveles directivos con responsabilidad sobre el Programa en SAGARPA y ASERCA. Se constató que con esta información se tomaron definiciones sobre problemas en los procesos operativos críticos, que repercuten en otros procesos y en la oportunidad de los apoyos desde el punto de vista de los beneficiarios, tales como la recarga y el consumo del energético subsidiado. Este monitoreo realizado en el nivel nacional se reportó también a los niveles estatales<sup>39</sup>, para dar cuenta de los retrasos que se obtuvo en estos procesos críticos y para la determinación de medidas correctivas.

De igual forma, se constató que en el nivel estatal el monitoreo se realizó con base en la información que construyeron los encargados operativos en formatos Excel, misma que se reportó a los Delegados Estatales. Este reporte contempló información sobre la parte del proceso que es responsabilidad estatal, como es el caso de la recepción, llenado y entrega de solicitudes de estos apoyos, así como del consumo de los energéticos subsidiados por los beneficiarios, a pesar que los reportes generados por el SCOEA ya contienen esa información.

Por su parte, desde el nivel nacional se realizó un monitoreo de indicadores de gestión, e incluso de resultados, asociados con los apoyos a comercialización del Programa. Este monitoreo está sustentado en la información que provee el sistema Intraserca. El monitoreo estatal también es relevante y coadyuva a la operación y toma de decisiones<sup>40</sup>. En ambos casos se provee información sobre los procesos operativos propios de cada Componente y que dotan de información sobre posibles retrasos en la operación. Es importante resaltar que la información contenida en los reportes de monitoreo que se integraron sirve también para nutrir de información a las autoridades correspondientes sobre los avances presupuestales, volúmenes de cultivos apoyados y beneficiarios. También se utilizó para integrar informes de avance físico-financiero reportado, así como el avance de todos los indicadores de la MIR relacionados con estos apoyos. Adicionalmente, se suministró información para medir los indicadores de Propósito e inclusive de Fin de la MIR vigente a los directivos de SAGARPA y ASERCA, e incluso de otras instancias de la Administración Pública Federal que realizan el control presupuestal<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> Ver anexo donde se muestran los tableros de control mencionados.

<sup>39</sup> Delegaciones Estatales, Jefes de DDR y CADER, Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA.

<sup>40</sup> Todas las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA realizan monitoreo de la parte del proceso operativos que les corresponde y de información relevante para la toma de decisiones nacional.

<sup>41</sup> En el ejercicio fiscal 2008, en colaboración con la CGEO, la instancia responsable del Programa reportó el indicador de Fin a la SHCP por medio del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) <http://www.sistemas.hacienda.gob.mx/PASH/jsps/acceso.jsp>

De igual forma, cabe enfatizar que con base en el seguimiento realizado a nivel estatal sobre las intenciones de compras de los cultivos elegibles, de los volúmenes de cultivos acopiados en bodegas y de los comercializados, se genera el sustento necesario para que en el nivel nacional se tomen decisiones. Dado lo anterior, se cumple con una parte fundamental del proceso operativo que es el análisis, definición, autorización y emisión de los lineamientos de operación y/o definiciones sobre la ampliación de esquemas de comercialización.

Además, el monitoreo que se realizó para estos apoyos es oportuno y de calidad, y estuvo sustentado en información veraz que permitió la retroalimentación de la toma de decisiones en el nivel nacional. Aún así, la información que el monitoreo generó, y que se reportó a los niveles directivos en el nivel estatal<sup>42</sup> no es utilizada para la toma de decisiones en ese nivel de responsabilidad, lo que obedece al carácter de ejecución nacional del Programa.

## 2.10 Sistematización de la información generada por el Programa

Las instancias ejecutoras registraron información veraz y oportuna, utilizando al menos tres sistemas relevantes. Estos sistemas, además de servir para la sistematización de la información del Programa, sustentaron la operación, el seguimiento y monitoreo que deben realizar las instancias ejecutoras del Programa. Los sistemas son: i) Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA), diseñado y administrado por el área operativa de energéticos agropecuarios de ASERCA; ii) el Sistema informático Intelval, administrado también por ASERCA y que se encuentra en interfaz con las asignaciones de cuotas energéticas, dispersiones y consumos de los apoyos a energéticos agropecuarios de forma individual por beneficiario; y iii) el Sistema informático, diseñado por ASERCA para el registro y control de los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento de mercados y coberturas de precios, que es conocido también como servidor de aplicaciones o Intraserca.

Los tres sistemas informáticos utilizados para la sistematización de información de la gestión del Programa son idóneos para registrarla y aprovecharla en actividades sustantivas como el seguimiento, el monitoreo y en el proceso de retroalimentación de las decisiones sobre la operación de los apoyos. El análisis de la información y los reportes generados por medios los sistemas informáticos del Programa permitió establecer que éstos retroalimentan con información oportuna y veraz para la medición de los indicadores de desempeño.

Los sistemas mencionados permiten registrar información relevante para la operación y la toma de decisiones que se almacena en bases de datos y padrones de beneficiarios. De igual forma, se constató que los sistemas son flexibles en sus características en tanto permiten realizar cruces de información entre los beneficiarios de los distintos apoyos del Programa e inclusive con el PROCAMPO.

---

<sup>42</sup> Se pudo constatar que en las Delegaciones Estatales de SAGARPA en Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas se reporta información derivada del monitoreo del Programa a los Delegados Estatales acotada al proceso operativo y por medio de fichas. Adicionalmente, se constató que se nutre de información a las autoridades estatales para las juntas de coordinación de Distritos y CADER o las juntas de los Consejos estatales de Desarrollo rural Sustentable.

Aún con las fortalezas encontradas, la evaluación encontró evidencia de que los sistemas mencionados pueden ser aprovechados para potenciar la efectividad y eficiencia de la operación del Programa. Los sistemas informáticos mencionados son flexibles y permitirían realizar una interface con otras aplicaciones informáticas que posibilitarían avanzar en la digitalización de los documentos comprobatorios contenidos en los expedientes de los beneficiarios. Para ello es necesario una depuración de los registros, la constitución de un padrón de beneficiarios y de productores único para todos los tipos de apoyos del Programa, una actualización de la infraestructura informática de los niveles operativos de los apoyos; es decir, de los CADER y las Direcciones Estatales de ASERCA. Asimismo, para estos efectos se pueden aprovechar las iniciativas generadas desde los funcionarios estatales que se constataron en la evaluación<sup>43</sup>.

## 2.11 Transparencia y rendición de cuentas

Con base en la información documental y la constatación realizada en las visitas estatales, se pudo establecer que el Programa hizo uso de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas definidos por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Es decir, tanto en SAGARPA como en ASERCA, se utilizaron los portales de Internet específicamente diseñados para la difusión de la información del Programa referida a los beneficiarios y monto de recursos ejercidos, y también se constató la existencia de mecanismos de salvaguarda para realizar consultas específicas, tales como el Sistema de Solicitudes de Información (SISI). Esto permite que las instancias ejecutoras del Programa cumplan con lo establecido en el Artículo 26 de las ROP referido a transparencia y con sus obligaciones en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a Información Pública. Asimismo, existen mecanismos institucionales de difusión, como el sitio de Internet Infoaserca, que es de constante consulta por parte de los principales actores relacionados con los apoyos a la comercialización, como por ejemplo: representantes y organizaciones de productores, empresas comercializadoras, empresas consumidoras y transformadoras; donde además se publican informes de avance de los apoyos a comercialización del Programa.

La valoración realizada durante la evaluación da cuenta de que, a pesar de la eficiencia de estos mecanismos en términos de costos, existe un área de mejora en términos de incrementar la efectividad y complementar los mecanismos de transparencia utilizados por el Programa. Esto se refiere a garantizar el acceso a información relevante con especial orientación hacia las necesidades de los beneficiarios individuales del Programa. Los mecanismos de difusión y transparencia que actualmente se utilizan para la difusión específica de nóminas de beneficiarios y apoyos otorgados requieren ampliarse para garantizar el acceso a toda la información relevante, en especial aquella referida a los contratos y a los resultados del Programa en formatos que permitan la cabal comprensión por parte de los beneficiarios.

Por ejemplo, en el caso de los apoyos a comercialización, permitir que los productores de forma individual tengan acceso a información sobre las condiciones y términos de los contratos en los que participan, y de las coberturas de precios, permitiría mejorar la percepción de estos beneficiarios con respecto de la transparencia del Programa. Aún y

<sup>43</sup> En el caso de Baja California, Chihuahua y Tamaulipas.

cuando esta sea información que se encuentra contenida en un acuerdo entre terceros, la efectividad de este tipo de apoyo depende en gran parte de la confianza de los participantes (oferta y demanda) que tienen acceso, actualmente asimétrico, a la información, lo cual justifica la necesidad de un esfuerzo gubernamental para facilitar el acceso a información derivada del Programa.

Al respecto, es relevante citar experiencias internacionales como Tailandia y China<sup>44</sup>, casos en los que el rol del gobierno para un efectivo fomento de los esquemas agricultura por contrato fue el de brindar y difundir información a todos los participantes, puesto que es conocido que en estos esquemas las relaciones contractuales se hacen entre grupos de agentes con disparidad en el acceso a información. Por una parte, se encuentran los productores que de forma individual participan en los contratos, como vendedores de su producto, y por otra parte las empresas que utilizan como insumo el producto. Entre estos participantes existe una asimetría en el acceso a información en términos de precios y condiciones de calidad de los productos. De ahí que en los casos citados, el asegurar un equilibrado acceso a esta información, por parte de los agentes económicos participantes, permitió generar la confianza que a la vez sustentó su efectividad, generando certidumbre en las decisiones productivas de ambas partes y estabilidad de la relación contractual.

Por su parte, en el caso de los apoyos a energéticos existe el margen para facilitar un mayor acceso a la información por parte de los beneficiarios en términos de la consulta a la asignación y consumo de su cuota energética, así como de los resultados logrados por el Programa. En el nivel estatal, y en especial a nivel de ventanillas, estas necesidades de información por parte de los actores relevantes están detectadas, mas no se pudo constatar que se realicen esfuerzos institucionales para atenderlas; ello tal vez debido a que las posibles mejoras en los mecanismos de difusión y transparencia requieren de la asignación de recursos y la definición de los medios adecuados para hacerlo; aspectos sobre los que las instancias ejecutoras en el nivel estatal no tienen control, en tanto que el Programa es de ejecución nacional.

Es relevante mencionar que en ambos casos, tanto para apoyos a energéticos agropecuarios como en el caso de los apoyos a la comercialización, existe un área de oportunidad en el aprovechamiento de las ventanillas alternas para ampliar los mecanismos de difusión y transparencia institucionales en el nivel estatal. De esta forma se superarían las restricciones que los beneficiarios enfrentan en términos de la disponibilidad y acceso a Internet.

## 2.12 Calidad en el servicio

El análisis de la información recogida durante la evaluación permitió establecer un área de mejora de la gestión del Programa en términos del diseño e instrumentación de mecanismos para la medición de la calidad del servicio que brinda a sus beneficiarios durante la entrega de sus apoyos. En esto ha incidido que, en el diseño y puesta en marcha del Programa durante el 2008, no se haya considerado la instrumentación de los mecanismos e instrumentos referidos o el aprovechamiento de aquellos mecanismos e instrumentos que se utilizaron para estos efectos en gestiones pasadas, cuando los

---

<sup>44</sup> Véase Baumann, P. (2000); Guber, D. (1994) y Miyata S., Minot, N. y Dinghuan, H. (2007)

apoyos del Programa se encontraban organizados en dos Programas a saber: Programa de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos, y Fondo de compensación de costos energéticos agrícolas.

En el marco de los programas referidos se diseñaron mecanismos para medir la calidad en el servicio, los cuales están acotados a dos tipos de apoyos: ingreso objetivo y energéticos agropecuarios. La medición de la calidad en la entrega de estos apoyos fue una iniciativa conjunta entre SAGARPA y la Secretaría de la Función Pública, que se realizó en el marco de las Cartas Compromiso al Ciudadano (CCC) firmadas en 2005 para los apoyos referidos. También se constató la existencia de evaluaciones externas entre 2002 y 2006, que permitieron a ASERCA contar con una medición la calidad y satisfacción de los beneficiarios en la entrega de los apoyos a comercialización en el marco de uno de los programas antes referidos.

La evaluación no pudo constatar, documentalmente, los resultados de las mediciones efectuadas en el marco de las CCC, aunque sí los resultantes de las evaluaciones externas de los apoyos a la comercialización referidas. En estas evaluaciones los beneficiarios calificaron como “buenos” y “muy buenos” los procesos operativos para la entrega del apoyo, y asignaron una calificación de regular con respecto de los tiempos de entrega de los mismos, lo que da cuenta de su nivel de satisfacción de acuerdo a los parámetros establecidos en las evaluaciones referidas.

Estas experiencias constituyen un área de oportunidad que pueden aprovecharse, en términos del diseño de los ámbitos de calidad a medir, de las variables y encuestas utilizadas a utilizar para estos efectos, de forma específica para el Programa de Atención a Problemas Estructurales. Aunque también se deben considerar las experiencias aprendidas en la implementación de estos mecanismos referidos, en especial aquellas lecciones aprendidas durante las mediciones de la satisfacción de usuarios efectuadas en el marco de las CCC, en términos de los espacios adecuados para conducir esta medición. Estos se pueden aprovechar en el marco de las iniciativas de mejoras de procesos y de medición de la satisfacción de los beneficiarios que se iniciaron en 2009 en el marco del Programa de Mejoras de la Gestión (PMG) de la Administración Pública Federal en las que participan las instancias ejecutoras del Programa.

Con base en estos documentos, y el análisis efectuado de propuestas de las instancias ejecutoras estatales, en la presente evaluación se sugiere que los ámbitos de calidad que se deben medir son: i) Oportunidad; ii) Transparencia; iii) Servicio con tecnologías de la información y la comunicación; y iv) Orientación del servicio al ciudadano. Estos ámbitos pueden medirse de manera general en al menos las siguientes etapas del proceso operativo: i) registro y recepción de expedientes o inscripción del beneficiario (según corresponda en el tipo de apoyo); ii) verificación y validación de documentación; iii) Solicitud de pago y comprobación (según corresponda en el tipo de apoyo); y iv) Pago del apoyo.

## 2.13 Incorporación de mejoras en la gestión del Programa

Durante la evaluación se pudo constatar que el Programa cuenta con distintas áreas de mejora de su gestión, las cuales se identificaron de acuerdo a las características de sus grandes ámbitos de intervención: energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización. En ambos casos, sin embargo, existen temas comunes y ámbitos de mejora que se deben resolver desde la perspectiva de una gestión integrada. En este tema se analizaron ámbitos de mejora en los que se pueden aprovechar las buenas prácticas de gestión constatadas en la evaluación, mismas que se consideran como áreas de oportunidad para mejorar la gestión del Programa.

De manera específica, las prácticas de gestión observadas en el ámbito nacional y estatal fueron valoradas como eficientes y eficaces, y en algunos casos éstas constituyen fortalezas del Programa. Es importante mencionar que estas buenas prácticas fueron generadas por las instancias ejecutoras de los Componentes del Programa, basadas en la experiencia de implementación de los Programas de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos, y fondo de compensación de costos energéticos agrícolas en gestiones pasadas.

En el nivel nacional se constató como buenas prácticas a los modelos de gestión en términos del manejo y catalogación de expedientes, que permiten su aprovechamiento por medio de los sistemas informáticos para suministrar información actualizada. Esto se constituye en una fortaleza de los Componentes del Programa, en tanto nutre las actividades sustantivas de planeación, orientación de los recursos y monitoreo que realizan las instancias ejecutoras responsables de cada Componente. De igual forma, se constató que en el nivel nacional existen modelos de organización, como el utilizado para la operación de los apoyos a energéticos agropecuarios mediante un área operativa subcontratada, que funciona con base en una organización en ejecutivos de cuenta regionales, analistas estadísticos y centros de atención a beneficiarios, lo cual permite un efectivo monitoreo de la gestión de este Componente.

Estas buenas prácticas de gestión pueden aprovecharse si se realizan de forma estandarizada, general y coordinadamente desde una gerencia para nutrir las actividades sustantivas de la gestión que se detectaron con posibilidad de mejora. Estas son la planeación estratégica y operativa, la presupuestación, el monitoreo y la generación de iniciativas de medición de la calidad y transparencia.

Finalmente, en el ámbito nacional se constató que las prácticas de gestión para el manejo y administración de los sistemas informáticos utilizados para los Componentes del Programa, conjuntamente con la flexibilidad de estos sistemas, constituyen un área de oportunidad que puede aprovecharse para nutrir de información relevante para la toma de decisiones. El objetivo sería la complementación de estos sistemas con otras herramientas informáticas para sentar las bases de un padrón único ligado a expedientes digitalizados de predios, productores y organizaciones que nutra de información sobre la complementariedad y articulación del Programa con otros Programas de SAGARPA.

Por su parte en el nivel estatal se constató la existencia de buenas prácticas de gestión como las siguientes:

- Esfuerzos de operacionalización de las ROP y lineamientos específicos de operación mediante la adecuación y ampliación de manuales de procedimientos en cada uno de los apoyos a la comercialización<sup>45</sup>. Estos se complementan con la calendarización de las actividades críticas del proceso operativo que coadyuvan con la planeación del Programa y de los recursos humanos necesarios para su operación de acuerdo a las características de la operación regional o estatal. El análisis realizado muestra que estas prácticas pueden aprovecharse en la actualización de los manuales de organización y de procesos para la operación y entrega de los apoyos del Programa, que es un área de mejora en el marco de la planeación de su operación.
- Gestión y realización de eventos de capacitación e informativos sobre los aspectos relativos a los apoyos de coberturas de precios y sobre conceptos relacionados con el manejo de los instrumentos de bolsa que se manejan para estos efectos, que constituye una práctica de gestión que tiene una incidencia positiva en el ámbito operativo del Programa. Estos eventos permiten un mayor entendimiento de estos apoyos por parte de los beneficiarios y, por lo tanto, facilita su comprensión sobre los beneficios y sobre la mecánica operativa de los mismos. Lo anterior implica la gestión de las instancias estatales<sup>46</sup>, que en conjunto con el activismo de organizaciones de productores permiten realizar estos eventos con expertos en el tema. Adicionalmente, una práctica de gestión es el constante monitoreo de los precios de los futuros cotizados en bolsa y su sistematización por parte de las instancias estatales de ASERCA<sup>47</sup>, que permite brindar información a los beneficiarios sobre el comportamiento de los precios de mercado que les permite tener referentes para sus decisiones sobre las coberturas de precios. Es relevante mencionar que estas iniciativas pueden aprovecharse, en el marco de las áreas de mejora identificadas, para incrementar la eficiencia de los procesos operativos en términos de fortalecer las actividades de difusión y capacitación, así como de incorporación de la actividad de orientación al beneficiario.
- Desarrollo de material y experiencia de capacitación desde las unidades estatales y direcciones regionales de ASERCA a los funcionarios del nivel de ventanilla en los apoyos a energéticos agropecuarios y de ingreso objetivo sobre el proceso de recepción, llenado y/o revisión de solicitudes, manejo de la información y de los sistemas<sup>48</sup>. Esto constituye una práctica de gestión complementaria a la anterior, la cual permitiría incrementar la calidad y el tiempo de respuesta durante las distintas etapas del proceso operativo, incidiendo de manera específica en los procesos susceptibles de mejora identificados como es el caso de la recepción, validación y procesamiento de solicitudes en el nivel de ventanilla. Así, también se agilizarían las distintas etapas en lo que resta del proceso operativo de los apoyos.
- Consolidación y réplica de la figura de ventanillas alternas, práctica de gestión que permite agilizar la recepción, validación y procesamiento de solicitudes, así como mejorar la transparencia del Programa. Esto se puede aprovechar mediante la experiencia de aquellas organizaciones que demuestren un interés por participar en esta actividad.

<sup>45</sup> Campeche, Chiapas, Chihuahua y Tamaulipas.

<sup>46</sup> Durango, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

<sup>47</sup> Chihuahua, Guanajuato, Sonora, Sinaloa y Tamaulipas.

<sup>48</sup> Campeche, Chiapas, Chihuahua y Tamaulipas.

- Finalmente, una práctica de gestión adicional es el diseño o implementación de sistemas informáticos en las instancias estatales que permiten una atención digitalizada y el monitoreo estatal de los apoyos del Programa<sup>49</sup>. El aprovechamiento de estos y su réplica en otros estados, en función de las capacidades estatales, permitiría incrementar la eficiencia de los procesos operativos, lo cual puede complementarse con las propuestas realizadas en el nivel estatal para implementar proyectos piloto que permitan valorar las alternativas de implementación de estas iniciativas de digitalización de los trámites y expedientes de los productores beneficiarios.

## 2.14 Valoración global del funcionamiento y operación del Programa

El análisis del primer año de funcionamiento y operación del Programa muestra que existen áreas de mejora en términos de su efectividad y orientación a resultados, así como para lograr una concordancia entre el diseño y la operación del Programa.

Un primer elemento que surge del análisis realizado por la evaluación es la complejidad del actual arreglo institucional de SAGARPA, que incidió sobre la operación y puesta en marcha del Programa en 2008. Esto significa que el arreglo institucional de SAGARPA derivó en la ausencia de una Gerencia Integrada del Programa que afectó las actividades sustantivas de: i) planeación; ii) presupuestación; iii) presupuestación y orientación de los recursos del Programa; iv) seguimiento de los apoyos; y v) monitoreo de la gestión. Lo anterior no quiere decir que estas actividades sustantivas de gestión referidas dejen de realizarse sino que éstas se realizan de forma separada a nivel de Componentes. Es decir, que las acciones de las instancias ejecutoras requerirían de una orientación, coordinación y liderazgo único, desde una gerencia del Programa, que garantice una conducción estratégica e integrada de su desempeño hacia el logro de sus resultados al nivel de Propósito.

Un segundo elemento del análisis realizado es que el Programa requiere de una caracterización de su población objetivo, basada en una definición única que permita introducir criterios de focalización. La efectividad del Programa se compromete por dos aspectos relacionados con este tema, a saber: i) una correcta definición y caracterización de la población objetivo en el diseño del Programa; y ii) el establecimiento e instrumentación de mecanismos para la atención y focalización efectiva de esta población objetivo, en el marco del funcionamiento y operación del Programa. Por una parte, aún y cuando en las ROP 2009 se integró una definición común de población objetivo para el Programa, las definiciones a nivel de Componente todavía se construyen a partir de características de población potencial y población beneficiaria. Estas son las mismas características que aquellas definidas en las ROP 2008 y no permiten caracterizar esta población ex ante a la entrega de los apoyos. De ahí que, por otra parte durante la operación, es difícil para las instancias ejecutoras del Programa establecer criterios de focalización que les permitan orientar sus apoyos de acuerdo a la incidencia de las problemáticas que se quiere atender en la población objetivo, y en función de los recursos disponibles. Por estas razones es difícil estimar el avance en la cobertura de Programa.

---

<sup>49</sup> Baja California, Durango, Guanajuato, Sonora y Tamaulipas.

Un tercer elemento que es también un área de mejora es la consolidación de la gestión con base en resultados a nivel de Propósito, puesto que el Programa operó en 2008 tomando como referente los resultados a nivel de Componentes. Es decir, que durante la puesta en marcha el Propósito del Programa plasmado en su MIR no fue un referente para la operación de las instancias ejecutoras, mismas que perciben que sus objetivos y metas son los planteados al nivel de Componentes. Esto significó que la implementación del Programa se realice de forma separada desde dos grandes ámbitos de intervención – energéticos agropecuarios y comercialización – lo que da cuenta de una efectiva y eficiente instrumentación de los Componentes, pero no de una gestión integrada que brinde coherencia de un solo Programa. De ahí que se compromete una gestión con base en resultados del Programa.

En lo anterior incide que el diseño del Programa está precedido de un proceso de reestructuración programática de SAGARPA. El resultado de este proceso fue la conjunción de dos programas, a saber: i) el de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos; y ii) el fondo de compensación de costos energéticos agrícolas. Con base en la experiencia y las prácticas de gestión desarrolladas para estos Programas, las instancias ejecutoras, tanto a nivel nacional como estatal, han logrado una efectiva gestión de los Componentes del Programa aunque de forma separada, lo cual podría comprometer la efectividad y eficiencia integral del Programa. Inclusive a nivel estatal la implementación del Programa se realiza con el referente normativo de los Programas referidos, que a pesar que no se ha modificado considerablemente da cuenta del proceso de adaptación propio de la puesta en marcha que el Programa está enfrentando. Además, da cuenta de que en los siguientes años uno de los desafíos de una gerencia del Programa sería el de canalizar este conocimiento y experiencia para lograr una gestión integrada y apegada a su diseño.

Finalmente, un elemento adicional que surge del análisis global del funcionamiento y operación del Programa es que su gestión está basada en el cumplimiento de las ROP del Programa vigentes para 2008, las que se constató, durante la evaluación diseño del Programa, que no guardan total coincidencia con la MIR del Programa. Al respecto, las áreas de mejora se refieren a la correspondencia entre el resumen narrativo y los objetivos del Programa; los Componentes y las características de los apoyos; el proceso operativo y las Actividades descritas para la consecución de los Componentes. Adicionalmente existe la necesidad de definir actividades sustantivas necesarias para la concreción de los Componentes, dentro del proceso operativo en las ROP del Programa. Estas actividades son: el seguimiento de los apoyos, el monitoreo de la gestión y la evaluación, así como los responsables de éstas. Sin embargo, es importante mencionar que derivado de la evaluación del diseño del Programa se han incorporado y adoptado las recomendaciones que permiten una mayor concordancia entre el diseño plasmado en la MIR y la operación descrita en sus ROP vigentes.



## Capítulo 3

# Conclusiones y Recomendaciones

### 3.1 Arreglo institucional para la operación del programa

#### **Conclusiones:**

La evaluación concluye que el Programa operó en el marco de un arreglo institucional en que coexisten dos unidades responsables definidas a nivel de los Componentes del Programa. Estas unidades responsables son la Subsecretaría de Agricultura y ASERCA, instancias que cuentan con las atribuciones definidas por los ordenamientos normativos aplicables al Programa y que son adecuadas para operación de los apoyos a energéticos agropecuarios y de los apoyos a la comercialización. Entre estas atribuciones destacan, para el caso de la Subsecretaría de Agricultura, la formulación de programas relacionados con insumos agrícolas; expedición de características y condiciones necesarias para identificar los agentes económicos que reciben cuotas energéticas; la instrumentación de mecanismos de determinación de cuotas energéticas; y la supervisión de la aplicación de estas cuotas energéticas. En el caso de los apoyos a la comercialización, las atribuciones permiten que ASERCA instrumente programas de apoyos directos al productor relacionados con: excedentes de comercialización, reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias, y atención a factores críticos. Esto permite concluir que, las atribuciones a nivel de Componentes son las necesarias para la entrega de los apoyos referidos anteriormente; sin embargo, se requiere de la definición formal de una unidad coordinadora, al interior de la estructura vigente, que conduzca de forma estratégica la gestión del Programa en su conjunto.

El análisis de la operación del Programa dio cuenta de que la coexistencia de dos unidades responsables conlleva a la realización de las actividades sustantivas de gestión de forma separada por Componente, afectando de esta manera su eficacia al nivel de todo el Programa. Entre las actividades de gestión referidas están: i) planeación; ii) presupuestación; iii) presupuestación y orientación de los recursos del Programa; iv) seguimiento de los apoyos; y v) monitoreo de la gestión del Programa. Adicionalmente, la anterior situación también ha incidido en que actividades como la articulación con otros programas federales, la definición de criterios de focalización, el aprovechamiento íntegro de los sistemas de información del Programa, la definición de mecanismos eficaces de transparencia y rendición de cuentas, y el diseño e implementación de esfuerzos de medición de la calidad en el servicio, que también contribuyen a la eficacia del Programa, se realicen de forma separada por Componente, pero no como Programa.

Lo anterior da cuenta de la existencia de un área de mejora en el arreglo institucional en el que opera el Programa. De forma específica, esto refiere a la definición formal de una Gerencia Integrada del Programa que opere desde las mismas instancias ejecutoras a nivel de Componentes, pero con facultades para el liderazgo y la toma de decisiones del Programa en su conjunto. Las implicaciones de esta definición serían positivas para el funcionamiento y la operación del Programa, puesto que permitirían su conducción de forma estratégica, integrada y coordinada, orientándola a una gestión por resultados a

nivel de Fin y Propósito. Se concluye que esta gerencia permitiría la conducción del Programa desde la coordinación y realización de las actividades que se realizaban de forma separada por Componente de una forma integrada y conducente al logro del Propósito y Fin establecidos en la MIR.

Finalmente, se concluye que existen áreas de mejora en términos del fortalecimiento de las capacidades institucionales que se requieren para la operación del Programa, particularmente a nivel estatal, pero también regional en el caso de ASERCA. Como principal área de mejora se identificó la disponibilidad de recursos humanos, especialmente personal de base en las ventanillas autorizadas en el nivel estatal. Esto permitiría que las instancias ejecutoras en este nivel de responsabilidad superen una posible dependencia de personal contratado temporalmente, y realicen con la calidad y efectividad esperadas los procesos operativos de su responsabilidad, incidiendo positivamente en los tiempos de respuesta al volumen de solicitudes de apoyos del Programa.

### **Recomendaciones:**

1. En relación a la integración de la gestión y conducción estratégica del Programa, se recomienda la definición y establecimiento en el corto plazo de una Gerencia Integrada del mismo con el objetivo de asegurar la articulación de sus Componentes y una orientación de su gestión hacia el logro del Propósito y Fin establecidos en la MIR. Esta Gerencia Integrada podría instrumentarse con base en la coordinación y articulación de las actuales instancias ejecutoras, de manera que sea capaz de integrar las dos áreas de intervención del Programa: apoyos a energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización. Para ello existen dos opciones viables desde el punto de vista normativo: i) un acuerdo adoptado entre las instancias ejecutoras con base en una resolución del COTEN o ii) la definición de una unidad de coordinación con base en la decisión directa del Titular de SAGARPA basado en las facultades que le confiere el Reglamento Interior<sup>50</sup>. En ambos casos, se requiere la implementación de esta Gerencia Integrada desde la participación de las instancias ejecutoras del Programa. Para estos efectos se deberán acordar los mecanismos para la toma de decisiones entre todas las instancias involucradas al interior de la misma. Finalmente, la definición e instrumentación de esta Gerencia Integrada del Programa debe establecerse también en el nivel estatal, involucrando la coordinación de las contrapartes respectivas de las unidades responsables en cada estado.
2. Con respecto de las áreas de mejora detectadas en términos del fortalecimiento de las capacidades institucionales, se propone realizar un diagnóstico organizacional que permita precisar las capacidades disponibles y requeridas en las instancias ejecutoras del nivel estatal en materia de recursos humanos, equipamiento e infraestructura. El objetivo de esta recomendación es el de contar con los elementos que permitan diseñar e implementar un plan de fortalecimiento institucional de las instancias ejecutoras en el nivel estatal y que permitan valorar la incorporación de procesos de operación desconcentrada y/o subcontratada de los apoyos con soporte

---

<sup>50</sup> El Reglamento Interior de la Secretaría, en su Artículo 6°, referido a las facultades no delegables del Titular de SAGARPA, señala en su Fracción XV que éste podrá “Establecer las comisiones, consejos, comités y unidades de coordinación, asesoría, apoyo técnico y control, que requiera el funcionamiento administrativo de la Secretaría”.

informático. El diagnóstico puede concentrarse en estudiar las alternativas que permitan la reasignación de personal, el equipamiento informático, la conectividad a Internet y la capacitación necesarios para la operación sistematizada y la liberación de recursos humanos para actividades sustantivas de la gestión.

## 3.2 Proceso presupuestación del Programa

### **Conclusiones:**

La evaluación concluye que la presupuestación del Programa se hace de acuerdo a resultados esperados a nivel de Componentes, los que se presupuestan con fundamentos técnicos y procedimientos rigurosos para determinar los recursos requeridos. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la presupuestación ha funcionado con la lógica de padrón basada en criterios históricos, mientras que en el caso de comercialización ha prevalecido una lógica de demanda estimada con base a posibles contingencias derivadas de condiciones de mercado.

Sin embargo, ante la falta de una Gerencia Integrada del Programa, y en presencia de dos unidades responsables, existe espacio para realizar una presupuestación articulada e integrada de sus Componentes (apoyos a energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización), considerando para ello los resultados establecidos a nivel del Propósito y Fin establecidos de la MIR.

Por su parte, la evaluación concluye que, a pesar de las coincidencias en términos de recursos presupuestales proyectados y aprobados, las definiciones presupuestarias de la SAGARPA, la SHCP y la Cámara de Diputados no se encuentran alineadas para el logro de los resultados esperados, correspondientes a los indicadores superiores a nivel de Propósito y Fin de la MIR 2008 del Programa.

Respecto de los criterios establecidos por la Cámara de Diputados en la presupuestación del Programa, la evaluación concluye que existe diversidad en cuanto a su pertinencia, considerando los objetivos y resultados esperados, y el diseño y operación de los apoyos. Por ejemplo, el criterio de **equidad**, por un lado, no resulta pertinente para el Programa debido a que los Componentes se orientan hacia la agricultura comercial y buscan mejorar la competitividad de los productores y los cultivos elegibles; por otro lado los criterios transversales, como los de **oportunidad** y **transparencia** en la entrega de los apoyos, sí resultan pertinentes para el Programa.

### **Recomendaciones:**

1. Se recomienda que, una vez definida la Gerencia del Programa, se definan los mecanismos y procedimientos específicos para implementar un proceso de presupuestación con base en resultados y de forma integrada para el Programa. Lo anterior se podría instrumentar por medio del establecimiento y definición de procedimientos para priorizar anualmente las metas de la MIR al nivel de Propósito y, con base en ellas, las necesidades presupuestales de forma integrada para el conjunto del Programa. Esta definición debe tomarse en el marco de las decisiones que defina la Gerencia Integrada del Programa en la materia. El objetivo es que se aplique integralmente el enfoque de presupuestación por resultados y el de contar con

elementos para justificar los requerimientos presupuestales del Programa en función de los efectos e impactos buscados. Asimismo, se contribuiría a alinear las definiciones de los distintos actores involucrados en la materia (SAGARPA, SHCP y Cámara de Diputados), dotando de insumos para el análisis de los criterios de asignación y reasignación presupuestal.

2. Con respecto de las definiciones de los actores institucionales involucrados en el proceso de presupuestación, se recomienda integrar en el corto plazo el diseño del Programa con el presupuesto. Lo anterior requeriría la integración de un documento que, además de los resultados esperados plasmados en su diseño y los aspectos señalados en la evaluación del diseño del Programa (FAO-CEPAL, 2008), contemple el análisis y esclarecimiento de los criterios de asignación y orientación de recursos que se requieren para la consecución de sus resultados esperados en materia de compensación de ingresos, reducción de costos y comercialización de cultivos elegibles. El objetivo es que tanto la SHCP como la Cámara de Diputados dispongan de insumos técnicos que permitan orientar y alinear sus definiciones en materia de la asignación presupuestal al Programa.

### 3.3 Planeación de la operación del Programa

#### **Conclusiones:**

La evaluación concluye que el Programa dispone de planes de trabajo a nivel de Componente, prevaleciendo una lógica de planeación operativa separada por parte de cada una de las instancias responsables de estos Componentes. Al respecto, y en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la planeación se expresa en una programación del proceso operativo aun cuando no se dispone de un documento formal de trabajo. La distribución de recursos se realiza en función del padrón y es coherente con los resultados esperados para el nivel de Componente, mientras que la operación se guía con base en manuales guías operativas y documentos informativos actualizados, existiendo espacio para profundizar su uso en el nivel estatal. En el caso de los apoyos a la comercialización, existen planes de trabajo por tipo de apoyo y lineamientos operativos. La distribución de recursos se lleva a cabo con base en estrategias de comercialización que corresponden con los objetivos a nivel de Componente, y en este caso la operación se guía por los lineamientos que tienen un nivel de detalle que intenta reemplazar la necesidad de actualización los manuales de operación existentes por tipos de apoyo.

Sin embargo, el análisis realizado desde el punto de vista del Programa permite concluir que existe un área de mejora en términos de la definición de un plan de trabajo que articule la planeación y distribución de recursos que se realiza de forma separada entre los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización. La implicación de lo anterior es que sin el plan de trabajo referido se limitaría la posibilidad de orientar la operación y la distribución de recursos hacia el logro de los resultados esperados plasmados en el Propósito y Fin de la MIR vigente el año 2008. De igual forma, existe un área de mejora en términos de la definición de un manual integrado del Programa que sea el complemento de las ROP para la orientación de la operación de las instancias ejecutoras del Programa. Para estos efectos es posible aprovechar los manuales de operación o guías operativas referidas por tipo de apoyo, lo que implicaría su actualización y presentación operativa.

### **Recomendaciones:**

1. Respecto de la separación del proceso de planeación entre los tipos de apoyo y Componentes, se recomienda elaborar planes estratégicos y operativos para el conjunto del Programa. Se recomienda también, complementariamente a lo anterior, acompañarlos de la elaboración y actualización de manuales de operación que coadyuven en la orientación de la operación de forma adicional a las ROP, presentando de manera articulada la operación de los distintos apoyos entregados. El objetivo de la anterior recomendación es la orientación de las actividades sustantivas de gestión de manera que permitan articular la operación de los distintos apoyos, generando además estándares operativos que contribuyan a la consolidación del Programa como un todo coherente. Para instrumentar la recomendación se sugiere que, en el marco de la Gerencia Integrada del Programa, se conforme un grupo de tarea que implemente las acciones de planeación operativa señaladas previamente a través de un trabajo conjunto entre la Subsecretaría de Agricultura, ASERCA y CONAPESCA, reconociendo y aprovechando además que dicho proceso ya está en marcha de forma separada por parte de cada una de estas instancias.

### **3.4 Articulación de la operación del Programa con otros programas federales**

#### **Conclusiones:**

Existe una articulación de origen y de carácter procedimental del Programa con el PROCAMPO, mientras que existen indicios de prácticas emergentes de articulación a nivel estatal. Estas últimas ocurren debido a la instrumentación de estrategias específicas sobre sistemas producto como el maíz y el frijol, no así de un análisis realizado por parte de las instancias ejecutoras del Programa sobre las sinergias con programas relacionados que entregan apoyos complementarios.

En ese sentido, existe un área de mejora del Programa en términos de lograr avanzar en la articulación programática con otros Programas de SAGARPA, como parte de una estrategia para aprovechar la complementariedad entre apoyos a fin de maximizar los efectos e impactos socio-económicos sobre los productores beneficiarios.

Lo anterior requeriría adoptar definiciones normativas e instrumentar mecanismos específicos que permitan avanzar en esta articulación. De forma específica, se requiere de la precisión normativa y de los mecanismos que permitan instrumentar lo estipulado en ROP con respecto la articulación general entre programas<sup>51</sup> en el Artículo 18 de las ROP específico para el Programa. Junto con requerirse de una adecuación normativa en la materia, la articulación del Programa con otros relacionados exige de acuerdos político-técnicos, coordinación operativa y estrategias concertadas para llevar a la práctica dicha articulación.

<sup>51</sup> El Artículo 22 de las ROP define de manera general que se requiere “estructurar de manera armónica los diferentes programas de la propia institución y del resto de las Dependencias que confluyen con acciones y programas en el medio rural, de manera tal que se evite la duplicidad en la atención y apoyo a los mismos beneficiarios, para los mismos conceptos de apoyo, potenciando la eficiencia en la aplicación de los recursos públicos”.

**Recomendaciones:**

1. Para aprovechar las sinergias y complementariedades con los programas relacionados, e instrumentando lo señalado en el Artículo 22, se propone incorporar en la sección de las ROP relativa al Programa (Artículo 18) los mecanismos y acciones dentro del proceso operativo de los apoyos que permitan lograr la articulación con otros Programas. Para estos efectos, se pueden tomar como referencia las acciones e indicadores propuestos en la MIR como parte de la evaluación de diseño del Programa, procediendo a la identificación de beneficiarios susceptibles de recibir apoyos de otros Programas sinérgicos, tales como el de Adquisición de Activos Productivos y el de Soporte.
2. Para hacer efectiva la articulación y poder desarrollar una estrategia de concertación programática, se sugiere fortalecer la coordinación con los programas relacionados en una perspectiva estratégica, desde una Gerencia Integrada del Programa, en el marco de las atribuciones del Secretario en la materia<sup>52</sup>. En tal sentido, pueden concordarse actividades en la materia entre las gerencias de distintos programas, que orienten la articulación en forma estratégica hacia el logro de impactos en forma conjunta.
3. Para instrumentar una estrategia de articulación de los Programas, se recomienda consolidar un padrón único de beneficiarios y predios, utilizando información de las bases de datos del Programa y cruzando esta con información de los Programas para la Adquisición de Activos Productivos, de Soporte, de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural, y de Uso Sustentable de Recursos Naturales para la Producción Primaria. Ello permitirá desarrollar una articulación de abajo hacia arriba; es decir, desde las necesidades de los beneficiarios, como parte de una estrategia de concertación programática. Para estos efectos, pueden analizarse y desarrollarse las interfaces necesarias entre los sistemas del Programa y el SURI; utilizarse los padrones integrados de beneficiarios desarrollados a nivel estatal para la medición de Línea de Base; y aprovecharse el trabajo iniciado por SAGARPA entre PROCAMPO, Diesel Agropecuario, PROGAN y PROMAF.

### 3.5 Atención de la población objetivo

**Conclusiones:**

A partir de los resultados de la evaluación de diseño del Programa, y considerando los resultados de la presente evaluación de funcionamiento y operación, se corrobora que existen áreas de mejora para una focalización efectiva de la población objetivo, tanto a nivel del Programa como en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, así como de los apoyos a la comercialización. En ambos casos se requiere identificar características relevantes de su población de beneficiarios elegibles para un análisis y eventual focalización de la población objetivo, teniendo además como referente la incidencia de la problemática que se pretende resolver con cada tipo de apoyo; todo ello

---

<sup>52</sup> Ver Artículo 6°, Fracción XV del Reglamento Interior de SAGARPA.

con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos presupuestales limitados con que se cuenta para estos apoyos en SAGARPA.

En las ROP 2008 se definió a la población objetivo por Componente. En el caso de apoyos a energéticos agropecuarios, esta definición se realizó mediante el padrón de beneficiarios, y en el caso de apoyos a la comercialización a partir de las características que definen a la población potencial. Por su parte, en las ROP 2009 se incluyó una definición integrada de población objetivo para el conjunto del Programa<sup>53</sup>, manteniéndose la definición de población objetivo por Componente.

En los apoyos a energéticos agropecuarios, la integración del padrón de beneficiarios considera criterios establecidos por la Ley de Energía para el Campo (LEC) y su reglamento, a saber: i) Agentes económicos que se dediquen a actividades agropecuarias y pesqueras y ii) propiedad legítima de los predios y de los activos necesarios para su actividad productiva. Lo anterior brinda posibilidad para la integración de un grupo de beneficiarios elegibles o población de referencia, información con la cual se podría focalizar con base en las facultades que otorga la LEC para identificar al grupo de agentes económicos que presenten las condiciones y características que para el efecto se establezcan. Es decir, a partir de la población de referencia que señala la LEC, se podría definir a la población potencial, identificando a aquellos agentes económicos que presentan un problema de competitividad y de reducción de sus márgenes de operación por la incidencia de los costos de los insumos energéticos en sus costos de producción. Finalmente, sobre la población potencial se pueden incorporar criterios de focalización para delimitar una población objetivo sobre la cual se apliquen con eficiencia los recursos presupuestales disponibles.

En los apoyos a la comercialización, la población objetivo se define por tipo de apoyo, con base en los productos elegibles y un carácter contingente que afecta a los productores (de forma individual u organizada), empresas comercializadoras y compradoras de los cultivos elegibles; esto es: problemas de comercialización por condiciones de mercado y cosechas excedentarias. Lo anterior brinda flexibilidad para la operación, aun cuando no permite una focalización efectiva ex ante de acuerdo a las características de los productores a los que se requiere atender, requiriéndose de esta definición para potenciar la eficiencia en la asignación lograda en este Componente, aspecto en el que ASERCA ha iniciado un esfuerzo con base en el análisis de los datos del Censo Agropecuario 2007.

De ahí que la principal área de mejora es la caracterización y cuantificación de los antecedentes socio-económicos, productivos, comerciales y geográficos relevantes para un análisis y eventual focalización de la población objetivo, basada en la incidencia de la problemática de base para cada tipo de apoyo. Antes de esta definición resulta difícil valorar la cobertura del Programa respecto de su población objetivo<sup>54</sup>, razón por la que no fue posible concluir con respecto del grado de avance en la cobertura sobre la respectiva

<sup>53</sup> Población Objetivo definida en ROP 2009 (Art. 18, Fracción II.1): “Podrán ser beneficiarios de los apoyos de este Programa los productores agropecuarios y pesqueros que requieren ampliar sus márgenes de operación, derivados de la participación de los insumos energéticos en sus costos de producción; y/o del manejo de riesgos; y/o de problemas de comercialización...”.

<sup>54</sup> Población objetivo, que se entiende como aquella población afectada por el problema de desarrollo que el Programa busca resolver, que además está definida en un periodo temporal y con base en los recursos disponibles.

población objetivo, dado que éstas no se encuentran cuantificadas ni acotadas. Únicamente es posible analizar el avance en la atención de la demanda por los apoyos, con base en la información del padrón efectivo anual en el caso de energéticos agropecuarios, y con base en la cantidad de solicitudes atendidas en el caso de los apoyos a la comercialización.

**Recomendaciones:**

1. Se recomienda precisar y caracterizar la población objetivo del Programa según la definición integrada para el conjunto del Programa que se incorporó en las ROP 2009, y definiendo criterios de focalización dentro de los apoyos del Programa. De forma específica, se recomienda establecer y medir los criterios socioeconómicos, productivos y comerciales que caracterizarán a dicha población. Esta recomendación puede materializarse a través de la elaboración de un diagnóstico destinado a precisar, cuantificar e inclusive estratificar la población que está presentando los problemas de márgenes de operación, derivados de la participación de los insumos energéticos en sus costos de producción, del manejo de riesgos y/o de problemas de comercialización, facilitando así la adopción de posibles criterios efectivos de focalización. El principal objetivo de esta recomendación es el de incrementar la eficiencia en la asignación de recursos presupuestales del Programa.
2. Considerando la definición de población objetivo (PO) del Programa que se incorporó en las ROP 2009, pertinente a nivel de Propósito y Fin de la MIR, se recomienda acotar y estimar las PO a nivel de los Componentes, distinguiendo entre los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización. Ello permitirá introducir criterios de focalización a nivel de Componentes de la MIR, que fortalezcan la orientación efectiva de los recursos hacia beneficiarios pertenecientes a la PO del Programa e incrementen la eficiencia en la asignación de recursos del Programa. Para estos efectos, a partir del diagnóstico señalado previamente, se pueden identificar tipos o grupos de productores que requieren ser apoyados para resolver la problemática que les afecta y alcanzar así los impactos esperados. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios se pueden establecer criterios según incidencia de los insumos energéticos en los costos de producción, asumiendo la facultad establecida en el reglamento de la LEC<sup>55</sup> para determinar el nivel de subsidio óptimo dado el nivel de recursos disponibles. En el caso de los apoyos a la comercialización, una posibilidad es la definición de criterios de focalización según las características de los productores u otros agentes económicos vinculados a los sistemas producto elegibles que presenten problemas de comercialización.

---

<sup>55</sup> Artículo 3 del Reglamento de la LEC que establece como facultad de SAGARPA “Determinar en los instrumentos jurídicos ... que para cada energético se establezcan, las características y condiciones necesarias para identificar a los Sujetos como productivos, así como la correcta aplicación de la cuota energética”.

### 3.6 Orientación de los recursos del Programa

#### **Conclusiones:**

Los recursos del Programa se orientan al cumplimiento de resultados a nivel de Componentes de la MIR 2008. En el caso del diesel agropecuario, donde se contó con información desagregada por tamaño de productor beneficiario, la evaluación concluye que la orientación de los recursos es adecuada y congruente con el objetivo del Componente, que es el de reducir el porcentaje de los costos de insumos energéticos de los productores beneficiarios, y con el criterio de asignación en función de los productores que demostraron su elegibilidad (predios y maquinaria). Esto debido a que se destinan recursos en mayor porcentaje hacia aquellos productores de mayor tamaño, mismos que cuentan con mayor cantidad de hectáreas y maquinaria registradas, dado que la estrategia planteada busca apoyar proporcionalmente más a los productores que tengan mayor incidencia de los insumos energéticos en sus costos de producción.

En cuanto a los apoyos a la comercialización, la orientación de recursos fue también adecuada en función de los objetivos de los Componentes y en función de las regiones donde se producen los cultivos elegibles de los apoyos que presentan los problemas de comercialización, principalmente granos y oleaginosas. De ahí que el nivel de logro de los indicadores de Componente de la MIR 2008 sea significativo como expresión favorable de la orientación de los recursos en función de los resultados esperados por el Programa a dicho nivel, con un cumplimiento mayor a 93% en todos los indicadores relacionados con estos apoyos. En cuanto al nivel de Propósito, aún cuando se alcanza un 97.9% en el cumplimiento de la meta anual programada para el indicador definido, se considera que éste es más bien de Componente

Aún así, se concluye que existe un área de oportunidad para lograr una orientación de los recursos con base en los resultados esperados a nivel de Propósito y Fin definidos en la MIR 2009, lo que incide en la consolidación de un enfoque de gestión por resultados que garantice la eficacia del Programa en el cumplimiento de su Propósito. Esta área de mejora es una expresión de una planeación separada por Componente, y de la falta de una Gerencia Integrada del Programa que realice esta actividad de forma coordinada e integrada para todo el Programa.

#### **Recomendaciones:**

1. Con el objetivo de garantizar una mayor eficiencia y la asignación de recursos con base en los resultados de Propósito del Programa, se recomienda que los recursos asignados a los Componentes se orienten en función de los resultados esperados a nivel de Propósito y Fin definidos en la MIR del Programa. Esto significa, de manera concreta, la asignación de los recursos a los Componentes en función de los indicadores y metas establecidas en el nivel de Propósito y Fin del Programa. Para estos efectos, se deben establecer, en el marco de la Gerencia Integrada que se establezca para el Programa, los mecanismos para vincular la planeación y la expectativa de cumplimiento anual de las metas a nivel de Propósito. Es decir, que con base en la priorización de metas a nivel de Propósito y el nivel esperado de cumplimiento de las mismas en un periodo de tiempo anual se nutra la toma de decisión respecto de la consecuente orientación de los recursos de los Componentes.

2. En el mismo sentido, se recomienda adecuar las fórmulas de cálculo de los apoyos a los criterios de focalización que se establezcan de acuerdo a las definiciones que se adopten de población objetivo para los distintos tipos de apoyo, tanto en los apoyos a energéticos agropecuarios como en los apoyos a la comercialización. Ello permitirá garantizar una mayor eficiencia y la asignación de recursos con base en los resultados de Propósito del Programa mediante el resguardo de la coherencia entre las fórmulas de cálculo de los apoyos, los criterios de focalización y las poblaciones objetivo definidas para cada tipo de apoyo. Para estos efectos, a través de la Gerencia Integrada que se establezca para el Programa, se puede efectuar un estudio que brinde los elementos para lograr la adecuación referida, mismo que se podría realizar de forma conjunta entre la Subsecretaría de Agricultura, ASERCA y CONAPESCA.

### 3.7 Cumplimiento del proceso operativo:

#### **Conclusiones:**

Las instancias ejecutoras del Programa en el nivel nacional han instaurado prácticas de gestión y organización por Componente que han posibilitado agilizar las etapas de los procesos operativos que se ejecutan desde este nivel de responsabilidad. Para ello, resulta relevante el uso de los sistemas informáticos como Intraserca y el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA). Las implicaciones de esto son positivas, en tanto que dan cuenta de un nivel de madurez institucional y de eficiencia administrativa alcanzada por las instancias ejecutoras en el cumplimiento de los procesos operativos de responsabilidad nacional, mismos que se realizan por Componente. A pesar de ello, el máximo aprovechamiento de las herramientas como los sistemas informáticos mencionados, y por lo tanto un mayor nivel de eficiencia en la ejecución de los procesos operativos por Componente del Programa, se ve truncado por el estado que guarda la infraestructura tecnológica de las instancias ejecutoras en el nivel estatal.

Por su parte, para los apoyos a comercialización existe un área de mejora en cuanto a la programación del ciclo operativo que garantice la oportunidad de estos apoyos, en específico se trata de la programación de los mecanismos que autorizan los esquemas de comercialización tales como agricultura por contrato o compras anticipadas. De esta manera, se identificó la necesidad de adecuar la autorización de estos esquemas de forma que el inicio de los periodos de registro de contratos, entre los participantes y ante ASERCA, se realice previamente al periodo de siembra del ciclo agrícola de los cultivos elegibles, garantizando así también el carácter inductivo de los apoyos. Mientras tanto en el caso de energéticos agropecuarios, la oportunidad del apoyo está garantizada por el carácter anual que tiene la inscripción de los beneficiarios (nuevos y reinscritos) con anticipación a la asignación de la cuota; así como en la vigencia anual de las cuotas energéticas autorizadas que permiten a los beneficiarios su administración y consumo conforme al ciclo agrícola.

Finalmente, la evaluación concluye que existen áreas de mejora en términos de la calidad de los procesos que realizan las instancias del nivel estatal, y que están directamente asociados al nivel de capacidad institucional de estas instancias. En el caso de energéticos agropecuarios, los procesos del circuito operativo que son susceptibles de

mejora son: impresión y distribución de formatos de solicitud (de inscripción y reinscripción); revisión de solicitudes durante la reinscripción en ventanillas; recepción y validación de los expedientes durante la inscripción en ventanilla, y la captura y validación de solicitudes en los centros de captura. De igual forma existe un área de mejora en el proceso de reposición de tarjetas de los beneficiarios, pues éste se realiza siguiendo un flujo distinto al aprobado en la normativa, lo que se atribuye al desconocimiento de las guías operativas en el nivel estatal; lo que tiene implicaciones negativas en términos de la calidad y eficiencia de este proceso.

Por su parte, existe un área de mejora en los procesos de difusión a los beneficiarios de estos apoyos que se realiza por medio de Delegaciones Estatales de SAGARPA y las ventanillas autorizadas, pues existe espacio para fortalecer esta actividad y brindar orientación al beneficiarios que garantice efectividad en la operación y evitar complicaciones, tales como un elevado porcentaje de intentos de recarga fallidos. Asimismo, un área de oportunidad para generar capacidades en el nivel estatal que permitan realizar los procesos con calidad es el aprovechamiento estandarizado del material didáctico desarrollado por las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA que se utiliza para brindar capacitación a funcionarios estatales de las ventanillas autorizadas para el llenado y revisión de formatos de solicitud de este apoyo, lo cual permitiría agilizar dichos procesos.

En el caso de apoyos a comercialización, existen áreas de mejora en los procesos que realizan las Unidades Estatales y las Direcciones Regionales de ASERCA en el nivel estatal, mismos que se derivan de su capacidad institucional. En específico, las áreas de mejora radican en los procesos de recepción de solicitudes y la determinación de elegibilidad, así como el pago de los apoyos. Una experiencia positiva que surge de esta debilidad institucional, y en relación al circuito operativo, es la figura de ventanilla alterna, que se constituye junto a organizaciones de productores consolidadas para el cumplimiento de procesos de recepción de solicitudes y documentación de los beneficiarios y que, a la luz de la percepción de los beneficiarios, han permitido operar con agilidad aquellos procesos en el nivel estatal que de otra forma se retrasarían.

Finalmente, al igual que en el caso de energéticos agropecuarios, se concluye que existe un área de oportunidad en las iniciativas y material de capacitación desarrolladas por las instancias estatales de ASERCA referidas, que puede potenciar la difusión y el entendimiento de los aspectos técnicos de los apoyos, en especial agricultura por contrato coberturas de precios. De esta forma, el aprovechamiento de este material en la capacitación de funcionarios del nivel regional y estatal, así como a beneficiarios, permitiría potenciar la capacidad institucional y garantizar el cumplimiento de los procesos operativos de estos apoyos con calidad y eficacia.

### **Recomendaciones:**

Para potenciar la calidad constatada en los procesos críticos que dependen de las instancias ejecutoras del nivel nacional se recomienda:

1. Realizar una programación de las actividades críticas del proceso operativo, basada en una calendarización de plazos e hitos, que permita garantizar la oportunidad del resto del proceso operativo en coherencia con el ciclo productivo de los cultivos elegibles de los apoyos a la comercialización. Se sugiere, de forma específica, hacer

énfasis en fijar los plazos y cronogramas para el cumplimiento de: i) el análisis de autorización de los esquemas de comercialización, ii) la autorización de lineamientos específicos de operación y iii) la publicación de lineamientos específicos de operación de los apoyos a comercialización más estables como agricultura por contrato, compras anticipadas, coberturas de precios, ingreso objetivo y esquemas de comercialización del frijol.

Para potenciar la capacidad institucional de las instancias ejecutoras en el nivel estatal, que es el factor que incide en la eficiencia y calidad de los procesos operativos de su responsabilidad, se recomienda:

1. Explorar la factibilidad de extender los sistemas utilizados por el Programa hacia las ventanillas en el nivel estatal, en especial los módulos de captura, consulta y el acceso a reportes. El objetivo es incrementar la eficiencia en el cumplimiento del proceso operativo de llenado y captura de solicitudes, aprovechando el uso de sistemas informáticos que son una fortaleza de las instancias ejecutoras del Programa. Para estos efectos, también se pueden aprovechar las experiencias generadas en el nivel estatal, como las constatadas en Baja California y Tamaulipas, de uso de sistemas informáticos para el procesamiento de apoyos.
2. Incorporar en el circuito operativo la actividad de capacitación a funcionarios de instancias estatales sobre temas como manejo de manuales y guías operativas; mejora de procesos; manejo de sistemas; y actitud y orientación al beneficiario. El objetivo de esto es incrementar la eficiencia por medio de la generación de capacidades en las instancias estatales que permitan agilizar las etapas del proceso operativo de su responsabilidad como el llenado y captura de solicitudes. Los medios que permitirían instrumentar esta recomendación son el aprovechamiento de iniciativas, como las realizadas en el marco del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y la experiencia de la Dirección de Operaciones Financieras ASERCA. También, en el caso de los funcionarios que hayan sido capacitados, podrían éstos replicar la capacitación a funcionarios de ventanillas como los CADER, oficinas de pesca y unidades estatales de ASERCA.
3. También, con el objetivo de incrementar la eficiencia en el cumplimiento del proceso operativo, se sugiere incorporar al circuito operativo las actividades de capacitación en aspectos técnicos y orientación sobre la mecánica operativa que permitan ampliar el entendimiento de los apoyos por parte de los beneficiarios y facilitar el proceso de solicitud del apoyo. Para estos efectos, se pueden aprovechar los eventos de capacitación que realizan ventanillas alternas y organizaciones, así como la experiencia y el material desarrollado por la Dirección de Operaciones Financieras ASERCA.
4. Finalmente, se recomienda evaluar la posibilidad de fortalecer los mecanismos de subcontratación en el nivel estatal, de manera que permitan fortalecer y agilizar los procesos operativos tales como la captura en a nivel de ventanilla. Ante las limitaciones en términos de la capacidad institucional en el nivel estatal, se deben explorar las alternativas que permitan agilizar de forma eficiente los procesos realizados en este nivel de responsabilidad. En tal sentido se identificaron como medios para instrumentar esta recomendación la elaboración de un estudio de necesidades de subcontratación; el fortalecimiento del gasto de operación destinado

a estos efectos; y el aprovechamiento de las ventanillas alternas, las que se pueden consolidar y fortalecer.

### 3.8 Seguimiento de los apoyos

#### **Conclusiones:**

La presente evaluación concluye que existen áreas de mejora en términos de ampliar la actividad de seguimiento de los apoyos, en especial los de energéticos agropecuarios, hacia una verificación de la aplicación o apropiación de éstos por parte de los beneficiarios, asegurando de esta forma su entrega de forma eficiente y garantizando el logro de los resultados e impactos deseados.

Las áreas de mejora que permitirían ampliar esta actividad sustantiva son de carácter normativo, de capacidad institucional y del arreglo institucional. En el primer caso, se refieren a la instrumentación de facultades conferidas a SAGARPA, por la Ley de Energía para el Campo y su reglamento, en atribuciones y responsabilidades específicas que permitan la verificación de la correcta aplicación y uso de las cuotas energéticas por parte de los beneficiarios, puesto que actualmente esta actividad se realiza sobre el consumo en la estación de servicio de los insumos subsidiados por parte de los beneficiarios. Las atribuciones y responsabilidades referidas se pueden instrumentar al interior de las ROP, normativa donde actualmente las responsabilidades de seguimiento están designadas a instancias operativas en el nivel estatal, que no son las idóneas, y como una actividad sustantiva dentro del proceso operativo de este apoyo para fortalecer la responsabilidad para su realización en el nivel estatal.

En el segundo caso, el área de mejora es la capacidad institucional de las instancias estatales que podrían realizar esta actividad, como los CADER o las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA, quienes experimentan restricciones de personal calificado aunado a un proceso de retiro voluntario que las ha mermado.

Finalmente, un tercer ámbito de mejora relacionado con el arreglo institucional es la definición de una Gerencia Integrada del Programa que tome las decisiones respecto de las actividades de seguimiento de los apoyos.

#### **Recomendaciones:**

1. Ampliar la actividad de seguimiento para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, asegurando la verificación de la aplicación efectiva de estos apoyos por parte de los beneficiarios de manera que garantice el logro de los resultados e impactos deseados. Para estos efectos, se sugieren tres medios: a) valorar la subcontratación de estos servicios; b) realizar una verificación selectiva de beneficiarios en concordancia con lo que estipula el reglamento de la LEC<sup>56</sup> y,

<sup>56</sup>En su Artículo 16 establece “Las visitas de verificación que se practiquen por la Secretaría tendrán como objetivo el constatar que los Sujetos beneficiarios hayan recibido a satisfacción la cuota energética y hayan realizado una correcta utilización de la misma. ... la Secretaría, por conducto de sus delegaciones estatales, ASERCA y CONAPESCA realizará el análisis y revisión de los reportes de consumo entregados por los distribuidores de energéticos agropecuarios, para constatar la congruencia de su uso y, en su caso, dirigir las visitas de inspección a los Sujetos beneficiarios. La entrega de los reportes de consumo, incluyendo su forma,

además, considerando que las instancias del nivel estatal que podrían realizar esta actividad enfrentan debilidades en su capacidad institucional; y c) complementario a los anteriores, fortalecer y orientar los gastos de operación respectivos para garantizar una efectiva verificación y supervisión de los apoyos.

2. Para fortalecer en términos normativos la actividad de seguimiento, en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, se recomienda esclarecer en las ROP del Programa, y en los manuales de procedimientos, las responsabilidades sobre las actividades de seguimiento al interior de las instancias ejecutoras de manera que permitan instrumentar lo facultado por la LEC y su reglamento. Para estos efectos se deben definir también los responsables en la fracción de ejecutores de las ROP e incorporar al seguimiento como parte de las actividades sustantiva del proceso operativo de los apoyos.

### 3.9 Monitoreo de la gestión del Programa

#### **Conclusiones:**

El análisis efectuado en este tema permite concluir que las instancias ejecutoras del Programa realizan un monitoreo desde el nivel de Componentes, midiendo indicadores contenidos en la MIR y otros de gestión que permiten retroalimentar su gestión; existiendo una fortaleza que se debe aprovechar en términos de instaurar un monitoreo integrado del Programa que permita incrementar la eficiencia en su gestión y su orientación hacia resultados.

El monitoreo realizado por Componente es una fortaleza desarrollada por las instancias ejecutoras del Programa que se sustenta en: i) información generada y aprovechada de registros administrativos por medio de los Sistemas Intraserca y SCOEA y ii) modelo de reportes que permiten retroalimentar la toma de decisiones y adoptar medidas correctivas, como son el tablero de control con semáforos utilizado en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios e informes trimestrales de avance utilizados en los apoyos a la comercialización. A nivel estatal, la retroalimentación a la toma de decisiones es limitada dado el carácter de ejecución nacional del Programa.

La principal conclusión en este tema de evaluación apunta a que el monitoreo realizado a nivel de Componente, en tanto que es fortaleza detectada, debe consolidarse y aprovecharse para una retroalimentación de la información generada, de forma sistematizada, para la toma de decisiones desde la gerencia del Programa. En ese sentido, las iniciativas y experiencia de monitoreo que tienen las instancias ejecutoras de los Componentes del Programa se pueden aprovechar para generar un monitoreo de la gestión del Programa de forma integral, y con base en la decisión de una Gerencia Integrada del Programa que unifique la construcción del monitoreo y su reporte a los distintos niveles de decisión de SAGARPA.

---

*la vía y fechas límites para su exhibición, serán establecidas en los correspondientes instrumentos jurídicos específicos de cada uno de los energéticos agropecuarios que emita la Secretaría para la aplicación del Programa. Para constatar el uso apropiado de la cuota energética, la Secretaría también podrá utilizar mecanismos de verificación, tales como imágenes satelitales a fin de monitorear amplias regiones del territorio nacional conforme a los ciclos productivos, así como las travesías realizadas por las embarcaciones.”*

### **Recomendaciones:**

1. Con el objetivo de incrementar la eficiencia en la gestión del Programa y su orientación hacia resultados, se recomienda diseñar un sistema de monitoreo del Programa que aproveche las fortalezas detectadas en cada Componente y que contribuya a la consolidación de una gestión integrada del Programa. Este sistema de monitoreo debe contemplar los flujos de información generada a nivel de Componente y su retroalimentación hacia la Gerencia Integrada del Programa, así como a distintos niveles de responsabilidad de SAGARPA con incidencia directa en su operación y funcionamiento como son el titular de SAGARPA, el COTEN y el Grupo Interno de Dirección. A continuación se describen los medios detectados para la construcción de este sistema de monitoreo, mismos que pueden ser complementarios entre sí:
  - Replicar los modelos de manejo y reporte de la información que se utilizan de forma individual por Componentes, de forma estandarizada a todos los Componentes del Programa.
  - Se sugiere instrumentar el monitoreo de los indicadores de la MIR propuesta en la evaluación de diseño del Programa, lo cual se puede complementar con los modelos de reporte constatados en la evaluación como el tablero de control, la semaforización de indicadores y la generación de informes de avance.
  - Aprovechar los sistemas informáticos con los que cuentan las instancias ejecutoras del Programa (ASERCA y Áreas Operativa de Energéticos Agropecuarios), para lo cual se deben depurar e interrelacionar las bases de datos que surgen de los distintos Componentes del Programa. En ese sentido, el aprovechamiento de los sistemas para la generación de un sistema de monitoreo del Programa requiere del diseño de consulta y reportes en línea para todos los niveles de decisión de las instancias ejecutoras del Programa, y en especial para su gerencia.
  - Definir y/o actualizar las responsabilidades de generación, reporte y retroalimentación de la información; plazos críticos y los actores que requieren información del monitoreo en un manual o guía operativa.

### **3.10 Sistematización de la información generada**

#### **Conclusiones:**

Una fortaleza que permite sustentar la gestión de los Componentes del Programa es el aprovechamiento de registros administrativos por medio de la sistematización de información. Esto denota una fortaleza en términos de modelos de gestión y manejo de registros administrativos para lograr esta sistematización. Los sistemas informáticos utilizados (SCOEA, Intraserca e Intelval) son administrados eficientemente desde el nivel central de ASERCA, lo cual permite su mantenimiento y la depuración de bases de datos; denotando así también la eficiencia administrativa que se logra con el aprovechamiento de los sistemas informáticos para el apoyo de actividades de la gestión del Programa. Aún así, las iniciativas estatales de implementación de sistemas informáticos, en especial en el

caso de las Delegaciones Estatales para el caso de Energéticos Agropecuarios, dan cuenta de un área de mejora para ampliar este tipo de herramientas y de información sistematizada en el nivel estatal. Adicionalmente, se encontró que los sistemas informáticos utilizados para manejar la información del Programa son flexibles, aunque todavía existe espacio para potenciar su aprovechamiento en términos de consolidación de una gestión integrada y de calidad del Programa.

Estos hallazgos tienen implicaciones positivas en términos de las áreas de oportunidad que brindan al Programa para potenciar su eficiencia y eficacia mediante el aprovechamiento de la fortaleza que se ha construido desde sus Componentes. Por ejemplo, la generación de información sistematizada y el aprovechamiento de los sistemas de información por parte de las instancias ejecutoras del Programa han permitido eficientar el desarrollo de procesos, logrando su ejecución en menor tiempo que aquellos que se realizan de forma manual en el nivel estatal. El aprovechamiento de los sistemas informáticos también ha permitido potenciar la calidad y efectividad del accionar de las instancias ejecutoras, en tanto permiten retroalimentar constantemente la toma de decisiones con información oportuna de resultados, procesos y desempeño de los recursos humanos. De ahí que con el aprovechamiento de esta fortaleza se puede coadyuvar en una gestión basada en resultados del Programa.

#### **Recomendaciones:**

1. Aprovechar los sistemas informáticos que son la fortaleza del Programa, y sentar las bases de un padrón único de beneficiarios y de predios del Programa que permita consolidar la función de retroalimentación de la información que estos cumplen, así como agilizar ciertos procesos operativos tales como el registro de formatos en el nivel estatal. De esta manera se potenciaría la fortaleza construida desde los Componentes, en términos del uso y aprovechamiento de los sistemas informáticos como el Intraserca y SCOEA, para coadyuvar con información relevante durante los procesos de planeación, orientación de los recursos y articulación con otros Programas. Finalmente, en la medida en que este sistema se consolide puede constituir la base para la construcción de un padrón único de los Programas de SAGARPA. Para ello la evaluación sugiere considerar los siguientes medios complementarios entre sí:
  - Depurar las bases de datos que se generan a nivel de Componentes por medio del SCOEA e Intraserca, buscando su consolidación en una base de datos única que contenga un folio único por productor. Adicionalmente, para lograr esta consolidación de una base de datos única se puede aprovechar el ejercicio estatal de padrones integrados para el levantamiento de la Línea de Base realizado por los Comités Técnicos Estatales de Evaluación<sup>57</sup> y el trabajo iniciado por la Secretaría a nivel federal entre PROCAMPO, Diesel Agropecuario, PROGAN y PROMAF.
  - Complementar los sistemas referidos con aplicaciones informáticas que permitan la digitalización de los documentos personales y comprobatorios que acompañan a las solicitudes del Programa. Esto con el objetivo de relacionar

---

<sup>57</sup> Llevado a cabo a principios de 2009.

las bases de datos de los beneficiarios del Programa con expedientes digitalizados. Ello además coadyuvaría a agilizar los procesos de captura y procesamiento de las solicitudes de apoyo en el mediano plazo.

- Realizar un estudio que explore las posibilidades de interrelación del sistema y las bases de datos del SURI, lo que permitiría el aprovechamiento de la información para retroalimentar los procesos de planeación, orientación de los recursos y articulación del Programa con otros de SAGARPA.
- Documentar, en manuales o guías, los procesos necesarios en cuanto al manejo de los registros administrativos y el mantenimiento de la base de datos para la sistematización de la información. Esto permitiría su réplica en términos de la aplicación de los sistemas informáticos para el monitoreo de la gestión integral del Programa.

### 3.11 Transparencia y rendición de cuentas

#### **Conclusiones:**

La evaluación concluye que el Programa cuenta con mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia institucionales que permiten cumplir con sus obligaciones en la materia establecidas por Ley y en la normativa específica de SAGARPA, como son la publicación de padrones de beneficiarios y el ejercicio de los recursos. La información sobre la operación y ejecución de los Componentes del Programa es abundante en términos de especificidad, lo cual se constató en los informes de avance disponibles en las páginas Web de ASERCA. En este aspecto, existe espacio para mejorar el formato y los medios de acceso a la información que permitan incrementar la eficacia de los mecanismos referidos.

De forma específica, existe espacio para mejorar el formato que permita una fácil lectura de los resultados y aspectos específicos de los Componentes del Programa. Es decir, existe un ámbito de mejora en términos de facilitar a la ciudadanía en general la comprensión de la información disponible sobre la operación y los resultados a nivel de Componente del Programa, con lo cual se incrementaría la efectividad de los mecanismos utilizados. De igual forma, una de las principales áreas de mejora es en términos de los medios que permiten el acceso a la información del Programa, los cuales hacen uso preferente del Internet, aún cuando no todos los beneficiarios tienen acceso a éste, en especial los productores que a nivel individual perciben los apoyos de energéticos y comercialización.

Por otra parte, la evaluación encontró que existe espacio para mejorar los mecanismos de difusión y transparencia, complementándolos con otros mecanismos que permitan asegurar el acceso a la información en función de las necesidades de los beneficiarios individuales. Lo anterior tendría implicaciones positivas en términos de la efectividad de los apoyos, puesto que estos dependen de la confianza y perdurabilidad en las relaciones comerciales de los agentes económicos que participan. Asimismo, implicaría mejorar la percepción de los beneficiarios del Programa con respecto de la transparencia de la información del Programa, posicionando la imagen de transparencia de las instancias ejecutoras.

Finalmente, se concluye que en el nivel estatal las instancias ejecutoras del Programa tienen identificadas las necesidades de información referidas, mas no así las atribuciones, el nivel de responsabilidad y/o las herramientas necesarias para atenderlas con celeridad. Ante la indefinición de una Unidad Coordinadora, existe un vacío de responsabilidad que está afectando este ámbito de la gestión en el nivel estatal, puesto que los esfuerzos de instrumentar mecanismos de transparencia son también por Componente, lo que les resta efectividad en comparación de si se realizaran de forma conjunta y con una definición común en la materia.

### **Recomendaciones:**

1. Con el objetivo de incrementar la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia utilizados por las instancias ejecutoras del Programa, y coadyuvando a incrementar la percepción de transparencia de los beneficiarios, se recomienda complementar en el corto plazo los mecanismos de transparencia institucionales utilizados por el Programa en la medida de lo permitido por la normativa de transparencia y acceso a la información pública. Para complementar los mecanismos referidos los medios identificados son:

- Aprovechar las ventanillas alternas para facilitar el acceso y difusión de información operativa y de resultados del Programa, en especial para facilitar el acceso de los beneficiarios individuales. Se puede hacer énfasis en la información referente a: las condiciones y términos de los contratos; a las coberturas de precios; la asignación y consumo de las cuotas energéticas; y a los derechos y obligaciones que tienen estas ventanillas para con sus representados. Para tal efecto, se pueden modificar y ampliar las obligaciones de las organizaciones que fungen como ventanillas alternas, lo cual requeriría modificar estas obligaciones en las relaciones contractuales y la incorporación de incentivos para aquellas que garanticen la difusión y acceso a la información referida.

Los incentivos podrían concretarse si las instancias ejecutoras del Programa, desde la Gerencia Integrada del mismo, lograsen establecer la coordinación con la unidad responsable del Programa de Fortalecimiento a la Organización Rural (Organízate), de tal forma que se orienten sus apoyos al fortalecimiento de las ventanillas alternas, en tanto estas cumplan con la difusión de la información antes mencionada. Con ello, se puede incentivar la transparencia y sortear cualquier restricción de información privada.

- Llevar a cabo un proceso de capacitación y difusión hacia los agentes técnicos y beneficiarios de los apoyos a la comercialización, especialmente para aquellos de carácter asociativo, respecto de las fórmulas de cálculo, criterios de asignación y mecanismos de pago de los apoyos. Ello puede ser abordado por la Gerencia Integrada del Programa, junto a la Coordinación General de Comercialización, implementándose a través de las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA o mediante la subcontratación de estos servicios.

### 3.12 Calidad en el servicio

#### **Conclusiones:**

La evaluación concluye que existe un área de mejora de la gestión del Programa en cuanto al diseño e instrumentación de mecanismos para la medición de la satisfacción de sus beneficiarios. De esta forma, se espera que las instancias ejecutoras cuenten con una herramienta de gestión que les permita identificar los procedimientos sobre los cuales realizar mejoras en términos de los procesos operativos de los distintos apoyos del Programa, y orientar su gestión hacia las necesidades de sus beneficiarios.

Ante esta situación, existen mecanismos e instrumentos diseñados en gestiones pasadas de medición de la satisfacción de los beneficiarios que podrían aprovecharse para el diseño de un mecanismo de medición de la calidad del servicio en toda la gestión del Programa. Existen indicios de que estos instrumentos ya se estarían considerando dentro de las iniciativas para agilizar procesos en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión de la Administración Pública Federal de México. Esto se torna relevante además porque en el trabajo de evaluación de diseño, dentro de los Componentes del Programa, se añadieron indicadores para la medición de la percepción de los beneficiarios que requieren instrumentarse, para lo cual además se puede retomar la medición con los instrumentos referidos como un dato de referencia.

#### **Recomendación:**

1. Con el objetivo de contar con mecanismos para identificar procedimientos que se requiera mejorar en cuanto a su calidad y orientar la gestión del Programa hacia las necesidades de los beneficiarios se recomienda diseñar un sistema de medición de la satisfacción de beneficiarios que comprenda responsabilidades, mecanismos e instrumentos para tal efecto. Para ello se pueden aprovechar los instrumentos utilizados y experiencias aprendidas en la medición de la satisfacción de los beneficiarios de los Programas de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos, y del fondo de compensación de costos energéticos agrícolas implementados durante gestiones pasadas. Asimismo, se debe considerar instrumentar los indicadores de calidad definidos en la propuesta de MIR en la evaluación de diseño del Programa y aprovechar los cuestionarios de encuestas de calidad realizadas previamente, ampliando su medición con base en cinco ámbitos: i) Oportunidad; ii) Transparencia; iii) Servicio con tecnologías de la información y la comunicación; y iv) Orientación del servicio al ciudadano. El ideal es que este sistema se diseñe de forma integrada para el Programa, maximizando el aprovechamiento de los recursos y experiencias disponibles en cada Componente.

### 3.13 Incorporación de mejoras en la gestión del Programa

#### **Conclusiones:**

El análisis realizado permite concluir que las áreas ejecutoras del Programa, en el nivel estatal y en el nivel de ejecución nacional, han logrado generar buenas prácticas de gestión basadas en la experiencia de implementación de los Programas de apoyos

directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención factores críticos, y fondo de compensación de energéticos.

Estas prácticas son pertinentes para lograr incrementar la eficiencia y efectividad del Programa, destacándose en el nivel nacional el manejo de información, organización de las instancias ejecutoras y los modelos de reporte que permiten un monitoreo de la gestión de los Componentes y el uso de sistemas informáticos que podrían aprovecharse como fortaleza para la consolidación de una Gerencia Integrada del Programa, así como insumo para sus actividades sustantivas de: i) planeación; ii) presupuestación; iii) monitoreo de la gestión; iv) ampliación de los esfuerzos de seguimiento de los apoyos; y v) generación de iniciativas de medición de la calidad y la transparencia de forma integrada para todo el Programa.

De igual forma, en el nivel estatal destacan prácticas de gestión que han mostrado efectividad y eficiencia, con implicaciones positivas pues facilitaron la operación de los Componentes y la entrega de los apoyos del Programa en gestiones pasadas, coadyuvando en la eficiencia del proceso operativo. Entre estas se destacan: i) la operacionalización de las ROP y los lineamientos específicos del Programa mediante la elaboración de manuales de procedimientos en cada uno de los apoyos de comercialización; ii) la realización de eventos de capacitación e informativos sobre coberturas de precios, conjuntamente con organizaciones de productores y expertos; iii) el desarrollo y aplicación de materiales en experiencias de capacitación a funcionarios de ventanillas; iv) el monitoreo y sistematización de información de precios de futuro para orientación a beneficiarios; y v) el diseño de sistemas para la atención digitalizada y para el monitoreo.

### **Recomendaciones:**

1. Con el objetivo de ampliar la efectividad y eficiencia del Programa se recomienda aprovechar aquellas prácticas de gestión que se valoraron como efectivas, tanto del nivel estatal como en el nivel nacional. De manera específica se sugiere:
  - Aprovechar las fortalezas detectadas en términos del monitoreo y uso de sistemas informáticos en el nivel nacional para apuntalar las actividades de planeación, presupuestación, orientación de los recursos y monitoreo del Programa desde una Gerencia Integrada.
  - Adoptar los esfuerzos de generación de manuales de procedimientos detallados en el nivel estatal para la actualización o diseño de manuales para todos los apoyos del Programa.
  - Mediante proyectos piloto, valorar y adoptar las iniciativas de digitalización de los trámites y expedientes de los productores beneficiarios que se propusieron en el nivel estatal.
  - Aprovechar las experiencias de capacitación con el apoyo de ventanillas alternas y la consolidación de estas como mecanismo de atención ágil y eficiente.

El aprovechamiento de estas prácticas requeriría, además de la consolidación de una gestión integrada del Programa, una definición estructural sobre el rol que tienen las instancias ejecutoras en el nivel estatal, y en especial sobre las capacidades necesarias para mantener la gestión del Programa en los niveles de ventanilla y de procesamiento de información; es decir: CADER y Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA.

### 3.14 Valoración global del funcionamiento

#### **Conclusiones:**

Con base en el análisis efectuado por la evaluación se concluye que el Programa es un instrumento eficaz para la atención de una problemática relevante para el sector agropecuario y pesquero de México. Sin embargo existen áreas de mejora que durante su puesta en marcha incidieron en su funcionamiento y operación, mismas que de atenderse podrían mejorar su efectividad y eficiencia.

Por una parte destaca el actual arreglo institucional de SAGARPA, que evidencia la ausencia de una Gerencia Integrada del Programa, afectando las actividades sustantivas de: i) planeación; ii) presupuestación; iii) orientación de los recursos; iv) seguimiento de los apoyos; y v) monitoreo de la gestión. Por lo tanto, se requiere del establecimiento de una Gerencia Integrada del Programa que permita una conducción estratégica e integrada de su desempeño.

Asimismo, existe un área de mejora en términos de precisar una definición y caracterización de la población objetivo que permita avanzar hacia una focalización efectiva. Las implicaciones de atender esta área de mejora son positivas, en tanto que el logro de los resultados del Programa requiere de esta focalización para una efectiva y eficiente orientación de los limitados recursos presupuestales de SAGARPA.

Finalmente, un área de mejora es la consolidación de su gestión con base en resultados a nivel de Propósito, puesto que el Programa operó en 2008 tomando como referente los resultados a nivel de Componentes. De ahí que, para garantizar el logro de sus impactos, se requiere consolidar y fortalecer el enfoque de gestión con base resultados en la operación del Programa, aprovechando las fortalezas de gestión desarrolladas a nivel de Componentes y orientando las actividades sustantivas al cumplimiento del Propósito del Programa.

Es importante resaltar que estas áreas de mejora no son aisladas del Programa de Atención a Problemas Estructurales. De hecho, las áreas de mejora identificadas desde el análisis y valoración global realizadas por la evaluación del funcionamiento y operación del Programa surgen de dos procesos que aún no se han consolidado y que permean la operación del conjunto de Programas de SAGARPA, incluyendo el de Atención de Problemas Estructurales, a saber:

- i) La reestructuración programática en SAGARPA, que es un proceso que aún no se asimila y consolida desde el punto de vista organizacional; aspecto que excede el ámbito de responsabilidad de las unidades ejecutoras del Programa.

- ii) La instrumentación del enfoque de gestión con base en resultados, que está en proceso de implementación gradual en la Administración Pública Federal de México, y que en el caso de SAGARPA no implicó la conexión entre el proceso de diseño y de instrumentación normativa del diseño de sus Programas. De ahí que la normativa para la operación, reflejada en las ROP 2008, no guardó total correspondencia con el diseño del Programa de Atención a Problemas Estructurales, plasmado en su MIR 2008.

## Bibliografía

- Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) (2009) “Informe de Avance del Programa de Atención a Problemas Estructurales al cuarto trimestre de 2008”, México, D.F.
- \_\_\_\_\_ (2008) “Evaluación de Consistencia de Resultados. Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva, Reconversión Productiva, Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos”. Evaluación Externa 2007, México, D. F.
- (2007) “Evaluación de los Resultados del Ejercicio Fiscal 2006 del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos”. México, D. F.
- (2006) “Evaluación Nacional del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva, Integración de Cadenas agroalimentarias y Atención a Factores Críticos”. Ejercicio Fiscal 2005, México, D.F.
- (sin fecha) “Manual de Políticas de Operación del Subprograma de Apoyos para la Adquisición de Coberturas de Precios Agropecuarios”. Subprograma de Apoyos para la Adquisición de Coberturas de Precios Agropecuarios, México, D. F.
- Baumann, Pari (2000) “Equity and Efficiency in Contract Farming Schemes: The experience of Agricultural tree Crops”, Overseas Development Institute Working Paper 139, London, October.
- Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable, (2007) “Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2007-2012”, México, D. F.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) “Acuerdo mediante el cual se dan a conocer los productos complementarios considerados objeto del apoyo para la adquisición de coberturas de precios”, SAGARPA, 20 de junio de 2008, México, D. F.
- “Aviso mediante el cual se dan a conocer las fechas para la presentación de la solicitud de inscripción y pago del apoyo para el algodón nacional para el ciclo agrícola primavera-verano 2007”, SAGARPA, 29 de enero de 2008, México, D. F.
- “Aviso mediante el cual se dan a conocer las fechas para la presentación de la solicitud de inscripción y pago del apoyo para el algodón nacional para el ciclo agrícola primavera-verano 2007”, SAGARPA 29 de enero 2008, México D. F.
- “Aviso por el cual se comunica la vigencia de los productos elegibles y montos del ingreso objetivo dados a conocer en el Artículo 18 del Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, que se indican”, SAGARPA, 23 de abril de 2008, México.
- “Aviso por el cual se comunica la vigencia de los productos elegibles y montos del ingreso objetivo dados a conocer en el Artículo 18 del Acuerdo por el que se establecen las Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de

- Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, que se indican”, SAGARPA, 23 de abril de 2008, México, D. F.
- “Ley de energía para el campo”, SAGARPA, 30 de diciembre de 2002, México, D. F.
- “Lineamientos específicos de operación para la instrumentación del apoyo al ingreso objetivo de algodón pluma, ciclos agrícolas otoño-invierno 2007/2008 y primavera-verano 2008”, SAGARPA, 18 de diciembre de 2008, México, D. F.
- “Lineamientos específicos de operación del componente de apoyo al ordenamiento del mercado del Programa de Atención a Problemas Estructurales relativo a la agricultura por contrato de granos y oleaginosas elegibles”, SAGARPA, 30 de octubre de 2008, México, D. F.
- “Lineamientos que establecen la mecánica de operación específica para la entrega anticipada de recursos presupuestales a los beneficiarios de los apoyos para el ordenamiento del mercado”, SAGARPA, 25 de septiembre de 2008, México, D. F.
- “Lineamientos específicos de operación al ordenamiento del mercado para instrumentar el Esquema de compras anticipadas de maíz blanco de la cosecha del ciclo agrícola primavera-verano 2007, para su aplicación en las entidades federativas que se indican”, SAGARPA, 7 de julio de 2008, México, D. F.
- “Modificación a las Reglas de Operación del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), para los ciclos agrícolas primavera-verano y otoño-invierno publicadas el 20 de febrero de 2002 y a sus modificaciones y adiciones publicadas el 21 de febrero de 2003, 24 de diciembre de 2003, 1 de marzo de 2004, 9 de marzo de 2005, 25 de mayo de 2006 y 16 de marzo de 2007” SAGARPA, 31 de diciembre de 2007, México.
- “Modificación a los Lineamientos Específicos del Subprograma de Apoyos Directos al Ingreso Objetivo del algodón nacional publicados el 15 de noviembre de 2005, para su aplicación a los ciclos agrícolas otoño-invierno 2006/2007 y primavera-verano 2007”, SAGARPA, 7 de diciembre de 2007, México, D. F.
- “Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal 2008”, México, 13 de diciembre de 2007.
- “Programa Especial de Energía para el Campo”, SAGARPA, 4 de diciembre de 2003, DOF, México, D. F.
- “Reglamento de la Ley de Energía para el Campo”, SAGARPA, 4 de diciembre de 2003, México.
- Glover, David (1994) “Contract Farming and Commercialization of Agriculture in Developing Countries” en Von Braun, Joachim y Kennedy, Eileen (1994) “Agricultural Commercialization, Economic Development and Nutrition”. International Food Policy Research Institute (IFPRI) – The John Hopkins University Press.
- Miyata, Sachiko; Minot, Nicholas y Hu; Dinghuan (2007) “Impact of contract farming on Income. Linking small farmers, packers, and supermarkets in China”, International Food Policy Research Institute (IFPRI), discussion paper 00742, Washington, D.C., Diciembre.

Organización de Naciones para la Agricultura y la Alimentación, Proyecto de Evaluación y Análisis de Políticas (FAO) - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL), (2008) “Evaluación de Diseño del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos compensatorios), México, D.F, Diciembre.

Organización de Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO) - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Evaluación de Alianza para el Campo (2007), “Informe de Evaluación Nacional del Fondo de Compensación a Costos Energéticos Agrícolas”, México, D.F., Septiembre.

----- (2006), “Informe de Evaluación Nacional del Programa de Apoyos a la Competitividad. Componente I: Esquemas de Apoyo para Insumos Estratégicos”, México, D.F. Noviembre.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2007) “Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012”, México, D. F.

-----, “Guía Operativa para Diesel Agropecuario”, Subsecretaría de Agricultura, México, D.F.

SHCP–CONEVAL (2008) “Lineamientos para la vinculación de la matriz de indicadores de resultados y las reglas de operación de los programas correspondientes”, OFICIO No. 307.- 2009, México, D. F.



# Anexos



## Anexo 1

### Preguntas de Evaluación y sus respuestas

#### a) Arreglo institucional para la operación del programa

1. ¿El diseño e implementación del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios) fueron acompañados de un proceso de reestructuración de las instancias y unidades responsables al interior de la SAGARPA, para asegurar que su funcionamiento responda a la lógica y objetivos del nuevo Programa?

**Respuesta: No**

La evaluación encontró que el proceso de diseño y puesta en marcha de la implementación del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)<sup>58</sup> no fue acompañado de cambios en la estructura vigente de SAGARPA.

Un primer elemento que sustenta esta respuesta se refleja en que el Programa fue operado en 2008 por dos Unidades Responsables, mismas que se definieron por Componentes del Programa y en dos ámbitos de intervención: apoyos a energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización<sup>59</sup>. Las unidades referidas son la Subsecretaría de Agricultura y Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), cuya responsabilidad se delimita respecto de los ámbitos de intervención antes referidos, mismos que también guardan relación con los Programas que precedieron el diseño del Programa; estos son: el de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos; y ii) el fondo de compensación de costos energéticos agrícolas.

Tanto la Subsecretaría de Agricultura como ASERCA abordan su gestión con base en su estructura organizacional actualmente vigente, operando de manera separada a nivel de Componentes. Esto significa que existe un área de mejora para desarrollar una gestión integrada orientada al logro de los objetivos y resultados a nivel del Propósito y Fin establecidos en la MIR del nuevo Programa.

<sup>58</sup> En lo que sigue del documento, y de no especificarse lo contrario, se denominará al Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios) como el Programa.

<sup>59</sup> En lo que sigue del documento, y de no indicarse lo contrario, se hará referencia indistintamente de los apoyos a la comercialización como apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y cobertura de precios, definidos en las ROP vigentes para el Programa en el ejercicio fiscal 2008.

De manera específica, en el caso de apoyos a energéticos agropecuarios, se definieron como unidades ejecutoras a la Subsecretaría de Agricultura por intermedio de la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola; al Área Operativa de Energéticos Agropecuarios en ASERCA a nivel central; a las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA; y a los CADER o las Subdelegaciones de Pesca como ventanillas autorizadas a nivel estatal. En cuanto a los apoyos a la comercialización, ASERCA, por intermedio de la Coordinación General de Comercialización, asume la condición de unidad ejecutora con base en las atribuciones definidas en el Manual de Organizaciones, las responsabilidades atribuidas en el marco de las ROP y en la autorización realizada por parte del COTEN en los lineamientos específicos de operación<sup>60</sup>.

Por otra parte, un segundo elemento que sustenta la respuesta a la pregunta de evaluación es que tanto la Subsecretaría de Agricultura como ASERCA no realizaron una reorganización al interior de su estructura en función del diseño del Programa. Su actual organización permite el funcionamiento de estas instancias y la operación de los Componentes desde la operación de cada uno de los apoyos del Programa.

Esta organización es congruente con el arreglo institucional que permitió operar los Programas de SAGARPA, previos a la reestructuración programática efectuada en 2008, y está basada en el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación en julio del año 2001 y en el Manual de Organización General publicado en septiembre del año 2002, el cual sufrió modificaciones en 2006. Estas reformas normativas en el Reglamento interior de SAGARPA fueron de implementación previa al diseño del Programa<sup>61</sup>, por lo que se puede inferir que el diseño del Programa no estuvo acompañado de una reestructuración normativa de sus instancias y unidades responsables.

Aún así, con base en las entrevistas realizadas, se puede plantear que el diseño del Programa y la definición de las nuevas Reglas de Operación (ROP) estuvieron acompañados de un proceso de establecimiento de unidades ejecutoras de los apoyos y la asignación de recursos presupuestales con base en la estructura programática vigente.

Por su parte, en los estados visitados<sup>62</sup> en la presente evaluación no se pudo constatar el desarrollo de adecuaciones en la estructura de las entidades involucradas, tanto en las Delegaciones Estatales de SAGARPA como en las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA. Por una parte, en las Delegaciones Estatales de SAGARPA la estructura continúa estando compuesta por cuatro Subdelegaciones, a saber: Administrativa, Agropecuaria, de Pesca, y de Planeación y Desarrollo Rural, estructura a la cual se añaden los Distritos de Desarrollo Rural y los CADER correspondientes<sup>63</sup>. Dentro de esta estructura, la responsabilidad de la implementación de los apoyos a energéticos agropecuarios recae en la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural,

---

<sup>60</sup> Véase por ejemplo: Lineamiento específico de operación del apoyo de ordenamiento del mercado, publicado en el DOF el 30 de Octubre de 2008; y Lineamiento específico de operación para la instrumentación del apoyo al ingreso objetivo de algodón pluma, publicado en el DOF en diciembre de 2008.

<sup>61</sup> El Programa tiene vigencia desde el 31 de Diciembre de 2007, fecha en la que se publicaron sus Reglas de Operación en el DOF.

<sup>62</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

<sup>63</sup> Se constató que esta estructura de las Delegaciones Estatales fue definida en 1998 en sus manuales de organización.

mientras que solamente en el caso de Chiapas la Subdelegación Agropecuaria se hace responsable de los mismos.

En las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA visitadas, la estructura que permite la operación de los apoyos a comercialización recae principalmente en el área de Subdirección de Operación o en los Jefes de Departamento de Atención respectivamente. Esta estructura no está estandarizada para todas las Direcciones Regionales, de ahí que para el caso de Chiapas se tenga que el responsable de estos apoyos sea un Especialista Agropecuario, mientras que en Campeche (al igual que en Mérida y Quintana Roo como parte de la Dirección Regional Peninsular) existe una Subdirección de Comercialización como responsable de estos apoyos. Con base en esta estructura se operan los apoyos a comercialización del Programa tal cual como se operaron bajo la estructura programática anterior, por lo cual se concluye que no existió una readecuación de las estructuras de las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA en función del diseño del nuevo Programa.

2. ¿En qué medida las *atribuciones* de los distintos órganos e instancias ejecutoras del Programa, definidas en el Reglamento Interior de la Secretaría, siguen siendo pertinentes y mantienen congruencia con las Actividades del nuevo Programa?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

Las atribuciones y funciones definidas en el Reglamento Interior y el Manual de Organización General de SAGARPA son de carácter genérico, sin que se haga referencia a las actividades de ningún programa en particular<sup>64</sup>. No obstante lo anterior, el análisis de las atribuciones definidas en estos documentos normativos para la Subsecretaría de Agricultura, ASERCA y CONAPESCA permite establecer que éstas siguen siendo pertinentes y mantienen congruencia a nivel de los Componentes y Actividades del nuevo Programa, más no son suficientes.

Para el caso de la Subsecretaría de Agricultura, el Reglamento Interior no define atribuciones específicas para la ejecución del Programa. Sin embargo, en los Manuales de Organización de SAGARPA<sup>65</sup> se establece como atribución genérica de esta instancia el formular programas relacionados con insumos agrícolas.

Al interior de la Subsecretaría de Agricultura no fue posible constatar documentalmente las atribuciones específicas de la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola. Dicha instancia no está definida en el Reglamento Interior (2002 actualizado el 2006) ni en el Manual de Organización General (2002) de SAGARPA. Tampoco se pudieron verificar documentalmente las atribuciones del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA, la que no está definida en el Manual de Organización de ASERCA (2005). Sin embargo, respecto de los Energéticos Agropecuarios y de acuerdo a las entrevistas realizadas, tanto a nivel federal como estatal, se puede afirmar que ambas instancias poseen las atribuciones necesarias para operar los apoyos referidos. Dichas atribuciones corresponden al diseño, monitoreo y evaluación de los apoyos, así como a la conducción y coordinación del Programa en la parte referida a los energéticos agropecuarios. Lo anterior se fundamenta también en la constatación de que estas instancias definen aspectos normativos y supervisan la operación de estos apoyos.

En el caso de ASERCA, en el Reglamento Interior se definen las atribuciones necesarias para el funcionamiento y operación de los apoyos a la comercialización que forman parte del Programa<sup>66</sup>. Estas atribuciones son sobre la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de estos apoyos, junto a la conducción y a la articulación del Programa en la parte referida a este tipo de apoyos. Por su parte, el Manual de Organización de ASERCA detalla las atribuciones de este organismo desconcentrado, estableciendo que la Coordinación General de Comercialización es la encargada de diseñar, instrumentar y operar programas de apoyos directos al productor relacionados con: excedentes de comercialización, reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos.

---

<sup>64</sup> Solamente en el caso de PROCAMPO el Reglamento Interior de la SAGARPA (Sección II, Artículo 43, numeral IV) establece atribuciones específicas.

<sup>65</sup> Manual de Organización General de SAGARPA (2002) y Manual de Organización de la Subsecretaría de Agricultura (2003).

<sup>66</sup> De manera específica en su Sección II, Artículo 43, Numerales I a III; V; VIII y IX; XI a XV; y XIII a XX y Artículo 48.

Estas funciones son pertinentes para la operación del Programa en sus apoyos a la comercialización, puesto que se relacionan directamente con el objetivo de estos apoyos que es atender problemas de comercialización derivados de excedentes de cosechas estacionales. Asimismo, las entrevistas sostenidas reafirman que las actuales atribuciones y la organización interna de ASERCA son adecuadas para operar el Programa, puesto que permiten a esta instancia ejecutora realizar las Actividades que permiten concretar los Componentes y la entrega de los apoyos.

En cuanto a CONAPESCA, el Reglamento Interior le define atribuciones adecuadas para su participación en la operación del Programa en lo relativo al apoyo del diesel marino y gasolina ribereña en la Sección I, Artículo 40, Numerales I a III, correspondientes a la formulación, coordinación y ejecución de programas de fomento de las actividades pesquera y acuícola, así como de incremento en su productividad, entre los que caben los apoyos a energéticos agropecuarios. Respecto del Manual de Organización General de SAGARPA, que es menos detallado que el Reglamento Interior, se definen funciones genéricas que también resultan pertinentes y mantienen congruencia con las actividades del Programa en lo que corresponde a CONAPESCA, correspondientes a las señaladas previamente y establecidas en el Reglamento Interior de SAGARPA.

Por su parte, en el título tercero, Artículo 34, del Reglamento Interior de SAGARPA se define que las Delegaciones Estatales tienen la atribución de vigilar, promover, supervisar y ejecutar los Programas de SAGARPA. De igual forma, el Reglamento Interior define que el Delegado tiene facultades de brindar atribuciones específicas a sus subalternos. En las entidades federativas visitadas se planteó que las atribuciones y responsabilidades específicas de las instancias ejecutoras son adecuadas conforme están definidas por las ROP del Programa, en las que se especifica la participación de los distintos actores en el nivel estatal en función del tramo específico de responsabilidad sobre el proceso operativo<sup>67</sup>.

En ese sentido se reconoce la participación de la Delegación Estatal en los apoyos a energéticos agropecuarios por intermedio de sus instancias operativas como los DDR, CADER y Oficinas de Pesca (en coordinación con CONAPESCA), para cumplir con la función de ventanillas autorizadas en la materia. En el caso de las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA se reconoce su atribución operativa para todos los apoyos del Programa, involucrando desde la impresión de formatos, su captura, validación y pago de los apoyos. De ahí se constató que las atribuciones en el nivel estatal siguen siendo adecuadas para ejecutar las actividades del Programa, aún cuando en los estados visitados se manifestó la necesidad de actualizar los manuales de organización en función de estas responsabilidades. De igual forma, en algunos estados como Tamaulipas y Guanajuato, se manifestó que las atribuciones están acotadas al cumplimiento de ciertos procesos operativos y que no permiten tomar decisiones para resolver problemas propios de la operación, lo cual obedece al carácter centralizado y de ejecución nacional del Programa.

<sup>67</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Jalisco, Sinaloa y Sonora.

3. ¿Existe al interior de la SAGARPA una instancia organizacional Responsable, designada formalmente, que conduzca el Programa de manera articulada con las distintas áreas técnicas involucradas y que sea responsable del logro de los objetivos y resultados del Programa?

**Respuesta:** No

Con base en el análisis realizado de información documental, y con base en las entrevistas efectuadas en el nivel central y estatal, no se pudo constatar la designación formal de una instancia al interior de la SAGARPA como unidad responsable del Programa, que actúe como una Gerencia Integrada del mismo. Es decir, no se evidenció la designación formal de una instancia que conduzca de manera articulada las distintas unidades ejecutoras y que sea responsable del logro de los objetivos y resultados del Programa, establecidos a nivel de Propósito y Fin en la MIR 2008.

Lo anterior obedece a que los cambios programáticos de SAGARPA realizados en diciembre de 2007, y en específico el diseño del Programa, no fueron acompañados de una reestructuración normativa de la organización interna de SAGARPA. Aún así, desde el punto de vista presupuestal se evidenció la designación formal de dos unidades responsables sobre la estructura programática, mismas que en la práctica asumen un rol de responsabilidad sobre los apoyos del Programa, a saber: la Subsecretaría de Agricultura para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios; y ASERCA para el caso de los apoyos a la comercialización. Ello implicó la separación de la organización del Programa, al existir dos unidades responsables a cargo de los respectivos Componentes señalados previamente.

Lo anterior da cuenta de la coexistencia de dos unidades responsables del Programa al interior de SAGARPA, lo que se observa tanto a nivel federal como estatal, de acuerdo a la evidencia recogida en los diez estados visitados<sup>68</sup>. Asimismo, permite la coexistencia de roles normativos y funciones operativas entre estas instancias, de acuerdo a su nivel de responsabilidad sobre los distintos apoyos del Programa.

De manera específica, la unidad que en la práctica asume el rol de responsable de los apoyos a energéticos agropecuarios es la Subsecretaría de Agricultura, a través de la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola. Cabe señalar que ASERCA asume el rol de unidad ejecutora mediante una figura similar a la de un Agente Técnico, subcontratando para estos efectos a un área operativa que está a cargo de la operación de estos apoyos<sup>69</sup>. Asimismo, en lo relativo a los apoyos del diesel marino y gasolina ribereña, CONAPESCA actúa como unidad ejecutora con base en lo definido en las ROP del año 2008, donde se define que "*La Unidad Responsable con la participación de CONAPESCA y ASERCA, acuerdan su participación...*".

---

<sup>68</sup> En los estados visitados, la responsabilidad sobre los apoyos de energéticos agropecuarios recae en las Subdelegaciones Agropecuaria o de Planeación y Desarrollo Rural; mientras que en el caso de los apoyos a la comercialización, la responsabilidad recae sobre la Dirección Regional o Unidad Estatal de ASERCA presente en el estado.

<sup>69</sup> Área Operativa de Energéticos Agropecuarios que depende directamente de la Dirección en Jefe de ASERCA y de la Subsecretaría de Agricultura.

En cuanto a los apoyos a la comercialización<sup>70</sup>, ASERCA asume el rol de unidad responsable y ejecutora, principalmente a través de la Coordinación General de Comercialización. También interviene la Coordinación General de Apoyos de ASERCA a través de la Dirección General de Medios de Pago y la Dirección de Pagos de Apoyos a la Comercialización.

La coexistencia de estas unidades responsables se replica en el nivel estatal. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la unidad que ejerce el rol de responsable es la Delegación Estatal, en su calidad de representante de SAGARPA en cada entidad federativa. Para el caso de energéticos agropecuarios, se constataron dos modalidades de áreas operativas con nivel de responsabilidad designada por los Delegados estatales, a saber: las Subdelegaciones de Planeación y Desarrollo Rural; o la Subdelegación Agropecuaria. En el caso de los apoyos de diesel marino y gasolina ribereña, es la Subdelegación de Pesca dentro de la Delegación Estatal quien asume la responsabilidad operativa de los apoyos, la que a su vez se coordina con CONAPESCA.

Respecto de los apoyos a la comercialización, la Dirección Regional y/o la Unidad Estatal de ASERCA respectiva tienen responsabilidad en la materia a nivel estatal. En general, existen departamentos de comercialización que operan los apoyos en la materia, que dependen de la Subdirección de Operaciones<sup>71</sup>.

La existencia de dos unidades responsables es reconocida por los funcionarios y beneficiarios entrevistados en los diez estados visitados, aún cuando se reconoce que existe una buena coordinación entre ambas instancias para asegurar el funcionamiento y operación del Programa en sus distintos apoyos.

---

<sup>70</sup> En lo que sigue del documento, y de no especificarse de otra forma, se hará referencia a los apoyos a la comercialización para referirse a los apoyos comprendidos en los de ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y coberturas de precios definidos en las ROP vigentes para el Programa en el ejercicio fiscal 2008.

<sup>71</sup> Solo en el caso de la Dirección Regional Peninsular que cubre los estados de Campeche, Mérida y Quintana Roo, se constató una Subdirección de Comercialización que actúa como unidad responsable en la materia.

4. ¿En la normatividad aplicable se establecen los elementos mínimos necesarios sobre las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los órganos de decisión y/o áreas técnicas que intervienen en la instrumentación de cada Componente del Programa de modo que su funcionamiento sea coordinado y conduzca al logro de los resultados esperados?

**Respuesta:** No

La evaluación encontró que en las ROP 2008 y los lineamientos específicos de operación del Programa no están definidas las atribuciones necesarias y adecuadas de las instancias ejecutoras del Programa que permitan desarrollar una gestión y conducente al logro de los resultados esperados en términos del Propósito y Fin establecidos en la MIR 2008. Sin embargo, a nivel de los Componentes de energéticos agropecuarios y comercialización respectivamente se establecen los elementos mínimos necesarios respecto de las responsabilidades y atribuciones de las instancias involucradas en términos decisorio y técnicos operativo. Asimismo se encontraron áreas de mejora en términos de la definición de responsabilidades y funciones que permitan el accionar coordinado de las instancias involucradas tanto a nivel federal como estatal.

Lo anterior se sustenta en lo establecido en el Artículo 18, Fracción II 4.1 de las ROP, en el que se definen las responsabilidades de los distintos Participantes del Programa en calidad de Ejecutores a nivel de los Componentes involucrados. En esta fracción se definen los actores intervinientes y sus funciones, distinguiendo entre los involucrados para los apoyos a energéticos agropecuarios y para los apoyos a la comercialización (Ingreso Objetivo, Ordenamiento del Mercado y Adquisición de Coberturas).

En las ROP del Programa se define a la “Unidad Responsable” en forma genérica lo que obedece a los criterios del Grupo Interno de Dirección de SAGARPA que estuvo a cargo de la formulación de esta normativa para los nuevos Programas. De acuerdo a las entrevistas efectuadas un criterio adoptado por este grupo fue el definir la “Unidad Responsable” sin identificarla de manera precisa, pero estableciendo las interrelaciones que ésta tuviera con las distintas unidades ejecutoras. Lo anterior en el entendido de que existiría una sola unidad responsable para cada Programa y correspondería a aquella sobre la cual se pronunciara en cada caso, el Comité Técnico Nacional de SAGARPA (COTEN)<sup>72</sup>.

Por su parte de forma específica, en el Artículo 18, Fracción II 4.2. e) se establece la constitución de las CRyS, que tienen responsabilidad sobre el seguimiento, control y evaluación de la fase operativa de las acciones para la correcta aplicación de los apoyos a la comercialización; la resolución de problemas específicos de operación; y la formulación de propuestas a las oficinas centrales para la adecuación de los mecanismos de operación establecidos.

---

<sup>72</sup> Las Facultades del COTEN se encuentran definidas en el Artículo 10 de las ROP. Se constató documentalmente que en el caso de los apoyos a la comercialización, el COTEN, al momento de autorizar los lineamientos específicos de operación, se pronuncia sobre la unidad responsable para instrumentarlos, aunque la responsabilidad está acotada a cada apoyo y no queda definida sobre el conjunto del Programa.

Asimismo, dentro de los anexos de las ROP se establecen claramente la participación de cada uno de los actores para los cuales se definieron responsabilidades en la Fracción II.4.1 de las ROP. En los anexos referidos<sup>73</sup> se establecen los flujogramas y responsabilidades para cada uno de los apoyos del Programa en las distintas etapas de los procesos operativos.

Dicho lo anterior, se concluye que las responsabilidades y atribuciones de la Subsecretaría de Agricultura, ASERCA y CONAPESCA están mínimamente definidas en las ROP y en los lineamientos específicos de operación. Sin embargo, ello se encuentra establecido a nivel de Componentes o de los apoyos que forman parte del Programa. Es decir, existiendo áreas de mejora para definir responsabilidades y atribuciones necesarias a nivel del conjunto del Programa en términos de su Gerencia Integrada y coordinación de los apoyos, conducentes al logro de los resultados esperados a nivel del Propósito y Fin establecidos en la MIR 2008.

---

<sup>73</sup> Anexo 19 a 21-A , 25 a 26-A, 29 a 35, y 41 a 43 de las ROP 2008.

5. ¿Las instancias que participan en la operación de cada Componente del Programa (Direcciones Regionales de ASERCA, Agentes Técnicos, DDR, CADER, etc.) tienen la capacidad institucional requerida, en términos de recursos materiales y humanos, para la implementación eficiente y eficaz del Programa?

**Respuesta:** No

Con base en la información de las entrevistas efectuadas, y la observación directa durante las visitas a los estados, se puede inferir que existe espacio para el fortalecimiento de las capacidades institucionales necesarias para que las instancias involucradas en la operación del Programa lleven a cabo una implementación eficiente y eficaz del Programa, particularmente a nivel estatal pero también regional en el caso de ASERCA. En el conjunto de estados visitados<sup>74</sup> se observó un consenso, tanto en las Delegaciones Estatales de SAGARPA como en las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA, sobre esta necesidad de fortalecer su capacidad institucional, principalmente en términos de recursos humanos y materiales.

En materia de recursos humanos, un área para el fortalecimiento se observa en la disponibilidad de personal de las ventanillas que operan en los CADER y en las que operan en las Delegaciones Estatales de la SAGARPA. Aun así, en algunos de los estados visitados existe un claro reconocimiento por parte de los beneficiarios entrevistados hacia el personal de los CADER en términos de su compromiso y servicio público<sup>75</sup>. Los problemas de personal en las ventanillas son de dos tipos: i) limitado personal de atención y ii) dependencia de personal de honorarios para las labores realizadas a nivel de ventanilla.

Estas carencias de personal generan problemas de calidad y efectividad en la respuesta al volumen de solicitudes que se reciben para obtener los apoyos del Programa, hecho que se constató en Sinaloa, Chihuahua y Tamaulipas. Esta sobrecarga se debe también a la realización de diversos procesos en forma manual. En el área de los apoyos a productores pesqueros correspondientes al diesel marino y gasolina ribereña, también se encontraron carencias de personal a nivel de las Oficinas de Pesca, especialmente en cuanto a falta de personal de base.

Aun cuando no se dispuso de información estadística que permita dimensionar las brechas de personal de base en la totalidad de Delegaciones Estatales, la evidencia recogida en los estados es clara y coincidente en la materia. Por ejemplo, en el caso de Tamaulipas, en la Delegación Estatal, se indicó que el año 2003 eran 1,600 funcionarios y el año 2009 son sólo 300 aproximadamente. Por su parte, en el caso de Campeche se señaló que en diciembre de 2008 se retiraron 50 de 270 personas de base en los CADER del estado (20% aproximadamente), que no se repusieron.

---

<sup>74</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

<sup>75</sup> Solamente en el caso de Chihuahua, Sinaloa y Sonora la percepción de los beneficiarios con respecto del CADER se ve opacada en términos de la comparación que realizan los beneficiarios de la calidad del servicio brindado por las ventanillas alternas.

Asimismo, en las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA también se constató la necesidad de fortalecer su capacidad institucional. Lo anterior en términos de personal, específicamente de personal de base y especialmente en el área de comercialización, cuyos apoyos son los que más han crecido en los últimos años<sup>76</sup>. Además, se constató una excesiva dependencia del personal de honorarios, que no tiene la condición de servidor público y por tanto está limitado en sus funciones y en la posibilidad de realizar actos de autoridad como la entrega de cheques. Esto se soporta documentalmente, en tanto que se pudo constatar que existen en total 82 funcionarios de base en las 9 Direcciones Regionales y dos centros de captura de ASERCA<sup>77</sup>, es decir un promedio de 8 funcionarios de base por cada Dirección Regional.

También se observaron en todos los estados visitados carencias en términos de recursos materiales y equipamiento informático, que afectan y limitan la operación del Programa, especialmente en materia de atención oportuna a los productores, simplificación de procesos, seguimiento de los apoyos y acompañamiento en terreno a los productores. La observación directa dio cuenta de la existencia de equipos de cómputo desactualizados y con una asignación de un equipo de cómputo por cada tres personas dentro de un CADER típico. Ello también se observa en las Oficinas de Pesca, lo que limita la captura digital de la solicitud de gasolina ribereña a través del Sistema de Control y Registro de Energéticos Agropecuarios<sup>78</sup>, sistema que ha comenzado a implementarse de manera piloto entre ASERCA y CONAPESCA en algunos estados como Tamaulipas y Chiapas.

También existen carencias en la conectividad a Internet en los CADER y Oficinas de Pesca, donde destaca el estado de Campeche, en que cinco de las nueve Oficinas de Pesca no poseen conexión a Internet por problemas de infraestructura de comunicación.

---

<sup>76</sup> De acuerdo al informe trimestral presentado por ASERCA (2009), existe una mayor orientación de los recursos hacia los esquemas de agricultura por contrato, compras anticipadas y el uso de coberturas de precios en estos esquemas, en comparación con gestiones pasadas donde el ingreso objetivo tenía un mayor peso específico.

<sup>77</sup> De acuerdo la estructura orgánica aprobada para ASERCA en 2008 mediante oficio 511.-2559 del 18 de Junio de 2008, emitido por la Oficialía Mayor de SAGARPA.

<sup>78</sup> Para el caso específico de gasolina ribereña, se ha desarrollado un módulo denominado Sistema de Inscripción y Reinscripción para Gasolina Ribereña.

6. ¿Las Delegaciones estatales de la SAGARPA tienen y realizan la función de interlocución de la Secretaría con los actores involucrados en el Programa?

**Respuesta:** No

Dado el rol que desempeñan las Delegaciones Estatales como expresión institucional de la Secretaría en cada estado visitado<sup>79</sup>, se concluye que éstas no tienen las atribuciones necesarias y tampoco asumen la función de interlocución con los actores involucrados en el Programa. Lo anterior obedece a que estas instancias enfrentan dos situaciones que limitan su capacidad de interlocución, a saber: i) un acotado ámbito de decisión sobre el Programa dado su carácter centralizado con ejecución nacional; y ii) ausencia de una organización y gestión integrada del Programa en los estados.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interior, las Delegaciones Estatales tienen las atribuciones de representación de SAGARPA, así como de vigilar, promover, supervisar y ejecutar sus Programas en el territorio de su competencia. Es decir que el ámbito de responsabilidad que se deriva de sus atribuciones es de carácter operativo, no así del tipo decisorio y normativo, lo cual limita la capacidad de interlocución de estas instancias con respecto de los principales actores involucrados en el Programa como son las organizaciones y representantes de productores, empresas comercializadoras, y empresas consumidoras en su condición de beneficiarios de los apoyos.

En el caso específico de los apoyos a energéticos agropecuarios se pudo constatar que existe un limitado rol de interlocución de las Delegaciones Estatales, el cual se pone en evidencia ante situaciones de presión de los actores relevantes como son los productores beneficiarios de los apoyos. Se constató que las Delegaciones Estatales, tanto en estos escenarios de conflicto como en la continua operación de los apoyos, tienen una escasa capacidad de resolución de problemáticas, en tanto el ámbito de toma de decisiones respecto de estos apoyos se ubica en el nivel central de SAGARPA. Se constató en Chiapas y Chihuahua que la función de interlocución que cumplen las Delegaciones de SAGARPA se limita a la identificación de problemas, principales actores involucrados y afectados y a la propuesta de soluciones por intermedio de reportes continuos realizados a la Coordinación General de Delegaciones en el nivel central.

Por su parte, la función de interlocución de las Delegaciones Estatales con respecto de los apoyos a la comercialización es mínima, pues se constató en los estados visitados<sup>80</sup> que éstas no ejercen un rol de unidades ejecutoras y responsables de estos apoyos a nivel estatal. Más aún, las Delegaciones Estatales de SAGARPA no tienen las atribuciones y responsabilidades definidas para tomar decisiones respecto de la operación de este tipo de apoyos o con respecto de problemas y sanciones que se pueden presentar ante posibles incumplimientos de los términos en los cuales éstos se otorgan.

---

<sup>79</sup> Durante la evaluación acontecieron manifestaciones de productores en todo México exigiendo al Gobierno Federal, y de manera específica a SAGARPA, la disminución del precio del diesel y un incremento en el subsidio de diesel agropecuario y marino.

<sup>80</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

7. ¿Las Direcciones Regionales de ASERCA tienen y realizan la función de interlocución tanto de ASERCA como de la Secretaría con los actores involucrados en el Programa?

**Respuesta: No**

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Organización de ASERCA, las Direcciones Regionales poseen las atribuciones necesarias para actuar como interlocutores del Programa, tanto de ASERCA como de SAGARPA. Aun así, no se puede concluir que estas instancias realicen un rol de interlocución debido a que los ámbitos de decisión sobre estos apoyos del Programa se encuentran establecidos a nivel nacional.

Lo anterior se sustenta en que, normativamente, el Manual de Organización establece que las Direcciones Regionales deben “*dirigir, fomentar y supervisar la adecuada operación de los Programas a su cargo*”, incluyendo los de comercialización, lo que da cuenta de las atribuciones referidas.

En la práctica estas instancias asumen, en el nivel estatal, la condición de Unidad Responsable<sup>81</sup> para este tipo de apoyos, generando además un reconocimiento por parte de los beneficiarios entrevistados en los todos los estados visitados en el cumplimiento de su rol de unidades ejecutoras. Aún así, se constató que las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA no cuentan con el ámbito de decisión necesario para resolver problemas derivados de la operación de los apoyos, como por ejemplo posibles incumplimientos de los términos en los cuales éstos se otorgan<sup>82</sup>. Esto obedece a que el nivel de responsabilidad que se les confiere es del nivel operativo y no así normativo o decisorio, restándole capacidad de interlocución con los principales actores involucrados.

A pesar de lo anterior, se constató que estas instancias cumplen un rol de interlocución acotado a la posibilidad de interconexión que brinda al nivel central de SAGARPA y ASERCA con los agentes económicos relevantes para estos apoyos, como son las organizaciones y representantes de productores, los sistemas producto involucrados, y empresas comercializadoras y consumidoras de los cultivos elegibles de apoyo. Por ejemplo, en Chiapas, Durango y Chihuahua existe una función de interlocución con los principales agentes económicos de los sistemas producto apoyados por medio de la participación de las Direcciones Regionales de ASERCA en las CRYs o en los Consejos Estatales de Desarrollo Rural Sustentable.

De igual forma, por medio de la figura de ventanilla alterna se logra un mayor relacionamiento con las asociaciones y organizaciones de productores involucrados en el Programa. Por ejemplo, destaca el caso de los estados de Chihuahua, Guanajuato, Sonora, Sinaloa y Tamaulipas, donde la gestión de los apoyos se realiza con el apoyo de estas ventanillas, brindando un espacio de interlocución de SAGARPA con estas organizaciones de productores.

<sup>81</sup> Esto fue visible en aquellas Direcciones Regionales y Unidades Estatales donde existe un mayor volumen de productos comercializados y/o donde existe el apoyo a sistemas producto que son prioritarios en el nivel estatal como en el caso de Chiapas, Chihuahua, Durango, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

<sup>82</sup> Por ejemplo, el incumplimiento de contratos por parte de empresas comercializadores constatado en Chihuahua y Durango.

## b) Proceso de presupuestación del Programa

8. Durante el proceso de presupuestación del Programa, ¿las definiciones que toman las distintas dependencias participantes (SAGARPA, SHCP, Cámara de Diputados) se encuentran alineadas, en el sentido de que todas ellas respondan al logro de los mismos resultados esperados?

**Respuesta:** No

Un primer elemento que sustenta la respuesta a esta pregunta es que, con base en la información obtenida de entrevistas en SAGARPA e información documental revisada, la evaluación infiere que las definiciones de las distintas dependencias participantes en el proceso de presupuestación del Programa (al interior de SAGARPA, SHCP y Cámara de Diputados) guardan coherencia entre la propuesta inicial de presupuesto y el presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal 2008<sup>83</sup>. Sin embargo, no se puede validar que las definiciones de estas instancias respecto de la presupuestación se encuentren alineadas para el logro de los resultados esperados del Programa, ubicados a nivel de Propósito y Fin de la MIR.

Un segundo elemento que permite explicar la respuesta a la pregunta es que, al interior de SAGARPA, las definiciones sobre la presupuestación se realizan de forma separada y por Componente. Las unidades responsables definidas a nivel de Componentes no se reúnen para definir las metas del Programa y sus indicadores superiores (Fin y Propósito de la MIR), ni tampoco lo hacen para estructurar el presupuesto integrado del Programa con ambos tipos de apoyos. Esto es una consecuencia de la coexistencia de dos unidades responsables en relación a los apoyos del Programa<sup>84</sup>, sin una definición formal sobre qué instancia debe coordinar y liderar la gestión integral del Programa.

El proceso de presupuestación observado posee dos lógicas distintas en función de las dos grandes líneas de acción del Programa: apoyos a energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización. En el primer caso, la Subsecretaría de Agricultura presupuesta con base en el padrón de beneficiarios y con base en criterios históricos según el padrón de beneficiarios y los consumos del año anterior para los tres apoyos considerados: diesel agropecuario, diesel marino y gasolina ribereña. Es decir, que desde el año anterior se conocen las necesidades y requerimientos presupuestales para el año siguiente.

El monto del apoyo se fija anualmente en función de la disponibilidad presupuestal autorizada en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y hasta por el volumen de la cuota energética asignada a cada sujeto productivo. La cuota energética se expresa en litros para diesel o gasolina ribereña, su volumen es determinado por la

---

<sup>83</sup> La propuesta enviada por la SHCP a la Cámara de Diputados en el proyecto de presupuesto 2008 para el Programa fue aprobada prácticamente en los mismos términos que la propuesta inicial elaborada por SAGARPA y las Unidades Responsables involucradas, con una diferencia negativa de 45.8 millones sobre un presupuesto total de más de 11 mil millones de pesos. Fuente: Proyecto de presupuesto 2008 enviado a SHCP y PEF 2008 aprobado por la Cámara de Diputados.

<sup>84</sup> Subsecretaría de Agricultura para los apoyos a energéticos agropecuarios y ASERCA para los apoyos a la comercialización.

Secretaría en función de la superficie, tipo, número de maquinaria y equipo, embarcación y la magnitud de la granja acuícola. Ello expresa además, que en estos apoyos no se utiliza el enfoque de presupuestación y gestión con base en resultados.

En el segundo caso, para la presupuestación de los apoyos a la comercialización no se opera con base en un padrón de beneficiarios, sino en función de la demanda y cosecha estimada para los cultivos apoyados. Para estos efectos, se realiza una estimación de necesidades de apoyos para el año siguiente, que ASERCA elabora con base en consultas a las Direcciones Regionales y Unidades Estatales, las que a su vez consultan a las Delegaciones Estatales de SAGARPA y a los CADER. En este proceso de consultas también pueden participar los Gobiernos Estatales, a través de las Secretarías de Desarrollo Rural. La estimación realizada por ASERCA se elabora a nivel de cada uno de los apoyos a la comercialización contemplados en el Programa, diferenciando por ciclo agrícola, cultivo y estado cuando corresponde. Con ello se construye el escenario financiero para el año siguiente en el mes de julio del año en curso, considerando las siguientes variables: superficies a sembrar estimadas; precios de mercado estimados (clave para futuros); intenciones de compra estimadas; y bases determinadas (por ASERCA). El escenario financiero estimado para el año 2008 se muestra en el Anexo 2.

Aún cuando es positivo que para estos apoyos se realice una presupuestación sustentada en la demanda estimada de los productores y las condiciones de mercado proyectadas, este ejercicio dista del enfoque de presupuestación y gestión con base en resultados. Esto se debe a que los procesos de presupuestación descritos expresan una gestión presupuestaria separada por Componentes, mas no así los definidos en el nivel de Propósito del Programa definido en la MIR.

Con base en los elementos anteriormente descritos se concluye que las definiciones de los distintos involucrados en la presupuestación del Programa no se encuentran necesariamente alineadas para el logro de los resultados esperados, establecidos a nivel del Propósito y Fin de la MIR 2008.

9. ¿Con base en qué tipo de criterios y consideraciones técnicas realiza la Cámara de Diputados la presupuestación del Programa en el PEF y en qué medida esos criterios son pertinentes para atender las prioridades de desarrollo del medio rural?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

La Cámara de Diputados define un conjunto de criterios político-técnicos para la presupuestación de los Programas sujetos a Reglas de Operación, incluyendo a los de SAGARPA, dentro de los que se encuentra el Programa de Atención a Problemas Estructurales. Aún así, no se puede validar que todos los criterios y consideraciones adoptadas por la Cámara de Diputados para la dictaminación del Proyecto de Presupuesto sean pertinentes para atender las prioridades del medio rural, en concordancia con los resultados y características del Programa. De hecho, en algunos casos los criterios establecidos por la Cámara de Diputados resultan contrapuestos.

Los criterios referidos, manifestados inicialmente por medio de un dictamen sobre el proyecto de presupuesto<sup>85</sup>, se expresan en definitiva en el Artículo 34 del Decreto del PEF 2008, donde se detallan un conjunto de criterios relacionados específicamente con el presupuesto del Programa de Atención a Problemas Estructurales. A continuación se presentan estos criterios valorando individualmente su pertinencia para la atención de las prioridades de desarrollo del medio rural con base en la lógica de intervención definida por el Programa:

*-“I. En la selección de los beneficiarios de los programas establecidos en el Artículo anterior, por lo menos el 50 por ciento de ellos corresponderá a los productores de menores ingresos”. La evaluación considera que este **criterio de equidad** manifestado por la Cámara de Diputados es pertinente en términos de la equidad necesaria para el desarrollo rural, pero no es posible aplicarlo al Programa porque su orientación y lógica de funcionamiento, particularmente en los apoyos a la Comercialización, no lo permite. Lo anterior se sustenta en que los apoyos a la comercialización están diseñados para su otorgamiento a productores que tienen excedentes de producción necesarios para su comercialización, lo cual los establece dentro de los productores de agricultura comercial que no son los de menores ingresos en relación del universo de productores del sector, en especial con relación de aquellos que dedican su producción al autoconsumo.*

*-“IV. Los programas deberán contar con el padrón de beneficiarios, mismo que será la base para conformar el Registro de Beneficiarios del Sector Agropecuario y Pesquero, que se deberán publicar en la página electrónica de Internet de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Este padrón deberá, en forma gradual, ir incorporando a los beneficiarios de los programas que conforman el Programa Especial Concurrente. Los beneficiarios, montos y apoyos recibidos serán dados a conocer en las gacetas oficiales y en un diario de mayor circulación de las respectivas entidades federativas, así como en los términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental”. Se considera que este **criterio de transparencia** es pertinente en tanto permitiría no solamente brindar información relevante de todos los Programas de SAGARPA sino que también coadyuvaría con la planeación y la complementariedad entre estos.*

---

<sup>85</sup> Enviado por la Mesa Directiva de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados a la presidencia de este Poder el 12 de Noviembre de 2007.

-“V. Los programas presupuestarios de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, privilegiará que los apoyos fortalezcan la competitividad de los diversos sistemas productos”. Se considera un **criterio de orientación de los recursos** pertinente para efectos del desarrollo rural así como del Programa en tanto permite el apoyo de cultivos que se encuentran integrados en un sistema producto.

-“VI. Los apoyos de los programas de PROCAMPO y de Atención a Problemas Estructurales, en su Componente de Apoyo al Ingreso Objetivo y a la Comercialización, se ejercerán conforme al calendario autorizado que se dará a conocer a las entidades federativas a través de su página electrónica de Internet, en el que se considerará el inicio generalizado del periodo de siembra de cada ciclo agrícola”. Se considera una consideración sobre el inicio del ejercicio de recursos pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa, pues los apoyos señalados deben operar en congruencia con el ciclo agrícola y en función de las condiciones de mercado que prevalecieron.

-“VII. La entrega de los apoyos de los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación podrán ser canalizados por las organizaciones de los productores, siempre y cuando así esté previsto en la reglas de operación de los mismos”. Se considera que esta **consideración sobre el mecanismo para la entrega de los apoyos** es pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa pues permite reconocer en las ROP vigentes para 2008 la figura de la ventanilla alterna referida principalmente a las organizaciones de productores.

-“VIII. Los recursos de los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación se otorgarán con criterios de equidad.” Se considera que este **criterio de equidad** es pertinente para efectos del desarrollo rural, pero no es instrumentable dados los objetivos y lógica de operación del Programa relacionados con el apoyo a la actividad agropecuaria comercial, lo cual además se contrapone con los criterios de orientación de recursos hacia la competitividad vertidos anteriormente. De todos modos las ROP 2008 reconocen que para efectos de incorporar el criterio de equidad en los apoyos de ingreso objetivo, la Secretaría podrá establecer en los lineamientos específicos de operación lo siguiente: “límites a la superficie que se apoye por productor; topes en los rendimientos por región y por cultivo; y límites máximos en los rendimientos por cultivo-por productor en lo individual”.

- “Los programas que contemplen el otorgamiento de apoyos a través de los compradores deberán prever en sus reglas de operación la entrega oportuna de los recursos; mecanismos de transparencia; ser de carácter general, y dar prioridad a las organizaciones de productores y a la integración de cadenas productivas nacionales”. Se considera que este **criterio relacionado con la oportunidad y transparencia** es pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa puesto que permite que en la normativa del Programa se adopten estas orientaciones, aún cuando no en todos los casos se cumple con la entrega oportuna de los recursos, particularmente en materia de apoyos a la comercialización.

-“IX. En los apoyos que otorgue la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se observará lo siguiente” (se indican los criterios que aplican al Programa):

- “Se promoverá la integración de cadenas productivas y la eliminación de intermediarios”. Se considera un **criterio de orientación de los recursos** pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa, puesto que permite asignar recursos hacia aquellos cultivos donde se potencie la integración de cadenas.
- “Se apoyará la ganadería nacional para que tenga acceso a la compra en condiciones competitivas de granos forrajeros y de cosechas excedentarias, una vez que se haya cubierto la demanda del consumo humano”. Se considera un **criterio de orientación de los recursos** pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa, donde las ROP 2008 incorporan este criterio a través del “Apoyo al acceso a granos forrajeros elegibles” que forma parte del Componente “Mercados de granos y oleaginosas elegibles ordenados con transacciones comerciales oportunas que dan certidumbre a los productores y compradores en los mejores términos de mercado”<sup>86</sup>.
- “Se promoverá oportunamente la reconversión de cultivos a fin de reducir los volúmenes excedentarios con problemas de comercialización y adecuar la producción a la aptitud de la tierra y a la demanda regional”. Se considera como un **criterio de orientación de los recursos** pertinente para efectos del desarrollo rural pero no del Programa en tanto los objetivos plasmados en su diseño no recogen este criterio en forma explícita, aun cuando en gestiones pasadas este era un resultado esperado de los apoyos a comercialización.
- “Se promoverá la utilización de coberturas de precios por parte de los productores nacionales y se utilizará este instrumento para incentivar la agricultura por contrato. Se utilizará el apoyo a la pignoración de granos como un mecanismo para empatar la demanda y la oferta, hacer más competitivo el grano nacional, promover la absorción de volúmenes excedentarios y eliminar intermediarios”. Se considera un **criterio de asignación** pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa, pues en su diseño y en las ROP vigentes para 2008 se incorpora el mismo a través de los apoyos del Componente “Mercados de granos y oleaginosas elegibles ordenados con transacciones comerciales oportunas que dan certidumbre a los productores y compradores en los mejores términos de mercado”.
- “La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación otorgará apoyos adicionales al productor que realice agricultura y ganadería por contrato, previa suficiencia presupuestaria, a fin de que el productor reciba un mayor nivel de ingresos”. Se considera un **criterio de orientación** pertinente para efectos del desarrollo rural y del Programa, puesto que las mejoras y la certidumbre en los ingresos de los productores agropecuarios y pesqueros es un objetivo definido en el diseño del Programa.

---

<sup>86</sup> En la propuesta de modificación al diseño del Programa realizada durante 2008, este Componente se ajustó, dando como resultados los siguientes Componentes: Apoyos temporales para fomentar el uso de los esquemas de Agricultura por Contrato otorgados; Apoyos temporales para la adquisición de coberturas de precios de productos agropecuarios entregados; y Apoyos temporales a los costos de comercialización de granos y oleaginosas otorgados.

### c) Planeación de la operación del Programa

10. ¿El Programa cuenta con, y utiliza, algún plan de trabajo que contenga las estrategias y los instrumentos adecuados para orientar su gestión hacia el logro de resultados?

**Respuesta:** No

El análisis por tipos de apoyo da cuenta de la existencia de planes de trabajo a nivel federal y estatal de forma separada y al nivel de Componentes. En tal sentido, los Componentes poseen sistemas de planeación operativa que funcionan regularmente y se encuentran consolidados.

A nivel federal, en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios existe un proceso ya establecido por lo que se planean básicamente los hitos del Programa, los que se plasman en un oficio que define el cronograma de su operación. Aun así, no se constató que se elabore un documento que presente un plan de trabajo anual de la operación, al estilo de un POA. Los procesos están definidos en las ROP y en las guías operativas, y el calendario establecido para 2008 definió la apertura y cierre de ventanillas entre agosto y octubre, así como la validación de las solicitudes e integración del padrón entre octubre y diciembre.

Por su parte, para los apoyos a la comercialización, sí existen planes de trabajo por tipo de apoyo orientados hacia la obtención de los resultados esperados a nivel de los Componentes respectivos<sup>87</sup>, aún cuando no se dispone de un plan que reúna el conjunto de apoyos en la materia. De acuerdo a las entrevistas realizadas, para los apoyos a la comercialización se elabora un POA como instrumento clave del proceso de presupuestación del Programa, el cual, sin embargo, no se pudo constatar documentalmente.

Aun así, el análisis desde el punto de vista del Programa da cuenta de la falta de un plan de trabajo integrado a nivel nacional o estatal para el conjunto del Programa que contenga las estrategias y los instrumentos adecuados para orientar su gestión hacia el logro de resultados del nivel de Propósito y Fin establecidos en la MIR. Tampoco se observó la realización de una planificación estratégica ni operativa para el conjunto del Programa, lo que expresa y es consecuencia de procesos operativos independientes en sus dos grandes líneas de acción durante el año 2008, es decir apoyos a energéticos agropecuarios y apoyos a la comercialización. En términos de planeación y operación, ambas líneas siguieron desarrollándose en los mismos términos que en la situación previa al nuevo Programa, actuando en la práctica como dos programas independientes, dada la ausencia de una Gerencia Integrada y organización del mismo en un contexto de coexistencia de dos unidades responsables. Al respecto existe un área de mejora en

<sup>87</sup> Definidos en los siguiente términos en la MIR del Programa: “Mercados de granos y oleaginosas elegibles ordenados con transacciones comerciales oportunas que dan certidumbre a los productores y compradores en los mejores términos de mercado” y “Los productores tienen certidumbre de un ingreso objetivo mínimo por la venta de los granos y oleaginosas de los cultivos elegibles a precio de mercado”.

cuanto a la realización de la planeación estratégica en función de las necesidades de mediano plazo de los cultivos apoyados y en función de las perspectivas de mercado.

A nivel estatal, la realidad es variada en materia de planeación de la operación, tanto en el Componente de Energéticos Agropecuarios como en los Componentes de Apoyo a la Comercialización. Aunque también se replica una ausencia de planeación conjunta entre las instancias que intervienen en la ejecución del Programa en los estados visitados<sup>88</sup>, lo cual obedece su carácter de ejecución nacional.

En el caso de los energéticos agropecuarios, existen estados como Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato y Tamaulipas donde no se hace un plan de trabajo porque se asume que las fechas se encuentran establecidas a nivel nacional. Dado el carácter centralizado de ejecución nacional del Programa, no se planea la operación en el estado, porque los planes operativos son establecidos desde el nivel central.

Asimismo, debe mencionarse el caso del estado de Campeche, en el que se elabora un POA para el diesel agropecuario, considerando las fechas establecidas a nivel nacional, donde a los DDR y CADER, vía la Subdelegación Agropecuaria de la Delegación Estatal, se les comunican anticipadamente las fechas y se les hacen llegar las solicitudes.

Respecto de los apoyos a la comercialización, también existen diferencias entre los estados visitados. Por un lado, en estados como Chihuahua, Durango, Guanajuato y Tamaulipas no se realizó una planeación operativa en tanto que existe un dinamismo y un carácter reactivo de estos apoyos que limita su planeación estatal, a lo que se añade un nivel de incertidumbre sobre las definiciones que se toman en el nivel nacional.

En cambio, existen estados como Campeche y Sonora que planean operativamente los apoyos a la comercialización donde se elabora un POA del área de comercialización por parte de la Dirección Regional de ASERCA. Este documento constituye un plan de trabajo anual que se presenta y valida con los productores y comercializadores a nivel regional. Adicionalmente, en el caso de Campeche, esta planeación operativa está acompañada de una planeación estratégica por parte de la Delegación Estatal de los tres cultivos relevantes en el estado (maíz, soya y sorgo). A lo anterior se adiciona el caso de Chiapas y Chihuahua donde también se determinan las temporalidades para cada apoyo según las ROP, las necesidades de personal eventual de apoyo, y las particularidades del ciclo agrícola en cada región. También en el caso de Chiapas se definen estrategias de atención o líneas estratégicas sobre cultivos específicos, aprovechando los Consejos Estatal y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable, dando cuenta de una planeación conjunta con los gobiernos estatales.

---

<sup>88</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

11. ¿La distribución de los recursos del Programa se lleva a cabo atendiendo los objetivos y metas previamente establecidos?

**Respuesta: No**

Considerando los dos tipos de apoyo del Programa correspondientes a energéticos agropecuarios y comercialización puede afirmarse que los recursos se distribuyen según los objetivos y metas establecidas a nivel de Componentes de la MIR 2008, reflejando la separación del proceso de planeación. Desde el punto de vista del Programa en su conjunto se constató como un área de mejora la definición de un documento o plan de trabajo integrado lo cual reduce la posibilidad de distribuir los recursos del Programa y orientar los apoyos hacia el logro de los objetivos y metas plasmadas en el Propósito y Fin de la MIR 2008, razón por la cual se concluye de forma negativa a la pregunta de evaluación.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, los objetivos y metas de este Componente establecidos previamente al proceso de distribución de recursos corresponden al padrón histórico de beneficiarios. Esta información se cruza con los consumos efectivos del año anterior, según lo cual se distribuyen los recursos al interior del Componente que en esta parte opera como un programa de padrón. En este caso, los recursos y su asignación son semanales según las metas de asignación de las cuotas energéticas en función de las anualidades correspondientes.

Para los apoyos a la comercialización, la distribución de recursos se hace de acuerdo a las estrategias de comercialización definidas, donde se diseñan posibles escenarios presupuestarios para cada apoyo, de acuerdo a las condiciones de mercado que se puedan presentar. Ello entendiendo que este tipo de apoyos buscan resolver problemas de comercialización, por lo que la distribución de los recursos y planeación presupuestaria se ajustan a ese elemento central. Para estos efectos, se conducen análisis respecto de las cosechas estimadas y otras variables relacionadas (superficie estimada a sembrar; precios de mercado que son clave para las operaciones de futuro; intenciones de compra de consumidores finales; bases determinadas por ASERCA).

De igual forma, para el caso de los apoyos a la comercialización, se elabora un POA de acuerdo a metas estimadas que se expresan en toneladas a apoyar por cultivo y estado cuando corresponde, de acuerdo a las condiciones de mercado proyectadas. Dicha estimación de los apoyos normalmente sufre ajustes que el COTEN determina en cuanto a las metas físicas estimadas, lo que obliga a rebajar las metas planteadas originalmente. Por ejemplo, en el caso de Agricultura por Contrato la rebaja presupuestaria efectuada por el COTEN para el año 2009, implicará que sólo se pueda apoyar hasta el 70% de la cosecha el año 2009, mientras que el año 2008 fue posible apoyar el 100% de la cosecha.

Desde la Coordinación General de Comercialización de ASERCA, que actúa como Unidad Responsable de los apoyos correspondientes, se plantea que gran parte del presupuesto se fue a coberturas (75%) el año 2008, mientras que el 25% restante fue para compensación de bases. Ello es coincidente con lo planteado desde el propio COTEN, en orden a que es difícil planificar los recursos en coberturas por razones de mercado, donde el año 2008 subieron fuertemente de precio y los recursos alcanzaron para la mitad de las coberturas programadas; mientras que este año es el tipo de cambio el que está encareciendo las coberturas.

A nivel estatal, para el caso de energéticos agropecuarios, se reconoce que la distribución de los recursos se hace sobre la base del padrón histórico de beneficiarios, con un crecimiento marginal de nuevos inscritos. También se observó que las Delegaciones Estatales no tienen margen para asignar los recursos del presupuesto.

En materia de apoyos a la comercialización, los recursos para un apoyo por cultivo se distribuyen con base en las definiciones adoptadas por el nivel central, donde la Dirección Regional de ASERCA debe asignar los recursos entre los estados, de acuerdo a la predicción de cosechas y con base en un sondeo de las intenciones de comercialización y compra de las organizaciones de productores y las empresas consumidoras respectivamente.

En los estados como Chiapas, donde en 2008 se operaron principalmente esquemas de comercialización emergentes, la planeación de la operación en términos de cuantificación de metas en los lineamientos se complica, pues son completamente reactivos a una condición de mercado en específico y a una decisión de política pública. A pesar del carácter centralizado de la distribución de los recursos de los Apoyos a la Comercialización, en todos los estados visitados<sup>89</sup> se definen requerimientos en volumen para otorgar los apoyos, en especial los de agricultura por contrato, para los cultivos pertinentes: maíz blanco, maíz amarillo, sorgo y soya. Luego se negocian con ASERCA Central, mediante una reunión en las oficinas centrales en la Ciudad de México a la que concurre el Director Regional donde se toman como base las cartas de intención de compra enviadas por los compradores de la región, junto a la estimación de producción regional enviada por la Dirección Regional Peninsular de ASERCA.

Finalmente, es importante mencionar que en el conjunto de estados visitados, tanto a nivel directivo como operativo, se desconoce la MIR del Programa. De ahí se infiere que la planeación o distribución de los recursos realizada en este nivel de responsabilidad sobre los apoyos del Programa se realiza en desconocimiento de las metas del programa.

---

<sup>89</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

12. ¿El Programa cuenta con manuales de procedimientos, guías operativas y/o lineamientos de operación cuyo uso permita orientar de una mejor manera su ejecución?

**Respuesta:** No

Las instancias ejecutoras de los distintos Componentes del Programa han elaborado manuales de procedimientos, guías operativas y lineamientos de operación para el funcionamiento de sus distintos apoyos. Aún así, en el análisis del Programa se encontró como un área de mejora la construcción de un Manual Integrado que describa los Procedimientos necesarios para la producción de sus distintos Componentes, dada la separación que existe entre el Componente de Energéticos Agropecuarios y los Componentes de Apoyo a la Comercialización, con distintas Unidades Responsables. Esta área de mejora es una consecuencia de que la operación de los apoyos se realiza de en los términos previos a la puesta en marcha del nuevo Programa y de la ausencia de un modelo integrado de gestión con una gerencia programática.

De manera específica para los apoyos a energéticos agropecuarios destaca la Guía Operativa del Diesel Agropecuario elaborada por la Subsecretaría de Agricultura. Este documento define y ordena los procesos críticos para asegurar la entrega oportuna del diesel agropecuario a los beneficiarios. Dada la madurez de los procesos operativos en el caso de este apoyo, existe documentación suficiente y de calidad para ordenar y respaldar la entrega del apoyo. En el caso del diesel marino y gasolina ribereña, también se dispone de una Guía Operativa.

En cuanto a los apoyos a la comercialización, se dispone de diversos manuales por tipo de apoyo que no están necesariamente actualizados y que son anteriores al nuevo Programa establecido en 2008. Estos documentos son el Manual de Coberturas, Manual de Ingreso Objetivo y Manual de Pago de Apoyos a la Exportación y/o Cabotaje o Flete Terrestre, entre otros. En el caso de Agricultura por Contrato y Compras Anticipadas se está terminando de elaborar un manual integrado de procedimientos y operación para ambos apoyos.

Asimismo, en los apoyos a la comercialización, a diferencia de lo que ocurre con los apoyos a energéticos agropecuarios, especialmente con el diesel agropecuario, no existe un manual estandarizado a nivel nacional que integre y presente el conjunto de apoyos entregados por el Programa. Dicha carencia ha tenido efectos en la operación de los apoyos a nivel estatal pues no existe un marco de referencia para la entrega y seguimiento de los apoyos a la comercialización en cada estado. Al respecto, los lineamientos de operación que debe aprobar el COTEN para el caso de estos apoyos se complica ante la necesidad de suplir la falta de manuales o guías de operación en las áreas respectivas.

A nivel estatal, también se confirmó esta diferencia en la disponibilidad de manuales de procedimientos y guías operativas entre los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización.

En materia de diesel agropecuario, en varios de los estados visitados<sup>90</sup> se constató la utilización de la Guía Operativa, la que es ampliamente valorada como un instrumento claro y operativo, que se utiliza como estándar. Se reconoció también que ASERCA Central capacita a los equipos estatales a través de videoconferencias, donde se marcan los tiempos y fechas críticas para la entrega del apoyo, como complemento necesario a la Guía Operativa. Igualmente, se confirmó la utilización de los documentos de operación en el caso del diesel marino y gasolina ribereña. No obstante, en otros estados visitados<sup>91</sup> se constató que no conocían la Guía Operativa del Diesel Agropecuario, o que usaban una versión antigua y desactualizada denominada “Procedimiento Operativo del Diesel Agropecuario” (PODA). Asimismo, se constató el desconocimiento de algunos tiempos y procesos críticos, tales como la reposición de las tarjetas electrónicas que muchas veces tarda tanto por que los funcionarios no conocen el procedimiento vigente.

Además, en el caso de los apoyos a la comercialización, en el conjunto de estados visitados se reconoció la falta de manuales o guías operativas estandarizadas a nivel nacional, a diferencia de lo que ocurre con el PROCAMPO donde existe el denominado PGO; o el diesel agropecuario donde está la Guía Operativa como documento vigente y antes se disponía del denominado PODA. Ante la falta de manuales de operación actualizados y estandarizados a nivel nacional para los apoyos a la comercialización<sup>92</sup>, en varios estados se han elaborado manuales o guías propias por parte de las Direcciones Regionales de ASERCA, como ocurrió con el caso de Chiapas y Tamaulipas donde se definieron procedimientos a nivel regional en ingreso objetivo, agricultura por contrato, compras anticipadas y coberturas de precios, ya que ninguno de estos apoyos disponía de manuales de operación actualizados. Esta práctica es positiva porque facilita la operación y entrega de los apoyos, pero tiene el riesgo de posibilitar la interpretación de algunos procedimientos por parte de los agentes regionales y estatales frente al productor y beneficiario, pudiendo dar lugar a interpretaciones arbitrarias de la normatividad y a exigencias operativas hacia los usuarios más allá de lo que establece la normativa. De hecho, en algunos estados, los beneficiarios entrevistados plantearon esta inquietud, a propósito de que el funcionario de ASERCA termina interpretando las normas y poniendo exigencias que no corresponden.

---

<sup>90</sup> Campeche, Guanajuato y Tamaulipas.

<sup>91</sup> Durango, Chihuahua y Chiapas.

<sup>92</sup> Durante la evaluación, pudo constatar que ASERCA está desarrollando un proceso de actualización y simplificación de los manuales operativos para los principales apoyos a la comercialización, tales como Agricultura por Contrato y Cobertura de Precios.

#### d) Articulación de la operación del Programa con otros programas federales

13. ¿Las Actividades del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios) se ejecutan en forma articulada con las acciones de otros programas agropecuarios y pesqueros de la SAGARPA?

**Respuesta:** No

En general, las actividades del Programa no se ejecutan articuladamente con otros Programas federales, en especial con los implementados por SAGARPA. Ello se explica porque en el año 2008 fue la puesta en marcha de los nuevos Programas establecidos por SAGARPA, donde no se previeron ni implementaron los mecanismos de coordinación operativa y las actividades específicas de articulación entre éstos, incluyendo al Programa de Atención a Problemas Estructurales.

No obstante lo anterior, existe una articulación de origen entre los Componentes de Programa y PROCAMPO, en términos de la utilización de la base de datos o el folio del predio asignado por este programa, para acceder a los apoyos respectivos.

Por ejemplo, los beneficiarios de los apoyos a diesel agropecuario, de agricultura por contrato, esquemas de comercialización emergentes y coberturas de precios pueden utilizar el folio de PROCAMPO al momento de inscribirse o reinscribirse. Si no están inscritos en el padrón de PROCAMPO, pueden utilizar el folio del registro alterno de predios, por lo que existe una correlación en los mecanismos de acceso utilizando la misma base de datos de predios. Asimismo, los cultivos apoyados con Ingreso Objetivo deben corresponder a los del PROCAMPO (Artículo 34, Numeral VIII del Decreto que promulgó el PEF 2008 en el DOF).

Sin embargo, estas dos articulaciones no son suficientes y operan de manera restringida en términos ex-ante, sin que se encuentren acompañadas de estrategias y acciones sustantivas de complementariedad del Programa, especialmente en función de las necesidades de apoyo integrado y articulado que pueden tener los productores agropecuarios y pesqueros en cada cultivo, rubro y/o estado.

La evidencia encontrada en la mayor parte de los estados visitados<sup>93</sup> confirma la ausencia de articulación entre el Programa y otros programas de la SAGARPA, salvo las indicadas previamente de carácter procedimental, aún cuando en todos los casos se reconoce la necesidad urgente de avanzar en la materia.

Solamente en el caso de Chiapas y Chihuahua se encontraron indicios de complementariedad entre los Programas de SAGARPA que se sustentan en la implementación del Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol (PROMAF). En este sentido, con base en la implementación del PROMAF, se logró la articulación de los apoyos del Programa de Adquisición de Activos Productivos para infraestructura productiva; del Programa de Soporte, en términos

<sup>93</sup> Baja California, Campeche, Chihuahua, Chiapas, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

de la aplicación de paquetes tecnológicos, acompañamiento técnico y formulación de proyectos; del Programa de Actores para el Desarrollo Rural en términos de fortalecimiento de la organización; y del Programa de Atención a Problemas estructurales por medio de los apoyos para agricultura por contrato y coberturas de precios. El mecanismo es que el CADER reciba solicitudes de proyectos que requieran apoyos de varios programas, y se define en las CRYs (donde concurren los mismos actores) el apoyo de los distintos programas.

También puede destacarse la experiencia de la Dirección Regional Peninsular de ASERCA, donde se está desarrollando un proyecto para el establecimiento de 10 mil hectáreas de maíz en Campeche con la Empresa Monsanto y Maseca, donde se están vinculando los apoyos de Ingreso Objetivo, Compras Anticipadas, PROCAMPO y Activos Productivos; con la participación de FIRCO y FIRA, además del Gobierno Estatal.

Otra experiencia relevante es la de Tamaulipas con la gasolina ribereña, en que desde el año 2007 se estableció a nivel estatal la coordinación con distintos Programas de SAGARPA y CONAPESCA. Ello implica que cuando los productores pesqueros solicitan el apoyo para gasolina ribereña, también pueden solicitar apoyo para infraestructura o equipamiento con el Programa de Adquisición de Activos Productivos; renovación de flota, con el Programa de Retiro de la Flota de CONAPESCA; asistencia técnica con el Programa de Soporte; fortalecimiento de la organización con el Programa de Actores; y manejo sustentable de pesquerías con el Programa de Uso Sustentable de Recursos Naturales.

14. En el actual marco normativo, ¿se contemplan mecanismos de coordinación para que el Programa se articule con otros programas y/o instrumentos de desarrollo del medio rural establecidos en el PEC, particularmente en aquellos casos en los cuales existe potencial para lograr complementariedad y sinergias entre ellos?

**Respuesta:** No

A pesar que las ROP vigentes en 2008 definen criterios transversales para el conjunto de Programas de SAGARPA, no se pudo validar que en la normativa específica del Programa existan los mecanismos de coordinación con otros Programas de SAGARPA o del PEC que permitan lograr aprovechar las relaciones de complementariedad o sinergia entre éstos.

Lo anterior se sustenta en que en el Artículo 22 de las ROP se define de manera general que se requiere “*estructurar de manera armónica los diferentes programas de la propia institución y del resto de las Dependencias que confluyen con acciones y programas en el medio rural, de manera tal que se evite la duplicidad en la atención y apoyo a los mismos beneficiarios, para los mismos conceptos de apoyo, potenciando la eficiencia en la aplicación de los recursos públicos*”. A pesar de ello en el Artículo 18 de las mismas ROP, referido al Programa y su operación, no se hace mención alguna a la necesidad de articulación con los distintos Programas relacionados de la propia SAGARPA. Junto con indicarse en las ROP en términos generales, la coordinación y articulación en detalle del Programa con otros relacionados exige de decisiones y acuerdos, tanto político-técnicos como administrativos, que pueden y deben adoptarse como parte de la gestión regular del Programa, a través de compromisos de gestión en la materia<sup>94</sup>.

Aún así se constató que en las ROP, el COTEN cuenta con las atribuciones necesarias para acordar estrategias de coordinación y articulación entre los Programas sectoriales puesto que está facultado para “*aprobar proyectos estratégicos integrales que atiendan los problemas de un sistema producto, una región o un factor crítico que comprometa el desarrollo del sector*”. Sin embargo, el estricto apego a la normatividad específica del Programa no permite la complementariedad con otros Programas de SAGARPA.

Por otro lado, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable tiene una sección referida a los aspectos de coordinación, donde se indica que, entre otros aspectos, los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (a nivel nacional, estatal, distrital y municipal) tienen una función de coordinación de los programas y acciones que concurren al medio rural. Lo anterior, sin embargo, no permite la instrumentación eficaz de los mecanismos de complementariedad al no facilitar el acceso de los potenciales beneficiarios a los distintos apoyos que podrían generar complementariedad y/o sinergias de forma conjunta.

De este modo, no existe facilidad para instrumentar la normatividad existente en mecanismos que permitan avanzar en la articulación y coordinación con otros Programas, tanto de SAGARPA como los establecidos en el PEC. Sin embargo, es importante reconocer que en la MIR 2009 se definieron actividades e indicadores de articulación del Programa con otros programas relacionados de SAGARPA, que no estaban contempladas en el diseño vigente en 2008.

<sup>94</sup> Debe señalarse que en la propuesta de MIR 2009 efectuada en la evaluación del Programa referida a su diseño (FAO-CEPAL, 2008), se incorporaron indicadores que facilitarían la articulación del Programa con otros relacionados, en cada uno de los Componentes definidos.

### e) Atención de la población objetivo

15. Con base en el análisis de las características de la población atendida por cada Componente del Programa, ¿se puede afirmar que los beneficiarios que están recibiendo los apoyos pertenecen a su población objetivo? Esto es, ¿el Programa realmente está llegando a la población que debe atender?

**Respuesta:** No

Las ROP vigentes para el ejercicio fiscal 2008 no contaron con una definición integrada de la población objetivo que articule las definiciones establecidas de forma separada para sus Componentes<sup>95</sup>. Sin embargo, en las ROP 2009 se incluyó una definición integrada de población objetivo para el conjunto del Programa, aunque se mantuvieron las definiciones establecidas de forma separada por Componente<sup>96</sup>.

Estas definiciones dan cuenta de las características necesarias para establecer una población potencial con base en criterios de elegibilidad en el caso de los apoyos a la comercialización, o una población atendida con base en un padrón de beneficiarios en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios. De esta forma, las definiciones referidas difieren del concepto de población objetivo como un subconjunto que se debe definir y cuantificar en función de las prioridades de política pública, de la identificación de una problemática de desarrollo que aqueja a esta población, con base en la delimitación de un horizonte de tiempo dado y con base en los recursos disponibles; es decir, adoptando criterios de focalización sobre la población potencial.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la integración del padrón de beneficiarios considera criterios según lo establecido por la Ley de Energía para el Campo (LEC) y su reglamento: i) Agentes económicos que se dediquen a actividades agropecuarias y pesqueras y ii) propiedad legítima de los predios y de los activos necesarios para su actividad productiva. En el caso de los apoyos a la comercialización la población objetivo se define por tipo de apoyo, con base en criterios de una población potencial y características para establecer los productos elegibles. Adicionalmente estas características contienen inherente un carácter contingente que afecta a los productores (de forma individual u organizada), empresas comercializadoras y compradoras de los cultivos elegibles; esto es: problemas de comercialización por condiciones de mercado y cosechas excedentarias.

De forma específica para los apoyos a energéticos agropecuarios la definición de población objetivo establecida en las ROP con base en la definición de un padrón de beneficiarios es inadecuada porque no considera una problemática a enfrentar con estos apoyos sino en el cumplimiento de criterios de elegibilidad para acceder a los apoyos, lo que implica que se defina erróneamente a la población objetivo desde la población atendida o beneficiaria, aun cuando esto brinda flexibilidad en la operación. Por tanto, es difícil analizar y concluir que los beneficiarios o población atendida por estos apoyos

---

<sup>95</sup> Se definen cuatro tipos de poblaciones objetivo para los siguientes apoyos: i) energéticos agropecuarios; ii) ingreso objetivo; iii) ordenamiento del mercado; y iv) coberturas de precios.

<sup>96</sup> Las ROP 2009 señalan lo siguiente: "Podrán ser beneficiarios de los apoyos de este Programa los productores agropecuarios y pesqueros que requieren ampliar sus márgenes de operación, derivados de la participación de los insumos energéticos en sus costos de producción; y/o del manejo de riesgos; y/o de problemas de comercialización.....".

hayan formado parte de la población objetivo, dado que ésta no se encontraba correctamente definida ni se contaba con una estimación de la misma en función de la incidencia del problema específico a enfrentar (que para este caso corresponde a la elevada participación de los insumos energéticos en los costos de producción) y de las prioridades de atención en un horizonte de tiempo dado con los recursos disponibles.

Por su parte, en las ROP 2008 se define formalmente la población objetivo para cada tipo de apoyos a la comercialización, a saber: Ingreso Objetivo (productores agrícolas); Ordenamiento del Mercado de Granos y Oleaginosas Elegibles (productores agrícolas, consumidores finales y comercializadores); y Coberturas (productores agrícolas y compradores). El elemento común entre los posibles beneficiarios de estos apoyos es que enfrenten problemas de comercialización en los cultivos y regiones elegibles, ya sea por condiciones de mercado, cosechas excedentarias o limitaciones propias que les impidan solventar los costos en la materia.

Sin embargo, las definiciones planteadas corresponden más bien a la población potencial para cada tipo de apoyo, entendida como aquella que sufre o podría sufrir el problema de desarrollo que se busca enfrentar con los apoyos a la comercialización. Es decir una definición de población objetivo que en realidad corresponde a la de población potencial, y que no permite establecer criterios de focalización ex ante para los distintos apoyos a la comercialización o con base en la incidencia de los problemas de comercialización referidos en los grupos de productores o sistemas producto que se requieren atender. Tampoco se dispuso de una estimación de población objetivo por tipo de apoyo, de acuerdo a la incidencia del problema a resolver y a las prioridades de atención definidas para un período de tiempo, aún cuando en ASERCA se están desarrollando estimaciones en la materia durante el presente año.

Con base en lo anterior, es difícil analizar y concluir que todos los beneficiarios receptores de los apoyos a la comercialización hayan pertenecido a la población objetivo, aún y cuando los filtros y procedimientos para la determinación de la elegibilidad garantizan que la población atendida está presentando uno de los problemas que se quiere resolver. Esta determinación, sin embargo, se realiza ex post a la entrega del apoyo; es decir, que en el caso de estos apoyos se atiende una demanda, requiriéndose de esfuerzos para la instrumentación de una focalización efectiva ex ante de los apoyos.

Al respecto, se plantea como una dificultad que para este tipo de apoyo las condiciones de mercado, que son determinantes para la caracterización del problema que se quiere atender, son cambiantes en cada ciclo agrícola para los distintos cultivos y regiones elegibles. Por tanto, existe una incertidumbre en el propio origen de estos apoyos tratándose de un caso de población objetivo móvil y fluctuante a través del tiempo, incluso entre ciclos agrícolas dentro de un mismo año fiscal. En tal sentido, se considera que la demanda por los apoyos a la comercialización produce una suerte de “revelación” de la población potencial a través de la demanda por los apoyos correspondientes. Sin embargo, ello no invalida la necesidad y conveniencia de contar con una definición de población objetivo que se establezca en función de la posibilidad de requerir el apoyo antes de que se presente la contingencia, y una estimación precisa de la misma que permita establecer criterios de focalización en los distintos tipos de apoyo, según corresponda.

Con base en el anterior análisis, y desde el punto de vista del Programa en su conjunto, es también difícil valorar si el Programa atendió a aquellos agentes que forman parte de su población objetivo, y a los cuales el Programa pretendió atender. Al respecto se manifiesta como un área de mejora para todo el Programa una definición y caracterización precisa, rigurosa y ex ante a la entrega de los apoyos de aquella población objetivo que se busca atender con base en la incidencia de la o las problemáticas que les aqueja. Lo anterior conlleva un área adicional de mejora en términos del establecimiento de criterios que permitan avanzar en una focalización efectiva de población objetivo de carácter integrado a nivel de Propósito, así como de definiciones acotadas por Componente.

A pesar de lo anteriormente analizado, existen en los padrones de beneficiarios para cada tipo de apoyo del Programa características que permiten observar y analizar las características de la población atendida y el avance respecto de la demanda establecida por los apoyos.

Para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, los beneficiarios que ingresan al padrón son los productores que comprueban su identidad; predio o embarcación; y maquinaria de acuerdo a lo ya referido anteriormente. Para el año 2008, los beneficiarios del padrón fueron 445,289 productores agropecuarios y pesqueros, donde 416,630 correspondieron al diesel agropecuario; 3,617 al diesel marino; y 25,042 a la gasolina ribereña. Sin embargo, sólo 380 mil aproximadamente consumieron durante el año 2008. Se adjunta cuadro con la distribución de los beneficiarios por estado, tanto a nivel del padrón como de los beneficiarios efectivos con consumo (Anexo 3).

A nivel federal y estatal<sup>97</sup> existe la opinión de que no todos los beneficiarios formarían parte de la población que se requiere atender con estos apoyos debido a la inercia del padrón histórico. En el caso del diesel agropecuario no existe un vínculo directo que asegure la entrega del apoyo con la producción efectiva del beneficiario. En tal sentido, en varios estados se indicó que podrían existir productores de gran tamaño que ya no necesitarían el apoyo del diesel agropecuario, porque poseen las capacidades propias para solventar sus costos en la materia. En el caso del diesel marino, se señaló que existen barcos que reciben el apoyo pero en la práctica no están trabajando ni capturando. Estas posibles situaciones plantean la necesidad de una definición acotada de población objetivo y de una revisión a fondo del actual padrón destinada a caracterizar a los beneficiarios de acuerdo a las dimensiones de interés, así como fortalecer el seguimiento en el uso de los apoyos por parte de las unidades responsables a nivel federal y estatal.

Respecto de los beneficiarios de los apoyos a la comercialización para el año 2008, éstos correspondieron a 2,909 personas físicas o morales; y a 330,922 productores individuales. La distribución por tipo de apoyo de los beneficiarios fue que el 53% participó de Coberturas de Precios; 46% en Ordenamiento de Mercados; y sólo 1% en Ingreso Objetivo (que operó sólo para algodón el año 2008). Se adjunta la distribución de los beneficiarios por estado y tipo de apoyo (Anexo 4).

El criterio territorial es relevante en la conformación de los beneficiarios, dado que el Programa se plantea apoyar a todos los estados o regiones que presentan cosechas excedentarias regionales y/o problemas de comercialización, en especial de granos

---

<sup>97</sup> Campeche, Sinaloa y Tamaulipas.

básicos y oleaginosas. Además, los cultivos elegibles se concentran en determinadas regiones o estados, así como existen apoyos específicos para determinadas zonas (por ejemplo, compras anticipadas de maíz blanco para Sinaloa). De este modo, al cierre del año 2008 se apoyaron 28 estados, junto a la Región Lagunera, con especial énfasis en aquellos que presentaron mayores problemas en la comercialización de sus cosechas, entre los que destacan Sinaloa, Tamaulipas, Jalisco, Sonora, Chihuahua, Guanajuato, Michoacán, Zacatecas y Chiapas. En cuanto a los montos de apoyo otorgados a los productos elegibles, destacan en importancia el Maíz (Blanco y Amarillo), el Sorgo, el Trigo (Panificable y Cristalino), el Algodón y el Frijol. Se adjunta la distribución de los apoyos en términos monetarios por estado y cultivo (Anexo 5).

16. ¿Las áreas responsables de la ejecución del Programa cuentan con (y utilizan) alguna estrategia operativa de corto y mediano plazo para asegurar que los recursos otorgados efectivamente se estén canalizando hacia los agentes económicos que forman parte de su población objetivo?

**Respuesta:** No

Dado que no se cuenta con definiciones y estimaciones precisas de población objetivo para los apoyos entregados por el Programa, tanto en energéticos agropecuarios (en que la población objetivo corresponde a la población atendida) como en comercialización (en que la población objetivo corresponde a la población potencial), no es posible afirmar que se disponga de estrategias pertinentes para asegurar que los recursos otorgados se canalicen hacia beneficiarios pertenecientes a la población objetivo.

Tanto en los apoyos a energéticos agropecuarios (AEA) como en los apoyos a la comercialización (AC), no se dispone de antecedentes socio-económicos, geográficos, productivos y comerciales relevantes para un análisis y eventual focalización de la población objetivo, basada en la incidencia de la problemática de base para cada tipo de apoyo. Dado que el Programa no cuenta con criterios de focalización como un insumo relevante para definir una estrategia de atención a la población objetivo, no se puede concluir o reconocer la existencia de estrategias e instrumentos destinados a garantizar que los apoyos y recursos asociados lleguen a beneficiarios que formen parte de la población objetivo.

Sin embargo, sí se dispone de mecanismos pertinentes y consolidados para atender a la población beneficiaria, incluyendo rigurosos criterios y mecanismos de postulación, acreditación de antecedentes y verificación del pago de los apoyos.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, los mecanismos del ciclo operativo que culminan con la aceptación/rechazo de las solicitudes y la asignación de la cuota energética, tanto para la reinscripción como inscripción en el padrón de beneficiarios, permiten actualizar el padrón de beneficiarios anualmente de acuerdo a criterios transparentes y rigurosamente aplicados por ASERCA, en su calidad de agente operador de estos apoyos del Programa. Ello permite concluir que la unidad responsable, en este caso la Subsecretaría de Agricultura, con el soporte operativo de ASERCA, dispone y utiliza una estrategia operativa para asegurar que los recursos otorgados efectivamente se estén canalizando hacia beneficiarios que cumplan los requisitos de elegibilidad establecidos en las ROP<sup>98</sup>, aún cuando no se tiene certeza de que formen parte de su población objetivo.

En cuanto a los apoyos a la comercialización, también existen estrategias operativas para canalizar los recursos hacia beneficiarios que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en la normatividad aplicable a cada tipo de apoyo<sup>99</sup>, aún cuando tampoco

---

<sup>98</sup> En las ROP 2008 se definen los requisitos para ser beneficiario de los apoyos respectivos, junto a los procedimientos y criterios de selección en la materia.

<sup>99</sup> Al igual que en los apoyos a energéticos agropecuarios, en las ROP 2008 se definen los requisitos para ser beneficiario de los apoyos respectivos (Ingreso Objetivo, Ordenamiento del Mercado y Coberturas de Precios), junto a los procedimientos y criterios de selección en la materia. También se dispone de lineamientos operativos que se publican en el DOF para cada apoyo y esquema implementado, que definen en forma

puede garantizarse que éstos pertenezcan a la población objetivo, dado que ésta no se encuentra correctamente definida y cuantificada. Para efectos de asegurar una adecuada selección de beneficiarios de acuerdo a los criterios de elegibilidad, se dispone de unidades operativas al interior de ASERCA que dirigen y controlan la entrega de cada apoyo, radicadas en la Coordinación General de Comercialización. Incluso, en el caso de agricultura por contrato, compras anticipadas y coberturas de precios, los apoyos no se pagan hasta que se comprueba en forma documentada que se han cumplido plenamente los contratos celebrados entre compradores y productores, incluyendo la entrega del físico con la factura de respaldo, las que se cruzan con los datos disponibles en el SAT para su verificación. Todo ello implica que los beneficiarios efectivos son aquellos que cumplen los requisitos establecidos para cada tipo de apoyo, tanto en el origen al momento de solicitar el apoyo, como en el destino cuando se cierra el contrato y se hace el pago.

---

detallada los mecanismos para evaluar y asignar los apoyos a los beneficiarios, a partir de los cultivos y territorios elegibles.

17. ¿El Programa, en su Componente de energéticos agropecuarios, cuenta con un padrón sistematizado, depurado y actualizado en el que se especifiquen las características y atributos de los beneficiarios en congruencia con aquellos establecidos en la definición de su población objetivo?

**Respuesta:** No

Para los apoyos a energéticos agropecuarios (AEA) existe un padrón de beneficiarios sistematizado, depurado y actualizado de acuerdo a las características y atributos de los beneficiarios en congruencia con aquellos establecidos en las ROP 2008. Sin embargo, dado que estos corresponden a criterios para definir una población atendida expresada en el padrón de beneficiarios, y no así una población objetivo, no se puede afirmar que dicha sistematización y depuración del padrón se haga de acuerdo a características y atributos propios de una definición precisa y adecuada de población objetivo para este tipo de apoyos.

Lo que sí se puede asegurar es que el padrón de beneficiarios está constituido por aquellos productores que solicitaron el apoyo y cumplieron con los requisitos establecidos en la normatividad para acceder a él. Para estos efectos, se utiliza el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA), diseñado y administrado por el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios radicada en ASERCA y contraparte operativa de la Subsecretaría de Agricultura como Unidad Responsable del Componente. El SCOEA contiene y recoge los campos con los requisitos y atributos establecidos en las ROP, según los requisitos de ingreso al padrón de beneficiarios, siendo el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios la encargada de la sistematización, depuración y actualización del padrón de beneficiarios para los AEA.

Dado lo anterior, las características que se recogen en el padrón de beneficiarios son sólo aquellas definidas en los requisitos de ingreso, sin que se capturen aspectos socio-económicos relevantes para un análisis cuanti-cualitativo de los mismos que permita introducir criterios explícitos de focalización o estratificación de productores en función de una definición adecuada y precisa de población objetivo para los AEA. Tampoco se miden variables de resultado en términos de producción física, ingresos y costos.

Por otra parte, el padrón de beneficiarios se actualiza anualmente, incluyendo las inscripciones y reinscripciones de productores. Este padrón se captura en el Sistema de Control y Registro de Energéticos Agropecuarios con base en la información de los formatos de nuevos productores y la ratificación de la información prellenada en los formatos de los productores que se reinscriben en el padrón de los tres tipos de apoyos involucrados: diesel agropecuario; diesel marino; y gasolina ribereña. Esta actualización anual se hace según calendario definido a nivel nacional, aunque en varios estados visitados se produjeron ampliaciones del plazo para el cierre de las ventanillas en función del avance en el proceso de reinscripción de solicitudes.

En el caso de gasolina ribereña, desde el año 2009 se comenzó a utilizar en algunos estados una nueva aplicación del Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios que permite capturar y validar en línea las solicitudes de apoyo en la materia, es decir que permitiría agilizar la depuración de padrón desde el nivel de ventanilla. También se dispone de mecanismos para controlar el uso de los apoyos a energéticos agropecuarios durante el ciclo productivo correspondiente, información que

está incorporada y asociada a los beneficiarios en el padrón. Para estos efectos, existe el INTELVAL, sistema que permite medir el uso del energético por parte de cada beneficiario, que está al alcance tanto de las Delegaciones Estatales de la Secretaría como de las Direcciones Regionales y Unidades Estatales de ASERCA.

Dado que el padrón de beneficiarios es histórico y se conformó inicialmente el año 2003, la depuración anual es un aspecto clave que permite la movilidad entre los antiguos beneficiarios que se reinscriben anualmente, y los nuevos beneficiarios que se inscriben por primera vez. En tal sentido, la medición que se hace por parte del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios conlleva a que el padrón se depure anualmente, producto de la aplicación de algunos de los criterios de exclusión establecidos en las ROP 2008, entre los que destaca la no utilización de la cuota energética en el ciclo anterior.

En tal sentido, para el año 2008 el padrón estuvo compuesto por 445 mil productores aproximadamente, mientras que los beneficiarios que efectivamente consumieron y utilizaron su cuota energética fueron poco más 380 mil productores. Es decir, alrededor de un 15% del padrón no fue beneficiario efectivo durante el año 2008, por lo que el padrón de beneficiarios debiera depurarse en dicho porcentaje para el año 2009 (Anexo 3).

La base del padrón de beneficiarios de los AEA se mantiene bastante estable a través del mecanismo de la reinscripción anual. De hecho, las ROP 2008 señalan que para poder seguir disfrutando de los beneficios de estos apoyos en los ciclos productivos subsecuentes, los sujetos productivos deberán presentar su registro asignado en el padrón y reinscribirse previamente al ejercicio fiscal al que solicitan el apoyo correspondiente.

18. Considerando la información sobre la *población atendida* por el Programa, ¿es adecuado el avance en la cobertura de la población objetivo en función de los objetivos y metas del Programa?

**Respuesta:** No

Con base en las definiciones de población objetivo (PO) de los apoyos a energéticos agropecuarios como de los apoyos a la comercialización, no es posible concluir respecto del grado de avance en la cobertura sobre la respectiva población objetivo, dado que éstas no se encuentran definidas en forma adecuada ni tampoco han sido cuantificadas en forma precisa<sup>100</sup>.

A pesar de lo anterior, se presenta un análisis de cobertura de la demanda de los apoyos con base en la información de la población atendida, y de forma separada para los apoyos a energéticos agropecuarios y los apoyos a la comercialización. Aún cuando este análisis no permite establecer el grado de avance sobre la población objetivo correspondiente, sirve de referencia para conocer la situación actual de los distintos apoyos en la materia.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, dicho análisis se desagrega por tipo de apoyo entre diesel agropecuario, diesel marino y gasolina ribereña.

En cuanto al diesel agropecuario, el padrón de beneficiarios asciende a 416,630 productores. Considerando los beneficiarios que efectivamente consumieron y utilizaron su cuota de diesel agropecuario en el año 2008, que corresponden a 362,259 productores, se puede decir que la cobertura en ese año del total del padrón de beneficiarios sería de 87%, que resulta de comparar el padrón de 416,630 productores con los 362,259 productores que efectivamente utilizaron el apoyo. No se dispuso de información sobre un conjunto de productores agropecuarios que pudieran requerir el apoyo del diesel agropecuario por la existencia de una problemática asociada a la elevada participación del diesel en sus costos de producción, considerando un horizonte de tiempo y una determinada disponibilidad de recursos, para así determinar un nivel de cobertura sobre dicho grupo entendido como la población objetivo correctamente definida y cuantificada para este tipo de apoyo.

En cuanto al diesel marino, la cobertura efectiva de beneficiarios en 2008 en relación al total del padrón de beneficiarios registrado se estima en 71%, comparando un padrón de 3.617 productores pesqueros con 2,561 productores que efectivamente utilizaron su cuota energética durante el año 2008. No se dispuso de información sobre un conjunto de productores pesqueros y embarcaciones mayores que pudieran requerir el apoyo del diesel marino, para determinar un nivel de cobertura sobre dicho grupo entendido como la población objetivo definida por la existencia de una problemática asociada a la elevada participación del diesel en sus costos de producción, considerando un horizonte de tiempo y una determinada disponibilidad de recursos.

---

<sup>100</sup> En los apoyos a energéticos agropecuarios, la población objetivo se confunde con la población atendida; mientras que en los apoyos a la comercialización, la población objetivo se confunde con la población potencial.

En cuanto a la gasolina ribereña, la cobertura medida en los mismos términos que los anteriores apoyos alcanza al 63% para un padrón total de 25,042 productores beneficiarios, dado un conjunto de 15,686 productores que efectivamente utilizaron su cuota energética durante el año 2008. Ello representa el menor nivel de cobertura efectiva para los tres tipos de apoyo a energéticos agropecuarios. Tampoco se dispuso de información sobre un conjunto de productores pesqueros y embarcaciones menores que pudieran requerir el apoyo de la gasolina ribereña, para determinar un nivel de cobertura sobre grupo entendido también como una población objetivo definida por la existencia de una problemática asociada a la elevada participación de la gasolina en sus costos de producción, considerando un horizonte de tiempo y una determinada disponibilidad de recursos. Los datos de cobertura efectiva por tipo de apoyo y estado se presentan en anexos (Anexo 3).

Dicho lo anterior, en los estados visitados se encontraron opiniones y estimaciones distintas respecto del nivel de cobertura en relación a la población objetivo, entendida en un sentido amplio, llegando al extremo de entenderla como el universo de productores del estado.

Es así como en Tamaulipas, para el diesel agropecuario los directivos entrevistados plantearon niveles de cobertura estimada respecto de la población objetivo, entre 25% (según disponibilidad de tractores) y 60% (según tenencia de la tierra) sobre un universo de 120 mil productores. Asimismo, para gasolina ribereña, la estimación estatal es del orden del 60%. En el caso de Guanajuato, la estimación planteada por los directivos entrevistados fue del 95% para el diesel agropecuario, sobre un parque de 23 mil tractores y beneficiarios del diesel agropecuario del orden de 23 mil productores. Por su parte, en Campeche la estimación estatal para el diesel agropecuario fue del 75%, indicándose que actualmente son 6,000 productores beneficiarios respecto de 8,000 inscritos en el padrón original. Para diesel marino y gasolina ribereña, la estimación fue del 100%.

Estos tres casos ilustran la necesidad de medir en forma estandarizada los niveles de cobertura respecto de la población objetivo, definiéndola en forma adecuada y cuantificándola de manera precisa según la incidencia en los productores agropecuarios y pesqueros de la problemática asociada a la elevada participación de los insumos energéticos en sus costos de producción. Cabe señalar que este enfoque ya se incorporó al diseño y normativa del Programa en las ROP 2009, en que se definió la población objetivo para el conjunto del Programa aún cuando existe un área de mejora en la incorporación de características que permitan una efectiva focalización.

En el caso de los apoyos a la comercialización (AC), que operan sobre la base de la demanda y de acuerdo a condiciones de mercado, tampoco se dispone de una definición adecuada y cuantificación precisa de la población objetivo. No obstante, debe reconocerse que en este tipo de apoyos es complejo predefinir y cuantificar una población objetivo determinada, la que en algunos casos puede tener un carácter móvil, llegando incluso a variar de un ciclo agrícola a otro dentro del mismo año fiscal. Además, la población objetivo puede cambiar según el tipo de apoyo, cultivo y/o estado.

Ahora bien, la demanda expresada en las solicitudes presentadas a cada apoyo permite dimensionar a un grupo de productores y compradores que presenta la problemática específica de comercialización que cada apoyo busca resolver; mientras que las solicitudes apoyadas en cada caso permiten determinar la población atendida o beneficiaria correspondiente. Dicho lo anterior, los resultados alcanzados el año 2008 en materia de solicitudes apoyadas respecto de las presentadas en los distintos AC, muestran un nivel cercano al 99%, medido con porcentaje de atención por parte de ASERCA (Anexo 6). Ello se considera un nivel de cobertura cercano al óptimo respecto de la demanda enfrentada, de acuerdo a los objetivos y metas del Programa en la materia, que se definen por cultivo y estado. El porcentaje de atención alcanzado da cuenta que las metas se logran prácticamente en un 100%.

De todos modos, no se dispuso de información sobre un conjunto de productores y compradores que pudieran requerir apoyos a la comercialización debido a problemáticas enfrentadas en la materia, para así determinar un nivel de cobertura sobre la población objetivo correctamente definida y cuantificada, considerando un horizonte de tiempo y una determinada disponibilidad de recursos. Cabe señalar que en ASERCA se está desarrollando un proceso de definición y cuantificación de la población objetivo para los distintos AC entregados por el Programa.

## f) Orientación de los recursos del Programa

19. ¿La orientación que se observa de los recursos del Programa, en términos de cultivos elegibles, estados, y/o agentes económicos es la adecuada para el logro de los resultados esperados?

**Respuesta:** No

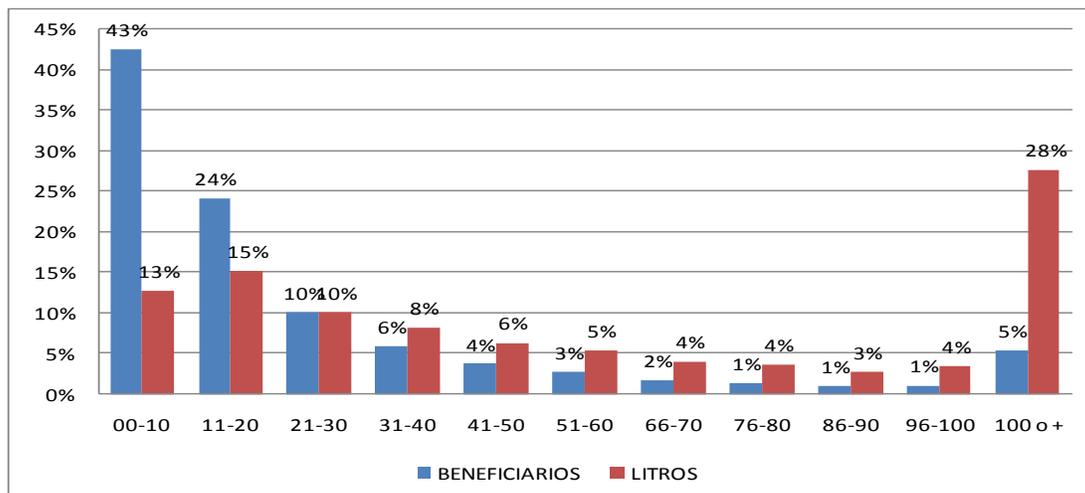
Con base en la revisión de la información documental se puede establecer que las instancias ejecutoras del Programa asignan los recursos con la orientación establecida en la normatividad y que permite la concreción de sus Componentes, y de algunos de los resultados a nivel de Propósito. Aun así, no se puede validar que estas instancias realicen una planeación y orientación de los recursos de forma integrada para todo el Programa, asegurando una gestión con base en resultados a nivel del Propósito y Fin establecidos en la MIR 2008.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la orientación de los recursos responde en todos los casos a las características que permiten la inscripción y reinscripción de los productores al padrón de beneficiarios. Es decir, productores agropecuarios y pesqueros que requieran utilizar el energético respectivo para sus actividades productivas, debiendo comprobar además la posesión legítima de la maquinaria requerida para tales efectos y en el caso de la actividad agrícola, la propiedad del predio.

Con base en ello se puede observar que en el caso del diesel agropecuario, la orientación de los recursos al interior del padrón de beneficiarios 2008 corresponde con la asignación de los litros de energéticos subsidiados. En términos del tamaño del predio registrado por los beneficiarios, se constató que un 43% de los beneficiarios inscritos tienen una propiedad entre 1 y 10 hectáreas, a los cuales se les asignó 13% del total de litros de diesel subsidiados. Los productores que tienen predios de 1 a 30 hectáreas, representan un 77% de los beneficiarios registrados y un 23% de las hectáreas registradas, recibiendo un 38% del total de litros de diesel subsidiados. Adicionalmente, esta asignación se da en términos de los topes definidos por la instancia ejecutora del Programa, que en el caso de la actividad agrícola es de 135 litros por hectárea y hasta un máximo de 37 hectáreas de riego así como de 85 litros por hectárea y hasta un máximo de 58 hectáreas de temporal, es decir como máximo 5,000 litros por tractor en ambos casos.

Por su parte, 5% de los productores inscritos en el padrón de 2008 para el diesel agropecuario registraron un predio de más de 100 hectáreas, representando el 51% de las hectáreas registradas y recibiendo el 28% del total de litros de diesel subsidiados ese año (Figura 1). Esto es congruente con la intención de reducir el porcentaje promedio de los costos de insumos energéticos de los productores agropecuarios y pesqueros beneficiarios que el Programa ha planteado en su MIR. Los datos además muestran una orientación de los recursos de este Componente hacia aquellos productores con mayor cantidad de hectáreas registradas, siendo coherente con la intención de apoyar a aquellos productores que tienen una mayor incidencia de los insumos energéticos en sus costos de producción, lo cual está relacionado con la cantidad de maquinaria requerida para laborar un predio mayor a 100 hectáreas.

Figura 1. Distribución del consumo de diesel agropecuario, 2008



Fuente: elaboración propia con base en datos del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA.

En términos territoriales, la orientación de los energéticos subsidiados obedece a la concentración de una mayor cantidad de producción mecanizada en ciertos estados. Por ejemplo, un 61% del diesel agropecuario que se consumió durante 2008 fue en los estados de Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas. En el caso de diesel marino, un 88% del consumo de este energético se realizó en los estados de Baja California, Campeche, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas, estados donde se concentra la actividad pesquera de México.

Aún así, la evaluación encontró que existe espacio para que el Programa defina criterios de focalización en términos de productos/estados prioritarios, a objeto de poder reducir el impacto de los insumos energéticos en los costos en producción de manera más intensa en aquellos sectores con mayor incidencia de dichos costos. Ello exigiría modificar las ROP y el diseño del Programa, introduciendo criterios político-técnicos de focalización y orientación de los recursos.

Respecto de los apoyos a la comercialización, la orientación de los recursos es adecuada para el logro de los resultados esperados. Esto en tanto que los apoyos se definieron en función de los cultivos específicos determinados de acuerdo a los objetivos y metas del Programa, principalmente granos y oleaginosas. Es así como en la MIR 2008 del Programa, los resultados a nivel de Propósito establecen el cumplimiento de 97.9% de la meta anual programada de incremento en el indicador comprometido, correspondiente al porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles, debiendo señalarse que dicho indicador es más bien de Componente. Por su parte, a nivel de Componentes, se constató que se cumplió con un 96.3 y un 93.5% en la meta anual del indicador de incremento del volumen comercializado de cultivos elegibles en los ciclos Primavera Verano y Otoño Invierno, respectivamente. Asimismo, se sobrepasó en 10% y en 248% la meta anual establecida para el volumen de cultivos comercializados bajo los esquemas de agricultura por contrato y los apoyos a cobertura de precios, respectivamente (Anexo 7).

Asimismo, los recursos se orientan y asignan de acuerdo a las zonas que lo requieren y con cosechas excedentarias como Chiapas, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas; así como en las regiones donde los precios se establezcan por debajo de los ingresos objetivos respectivos, como en el caso de Baja California. Los principales productos elegibles apoyados en 2008 fueron el maíz blanco y el maíz amarillo (62% de los apoyos a comercialización), el sorgo (21.8%), el trigo (panificable y cristalino con 12.2%), el algodón (2.9%) y el frijol (4.4%) bajo esquemas específicos de comercialización.

En cuanto a estados o regiones determinadas, existen apoyos específicos que se definen territorialmente para los cultivos prioritarios de dichas zonas, principalmente a través de esquemas emergentes como las compras anticipadas de maíz blanco en Sinaloa; o el esquema de comercialización del frijol en Chihuahua, Durango, Zacatecas, Sinaloa y Nayarit. Cabe señalar además que en los últimos años ha existido una reorientación de los recursos de estos apoyos, transitando desde el Ingreso Objetivo como apoyo principal hacia la Agricultura por Contrato y las Compras Anticipadas con el uso de Coberturas de Precios.

Finalmente, la información disponible en 2008 muestra que los agentes económicos beneficiados en mayor proporción son productores con producción comercializable de cultivos elegibles, junto a los compradores de dichos productos para el caso de la agricultura por contrato y de otros esquemas de comercialización que se especifiquen (coberturas), lográndose beneficiar a 175,000 productores de este tipo asociados a los apoyos en coberturas de precios. En segunda instancia, en términos de productores beneficiados, se encuentran los productores, consumidores y comercializadores de los productos elegibles, junto a productores pecuarios y fabricantes de alimentos balanceados que realicen agricultura por contrato con productores agrícolas nacionales de granos forrajeros, lográndose el apoyo de 153,320 productores vinculados a los apoyos en ordenamiento de mercados. Finalmente, los productores beneficiados que presentaron excedentes y/o problemas de comercialización de los granos y oleaginosas elegibles representaron una minoría, lográndose 2,602 productores beneficiados por el apoyo del ingreso objetivo que prácticamente no operó en 2008.

Con base en la información descrita hasta este punto se concluye que la distribución y orientación de los recursos por tipos de agente económico se considera adecuada para el logro de los resultados esperados a nivel de Componentes, en el caso de los apoyos a la comercialización.

20. ¿Las fórmulas para el cálculo de los apoyos considerados en cada Componente del Programa son los adecuados para asegurar que se cumpla con los resultados esperados del mismo?

**Respuesta: Sí**

Tanto los apoyos a energéticos agropecuarios como los apoyos a la comercialización, poseen fórmulas de cálculo claras y precisas para determinar el monto de los apoyos respectivos, estableciéndose que son adecuadas para el logro de los resultados esperados del Programa en sus distintos Componentes.

En el caso de energéticos agropecuarios, las formulas referidas permiten determinar los pagos necesarios para la determinación de la cuota energética que le corresponde a cada productor agropecuario y pesquero que lo solicita, en función de los criterios establecidos y solicitudes planteadas. Ello permite que el padrón se actualice anualmente y se determinen las cuotas energéticas de cada beneficiario en forma oportuna y automatizada.

Para la determinación de la cuota energética en el caso del diesel agropecuario, se establecen los siguientes tres criterios generales: i) una cuota energética máxima de 135 litros por hectárea en superficies de riego, y de 85 litros por hectárea en superficies de temporal; ii) un apoyo máximo de 5,000 litros por maquinaria o equipo, incluyendo la maquinaria agrícola, equipo pesado y de bombeo; y iii) un apoyo máximo de 10,000 litros para las actividades pecuarias y silvícolas. En el caso del diesel marino y gasolina ribereña, la determinación de la cuota energética considera tres criterios generales, a saber: i) la cuota energética señala el volumen máximo hasta por el cual el sujeto productivo podrá ser beneficiario por unidad de producción; ii) la cuota energética anual máxima no podrá exceder de 2,000,000 de litros por unidad de producción en el caso del diesel marino, y de 10,000 de litros por unidad productiva para la gasolina ribereña; y iii) existirá un factor de ajuste en las fórmulas de cálculo de ambos apoyos que podrá ser modificado en el transcurso del ejercicio fiscal por SAGARPA, a través de CONAPESCA, en razón de la disponibilidad presupuestal.

En el caso de los apoyos a la comercialización, los métodos de cálculo están definidos genéricamente en las ROP 2008, y luego se detallan en los lineamientos de operación que se publican en el DOF para cada caso, permitiendo determinar el pago a los beneficiarios en forma oportuna y adecuada para el logro de los resultados esperados. Estas fórmulas son específicas a cada tipo de apoyo y esquema de comercialización, que en total son 15 de acuerdo a lo definido en las ROP 2008:

TIPOS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN – ROP 2008
<b>1. Ingreso Objetivo</b>
1.1. Apoyo complementario al ingreso de granos y oleaginosas elegibles
<b>2. Ordenamiento del Mercado</b>
2.1. Apoyo acceso a granos forrajeros elegibles
2.2. Apoyo para almacenaje de granos y oleaginosas elegibles
2.3. Apoyo a la exportación de granos y oleaginosas elegibles
2.4. Apoyo a fletes (terrestre o cabotaje) de granos y oleaginosas elegibles
2.5. Apoyos a la Agricultura por Contrato de granos y oleaginosas elegibles
2.5.1. Apoyo complementario al ingreso en agricultura por contrato
2.5.2. Apoyo por compensación de bases en agricultura por contrato
2.6. Esquemas de comercialización específicos
2.6.1. Apoyos directos y apoyo para valor agregado más interrelación de apoyos aquí establecidos (almacenaje, fletes, entre otros)
2.6.2. Esquema de compras anticipadas
<b>3. Coberturas de Precios</b>
3.1. Cobertura simple
3.2. Cobertura para agricultura por contrato
3.3. Coberturas piloto y emergentes
3.4. Coberturas propias
3.5. Coberturas de servicio

Fuente: Reglas de Operación

Para cada uno de estos apoyos a la comercialización existen parámetros en sus métodos o fórmulas de cálculo que son determinados por la Secretaría de acuerdo a estudios de mercado, información interna generada desde los niveles regionales o estatales, y a la disponibilidad presupuestal correspondiente. Esta determinación de los parámetros de las fórmulas de cálculo podría presentar dificultades en términos de una adecuada comprensión por parte de los agentes técnicos y los propios beneficiarios, respecto de los fundamentos de la misma. Ello exige fortalecer los mecanismos de capacitación y difusión sobre los lineamientos específicos de operación para los distintos apoyos, esfuerzo que debe concentrarse en los agentes técnicos y beneficiarios, especialmente en aquellos de carácter asociativo.

Así, en el caso de estos apoyos se considera que las fórmulas de cálculo son adecuadas para alcanzar los resultados esperados, lo que puede verse reflejado en los elevados niveles de logro de las metas comprometidas en indicadores de la MIR del Programa para este tipo de apoyos (Anexo 7), junto a la elevada tasa de respuesta de las solicitudes de apoyo recibidas (Anexo 6), en un marco de ejecución presupuestaria cercana al 100% en los distintos apoyos involucrados.

Finalmente, se debe resaltar que estas fórmulas son transparentes y difundidas en términos generales en las ROP 2008, y de manera detallada en un acuerdo de SAGARPA publicado en el DOF y en guías/manuales operativos (caso de energéticos agropecuarios), así como en los lineamientos de operación aprobados por el COTEN y publicados en el DOF (caso de apoyos a la comercialización)

### g) Cumplimiento del proceso operativo

21. ¿Se considera que el desarrollo de las distintas fases del circuito operativo, desde la difusión del Programa hasta la entrega de los recursos y su comprobación por parte de los beneficiarios, se realiza según los tiempos establecidos en la normatividad aplicable y con la calidad<sup>101</sup> requerida para que dicho Programa cumpla con sus objetivos?

**Respuesta: No**

Con base en la revisión de información documental y las entrevistas realizadas, la evaluación encontró que existen áreas de mejora para el cumplimiento de las distintas fases del circuito operativo de los apoyos del Programa en función de los plazos definidos por normativa, así como para el desarrollo de estos procesos con la calidad necesaria para el cumplimiento de los objetivos del Programa a nivel de Propósito.

Por una parte, existen áreas de mejora en la calidad del proceso operativo para la entrega de los **apoyos a energéticos agropecuarios**, pues si bien el apoyo resulta oportuno con respecto a las necesidades de los productores beneficiarios, se pudieron evidenciar retrasos e incumplimiento de procesos críticos de responsabilidad de las instancias en el nivel estatal.

Por su parte, la evaluación encontró que los **apoyos a la comercialización** se realizan de acuerdo a los tiempos establecidos en su normatividad. Sin embargo, no se pudo constatar que todas las etapas del proceso operativo de los distintos apoyos aplicados durante 2008<sup>102</sup> se hayan realizado con la calidad requerida para que estos cumplan con su objetivo, en especial los apoyos a la agricultura por contrato considerados dentro de los apoyos a comercialización.

Para efectos de sustentar la respuesta realizada a esta pregunta de evaluación, en primera instancia se analizaron las principales etapas dentro del proceso operativo de los apoyos a energéticos agropecuarios, tanto en la inscripción como en la reinscripción de beneficiarios. En ambos casos la diferencia en términos de procedimientos radica en la información documental solicitada, aspecto que se analizará en donde corresponde. En las demás etapas no existe diferencia sustancial pudiendo generalizarse los hallazgos obtenidos. En todos los casos se analiza el cumplimiento normativo y la calidad.

Las etapas son:

- a) **Autorización de apertura de ventanilla:** se pudo constatar que este proceso se realizó con oportunidad puesto que el proceso operativo se inicia con 5 meses de anticipación al ejercicio fiscal para el cual se solicita el apoyo. Es decir que, por ejemplo, los agentes económicos que se inscriben o reinscriben en ventanillas

---

<sup>101</sup> En el marco del presente informe se entenderá que las distintas fases del circuito operativo del Programa se realizan con calidad cuando responden de forma rápida y directa las necesidades o problemáticas que presentan los beneficiarios.

<sup>102</sup> Durante 2008 se operaron los apoyos: ingreso objetivo para el caso del algodón pluma, en el marco de los apoyos a ordenamiento de mercado: agricultura por contrato, esquemas de comercialización emergentes para el café y frijol y compras anticipadas, y en el marco de las coberturas de precios adicionalmente a las apoyadas conjuntamente en los esquemas de comercialización antes mencionados se pudo constatar las coberturas emergentes a ganado porcino.

durante el ejercicio fiscal 2008 obtienen el apoyo en 2009. Se constató por medio de Oficio<sup>103</sup> del 7 de Agosto de 2008 que se autorizó la apertura de ventanillas se entre el 11 de Agosto y el 17 de octubre de ese mismo año.

- b) **Impresión y distribución de formatos de solicitud:** que implica la entrega de los formatos de inscripción y/o reinscripción a las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA, y su posterior impresión. En el caso de las reinscripciones se imprimen las solicitudes con la información que se tiene registrada en las bases de datos del padrón sobre los beneficiarios inscritos en el ejercicio fiscal anterior; mientras que en el caso de las nuevas solicitudes de inscripción se imprimen los formatos vacíos para la captura de la información correspondiente del beneficiario en ventanilla. Se evidenció un retraso de al menos una semana en esta etapa lo que dilató el resto del proceso operativo, es decir el proceso de impresión por parte de las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA<sup>104</sup>. El retraso en la entrega de formatos se debe a la demora experimentada en 2008 con respecto de los procesos de licitación de material y de la impresión de los formatos con la leyenda solicitada<sup>105</sup>.
- c) **Difusión y orientación:** a pesar que no existe responsabilidad u obligatoriedad de realizar una difusión de acuerdo a normativa, se constató en todos los estados visitados<sup>106</sup> que ésta se realiza por medio de las Delegaciones Estatales de SAGARPA y ventanillas autorizadas. Para estos efectos se apoyan en panfletos informativos y en nóminas de las cuotas asignadas que se difunden en las ventanillas del apoyo. Aún así no se pudo observar que las ventanillas autorizadas brinden una orientación al beneficiario sobre el correcto uso de las tarjetas, lo cual se constata en que entre el 11 y 18 de febrero de 2009 un 31% de los intentos de recarga de las tarjetas electrónicas que los beneficiarios realizaron con el apoyo de los funcionarios de las ventanillas en los terminales fueron intentos fallidos. Esto ocurrió principalmente por intentar realizar recargas fuera de la fecha de anualidad correspondiente (95.6% de los casos)<sup>107</sup> a pesar que los funcionarios de las ventanillas conocen las fechas de recarga de los beneficiarios y que el procedimiento de recarga de tarjeta fuera de su fecha de anualidad bloquea la tarjeta de los beneficiarios.
- d) **Recepción de solicitudes en ventanillas:** se evidenció en estados como Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato y Tamaulipas que este proceso se retrasa siempre que se retrasa el proceso previo de impresión de las solicitudes así como por el volumen de solicitudes de inscripción y reinscripción que se deben llenar o revisar en la ventanilla autorizada respectivamente. Esto ocurre por tres razones, a saber: i) la disminución del personal de los CADER para realizar esta actividad; ii) el traslape con el registro de solicitudes de otros programas; y iii) que los beneficiarios están acostumbrados a realizar la solicitud

<sup>103</sup> Oficio FOO.5.0.00/007913/08 donde se informa los plazos autorizados para el proceso operativo del apoyo.

<sup>104</sup> Se constató en Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato y Tamaulipas.

<sup>105</sup> Los formatos del apoyo deben llevar una leyenda que da cumplimiento a los lineamientos de protección de datos personales.

<sup>106</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora, y Tamaulipas.

<sup>107</sup> Fuente: Cuadro resumen de intentos de recarga que no debieron efectuarse, Área operativa de energéticos agropecuarios.

del apoyo (inscripción o reinscripción) sobre la fecha de cierre de ventanilla a pesar que la ventanilla se apertura por dos meses<sup>108</sup>.

- e) **Captura y validación de solicitudes y expedientes:** implica la captura de las solicitudes de reinscripción así como de las solicitudes y expedientes de nuevas inscripciones mediante sistema. El proceso también implica la verificación de la validez de la información documental de las solicitudes en las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA una vez que se revisaron en ventanillas, procedimiento que se cumple, de forma automatizada, al capturar la información en el sistema. También se constató un retraso en este proceso en estados como Chiapas, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora, que tiene origen en: i) los errores cometidos en el llenado de las solicitudes de inscripción y reinscripción como por ejemplo errores en el llenado de la información referente a la maquinaria y cambios en la información del predio; ii) el volumen de solicitudes recibidas para la captura dado el personal disponible; y iii) el traslape con la captura de solicitudes de otros apoyos. Ante los errores cometidos en el llenado de las solicitudes, tanto las solicitudes de reinscripción como las de inscripción con sus expedientes deben regresarse, con el resto del paquete, hasta la ventanilla para su solventación.
- f) **Cálculo del apoyo y asignación de cuotas energéticas:** se constató que este proceso, realizado en la Dirección Regional de ASERCA correspondiente, se hace de forma automatizada una vez que las solicitudes se capturan en un sistema informático<sup>109</sup>. Para estos efectos se toma en cuenta información de la maquinaria utilizada en la actividad productiva para la cual se solicita el energético subsidiado como antigüedad, rendimiento, caballos de fuerza y tiempo de ocupación en las labores productivas.

Es importante mencionar que las etapas del proceso operativo de los apoyos a energéticos agropecuarios que se cumplen en el nivel nacional, como son: g) la verificación de solicitudes de inscripción y reinscripción realizadas en el nivel estatal; h) la validación; i) la autorización de las cuotas energéticas; j) la solicitud y emisión de las tarjetas; y k) la autorización del padrón de beneficiarios son realizadas de manera oportuna y bajo altos estándares de calidad. Lo anterior puesto que se sustentan en el uso de un sistema informático para el registro y control de los procesos denominado Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios. Asimismo, estas etapas se sustentan y se realizan bajo la organización de la instancia ejecutora<sup>110</sup> en ejecutivos de zona de carácter regional, operadores de quejas y denuncias, así como con base en tableros de control que monitorea el desempeño de estos operadores. Adicionalmente, se debe resaltar la capacidad operativa de esta instancia para recibir, procesar y catalogar, de forma adicional a la información contenida en el sistema, los expedientes de solicitud generados en todo México. Para estos efectos, la instancia operativa se sustenta en servicios subcontratados de mensajería y además en los procedimientos internos establecidos en una guía operativa para la catalogación y manejo de formatos.

---

<sup>108</sup> En el caso de los apoyos a gasolina ribereña desde diciembre de 2008 se registran las solicitudes en un sistema en línea y a partir de esta etapa el resto del proceso se cumple por medio de este sistema.

<sup>109</sup> Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios.

<sup>110</sup> Área Operativa de Energéticos Agropecuarios, ubicada en ASERCA.

Con respecto al proceso de reposición de las tarjetas de los energéticos subsidiados<sup>111</sup>, se pudo constatar que el tiempo que lleva este proceso ha disminuido desde el inicio de la evaluación hasta el último estado que se visitó, puesto que la información reportada manifiesta duraciones entre 30 días y 1 año. Esto se debe a dos situaciones: i) la confusión que se constató en los beneficiarios respecto a los retrasos de este proceso durante ejercicios previos al de 2008; y ii) el incumplimiento de los procesos establecidos en la normativa por parte de los operadores de las instancias ejecutoras del nivel estatal. Asimismo se puede inferir que lo anterior ocurre puesto que a pesar que existen procedimientos claramente definidos como guías operativas, documentos informativos y guías rápidas, que son generados por la instancia ejecutora a nivel nacional, los procedimientos ahí establecidos no se cumplen o no se conocen por las instancias ejecutoras en el nivel estatal<sup>112</sup>.

Se pudo constatar que, de manera general, la reposición implica un procedimiento donde: i) el beneficiario realiza un reporte de la tarjeta, para lo cual existe un número telefónico establecido<sup>113</sup>; ii) se genera un expediente en el CADER previo pago de la reposición por parte del beneficiario; y iii) el envío directo a la instancia ejecutora a nivel nacional para la reposición de la tarjeta en 30 días con entrega directa en el CADER, para lo cual además se tiene contratado un servicio de mensajería. Sin embargo, se pudo constatar que en los estados visitados el proceso que se sigue para el envío del expediente y la solicitud al nivel central implica el envío por medio del CADER hacia los Jefes de DDR y de éstos a la instancia encargada de energéticos agropecuarios en la Delegación Estatal<sup>114</sup> y de ésta a la Unidad Estatal o Dirección Regional de ASERCA correspondiente. Esta última instancia turna las respectivas solicitudes al área operativa de energéticos agropecuarios en el nivel central. Por lo tanto se produce un retraso operativo de las reposiciones que se perciben, por el incumplimiento de los procedimientos establecidos en la normativa para estos efectos y la cultura organizacional en las instancias del nivel de responsabilidad estatal.

En segunda instancia, continuando con los elementos que sustentan la respuesta a la pregunta de evaluación, se encontró que para el caso de los **apoyos a comercialización** se cumple a cabalidad con los tiempos definidos por la normativa para el desarrollo de sus procesos operativos. La normativa general del Programa, definida por las ROP establece los procedimientos mas no así los plazos para su desarrollo. Esta situación obedece al carácter de atención y pago de los apoyos de acuerdo a las condiciones de mercado y comercialización de los productos apoyados. De ahí que la normativa que define los plazos de los procesos operativos, en el caso de estos apoyos, son los lineamientos operativos, avisos y comunicados que autorizan su aplicación<sup>115</sup>. Para el caso de los apoyos vigentes en 2008, se constató en los estados visitados que se cumplieron los

<sup>111</sup> En todos los estados visitados los beneficiarios manifestaron retrasos en la reposición de tarjetas, e incluso tarjetas repuestas que fueron entregadas bloqueadas.

<sup>112</sup> En los estados de Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco y Tamaulipas se constató que los encargados estatales no conocen los documentos mencionados u operan utilizando un documento que se denomina Procedimiento Operativo del Diesel Agropecuario (PODA), que data de 2004, que es un documento previo al inicio del Programa.

<sup>113</sup> Teléfono: 018002727300 que comunica con la Unidad Operativa de Energéticos Agropecuarios en ASERCA.

<sup>114</sup> Se constató en los diez estados visitados que la instancia organizacional encargada de los energéticos agropecuarios al interior de las Delegaciones Estatales de SAGARPA es la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural por medio de los Jefes de Programa de Desarrollo Rural o de Información Estadística.

<sup>115</sup> En sesiones de COTEN se aprueban los lineamientos, avisos y comunicados referidos, y se publican en la página InfoASERCA: [www.infoaserca.gob.mx](http://www.infoaserca.gob.mx)

plazos definidos para el desarrollo de los procesos operativos o mecánicas de asignación definidos en los lineamientos de operación<sup>116</sup>.

Sin embargo se constató que existen áreas para incrementar la calidad requerida en el cumplimiento de las etapas del proceso operativo de estos apoyos. De manera específica esto ocurre para el caso de los apoyos: ingreso objetivo, agricultura por contrato y esquema de compras anticipadas, estos últimos dos que son parte de los denominados apoyos de ordenamiento de mercado definido por las ROP.

Realizando un análisis de las principales etapas del proceso operativo de estos apoyos, la valoración es la siguiente:

- a) **Autorización de los esquemas de apoyos a comercialización:** Se encontró que existe desfase de la autorización de los apoyos, con respecto del ciclo agrícola aspecto que excede del ámbito de responsabilidad de la unidad responsable de estos apoyos y que se manifiesta en que los periodos de registro de contrato se realizan de forma posterior al periodo de siembra en los apoyos a agricultura por contrato y el esquema de compras anticipadas. A pesar de ello no existe un incumplimiento normativo, pues no existen plazos definidos para el cumplimiento de este proceso.

De manera específica, en el caso de agricultura por contrato se constató que el periodo autorizado para el registro de contratos de los participantes ante ASERCA fue entre diciembre y marzo de 2008 para el ciclo Otoño Invierno 2007-2008 (OI 07-08) y entre junio y agosto de 2008 para el ciclo Primavera Verano 2008 (PV-08)<sup>117</sup>. Lo anterior puede incidir en el logro del objetivo de estos apoyos que es el de brindar certidumbre al productor previo a la siembra, a pesar que esto en mayor medida se relaciona con la voluntad de acordar la transacción entre privados. Aun así el periodo de registro permite celebrar los contratos de forma anticipada a la cosecha del ciclo PV-08 (Figura 2). Por su parte en el esquema de compras anticipadas ocurre algo similar, puesto que el proceso de registro de contratos para el ciclo OI 07-08 fue entre febrero y marzo, mientras que para el ciclo PV-08 fue entre octubre y noviembre, en ambos ciclos posterior al proceso de siembra, pero anterior a la cosecha.

---

<sup>116</sup> Solamente en el caso de Tamaulipas se constató que existió un retraso en el registro de contratos para los apoyos de agricultura por contrato, debido a eventos climatológicos que provocaron el retraso del periodo de siembra y que determinaron la ampliación del cierre de ventanillas.

<sup>117</sup> Esto se constató contrastando lo observado en Chiapas, Campeche, Durango, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas y la información documental obtenida.

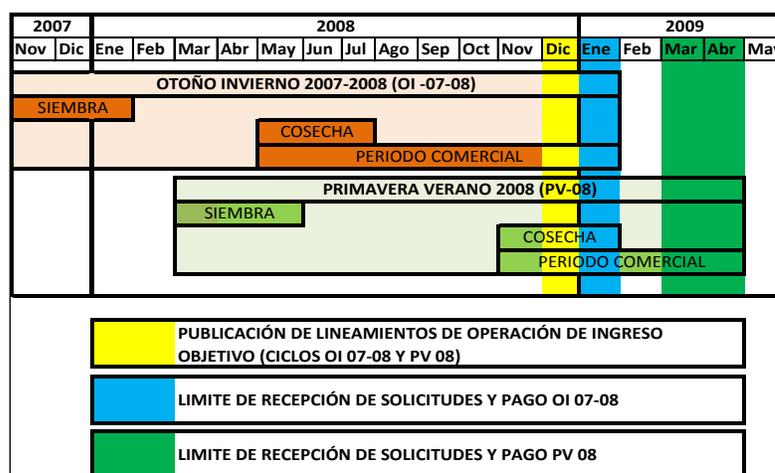
**Figura 2. Calendarización de publicación de lineamientos específicos de Agricultura por Contrato y ciclo agrícola**



Fuente: elaboración propia, con base en ASERCA (2009)

En el caso de ingreso objetivo existe congruencia entre la aprobación del lineamiento de operación y el cierre del periodo comercial del ciclo OI 07-08 y del periodo de cosecha de PV 08. Es decir, que los productores de cultivos elegibles que obtuvieron precios menores al ingreso objetivo en esos ciclos tengan certidumbre de obtener un ingreso mínimo. (Figura 3)

**Figura 3. Calendarización de publicación de lineamientos específicos de Ingreso Objetivo y ciclo agrícola**



Fuente: elaboración propia, con base en ASERCA (2009)

- b) **Difusión de los esquemas y capacitación:** este no es un proceso considerado en las ROP del Programa y sobre el cual defina un responsable. Sin embargo, la evaluación encontró que su realización es crítica puesto que facilita el desarrollo del proceso operativo así como el entendimiento de los esquemas por parte de los participantes. En ese sentido, se constató en los estados de Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas que la difusión de los de los apoyos a la comercialización se realiza por medio de la página Web InfoASERCA y adicionalmente se realiza un aviso por medio de las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA a los participantes del esquema del ciclo anterior. Para estos efectos, también en estas entidades federativas se aprovechan las reuniones con organizaciones de productores, sistemas producto, representantes de organizaciones, empresas compradoras y sociedades de producción rural<sup>118</sup>.

Adicionalmente se constató que las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA en los estados de Chiapas, Chihuahua, Sonora y Sinaloa realizaron capacitaciones sobre el llenado de los formatos de ingreso objetivo y los esquemas de comercialización a funcionarios de DDR y CADER. En el caso de Baja California, Chihuahua, Durango, Jalisco, Sinaloa y Sonora no se constataron iniciativas de capacitación a los beneficiarios, en especial sobre el manejo de las coberturas de precios. Esto puede incidir en que los productores desconozcan a cabalidad el funcionamiento de este tipo de apoyos y los confundan con otros e incluso dependan de sus representantes para obtenerlos. Más aún, se evidenció que existen necesidades de capacitación de parte los funcionarios de ASERCA en el nivel estatal para un correcto entendimiento de las coberturas de precios, y una mejor orientación a los beneficiarios<sup>119</sup>.

- c) **Recepción de solicitudes y/o documentación y determinación de elegibilidad:** En el caso del apoyo a ingreso objetivo se constató que esta etapa del proceso se complica en tanto las ventanillas llenan solicitudes sin valorar la veracidad de la documentación presentada lo que complica el resto del proceso. Por su parte, en los otros apoyos de comercialización la determinación de la elegibilidad se complica en aquellas entidades<sup>120</sup> donde existe un alto porcentaje de productores que rentan los predios, particularmente si no están registrados en el PROCAMPO y se encuentran en el denominado “registro alterno”. Adicionalmente se constató en todos los estados visitados que se incumple con los principios de salvedad establecidos en las ROP. Asimismo los responsables operativos de estos apoyos tienen temor de ser observados como incumplimientos por las Auditorías si es que simplifican la solicitud de requisitos.

---

<sup>118</sup> Solamente en el caso de Chiapas se pudo constatar el aprovechamiento de la CRYSA y los espacios de difusión estatales como mecanismo de difusión del ingreso objetivo cuando este apoyo era parte del Programa de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos.

<sup>119</sup> En Chihuahua y Durango se identificó al Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (FIRA) como una instancia que podría coadyuvar en la capacitación tanto de funcionarios como de participantes en los esquemas que involucran coberturas de precios.

<sup>120</sup> Chihuahua, Guanajuato Jalisco, Sinaloa y Sonora.

- d) **Procesamiento de solicitudes de pago de apoyo y/o liquidación de coberturas:** se constató que este proceso se facilita en las entidades donde existen ventanillas alternas formadas por organizaciones de productores. Al menos existen dos casos exitosos a resaltar correspondientes a Sinaloa y Sonora, donde las organizaciones muestran corresponsabilidad con respecto del agremiado. En otras entidades como Guanajuato y Chiapas, la figura de ventanilla alterna es menos utilizada por la incipiente organización que existe a nivel de los productores.

Existen contratiempos en el procesamiento de las solicitudes de pago de los apoyos, que es una etapa posterior a la inscripción, en tanto se constató en Chihuahua, Durango y Sonora que existen incumplimientos de los contratos. Esto ocurre por siniestros en la producción, porque los productores observan un mejor precio regional que el firmado en el contrato y/o por la importación de productos por parte de los compradores. Ante estas situaciones, existe una complicación legal adicional, pues no se constató que ASERCA en su condición de unidad responsable de estos apoyos tenga la potestad legal necesaria para aplicar mecanismos de sanción, más allá de excluir de los apoyos de SAGARPA a quienes incumplen.

Por otra parte, se evidenció que el proceso de liquidación de coberturas es ágil en términos de tiempo. Sin embargo, ello puede desvirtuar el resto de la operación y el esquema de apoyos, si ésta se realiza antes de la entrega del físico que se aseguró con la cobertura como sucedió en el caso de Chihuahua y Durango con empresas compradoras participantes de los esquemas de agricultura por contrato.

- e) **Pago de los apoyos:** se encontró una percepción de los beneficiarios con respecto a la demora en el pago de los apoyos en relación al periodo de cosecha de la producción apoyada. En el caso de ingreso objetivo se manifestó un desfase de 5 meses entre el periodo de cosecha y el pago de los apoyos, hecho que sucedió con los productores de algodón en Baja California que se beneficiarios de este apoyo en el ejercicio fiscal 2008. En el caso de los apoyos de compensación de bases y beneficios de las coberturas, dentro de los esquemas de agricultura por contrato, se percibe<sup>121</sup> un desfase entre la cosecha y el pago del apoyo de entre 6 a 8 meses. Esto no implica incumplimiento de los plazos definidos por normatividad, pues se constató que estos pagos se hicieron según los plazos definidos en los lineamientos de operación para el pago de estos apoyos, que en el caso de compensación de bases resulta de un análisis regional de los costos de fletes y transporte posterior a la misma comercialización.

<sup>121</sup> Esta información se obtiene de la percepción de los beneficiarios entrevistados en Baja California, Campeche, Durango, y Guanajuato.

22. ¿El circuito operativo del Componente de energéticos agropecuarios se lleva a cabo con la oportunidad que demanda el ciclo de desarrollo de las actividades productivas apoyadas?

**Respuesta: Sí**

El circuito operativo del Componente de energéticos agropecuarios, para el otorgamiento de los apoyos a los beneficiarios de diesel agropecuario, diesel marino y gasolina ribereña se realiza con la oportunidad que se requiere en relación a las necesidades de los productores beneficiarios y del ciclo de sus actividades productivas. Lo anterior se sustenta en dos aspectos: i) que la mecánica operativa para la solicitud de estos apoyos permite la inscripción o reinscripción en el padrón de beneficiarios con anticipación al inicio del ejercicio fiscal en el cual se asigna la cuota energética y ii) que la vigencia de la cuota del energético subsidiado tiene vigencia anual, por lo cual los beneficiarios tienen un año entero para administrar y consumir los insumos energéticos subsidiados de acuerdo a las características del ciclo de sus actividades productivas, mientras realizan la solicitud para el ejercicio fiscal siguiente.

La percepción de parte de los beneficiarios, así como de los funcionarios entrevistados en el nivel estatal, con respecto a la falta de oportunidad del apoyo es contradictoria<sup>122</sup>. El argumento vertido por éstos es que la recarga del apoyo en las tarjetas electrónicas de los beneficiarios se realiza en una fecha, denominada *fecha aniversario o anualidad*, que no es la que corresponde con las principales labores productivas, por ejemplo, con el periodo de preparación de la tierra, siembra o cosecha en la actividad agrícola. Esta aseveración es cierta en tanto que la fecha aniversario coincide con la fecha en que los beneficiarios se inscribieron por primera vez en el padrón de beneficiarios de energéticos agropecuarios, fecha que no necesariamente coincide con el ciclo de su actividad productiva.

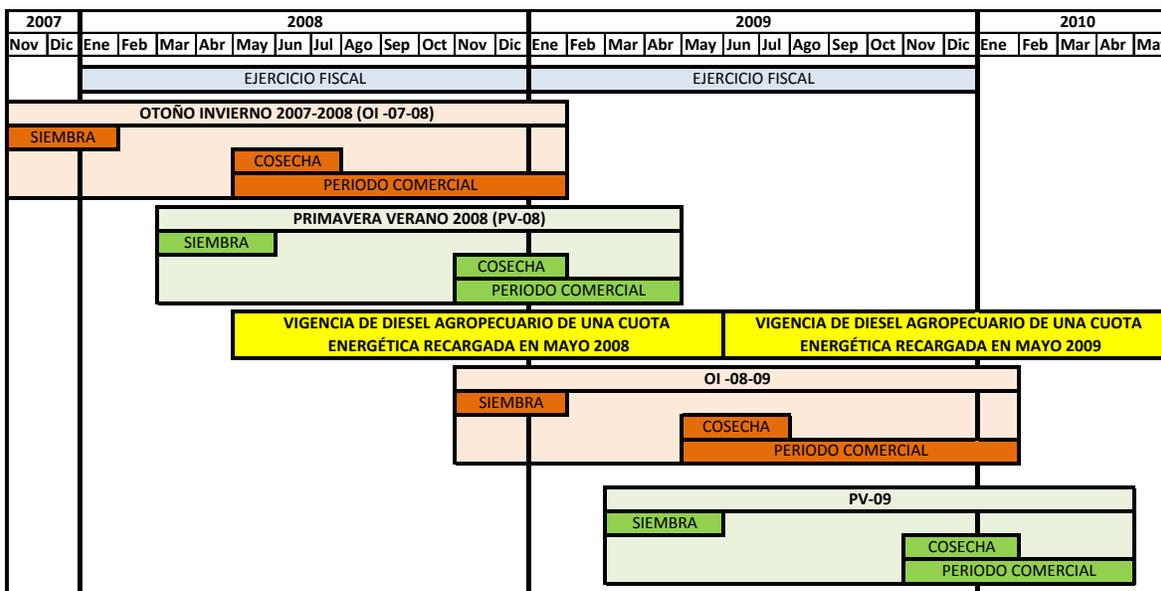
A pesar de lo anterior, la evaluación concluye que la fecha aniversario que determina la entrega de la recarga del energético subsidiado es oportuna, tanto desde el punto de vista del beneficiario como desde el punto de vista de la instancia ejecutora. Lo anterior se sustenta en que a pesar de su desfase con el ciclo productivo, la recarga de la cuota implica la asignación anual del energético subsidiado.<sup>123</sup> Entonces, lo anterior implica que los beneficiarios tienen un año entero para administrarlo y consumirlo en los periodos que lo requieren, conforme a la intensidad y características de las actividades productivas que desarrollan (Figura 4). Adicionalmente, como se mencionó, los productores agropecuarios que tienen la necesidad de obtener los insumos energéticos subsidiados pueden realizar su inscripción y/o reinscripción al padrón, una vez abierta la ventanilla, desde el ejercicio fiscal anterior al cual se asigna la cuota energética. Es decir, los beneficiarios que se inscriban o reinscriban en el padrón de beneficiarios durante el ejercicio fiscal 2009 recibirán la asignación de su cuota para el periodo 2010.

---

<sup>122</sup> En los diez estados visitados tanto los encargados estatales a nivel operativo como los beneficiarios de este apoyo han manifestado la falta de oportunidad y desfase del apoyo con respecto a su ciclo productivo.

<sup>123</sup> Menos en el caso pesquero donde la recarga es semanal puesto que además se solicita a los productores pesqueros que presenten sus permisos de arribo para comprobar la actividad.

**Figura 4. Ejemplificación de la vigencia de una cuota de diesel agropecuario subsidiado y el ciclo agrícola**



Fuente: elaboración propia, adaptando el esquema de ciclos agrícolas de ASERCA (2009)

Desde el punto de vista de la instancia ejecutora, el circuito operativo de estos apoyos es también oportuno en tanto la asignación de la cuota facilita la logística de la dispersión de la recarga y la administración de los flujos de recursos presupuestales asignados y disponibles. Si bien en el ejercicio fiscal 2008 se evidenció retraso del proceso desde el aviso de la apertura de ventanillas, se pudo constatar que para el ejercicio fiscal 2009 se había superado cualquier retraso, logrando un avance del 93.8% de las cuotas asignadas a febrero de 2009<sup>124</sup> y 22% del total del padrón consumiendo el energético subsidiado.

<sup>124</sup> El resto, un 6.2% son cuotas pendientes de asignarse por tenerse un 3.1% de tarjetas en producción y 3.1% de inscripciones o reinscripciones pendientes. Fuente: Datos del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA.

23. ¿El inicio del ejercicio de los recursos federales se realizó en forma oportuna atendiendo los tiempos y las características establecidos en las ROP para cada Componente y acorde a los tiempos requeridos para entregar oportunamente los apoyos a los productores?

**Respuesta: Sí**

La evaluación encontró que tanto en el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, como en el caso de los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios, el ejercicio de los recursos se realizó de forma oportuna para la entrega de los apoyos a los beneficiarios respectivos.

Lo anterior se sustenta en que, para el caso de energéticos agropecuarios, se pudo constatar que el ejercicio de recursos se realizó desde el inicio de la primera semana operativa de Enero de 2008 y durante el resto de ese ejercicio fiscal. De esta manera, por ejemplo, para el caso del diesel agropecuario se tenía asignado en la primera semana de enero de 2008 un total de 38 millones de litros por un monto de 79 millones de pesos asignados a Inbursa para estos efectos, es decir un avance de 1.13% para ese mes en relación al total comprometido<sup>125</sup>. Asimismo, con base en la información provista, se tiene que en total, en la semana 47 correspondiente a inicios de diciembre de 2008 se alcanzó un ejercicio de 92% del total de recursos a ejercer para el caso de todos los apoyos de energéticos agropecuarios, es decir: diesel agropecuario, diesel marino y gasolina ribereña, lo cual además significó un 94% de las solicitudes pagadas<sup>126</sup> (Anexo 8). De igual forma se pudo constatar que todos los apoyos de energéticos agropecuarios iniciaron el ejercicio de sus recursos desde Enero, con un avance promedio mensual de 8% entre enero y diciembre de 2008<sup>127</sup>. Un elemento adicional que sustenta el ejercicio oportuno de los recursos para el caso de los energéticos agropecuarios, más allá del gasto de recursos, es la asignación de la cuota energética a los beneficiarios. Se constató que para febrero de 2009 se tenía un avance del 94.21% en la asignación de cuotas del energético subsidiado, es decir 355,152 cuotas asignadas a un total de 376,974 beneficiarios inscritos en el padrón de 2009.

Por su parte, para el caso de los apoyos a comercialización el ejercicio de recursos fiscales conlleva una complicación adicional que se consideró al valorar la oportunidad del inicio del ejercicio de recursos. Esta complicación se refiere a que los apoyos a la comercialización de productos con base en el ciclo agrícola genera un traslape con el año fiscal (Figura 5). Como se puede observar, dentro del ejercicio fiscal 2008 se tuvo al menos el traslape de los ciclos Primavera Verano 2007, Otoño Invierno 2007-2008, Primavera-Verano 2008 y el inicio del Otoño Invierno 2008-2009. Esto implica que, en el inicio de un año fiscal, se tengan que cumplir con las obligaciones contraídas con aquellos beneficiarios que demostraron su cosecha y que fueron determinados elegibles para recibir los apoyos dentro de alguno de los ciclos agrícolas referidos. Lo anterior conlleva a que ASERCA, como instancia ejecutora de estos apoyos, enfrente entre abril y mayo del

---

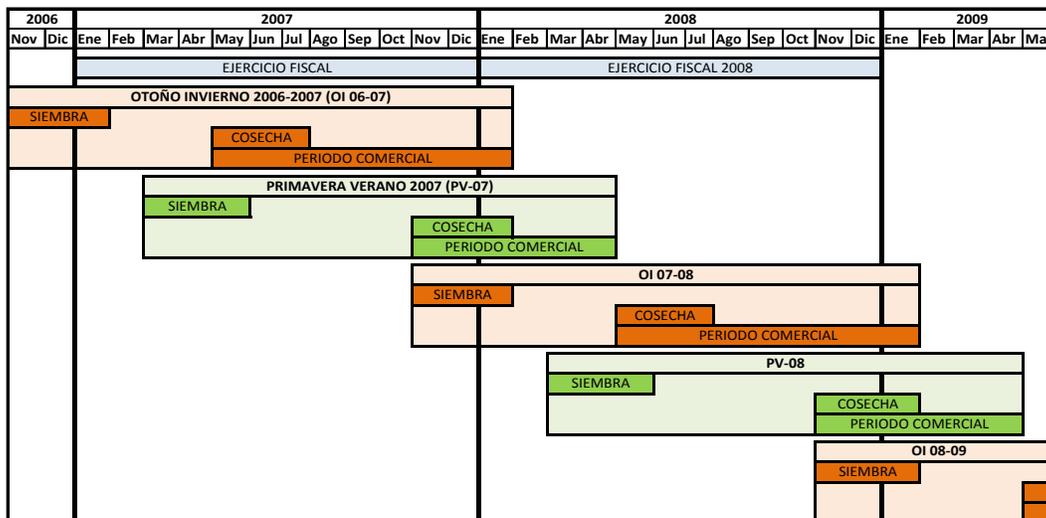
<sup>125</sup> Fuente: Registro semanal de consumos Inbursa/ASERCA y reporte de avance presupuestal provistos por la Unidad operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA y la Subdirección de Evaluación de Programas de la Subsecretaría de Agricultura.

<sup>126</sup> Solicitudes totales menos solicitudes rechazadas y solicitudes que se determinó como no elegibles.

<sup>127</sup> Fuente: Boletín semanal de diesel, crudo y gasolina ribereña N° 193 suministrado por el área operativa de energéticos agropecuarios de ASERCA.

periodo fiscal una escasez relativa de liquidez de recursos, lo cual se enfrenta mediante la recuperación de los costos de las coberturas de precios liquidadas<sup>128</sup>.

Figura 5. Traslape entre el ciclo agrícola y el ejercicio fiscal



Fuente: adaptado de ASERCA (2009)

Considerando lo anterior, y con base en el análisis de la información documental proporcionada por las instancias ejecutoras del Programa, se encontró que en el ejercicio fiscal 2008 se inició el ejercicio de recursos atendiendo las obligaciones comprometidas con respecto a los apoyos comprometidos en los ciclos OI 06-07 y PV 07, donde resalta el ejercicio del 100% de los recursos autorizados para el apoyo al ingreso objetivo en el caso del algodón. Asimismo, al 31 de diciembre de 2008 se tenía un avance presupuestal del 100% del presupuesto anualizado radicado, para un total de 34.7 millones de toneladas de productos elegibles apoyados, logrando un 100% de la meta programada.

Adicionalmente se pudo constatar que el ejercicio de recursos de la categoría presupuestal, de donde se obtienen los fondos para los apoyos a ordenamiento del mercado y coberturas de precios, tuvo un comportamiento acorde a los periodos de cosecha y comercialización de los ciclos agrícolas PV 07, OI 07-08 y PV 08 de los productos asociados. De manera específica, se puede observar que en el primer trimestre del ejercicio fiscal se ejercieron 98.79% de los recursos autorizados concordante con el periodo comercial del ciclo PV 07, mientras que en el tercer trimestre se ejercieron 83% de los recursos totales autorizados, concordante con el periodo de cosecha del ciclo OI 07-08. Finalmente, en el último trimestre se ejercieron 99% de los recursos autorizados, concordante con el fin del periodo de comercialización del ciclo OI 07-08 y el comienzo de la cosecha del PV 08<sup>129</sup>. Con base en el anterior análisis se concluye que los recursos autorizados para los apoyos ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios, se ejercieron de forma oportuna y concordante con las características del ciclo de las actividades productivas de sus beneficiarios.

<sup>128</sup> Representaron 1,246 millones de pesos entre enero y octubre de 2008.

<sup>129</sup> Fuente: ASERCA (2009) "Informe al cuarto trimestre del ejercicio fiscal 2008 del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos compensatorios)", México D.F., Febrero 2009.

24. ¿Las instancias ejecutoras elaboran, de manera oportuna y con la calidad esperada, informes de avance físico-financiero e informes del cierre de ejercicio del Programa?

**Respuesta: Sí**

La Coordinación General de Comercialización y el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA, así como la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola de la Subsecretaría de Agricultura, en su condición de instancias ejecutoras, integran informes periódicos y oportunos del avance de los distintos Componentes y resultados asociados a estos Componentes del Programa. Aún así no existe un reporte de avance o de cierre integral para todo el Programa.

De manera específica, la Coordinación General de Comercialización de ASERCA, por conducto de su Dirección General de Política de Comercialización, integra informes de resultados trimestrales del Programa<sup>130</sup> que se encuentran acotados a los apoyos a la comercialización. El documento mencionado contiene información exhaustiva sobre el ejercicio presupuestal por tipo de apoyo, entidad federativa, tipo de producto elegible apoyado, así como una explicación del cumplimiento de pasivos derivados de otros ejercicios fiscales<sup>131</sup>.

Asimismo, y con ese mismo detalle, el informe antes mencionado contiene información relativa a los volúmenes de productos elegibles apoyados, la cantidad de solicitudes recibidas y atendidas, cantidad de productores individuales, organizaciones y/o personas físicas apoyadas, y cantidad de contratos celebrados por entidad federativa, tipo de apoyo y/o ciclo agrícola. De igual forma, el informe contiene el avance relativo a los indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Actividades de la MIR del Programa vigente y registrada en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal de México (SHCP). Complementariamente, en el nivel estatal se constató que todas las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA visitadas, generan información relativa al seguimiento físico-financiero que contiene información que sirve de insumo para retroalimentar los informes mencionados.

Por su parte, la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola de SAGARPA, con la colaboración del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA, integra información relativa al seguimiento físico-financiero de los apoyos de energéticos agropecuarios<sup>132</sup> como: i) avance presupuestal del apoyo; ii) cantidad de solicitudes recibidas, generadas, capturadas, dictaminadas, apoyadas, validadas, aceptadas, rechazadas y pagadas; iii) cantidad de beneficiarios inscritos y reinscritos; iv) cuotas energéticas asignadas y patrón de consumo del energético subsidiado (litros y beneficiarios); v) cantidad de tarjetas emitidas; vi) intentos de recargas, recargas exitosas y fallidas. Este tipo de información no se integra en un informe publicable periódicamente,

---

<sup>130</sup> La página Web donde se publican estos informes es: [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1699.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1699.asp)

<sup>131</sup> El avance físico-financiero de estos Componentes se encuentra desfasado del ejercicio fiscal por su relación con el ciclo agrícola.

<sup>132</sup> Diesel agropecuario y marino; y gasolina ribereña.

a pesar que si se publica y actualiza en la página Web InfoASERCA<sup>133</sup> en función del avance de la operación de estos apoyos.

Se constató que la información contenida en el informe de resultados que realiza la Dirección General de Política de Comercialización, así como aquella que se genera en el Área Operativa de Diesel Agropecuario, es información sustantiva y necesaria para tomar decisiones durante la operación del Programa. Adicionalmente se constató que esta información se reporta de forma continua a los niveles directivos de SAGARPA, durante el transcurso de la operación del Programa. Con base en esta información se toman decisiones y/o se adoptan medidas correctivas por parte de las unidades ejecutoras del Programa. Finalmente, es importante recalcar que esta información se obtiene de forma ágil y oportuna utilizando las bases de datos generadas por los sistemas que utiliza ASERCA, a saber: i) sistema desarrollado por ASERCA para los esquemas de comercialización<sup>134</sup>, ii) sistema de control y operación de energéticos agropecuarios, y iii) Intelval.

Con base en lo anteriormente expuesto, se concluye que las instancias ejecutoras del Programa elaboran informes o generan información de calidad y oportuna para el seguimiento físico-financiero de sus distintos Componentes.

---

<sup>133</sup> [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1234.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1234.asp)

[http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1235.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1235.asp)

[http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1236.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1236.asp)

<sup>134</sup> Generalmente conocido por los funcionarios como IntraASERCA.

## h) Seguimiento de los apoyos

25. ¿La normatividad del Programa contempla que las instancias ejecutoras del mismo deben realizar un seguimiento de los apoyos entregados (en el Componente que aplique), en la lógica de que ello permita la consecución de los resultados esperados?

**Respuesta: Sí**

Las ROP de SAGARPA vigentes para el ejercicio fiscal 2008 establecen las responsabilidades sobre la operación de los distintos Componentes de forma específica para el Programa en el Artículo 18, apartados II.4.1.1 “Ejecutores para Energéticos Agropecuarios” y II.4.1.2 “Ejecutores para Apoyo al Ingreso objetivo, Ordenamiento del Mercado y Adquisición de coberturas”. Dentro de estas responsabilidades se establece, para el caso de energéticos agropecuarios, que *“la Unidad Responsable (UR) conjuntamente con CONAPESCA establecerán, para cada uno de los energéticos, los esquemas de coordinación con la Institución Financiera Dispersora que permitan la supervisión, verificación y evaluación del cumplimiento de este apoyo”*.

Asimismo, para el caso de los apoyos al ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y adquisición de coberturas, establece que: *“Las Comisiones de Regulación y Seguimiento (CRYS) tendrán atribuciones para realizar el seguimiento, control y evaluación de la fase operativa de las acciones para la correcta aplicación de los apoyos; la resolución de problemas específicos de operación y, en su caso, la formulación de propuestas a las oficinas centrales para la adecuación de los mecanismos de operación establecidos”*. También establece que SAGARPA *“podrá supervisar directamente o a través de terceros la ejecución de las acciones que llevan a cabo los productores, personas físicas o morales y de sus organizaciones, y de los compradores, para el cumplimiento de los objetivos específicos de este Componente de apoyo”*.

Por otra parte, para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, la Ley de Energía para el Campo (LEC) en su Artículo 9° establece que *“el reglamento de la ley debe establecer los mecanismos de supervisión y verificación de la cuota energética en cuanto a su aplicación y asignación”*. En ese sentido en el capítulo quinto del reglamento de la LEC se establecen los mecanismos de supervisión, verificación y evaluación de las cuotas energéticas, facultando por medio de su Artículo 14 a que SAGARPA pueda verificar el correcto uso de la cuota energética y en su Artículo 15 a instrumentar mecanismos de supervisión permanentes a los beneficiarios del Programa mediante visitas de inspección y verificación para garantizar la correcta aplicación de la cuota energética.

Finalmente, en el Artículo 16 del reglamento de la LEC se establece que las visitas de supervisión tienen como objeto el constatar que los beneficiarios recibieron satisfactoriamente la cuota energética y que hayan realizado una correcta utilización de la misma. Asimismo, en este Artículo se establece que SAGARPA, por medio de sus delegaciones estatales y ASERCA, podrá realizar el análisis de la información sobre el consumo de los energéticos que permita dirigir las inspecciones para la verificación de su correcto uso.

Con base en lo anterior se concluye que la normativa específica del Programa contempla que los distintos ejecutores del mismo realicen el seguimiento de los apoyos entregados.

26. ¿Las unidades responsables de la ejecución del Programa, llevan a cabo el seguimiento de los apoyos entregados (en el Componente que aplique) de manera que ello contribuya al logro de los objetivos del Programa en apego al marco normativo actual?

**Respuesta:** No

Con base en el análisis de la información documental y de las entrevistas realizadas, se puede concluir que las unidades ejecutoras de los Componentes del Programa no realizan un seguimiento de los apoyos entregados, entendido éste como la supervisión y verificación del correcto uso de los apoyos y de la conservación de sus beneficios por parte de los beneficiarios. Tampoco se constató el cabal cumplimiento de las atribuciones de seguimiento por parte de las instancias que la normativa del Programa establece para estos efectos. Aún así, las instancias ejecutoras del Programa realizan un esfuerzo de seguimiento acotado a la verificación de la dispersión y consumo de los energéticos subsidiados y de la comercialización de forma documental que se sustenta en el soporte de los sistemas y aplicaciones informáticas disponibles o contratando personal de honorarios para realizar estas actividades.

Se constató que la Subsecretaría de Agricultura, con la colaboración del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA, realiza un seguimiento en línea de la dispersión y consumo de los apoyos a energéticos agropecuarios. Esta actividad se realiza de forma centralizada; es decir, desde las oficinas centrales de ASERCA, y con base en el uso de dos sistemas informáticos, a saber: i) Sistema de control y operación de energéticos agropecuarios; y ii) Sistema Intelval. El primero de estos sistemas permite realizar un seguimiento de la recarga y consumo del energético subsidiado, permitiendo además agrupar la información de todo el padrón de beneficiarios en reportes para su fácil interpretación. El segundo sistema mencionado permite realizar un seguimiento de la asignación de la cuota, recarga y consumo de una tarjeta asignada a un beneficiario del apoyo de forma individual<sup>135</sup>. Este seguimiento es posible en tanto ambos sistemas están conectados a los puntos de dispersión y de consumo del energético subsidiado por medio de las terminales electrónicas. Es importante mencionar que en el nivel estatal solo se pudo constatar que en el caso de Chihuahua, Durango, Sonora y Tamaulipas se realiza un seguimiento de la asignación de las cuotas energéticas a los beneficiarios con base en sistemas diseñados en este nivel de responsabilidad y que son retroalimentados por medio de los CADER.

Aún así, no se constató el establecimiento de los mecanismos de coordinación con Inbursa, institución financiera dispersora de este apoyo, que tiene atribuciones definidas por las ROP sobre la actividad de seguimiento y supervisión. Asimismo, en todos los estados visitados<sup>136</sup> se constató que las instancias ejecutoras estatales no realizan una supervisión y verificación de la aplicación del energético subsidiado en la actividad productiva para el cual se solicitó. Solamente en el caso de los apoyos a diesel marino y gasolina ribereña existe la posibilidad de constatar la aplicación del energético subsidiado en la actividad pesquera, aún cuando dicho mecanismo no se aplica y controla de manera

<sup>135</sup> A este sistema tienen acceso todos los Jefes de Programa o encargados del apoyo al interior de las Delegaciones Estatales de SAGARPA visitadas.

<sup>136</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora, y Tamaulipas.

sistemática. Lo anterior es posible en tanto para la recarga de las tarjetas por parte de los beneficiarios se solicitan los permisos de arribo, que dan cuenta de la actividad pesquera efectuada. Asimismo, las embarcaciones que utilizan diesel marino deben contar con un sistema de monitoreo satelital en las embarcaciones que permite detectar la actividad realizada por éstas.

En el caso de los apoyos a comercialización se constató en todos los estados visitados que las Direcciones Regionales de ASERCA realizan el seguimiento del acopio y comercialización de los cultivos elegibles cosechados regionalmente. La información se obtiene de registros administrativos que se ingresan en las aplicaciones informáticas diseñadas por ASERCA, por medio de la contratación de personal de honorarios que realiza la actividad de supervisión de bodega y con base en los dictámenes de auditores externos certificados por la SHCP, que dan certidumbre legal a la comercialización. Este seguimiento permite verificar y constatar la comercialización de los cultivos elegibles, haciendo posible iniciar el proceso de pago y la comprobación de los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios. Adicionalmente, se constató que ASERCA realiza un seguimiento georreferenciado de los predios donde se producen y las bodegas donde se almacenan los cultivos beneficiados por los esquemas de comercialización de frijol. Esta información se almacena en una base de datos Arcview, relacionando la información generada mediante la implementación de los apoyos con la información del predio e incluso, imágenes satelitales de las bodegas donde se acopian los cultivos elegibles.

Aún así, se constató que las CRYs no ejecutan las actividades de seguimiento y/o supervisión que la normativa les confiere como atribución<sup>137</sup>. Asimismo, se puede decir que el seguimiento realizado por las instancias ejecutoras de estos apoyos en el nivel estatal está acotado a verificar la documentación comprobatoria de la comercialización que permite el pago de estos apoyos. Considerando que el seguimiento de los apoyos se refiere a la verificación de que los beneficiarios están conservando, aplicando y/o utilizando adecuadamente los apoyos se puede decir que en el caso de estos apoyos el seguimiento no aplica, pues el pago de los mismos ocurre una vez que se han comercializado productos elegibles, y por lo tanto constatándose que se están cumpliendo los objetivos del Programa relacionados con estos apoyos.

---

<sup>137</sup> Solamente en el caso del estado de Tamaulipas se pudo constatar que en el marco de la CRYs se establecieron indicadores entre la Delegación Estatal de SAGARPA y la Unidad Estatal de ASERCA para realizar seguimiento de los apoyos. De acuerdo a la información proporcionada, los indicadores son de monitoreo de la gestión y no así de verificación de la aplicación de los apoyos.

27. De ser el caso, ¿cuáles son los factores, en términos normativos y de la capacidad institucional (debilidades y/o vacíos normativos, información disponible, capacitación, coordinación, vinculación entre sistemas de información existentes, entre otros) de las instancias ejecutoras del Programa, que limitan el seguimiento de los apoyos?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

De manera específica se constató que la actividad de supervisión en campo de la aplicación de los apoyos a energéticos agropecuarios se encuentra limitada por aspectos normativos y de la capacidad institucional de las instancias ejecutoras en el nivel estatal.

Por una parte, dentro de las ROP como marco normativo específico para el Programa no se han instrumentado las facultades de seguimiento conferidas por medio de la Ley de Energía para el Campo (LEC) y su reglamento. La actividad de seguimiento recae normativamente en el mecanismo de coordinación convenido con la Institución Financiera Dispensora, no así en una instancia responsable dentro de la misma estructura de SAGARPA. De ahí que para realizar el seguimiento se haga uso de la aplicación de sistemas informáticos conectados en línea a las terminales de recarga y consumo del energético subsidiado. Se pudo constatar que el seguimiento realizado por medio de los sistemas informáticos mencionados está acotado a la verificación de la recarga y consumo del energético por parte del beneficiario, no así una verificación sobre su aplicación en la actividad productiva para la cual los beneficiarios solicitaron los apoyos. Por lo tanto se cumple parcialmente con las facultades establecidas por la LEC para estos efectos

Asimismo, es importante denotar que un factor normativo que facilita la verificación de la aplicación de los apoyos a diesel marino y gasolina ribereña es la obligatoriedad de presentar para la recarga documentación que comprueba la actividad realizada. En ambos casos, las ROP del Programa establecen que para la recarga parcial de las tarjetas, los agentes económicos beneficiarios deben presentar los permisos de arribo que contienen información sobre la actividad productiva realizada utilizando el insumo energético subsidiado, aunque se constató que este mecanismo no se aplica de forma sistemática para todos los pescadores ribereños beneficiarios. Asimismo, en el caso del diesel marino deben contar con un sistema de monitoreo satelital en las embarcaciones que permita detectar la actividad realizada por éstas.

Por otra parte, la verificación de la aplicación de los energéticos subsidiados en la actividad productiva también se ve acotada por la limitada capacidad institucional en la que se encuentran los principales operadores en campo de la SAGARPA; es decir, los DDR y CADER, instancias en las que se constató un proceso de retiro voluntario de personal, reduciéndose su capacidad para realizar estas actividades.

Por su parte, en el caso de los apoyos a comercialización, la principal limitante detectada es que el seguimiento tanto en términos normativos como de capacidad institucional está acotado a verificar la documentación comprobatoria de la comercialización que permite el

pago de los apoyos. En los estados visitados<sup>138</sup> se comprobó que las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA contratan personal temporal para realizar esta actividad de acuerdo a un muestreo de bodegas que se visitan. De ahí que la verificación de la comercialización de la totalidad de la producción apoyada se sustenta en la validez de las facturas, certificados de depósitos, dictámenes de auditores externos que dan prueba de ésta. Aunque no se observó una necesidad inmediata de ampliar estas actividades, existe la necesidad de esclarecer normativamente, y en los procesos operativos correspondientes, las responsabilidades y funciones que deben desempeñar las Direcciones Regionales y/o Unidades estatales de ASERCA en cuanto a la supervisión del acopio y de la comercialización que activan la ejecución de estos apoyos.

A nivel estatal, las principales limitantes para realizar un seguimiento de los distintos apoyos del Programa se encuentran en las deficiencias de coordinación e intercambio de información entre los distintos actores participantes de los procesos operativos, junto a las restricciones de personal de base con la responsabilidad necesaria para cumplir esta labor. Esto significa que tanto las Delegaciones Estatales de SAGARPA como las Direcciones Regionales y/o Unidades Estatales de ASERCA, en la mayor parte de los casos, no cuentan con la información completa para realizar esta actividad como por ejemplo la asignación de cuotas energéticas, mientras que en el caso de los DDR y CADER existen carencias de personal que limitan severamente su participación en el seguimiento de los apoyos en campo.

---

<sup>138</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora, y Tamaulipas.

## i) Monitoreo de la gestión del Programa

28. ¿Los responsables de la instrumentación del Programa llevan a cabo un monitoreo de los indicadores de desempeño a fin de constatar oportunamente el grado de avance que registra la gestión del Programa?

**Respuesta: Sí**

Las unidades ejecutoras de los Componentes del Programa realizan un monitoreo centralizado de indicadores en dos ámbitos, a saber: i) monitoreo de indicadores y metas seleccionados de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) registrados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)<sup>139</sup>; y ii) monitoreo de indicadores de desempeño obtenidos de la MIR y otros generados con base en la información obtenida de los sistemas utilizados por la Coordinación General de Comercialización y el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios de ASERCA<sup>140</sup>.

No obstante lo anterior, se constató que a nivel regional o estatal esta práctica de monitoreo de indicadores se replica sobre la parte del proceso operativo que corresponde a las instancias de ese nivel de responsabilidad. Además, se evidenció un desconocimiento en los niveles directivos y operativos estatales de los principales indicadores de desempeño del Programa y de las metas asociados a éstos.

Con respecto a la primera aseveración, las unidades ejecutoras del Programa, conjuntamente con la Coordinación General de Enlace y Operación (CGEO) de SAGARPA, realizan un reporte continuo sobre indicadores seleccionados de la MIR, cuyo avance es periódicamente reportado al PASH. Para el ejercicio fiscal 2008, se constató que el indicador seleccionado, registrado y reportado en este sistema para el Programa fue el indicador correspondiente al Fin de la MIR vigente, es decir: “incremento del valor de la producción de granos y oleaginosas”. Asimismo para el ejercicio fiscal 2009, las unidades ejecutoras del Programa propusieron cinco indicadores a nivel de Componentes<sup>141</sup>.

En relación al monitoreo de los indicadores de desempeño del Programa, se constató que ASERCA, por conducto de la Coordinación General de Comercialización y el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios, realiza un monitoreo de distintos indicadores que permiten constatar el avance oportuno de los distintos Componentes del Programa y en algunos casos, sobre del Propósito y Fin de la MIR vigente. Por otra parte, esta instancia cuenta con información e indicadores de desempeño que no están inscritos en la

<sup>139</sup> <http://www.sistemas.hacienda.gob.mx/PASH/jsps/acceso.jsp>

<sup>140</sup> Los sistemas a los que se hace referencia son el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios y el Sistema informático diseñado por ASERCA para el registro y control de los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios, que es conocido también como servidor de aplicaciones o Intraserca.

<sup>141</sup> El formato de reporte generado para su registro en el PASH y los indicadores de Componente propuestos para el ejercicio 2009, se pueden ver en Anexo 9.

MIR del Programa, pero que permiten monitorear los puntos críticos en la operación de los distintos Componentes, e inclusive sus resultados<sup>142</sup>.

En el caso del Área Operativa de Energéticos Agropecuarios, se constató la medición de indicadores de desempeño y la generación de reportes de forma anual, semestral, trimestral, mensual, semanal e inclusive diaria con respecto a cada una de las fases críticas del proceso operativo de estos apoyos. La información que nutre estos reportes describe el cumplimiento de actividades críticas desde la generación, recepción y captura de las solicitudes de inscripción y reinscripción hasta su validación y ratificación; junto a la asignación de cuotas, impresión de tarjetas nuevas, cantidad de intentos de recarga satisfactorios y no satisfactorios, consumo de litros por beneficiarios, cantidad de beneficiarios por entidad federativa y/o Dirección Regional de ASERCA, e incluso por ejecutivo de área que está procesando las tarjetas.

Con base en esta información, se constató que el Área Operativa de Energéticos Agropecuarios reporta un tablero de control de indicadores<sup>143</sup> con semáforos a los niveles directivos de SAGARPA y del Programa, como son la Dirección General Adjunta de Desarrollo Agrícola de SAGARPA, la Subsecretaría de Agricultura y la Dirección en Jefe de ASERCA. También lo hace al nivel operativo estatal, a través de las Delegaciones Estatales de SAGARPA, DDR, CADER y Direcciones Regionales de ASERCA.

En el nivel estatal se constató que los encargados de los apoyos al interior de las delegaciones estatales realizan un monitoreo del Programa, centrado principalmente en la recepción y entrega de las solicitudes y tarjetas del apoyo de Energéticos a la Unidad Estatal o Dirección Regional de ASERCA correspondiente<sup>144</sup>. Aún así, es importante mencionar que para este monitoreo, los encargados estatales de monitorear estos apoyos se sustentan en información que construyen en planillas y formatos Excel revisando el sistema Intelval, a pesar que el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios (SCOEA) genera reportes al respecto desde el nivel central que también son reportados al nivel estatal. También es importante mencionar que el monitoreo generado por los encargados estatales en formatos Excel se reporta a los niveles directivos estatales en documentos o tarjetas informativas, conocidos comúnmente como “carpetas del Delegado”.

Por su parte, la Coordinación General de Comercialización, por conducto de la Dirección General de Política de Comercialización, publica un informe de avance trimestral con información de los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios<sup>145</sup>. En este informe se reporta información de los indicadores de la MIR vigente, desde el nivel de actividades hasta el nivel de Fin del Programa. Adicionalmente, el informe contiene información que de manera semanal, mensual y trimestral se reporta a la Coordinación General de Comercialización para la toma de decisiones de los directivos del Programa, en lo correspondiente a los apoyos mencionados. Los indicadores son sobre el ejercicio presupuestal por tipo de apoyo, entidad federativa, tipo de producto elegible apoyado, volúmenes de productos elegibles apoyados, cantidad de solicitudes recibidas y atendidas, cantidad de productores individuales, organizaciones y/o personas

---

<sup>142</sup> Ver indicadores en Anexo 10.

<sup>143</sup> Ver indicadores en Anexo 10.

<sup>144</sup> Esto se constató en las Delegaciones Estatales de SAGARPA en Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

<sup>145</sup> [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1699.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1699.asp)

físicas apoyadas, y cantidad de contratos celebrados por entidad federativa, tipo de apoyo y/o ciclo agrícola.

Es importante mencionar que en los diez estados visitados las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA realizan un monitoreo con base en los sistemas, concentrado principalmente en las actividades críticas de los procesos operativos que corresponden a este nivel de responsabilidad. Por ejemplo, en el caso de los apoyos a ingresos objetivo se hace un monitoreo de la cantidad de solicitudes entregadas y recibidas por los CADER. Adicionalmente, se realiza un monitoreo de las solicitudes capturadas en el sistema. En el caso de los apoyos de ordenamiento del mercado y coberturas de precios, el monitoreo se realiza principalmente sobre la cantidad de contratos firmados y precios en el esquema de comercialización correspondiente, cantidad de solicitudes de pago recibidas; cantidad de contratos de coberturas tomadas; volumen contratado, comercializado y apoyado; cantidad de liquidaciones de coberturas recibidas; y cantidad de solicitudes de compensación de bases recibidas y pagadas (expedición de cheques). Adicionalmente, con el apoyo de los CADER y supervisores de bodega contratados temporalmente, se realiza un monitoreo de las intenciones de compras de los cultivos elegibles y de los volúmenes de cultivos acopiados en bodegas selectas y luego comercializados, que nutre de información para emitir lineamientos de operación y/o definiciones sobre la ampliación de algunos esquemas de comercialización.

29. De ser el caso, ¿el monitoreo de los indicadores de gestión arroja información útil que realmente esté siendo aprovechada por los operadores del Programa para introducir medidas correctivas que mejoren la eficiencia y eficacia de la gestión?

**Respuesta: Sí**

Los indicadores que se miden para el monitoreo de la gestión del Programa, en el nivel nacional, retroalimentan información pertinente a las instancias responsables del Programa sobre los puntos y actividades críticas de la operación que pueden comprometer la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Por ejemplo, en el caso del tablero de control de indicadores de los apoyos a energéticos agropecuarios se reporta el porcentaje de avance de captura de solicitudes registradas con respecto a las emitidas por ASERCA, que permitió detectar los retrasos en el proceso operativo 2008, en donde se confirmó que ésta era una etapa crítica del proceso. De ahí que justamente el reporte indica *“la finalidad de este tablero de control es hacernos conscientes del avance que llevamos, de forma que podamos acabar en tiempo y forma y no repitamos la experiencia del año 2008”*. Este tipo de tablero de control, así como otros reportados a la Subsecretaría de Agricultura con indicadores como el porcentaje de avance de las cuotas asignadas, el porcentaje de rechazos de solicitudes de inscripción y reinscripción, el porcentaje de errores de intentos de recarga y el porcentaje de consumo de las cuotas energéticas se reportan en una fecha determinada del proceso operativo relativa al calendario propuesto para su cumplimiento. De ahí que permiten tomar medidas correctivas y establecer instrucciones a los responsables operativos en el nivel que corresponda. Por ejemplo, del tablero de control, que establece el porcentaje de avance de captura de las solicitudes generadas el año 2008 a tres días del cierre de la ventanilla para la cuota energética 2009, sugería que con el grado de avance observado se estaría en posibilidad de cumplir con el depósito de las cuotas entre diciembre de 2008 y enero de 2009.

Por su parte, los indicadores reportados por Dirección General de Política de Comercialización de ASERCA, conjuntamente con las estimaciones de avance de las cosechas de los cultivos elegibles, permiten retroalimentar la toma de decisiones sobre los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios. Esta información generada durante el monitoreo permite retroalimentar la toma de decisiones con respecto a la definición de lineamientos de operación de los apoyos mencionados, e inclusive permite sustentar la ampliación de los volúmenes de productos apoyados como fue el caso específico de la cosecha de maíz blanco en Sinaloa en el ciclo OI 07-08. Allí se determinó ampliar el volumen de cultivo apoyado bajo el esquema de compras anticipadas que activó los apoyos complementarios a ingresos, compensación de bases, agricultura por contrato y cobertura de precios.

De ahí que con base en lo anterior, se concluye que los indicadores monitoreados por las instancias ejecutoras del Programa en el nivel nacional, son aprovechados para la toma de decisiones y la determinación de medidas correctivas sobre posibles desvíos durante la operación de los apoyos.

Sin embargo, esta práctica no se replica en el nivel estatal y/o regional, donde la información generada para el monitoreo, si bien es reportada a los niveles directivos en distintos espacios y/o mecanismos de coordinación como las juntas de coordinación de Distritos y CADER o las juntas de los Consejos Estatales de Desarrollo Rural Sustentable, no se considera para la toma de decisiones sobre la operación del Programa<sup>146</sup>. Se constató que ello obedece al carácter de ejecución nacional de los distintos apoyos del Programa, que no establecen los ámbitos de decisión en los actores operativos a nivel estatal como son las Delegaciones Estatales de SAGARPA o las Direcciones Regionales de ASERCA. De ahí que se concluye que en el nivel estatal, la información generada con el monitoreo de la gestión del Programa es utilizada con carácter informativo más que decisorio.

---

<sup>146</sup> Se pudo constatar que en las Delegaciones Estatales de SAGARPA en Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas, se reporta información derivada del monitoreo del Programa a los Delegados Estatales, acotada al proceso operativo y por medio de fichas.

## j) Sistematización de la información generada por el Programa

30. ¿Existe algún sistema informático que se utilice para registrar de manera sistematizada la información del Programa?

**Respuesta: Sí**

Durante la evaluación se constató que la información obtenida de los registros administrativos del Programa se registra y almacena en tres sistemas relevantes para la operación de los distintos apoyos. Estos sistemas son: i) Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios diseñado y administrado por el Área Operativa de Energéticos agropecuarios de ASERCA; ii) Sistema informático Intelval administrado también por ASERCA y que se encuentra en interfaz con las asignaciones de cuotas energéticas, dispersiones y consumos de los apoyos a energéticos agropecuarios de forma individual por beneficiario; y iii) Sistema informático diseñado por ASERCA para el registro y control de los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento de mercados y coberturas de precios, que es conocido también como servidor de aplicaciones o Intraserca. Es importante mencionar que los sistemas de control y operación de energéticos agropecuarios y el Intraserca se administran de forma centralizada en las oficinas nacionales de ASERCA. No obstante, además del registro de la información, el sistema permite realizar en el nivel estatal y nacional los distintos pasos que permiten validar y procesar información durante los tramos de los procesos administrativos de los apoyos. Todas las Direcciones Regionales de ASERCA visitadas tienen instalado este sistema, con el cual capturan la información de todos los apoyos otorgados por el Programa, incluso de los esquemas emergentes para los cuales se generan aplicaciones específicas.

Asimismo, se constató con las visitas a las entidades federativas, donde operó el Programa, que ante la necesidad de obtener información de la operación de los apoyos, en algunas Delegaciones Estatales se han diseñado o adaptado sistemas informáticos para sistematizar información relevante para el monitoreo de la gestión del Programa, con énfasis en los apoyos a energéticos agropecuarios<sup>147</sup>.

---

<sup>147</sup> Se pudo observar el diseño y/o adaptación de sistemas para registrar información en los estados de Baja California, Durango, Guanajuato, Sonora y Tamaulipas.

31. Tomando en cuenta las características del sistema utilizado (en caso de existir) en relación con el tipo de campos y variables que contiene, la flexibilidad de su diseño y su funcionalidad, ¿se considera que constituye un sistema idóneo para registrar y aprovechar cabalmente la información sobre la gestión del Programa?

**Respuesta: Sí**

Con base en la constatación en campo y la información documental revisada se puede afirmar que los tres sistemas informáticos utilizados para la sistematización de información de la gestión del Programa son idóneos para registrarla y aprovecharla en actividades sustantivas como el seguimiento, el monitoreo y el proceso de retroalimentación de las decisiones sobre la operación de los apoyos.

El primer elemento que permite validar la anterior aseveración es que los sistemas utilizados contienen información relevante para la operación y la toma de decisiones que se almacena en bases de datos y padrones de beneficiarios. Las principales variables que se registran son las que se generan por los registros administrativos del Programa, y se resumen en el Anexo 11. Asimismo, esta información es sustancial y retroalimenta en distintos niveles las decisiones que se toman con respecto a todos los apoyos del Programa. De ahí que se concluye que una de las fortalezas del Programa es el sustento de su operación con base en el manejo y sistematización adecuados de información que se genera con el aprovechamiento de registros administrativos.

Un segundo elemento que permite validar la idoneidad de los sistemas informáticos utilizados es la flexibilidad observada en su administración y en el manejo de la información. Se pudo constatar que en los sistemas de registro y control de energéticos agropecuarios y en el Intraserca se tienen registrados como variables los datos personales de los beneficiarios, folios por productor, CURP, RFC y los folios de PROCAMPO que permiten realizar un análisis de información de los beneficiarios que reciben los distintos apoyos del Programa. Asimismo, al tener la interface por medio del folio de PROCAMPO, se pueden realizar cruces de variables y el análisis de la información entre el Programa y PROCAMPO.

32. ¿En qué medida los funcionarios de la SAGARPA, en los distintos niveles de responsabilidad, utilizan la información que se registra en el sistema informático para retroalimentar la gestión del Programa?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

La evaluación encontró que, en el nivel nacional, la información generada por los sistemas informáticos retroalimenta los indicadores de desempeño tanto de la MIR como otros que las propias unidades ejecutoras del Programa han decidido monitorear. Con base en estos y haciendo uso de otra información generada por los mismos sistemas informáticos se elaboran informes de avance, informes ejecutivos y reportes continuos. Estos reportes son periódicamente utilizados por los niveles directivos de SAGARPA y ASERCA en el nivel nacional para tomar decisiones sobre la gestión de los Componentes del Programa, y en específico sobre: definición de lineamientos operativos; determinación de ampliaciones de plazos para el desarrollo de los procesos operativos; retrasos en la operación de procesos críticos; y ampliaciones de volúmenes de apoyo en regiones que así lo solicitan. Asimismo, con base en esta información se generan informes de avance físico financiero, así como informes de cierre del Programa.

Con base en estos elementos, se puede afirmar que los funcionarios de SAGARPA y ASERCA, que tienen ámbitos de responsabilidad sobre la operación del Programa, utilizan constantemente y de manera continua la información generada por los sistemas informáticos para su toma de decisiones sobre la gestión del Programa.

Esta práctica al nivel nacional no se replica en el nivel estatal, en donde los funcionarios de nivel directivo utilizan la información generada por el sistema con fines informativos y no así para la decisión sobre la gestión del Programa. Con base en lo generado por el sistema se informa generalmente a las juntas de trabajo que se realizan en los estados, encabezadas por los Titulares de las Delegaciones Estatales con su equipo de Subdelegados, Jefes de DDR, titulares de ASERCA y FIRCO en el estado. Lo anterior obedece a que los ámbitos de decisión sobre la gestión del Programa son de carácter central; es decir, que en nivel estatal las instancias ejecutoras no cuentan atribuciones normativas o decisorias sobre la gestión del Programa y sus apoyos. Asimismo, se puede decir que en el ámbito directivo del nivel estatal existe un limitado conocimiento de los beneficios y flexibilidad de la información que contienen los sistemas y del análisis que se puede generar con la misma. Esto se infiere puesto que en el nivel operativo existe pleno conocimiento del potencial de información que se maneja con los sistemas, mas no se encontraron indicios de que desde el nivel directivo se les demande un análisis de la información contenida en las bases de datos como es el cruce de información de beneficiarios entre distintos apoyos del Programa.

## k) Transparencia y rendición de cuentas

33. ¿La SAGARPA cuenta con un sistema de rendición de cuentas mediante el cual se den a conocer al público los resultados alcanzados por el Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)?

**Respuesta: Sí**

La presente evaluación verificó que existen distintos mecanismos institucionales con los que cuenta SAGARPA en general, y de manera específica las instancias ejecutoras del Programa, para la difusión de los resultados alcanzados. Éstos se encuentran administrados por las instancias ejecutoras en el nivel central, mientras que a nivel estatal la práctica de difusión de resultados es limitada. Aún así, la práctica de difusión de resultados no se realiza de forma integrada para todo el Programa, pero sí por cada una de las instancias ejecutoras de los Componentes.

Por una parte, se constató que ASERCA realiza la difusión de los resultados del Programa acotados a los obtenidos por la entrega de los apoyos a comercialización. El mecanismo para esta difusión es la página Web de ASERCA<sup>148</sup>. En esta página se obtienen los informes de avance trimestral, así como de cierre y evaluaciones externas a los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento del mercado y coberturas de precios. Los informes referidos contienen la medición de los indicadores en todos los niveles de la MIR, relacionados con la entrega de los apoyos a comercialización, mas no así sobre los apoyos a energéticos agropecuarios. La información que contienen las páginas Web anteriormente referidas es complementaria a la página Web InfoAserca<sup>149</sup>, en la que también se publican estos informes además de los resultados obtenidos a nivel de Componente, es decir población beneficiaria y apoyos otorgados.

Por su parte, en el caso de energéticos agropecuarios, se constató que SAGARPA y ASERCA cuentan con un portal de obligaciones de transparencia por medio del cual los ciudadanos pueden efectuar consultas sobre los Programas de Subsidio autorizados por las ROP vigentes<sup>150</sup>. En este portal se puede acceder a los vínculos necesarios para la consulta de los resultados del Programa, acotados principalmente a los obtenidos a nivel de Componente, es decir población beneficiaria y apoyos otorgados.<sup>151</sup>

Asimismo, se constató que los mecanismos de rendición de cuentas y difusión impulsados por las instancias ejecutoras en el nivel estatal son limitados. Se constató que el principal referente para la difusión de los resultados de los apoyos a comercialización en todos los estados visitados es la página Web de Infoaserca, cuya administración corresponde al nivel central. En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, el mecanismo de

<sup>148</sup> <http://www.aserca.gob.mx/subhomes/NuestrosProgramas.asp> y [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1699.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1699.asp)

<sup>149</sup> <http://www.infoaserca.gob.mx/>

<sup>150</sup> La dirección Web de este portal es:

[http://portaltransparencia.gob.mx/pot/programaSubsidio/showConsulta.do?method=showConsulta&\\_idDependencia=00008](http://portaltransparencia.gob.mx/pot/programaSubsidio/showConsulta.do?method=showConsulta&_idDependencia=00008) y <http://www.aserca.gob.mx/transparencia.asp>

<sup>151</sup> Padrón de beneficiarios y Evaluación realizada por FAO (2007) sobre el Fondo de Compensación a Costos Energéticos Agrícolas.

difusión de los resultados de los apoyos está acotado a la publicación de nóminas de asignación de cuotas en las ventanillas autorizadas. También se constató que una práctica común para la difusión de los resultados de los apoyos del Programa es la difusión por medio del aprovechamiento de las reuniones de los Consejos Estatales y Municipales de Desarrollo Rural Sustentable<sup>152</sup>. Otro mecanismo de difusión adicional utilizado en el nivel estatal es la publicación de información de padrones de beneficiarios del Programa por medio de las páginas Web de las Oficinas Estatales de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS), lo que se pudo constatar en el conjunto de estados visitados. Estos mecanismos de difusión están acotados a la difusión de aspectos referidos a la gestión del Programa o la concreción de sus Componentes, no así sobre sus resultados. Asimismo los mecanismos anteriormente descritos no se encuentran institucionalizados.

Finalmente, y a pesar de no ser un mecanismo instrumentado por iniciativa de SAGARPA sino por medio del cumplimiento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública, se constató que existe la posibilidad de realizar solicitudes de información específicas por medio del Sistema de Solicitudes de Información (SIS)<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Campeche, Chiapas, Chihuahua, Guanajuato y Durango.

<sup>153</sup> [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_701.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_701.asp)

34. En caso de que existan y se utilicen mecanismos de difusión, ¿son éstos eficientes y eficaces para dar a conocer los resultados del Programa?

**Respuesta: No**

Se pudo constatar en todos los estados visitados que los mecanismos de difusión como el Intraserca son eficientes y eficaces para la comunicación de resultados de los apoyos a comercialización, en tanto que estos son constantemente consultados por los participantes de los esquemas como las empresas comercializadoras y compradoras de los cultivos elegibles y en tanto que permiten a las instancias ejecutoras el cumplimiento de las obligaciones mandadas por la normativa en la materia. Aún así, existe espacio para complementar estos mecanismos buscando una mayor eficacia en la difusión de los resultados de la operación de los apoyos con una orientación hacia los beneficiarios. Para el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios, si bien el mecanismo de difusión por medio de las páginas Web de ASERCA y de SAGARPA es eficiente en términos del costo que representa, se pudo constatar que existe un área de mejora para incrementar la eficacia de la difusión de los resultados del Componente y en términos de la mecánica de los apoyos entregados en este Componente. Más aún, no existe un mecanismo único que integre la información relevante de los resultados de todo el Programa y que se difunda por los mecanismos institucionales utilizados para difundir los resultados obtenidos por la implementación de los distintos Componentes, mismos que a continuación se describen.

En el primero de los casos, se pudo constatar en todos los estados visitados<sup>154</sup> que la página InfoAserca es utilizada continuamente por los participantes de los apoyos ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y coberturas de precios. En especial, los beneficiarios que mayor acceso y conocimiento tienen de este portal son las personas individuales y/o organizaciones que participan bajo la figura de representantes de productores y las empresas compradoras en los esquemas como agricultura por contrato, compras anticipadas y otros esquemas emergentes como los de café y frijol<sup>155</sup>. La eficiencia de este mecanismo de difusión radica en las facilidades y bajos costos que otorga su publicación en Internet en comparación con un medio de difusión escrito.

Aún así, existe espacio para complementar estos mecanismos para potenciar su eficacia. En los estados visitados<sup>156</sup> se constató la necesidad de que los productores beneficiarios de los esquemas de comercialización puedan conocer el número de contrato, el precio que se pactó en el contrato y las características de calidad acordadas en el contrato. Se constató que esta información no se difunde a los productores ni por parte de la instancia ejecutora, ni por parte de sus representantes. Existen también casos contrapuestos, donde la organización de productores que realiza el trabajo de ventanilla alterna es reconocida por sus agremiados como una buena fuente de información con respecto a

<sup>154</sup> Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa, Sonora, y Tamaulipas.

<sup>155</sup> En el caso del café se constató en Chiapas que los cafecultores son muy activos en la consulta de este portal por medio del Sistema producto.

<sup>156</sup> Esto se constató en Campeche, Chihuahua, Durango, Guanajuato y Jalisco donde además se manifestó desconfianza de parte de los productores beneficiarios en relación a las organizaciones que son sus representantes.

estos resultados de los apoyos<sup>157</sup>. Esto ocurre, en tanto si bien la información referida es relevante desde el punto de vista del acceso a información por parte de los beneficiarios del Programa, existen ciertas restricciones para su difusión al ser información contenida en un acuerdo entre terceros a pesar de estar también contenida en los registros administrativos del Programa<sup>158</sup>.

Por su parte, se pudo constatar que los mecanismos de difusión de los apoyos a energéticos agropecuarios, por medio de la página Web de ASERCA, son de fácil y bajo costo de acceso para cualquier productor o ciudadano interesado con respecto a un medio de publicación masivo. También se constató que un mecanismo complementario de difusión de los resultados de este apoyo es la impresión de información como: cuotas asignadas, fechas de recarga, litros de energético subsidiado, mismas que se realizan por medio de las ventanillas autorizadas o que se difunden en las reuniones de los Consejos Municipales o Estatales de Desarrollo Rural Sustentable como en el caso de los estados de Campeche, Chiapas, Chihuahua, Durango y Guanajuato.

Aun así, se pudo establecer que existe espacio para complementar estos mecanismos de difusión para incrementar la eficacia en términos de que los beneficiarios cuenten con información relevante sobre los procedimientos y resultados de los apoyos a energéticos agropecuarios. Lo anterior se concluye a la luz de la desinformación manifestada por parte de los beneficiarios entrevistados, en especial con respecto al carácter anual de las cuotas energéticas o por los errores de recarga que cometen continuamente. Es decir, que a pesar de la difusión que se realiza del apoyo se encontró que los beneficiarios tienen poco conocimiento de los resultados e inclusive de los procedimientos reales para acceder y/o disponer del apoyo<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> En Sinaloa y Sonora las organizaciones de productores y los sistemas producto que realizan esta actividad son reconocidos por cómo manejan la información.

<sup>158</sup> De acuerdo a los funcionarios entrevistados en SAGARPA solamente se puede difundir información para efectos de rendición de cuentas y transparencia si la normativa lo faculta.

<sup>159</sup> En febrero de 2009 un 31% de los intentos de recarga de las tarjetas electrónicas fueron intentos fallidos, lo que ocurrió principalmente por intentar realizar recargas fuera de la fecha de anualidad correspondiente.

35. ¿Las instancias responsables del Programa cuentan con mecanismos de transparencia sobre la gestión del mismo que funcionen eficazmente, de modo que toda la información relevante que se genera se encuentre accesible para todos los posibles actores interesados?

**Respuesta: No**

La evaluación encontró que a pesar de que las instancias ejecutoras del Programa cuentan con mecanismos institucionales que les permiten cumplir con las obligaciones de transparencia existen áreas de mejora en términos de que la información relevante sobre la gestión y resultados del mismo se encuentre accesible. Esto quiere decir que los mecanismos aseguren que la información esté accesible de forma general para la ciudadanía y en especial para los beneficiarios del Programa a nivel individual, en los que existe una percepción de limitada transparencia respecto del Programa.

Un primer elemento que da sustento a la respuesta es que en el nivel nacional se constató la existencia de mecanismos de transparencia institucionales, que no son iniciativas propias de las instancias ejecutoras del Programa, pero que permiten responder las solicitudes de información relevante sobre su operación y resultados. Estos mecanismos se encuentran en el portal de obligaciones de transparencia de SAGARPA y ASERCA<sup>160</sup>, y funciona en el marco del Sistema de Solicitudes de Información<sup>161</sup> (SISI). En este sistema, en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública, los ciudadanos pueden solicitar información relativa al Programa que debe ser procesada y respondida si es una atribución de SAGARPA o ASERCA. En ese sentido, se constató que para el caso del Programa durante 2008 se atendieron nueve solicitudes relacionadas con los apoyos de ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y cobertura de precios. Adicionalmente, en la revisión de las solicitudes y respuestas que se pueden verificar en el portal por año de solicitud se puede constatar que también existen solicitudes de información y respuestas sobre la unidad operativa de energéticos agropecuarios.

Aún y cuando estas no son iniciativas propias de las instancias ejecutoras del Programa se valoraron como eficaces para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia pero con limitantes en términos del acceso relacionados con la accesibilidad al Internet y a la expresión de la solicitud formal de información que tendría que estar disponible.

Un segundo elemento que permite sustentar la respuesta, es la de percepción de los beneficiarios respecto de la transparencia del Programa. En ese sentido, y de forma específica para los apoyos a comercialización, se constató en los estados visitados que existen diversas percepciones respecto del nivel de transparencia alcanzado. Por una parte en estados como Campeche, Chiapas, Guanajuato, Jalisco, Sinaloa y Tamaulipas los productores beneficiarios individuales no conocen información relevante sobre su participación en los contratos que respaldan los esquemas de comercialización como: agricultura por contrato y cobertura de precios. La información de la gestión del Programa

<sup>160</sup> <http://www.aserca.gob.mx/transparencia.asp>

<sup>161</sup> [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_701.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_701.asp)

que es relevante y que permite brindar transparencia a la entrega de estos apoyos es la referida a las condiciones de los contratos como: los precios pactados, los plazos de para la liquidación de coberturas, el tipo de cambio, la calidad del producto, plazos de entrega del mismo, etc. En estas entidades se observó que los productores que participan de forma individual en los esquemas de comercialización por medio de un representante desconfían de éstos en términos del manejo de las condiciones de los contratos.

Por otra parte, existen casos como Sinaloa, Sonora y Tamaulipas donde los beneficiarios agremiados a organizaciones de productores que trabajan bajo la figura de ventanilla alterna, perciben que existe información suficiente para asegurar la transparencia sobre los resultados de los esquemas de comercialización. Aun así esta percepción de transparencia radica en el esfuerzo realizado por la organización que debe responder a sus agremiados, no así en el esfuerzo institucional de las instancias ejecutoras en el nivel estatal.

Solamente en Chiapas y Tamaulipas se constató un esfuerzo institucional por parte de las Direcciones Regionales de ASERCA respectivas para difundir aspectos relacionados con los esquemas de comercialización como la publicación de nóminas de los beneficiarios de los esquemas que se proveen al CADER para su difusión o el contacto con los sistemas producto, involucrados. En el caso de Chihuahua se constató que las iniciativas de brindar transparencia a los resultados del Programa se ven frenados, pues no existe una responsabilidad clara sobre qué instancia y los mecanismos con los cuáles se deba realizar en el nivel estatal.

Por su parte, en el caso de energéticos agropecuarios existen áreas de mejora en los mecanismos de transparencia utilizados a nivel estatal en términos de la ampliación de la información que se suministra a los beneficiarios por medio de los CADER y otras ventanillas autorizadas como las oficinas de pesca. La eficacia de estos mecanismos queda en duda ante el desconocimiento observado en los beneficiarios de estos apoyos con respecto a temas sustantivos de su gestión como: los procedimientos para la reposición de tarjetas o los recursos asignados y ejercidos.

## I) Calidad en el servicio

36. ¿Las instancias encargadas del Programa utilizan algún instrumento que se considere adecuado para medir el grado de satisfacción de los usuarios de los apoyos?

**Respuesta:** No

Con base en las entrevistas realizadas y una revisión de la información disponible, se pudo constatar que el Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos compensatorios) no aplicó aún instrumentos para la medición de la satisfacción de su población beneficiaria. Aún así, existen mecanismos utilizados en la medición de la satisfacción de los beneficiarios de los apoyos cuando en ejercicios pasados a 2008 éstos se organizaban en distintos Programas como el Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos y el Fondo de compensación de costos energéticos agrícolas.

Por una parte, se constató que en 2005, en el marco de la iniciativa de servicios de calidad de la Secretaría de la Función Pública<sup>162</sup>, las actuales instancias ejecutoras del Programa realizaron mediciones sobre la satisfacción de los beneficiarios de los apoyos de ingreso objetivo y energéticos agropecuarios. La evaluación valoró que estos mecanismos no fueron adecuados en su procedimiento de aplicación<sup>163</sup>.

Las mediciones de la satisfacción de los distintos beneficiarios se realizaron preguntando sobre: i) el trato que proporcionaron las ventanillas; ii) la orientación que recibieron, iii) la atención de los números y correos electrónicos de proporcionados por el Programa, iv) consultas sobre el padrón de beneficiarios por medio de Internet; v) calificación del servicio; y vii) sugerencias para mejorar. Aún así, se pudo constatar que estos mecanismos no fueron adecuados pues la encuesta se realizó en su momento haciendo uso de la infraestructura y del personal del CADER. Esto constituye un conflicto de intereses, en tanto el personal del CADER, en su condición de ventanilla, es parte de lo que el beneficiario debería haber calificado.

En el caso del apoyo a ingreso objetivo se constató que además de la medición referida, se realizaron mediciones internas por parte de la instancia ejecutora sobre atributos del apoyo como la oportunidad. Para lo anterior se midió el promedio de tiempo que la instancia tardó en procesar una muestra de solicitudes del pago del apoyo. Esto constituye una medición proxy de la satisfacción beneficiaria, aunque no es la idónea puesto que la medición del tiempo no necesariamente implica satisfacción sobre la calidad del servicio.

<sup>162</sup> En el marco de la firma de Cartas de Compromiso al Ciudadano (CCC) sobre los apoyos a diesel agropecuario e ingreso objetivo en 2005. Para mayor información se puede consultar: [www.serviciosdecalidad.gob.mx](http://www.serviciosdecalidad.gob.mx)

<sup>163</sup> Esto se pudo constatar en Jalisco para el caso de energéticos agropecuarios y en Chiapas para el caso de Ingreso objetivo.

Por otra parte, se constató que para el caso de los apoyos comercialización la actual instancia ejecutora de estos apoyos realizó entre 2002 y 2006 evaluaciones externas<sup>164</sup> donde un tema sustancia de evaluación fue la satisfacción de usuarios. Esta se debe valorar como adecuada, a pesar que no es una medición específica de la satisfacción de los usuarios del Programa más sí de los beneficiarios de algunos de sus apoyos. Adicionalmente, la evaluación más reciente de este tema, que data de 2006, se realizó con base en una muestra representativa de 1,280 entrevistados lo cual añade confiabilidad a su medición.

Finalmente, es importante mencionar que en las visitas realizadas en la presente evaluación no se pudo constatar el uso de algún otro instrumento de medición de la satisfacción usuaria de los ya mencionados. Esto obedece a la capacidad institucional que tienen los CADER en términos de personal para poder supervisar una iniciativa de esta índole.

---

<sup>164</sup> Evaluaciones externas del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1699.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1699.asp)

37. En caso de contar con instrumentos de medición del grado de satisfacción de los usuarios de los apoyos, ¿cuál es el grado de satisfacción y la percepción de los beneficiarios sobre las distintas etapas del proceso operativo (difusión, selección, entrega de apoyos y comprobación) según las características propias del proceso operativo cada uno de los Componentes del Programa?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

No se cuenta con información documental que permita sustentar cuantitativamente la respuesta a esta pregunta, puesto que las mediciones que se encontró datan de periodos previos a la existencia del Programa. Aún así, la información de las evaluaciones externas<sup>165</sup> que contienen medición de satisfacción de los beneficiarios de apoyos como el de ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y coberturas establecen que:

- a) Para el caso de la inscripción: un 63% de los beneficiarios calificaron “muy bien” y un 24% “bien” a la accesibilidad a la inscripción.
- b) Para el caso de las aptitudes y capacidades de los funcionarios del CADER, un 64% de los beneficiarios las calificó como “muy buenas” y un 23% como “buenas”.
- c) En relación a la atención institucional un 74% de los beneficiarios la calificó como “muy buena”.
- d) Un 63% de los beneficiarios calificó como “muy bien” la claridad para entender el apoyo.
- e) Un 71% de los beneficiarios calificó como “muy bien” la facilidad con la que se cobran los cheques de los apoyos.
- f) Con respecto a la oportunidad, un 48% de los beneficiarios los calificaron como “muy bien” y 20% como “bien”.
- g) En relación al tiempo de entrega de los apoyos solo 29% de los beneficiarios piensa que está “muy bien”, mientras que 27% lo califica como “regular” y 27% como “malo”.

<sup>165</sup> Evaluación externa del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reconversión Productiva Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores Críticos 2006, [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_1699.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_1699.asp)

38. En caso de no contar con un instrumento de medición sobre la satisfacción de los usuarios, ¿qué tipo de variables y escalas de medida deben considerarse para su diseño?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

Con base en las entrevistas realizadas y las propuestas sugeridas en los estados de Chiapas, Durango, Guanajuato, Jalisco y Tamaulipas y en el nivel central, la evaluación sugiere medir la satisfacción de los beneficiarios considerando: tiempos de respuesta como medida de oportunidad; conocimiento de los apoyos como medida de la transparencia; el uso de sistemas informáticos para la atención ágil; y la orientación al beneficiario. Estos atributos se detallan a continuación por temas específicos para instrumentar la medición de la satisfacción de los beneficiarios del Programa durante las principales etapas del proceso operativo:

Etapa del Proceso operativo (de acuerdo a las características del apoyo)	Atributo de calidad			
	Oportunidad	Transparencia	Servicio con tecnologías	Orientación del servicio al ciudadano
1. Registro, recepción de expedientes y/o inscripción	Apertura y cierre de ventanilla a tiempo	Requisitos estandarizados y visibles	Uso de sistemas informáticos para registro	Difusión con enfoque de oferta no a demanda
2. Verificación y validación de documentación	Tiempos de procesamiento de la solicitud		Apertura de expediente único digitalizado	
3. Solicitud de pago y comprobación	Tiempos de procesamiento de la solicitud	Difusión y aplicación de criterios uniformes	Cálculo sistematizado	Orientación sobre el apoyo calculado
4. Pago del apoyo	Tiempos de procesamiento del pago	Difusión de resultados	Pago sistematizado	

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se establece que la medición debe realizarse de forma externa a la estructura de cualquiera de las ventanillas autorizadas para no caer en conflicto de intereses y permitir que los beneficiarios expresen su opinión. Finalmente, se sugiere que el método de calificación sea cuantitativo y lo suficientemente sencillo para que un productor rural lo comprenda, por ejemplo: 5 niveles que pueden estar asociados a “Muy bueno”, “Bueno”, “Regular”, “Malo”, “Muy Malo”.

## m) Incorporación de mejoras en la gestión del Programa

39. ¿Qué tipo de prácticas de gestión, que probaron su efectividad en la ejecución de los programas de apoyo para la compensación de los costos de los energéticos agrícolas (diesel agrícola y marino, y gasolina ribereña), apoyos a la comercialización, complemento del ingreso objetivo, y la adquisición de coberturas de precios en años recientes, pueden replicarse con éxito en la operación del Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

En el caso de los apoyos a ingreso objetivo, ordenamiento de mercado y cobertura de precios se pudo constatar las siguientes prácticas de gestión que podrían replicarse o retomarse en la operación del Programa:

a) En términos de la reglamentación y distribución de funciones se constató que existen iniciativas estatales<sup>166</sup> para la operacionalización de las ROP y lineamientos específicos del Programa que se plasmaron en manuales de procedimientos de cada uno de los apoyos de comercialización que se operan. De manera específica, se constató la existencia de manuales de procedimientos que detallan las actividades necesarias para la entrega del apoyo desde el nivel central hasta el nivel estatal. En los documentos que dan cuenta de estas iniciativas se mostraron flujogramas de procesos de mayor detalle que los establecidos por las ROP, en especial sobre los procesos que deben realizarse en el nivel estatal. Adicionalmente, en la iniciativa mostrada por la Dirección Regional de ASERCA Istmo, este trabajo inclusive demuestra un nivel de detalle y de calidad relevante para la operación del Programa pues se detalla la actividad, el área responsable y el funcionario responsable de la actividad, el periodo en el que tentativamente debe estar realizada la actividad, los insumos requeridos y los productos que resultan de la actividad.

La presente evaluación considera que estas iniciativas estatales pueden aprovecharse y adecuarse a las características propias de cada Dirección Regional con el objetivo de brindar claridad en el nivel estatal sobre: responsabilidades específicas y tiempos de respuesta.

b) En términos de la gestión de las actividades referidas en el manual de procedimientos, también se pudo constatar un esfuerzo en el nivel estatal de calendarización de las principales actividades por tipo de esquema de comercialización o apoyo. Lo anterior permite planear de mejor forma la asignación de responsabilidades y la contratación de personal de honorarios para la captura de solicitudes de estos apoyos.

<sup>166</sup> Estas iniciativas se pudieron constatar en el caso de Chiapas, Chihuahua y Tamaulipas.

- c) En términos de actividades sustantivas y críticas del proceso operativo, se pudo constatar en las visitas estatales a Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Durango un activismo de las organizaciones de productores y sistemas productos participantes en los esquemas de comercialización. En específico, se pudo constatar la gestión y realización de eventos de capacitación, eventos informativos sobre los aspectos relativos a los apoyos de coberturas de precios y sobre conceptos relacionados con el manejo de los instrumentos de bolsa que se manejan para estos efectos. Las actividades implican sesiones con expertos de la bolsa de Chicago y capacitación de expertos de otras instancias gubernamentales como el Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura (FIRA) dependiente del Banco de México.

Asimismo en relación del proceso operativo de los apoyos a ingreso objetivo, se pudo constatar en Chihuahua, Chiapas y Durango que previo al proceso de recepción de las solicitudes del apoyo se realizaba una capacitación de los funcionarios de CADER y DDR sobre el llenado de los formatos y recomendaciones sobre posibles errores de llenado. Esto podría aprovecharse en todos los esquemas de comercialización, no solo con los funcionarios de CADER y DDR sino también con los participantes.

- d) En estados como Chihuahua, Guanajuato, Sonora, Sinaloa y Tamaulipas se realiza un monitoreo constante de los precios de los futuros cotizados en bolsa para poder contar con elementos que permitan orientar a los beneficiarios del Programa sobre el comportamiento de los precios de mercado. Inclusive en el caso de la Unidad Estatal de ASERCA en Chihuahua se pudo constatar el diseño de un macro de Excel para el continuo monitoreo y sistematización de esta información. Esta iniciativa se puede replicar para todos los encargados de operar los esquemas de coberturas en las Direcciones Regionales basados en el marco de Chihuahua. En Guanajuato debe resaltarse el trabajo conjunto y coordinado de ASERCA y el Gobierno estatal que ha facilitado este monitoreo y orientación a los beneficiarios.
- e) En algunos estados como Chiapas y Durango se encontró que el rol de la CRYC en años recientes implicaba atribuciones más amplias que las de autorizar los rendimientos máximos para el caso específico de ingreso objetivo. Se constató que los participantes de las CRYC en estos estados acordaron que, además de las atribuciones mencionadas, estas instancias tendrían la atribución de autorizar la resolución de problemas operativos como mecanismos auxiliares para el pago de apoyos a familiares de beneficiarios que fallecieron o que migraron, la validación de la facturación respectiva de los centros de acopio después de la fecha de ingreso y registro del físico, resolución de conflictos ante incumplimientos en los volúmenes de producción del físico y validar formatos auxiliares. Asimismo, se constató que mediante este espacio se autorizó a que el Gobierno del estado correspondiente pudiese publicar en los periódicos oficiales estatales los lineamientos y mecanismos de operación de apoyos emergentes y de importancia para los sistemas producto estatales. A estos lineamientos inclusive se añadían, mediante la autorización de la CRYC, criterios de calidad y reglas de deducción

ante incumplimientos de los criterios de calidad de los cultivos, acordes a las características estatales<sup>167</sup>.

En el caso de los apoyos a energéticos agropecuarios se pudo constatar las siguientes prácticas de gestión que podrían replicarse o retomarse en la operación del Programa:

- a) Previo al proceso de impresión y distribución de los formatos, en gestiones pasadas las Direcciones Regionales o Unidades Estatales de ASERCA realizaban capacitaciones a los funcionarios de los CADER y DDR sobre los apoyos y sobre el llenado de los formatos. Esta iniciativa se valora de forma positiva en tanto se constató en todos los estados visitados que uno de los problemas frecuentes durante el proceso operativo es que las solicitudes enviadas desde los CADER a las Direcciones o Unidades Estatales de ASERCA tienen errores de llenado que deben filtrarse en ese nivel para no retrasar el proceso de captura de las solicitudes en el sistema, y el resto del proceso operativo.
- b) Se tiene evidencia del uso de sistemas de información que suplen las necesidades de información sistematizada que tienen los directivos de SAGARPA y encargados estatales de este apoyo para su monitoreo<sup>168</sup>. Estos sistemas podrían aprovecharse de mejor forma si tuviesen una interface o conexión con el Sistema de Control y Operación de Energéticos Agropecuarios manejado desde el nivel central, y podría replicarse la experiencia para el resto de los estados que cuenten con las condiciones de infraestructura tecnológica suficiente.

<sup>167</sup> Periódico Oficial del Gobierno constitucional de Durango N° 39 de Noviembre de 2006.

<sup>168</sup> Se pudo observar el uso de sistemas para registrar información en los estados Durango, Guanajuato, Sonora y Tamaulipas.

40. ¿Qué áreas de mejora se identifican en la gestión actual del Programa cuya atención permitiría incrementar su eficiencia y eficacia?

**Respuesta:** No aplica respuesta binaria

Las principales áreas de mejora en la gestión de los apoyos de energéticos agropecuarios son:

- a) **Planeación de la operación:** se identificó que un área de mejora que contribuye en términos del cumplimiento del proceso operativo es la planeación de la operación del apoyo, puesto que se constató que los retrasos de esta etapa implican demoras en el resto del proceso operativo. Lo anterior significa que la oportunidad y calidad de las actividades de apoyo al proceso operativo, como la impresión y distribución de formatos, así como la orientación a las ventanillas, dependen de la planeación que se realice de la operación del apoyo. Adicionalmente, significa que la definición de plazos críticos para la operación del apoyo de forma oportuna facilita etapas de inscripción y reinscripción estatal, pues se constató en las visitas estatales que existen plazos limitados para el cumplimiento de las etapas previas a la apertura de ventanillas. Asimismo, a pesar de que éste es un apoyo de ejecución nacional, existe espacio para que se realice una planeación estatal que permita definir estrategias en el corto plazo para el abordaje de los volúmenes de solicitudes enviadas por la población objetivo del apoyo.
- b) En general, todas las etapas del proceso operativo de este apoyo que se realizan en el nivel estatal, y en especial aquellas como la reposición de tarjetas<sup>169</sup>, pueden incrementar su calidad y eficacia si se realizan en cumplimiento de la normativa vigente del Programa. De ahí que un área de mejora es la de difundir y poner a disposición de todos los encargados del Programa en el nivel estatal la guía operativa y la guía rápida generadas desde el área de energéticos agropecuarios.
- c) Adicionalmente, complementando esta difusión de los mecanismos y procedimientos que se encuentran actualmente vigentes para el caso de los apoyos a energéticos, se puede potenciar la efectividad de la operación en el nivel estatal si se replica en el nivel estatal el modelo de monitoreo del desempeño de los encargados que se realiza desde el nivel central. Esto significa hacer uso de los tableros de comando de indicadores de desempeño y, por lo tanto, de un adecuado monitoreo de la gestión del Programa, para lo cual se requiere ampliar el ámbito del Sistema de Registro y Control de Energéticos agropecuarios.
- d) Una área de mejora adicional que potenciaría la efectividad del Programa es el aprovechamiento del Sistema de Registro y Control de Energéticos agropecuarios en la operación estatal, incluyendo los procesos que en ese nivel se realizan. Esto conllevaría a mejorar el proceso de recepción y registro de solicitudes, y permitiría simplificar los procedimientos de apoyo antes planteados como la impresión y

---

<sup>169</sup> Proceso donde los beneficiarios manifestaron la mayor demora.

distribución de formatos, que se podría realizar mediante el sistema brindando únicamente un acuse de recibido de la solicitud al productor.

- e) Adicionalmente, se identificó como área de mejora el aprovechamiento de la figura de ventanilla alterna para el apoyo en el proceso de inscripción y reinscripción en aquellos estados donde se tengan las condiciones requeridas de organización de los productores beneficiarios. Se constató que esta figura es mayormente utilizada en los apoyos a comercialización, en los cuales se tiene una percepción de mejora de la calidad del servicio de parte de los beneficiarios. Con base en esas experiencias se puede potenciar la calidad del servicio, generando de forma gradual convenios con aquellas organizaciones que demuestren su interés por brindar este servicio y que además tengan antecedentes de funcionamiento como ventanilla alterna.
- f) Finalmente, un área de mejora de la gestión del Programa es la realización de seguimiento de los apoyos. El seguimiento actualmente está acotado a monitorear, con los sistemas informáticos, el consumo del energético, no así la verificación de su aplicación en la actividad productiva. La intención es la ampliación del seguimiento, involucrando una verificación de la aplicación del apoyo que garantice su entrega a productores que realizan actividad la productiva por la cual lo solicitaron.

Por su parte, las principales áreas de mejora en la gestión de los apoyos a la comercialización son:

- a) **Planeación:** que coadyuva en lo que respecta a la oportunidad de los lineamientos operativos y a los objetivos de ordenamiento de mercado. Por una parte, a pesar de que los apoyos tienen un carácter nacional y/o regional, se pueden aprovechar y orientar los espacios estatales y/o regionales para lograr una planeación de siembras y cosechas conjuntamente con los gobiernos del estado y productores. Por otra parte, un elemento adicional de mejora en la gestión es la agilidad en el proceso de publicación de lineamientos de operación. Esto significa que estos instrumentos normativos se autoricen y publiquen de tal forma que sean coherentes con el ciclo de las actividades productivas beneficiadas. Con base en ello, se espera que conserven un carácter inductivo, y que logren sus objetivos de ordenamiento y certidumbre a los productores.
- b) Un ámbito de mejora adicional es la **actualización de manuales de operación y definición de responsabilidades** específicas para operativizar los lineamientos específicos y la reglamentación de estos apoyos. Esto significaría esclarecer las responsabilidades y funciones por área o unidad dentro de las unidades ejecutoras a nivel estatal. Para estos efectos se pueden aprovechar los manuales de procedimientos que se diseñaron algunas entidades visitadas.
- c) **Capacitación:** otra área de mejora de la gestión es la capacitación del personal operativo de las Direcciones Regionales y/o Unidades estatales de ASERCA que permitiría agilizar los procesos operativos y la calidad del servicio. Se constató que un proceso crítico para que los beneficiarios aprovechen al máximo los apoyos radica en el conocimiento del esquema que a su vez descansa sobre la capacidad

de orientación de las instancias ejecutoras estatales sobre temas sustantivos de los apoyos, como por ejemplo monitoreo de las condiciones del mercado, conocimiento de los aspectos técnicos de las coberturas, etc.

- d) Un elemento adicional que constituye un área de mejora de estos apoyos es la **transparencia de los apoyos**, de manera específica la transparencia con respecto a los criterios de asignación de las coberturas del programa y sobre los términos de los contratos. Se constató en el nivel estatal que los productores, no así sus representantes y organizaciones participantes de los esquemas, conocen muy poco sobre las condiciones en que participaron en los contratos de comercialización en términos de precios, calidad, plazos de liquidación de las coberturas. En este sentido, a pesar de existir los mecanismos institucionales de transparencia de ASERCA y SAGARPA, cabe aún la posibilidad de mejora de los canales de difusión directa de esta información a los productores beneficiarios.
- e) De igual forma, se considera como un área de mejora el aprovechamiento de experiencias de organizaciones exitosas para la consolidación de **ventanillas alternas**. Se constató que los beneficiarios mantienen una percepción positiva respecto de éstas, en relación a su colaboración en el trámite de sus solicitudes de inscripción y pago de los apoyos. De ahí que, aprovechando esta percepción de los beneficiarios, se puede aprovechar la relación existente entre ASERCA y las ventanillas alternas para que por medio de estas se puedan realizar actividades de capacitación y asistencia con base en el monitoreo de condiciones de mercado. Para ello se pueden replicar, en aquellos estados donde las condiciones de organización de los productores beneficiarios lo permitan, las experiencias exitosas como las constatadas en Sinaloa y Sonora, donde las organizaciones, además de ser ventanillas alternas, brindan este tipo de servicios. Asimismo, se pueden aprovechar los convenios con ventanillas alternas para establecer la responsabilidad de difusión de resultados a los productores beneficiarios, en específico sobre las condiciones en que se firman los contratos entre las organizaciones que representan a los productores y empresas consumidoras de los productos elegibles, mejorando así los mecanismos de transparencia de los apoyos.

Finalmente, en términos generales del Programa, las principales áreas de mejora identificadas son:

- a) El aprovechamiento de los sistemas con que operan los apoyos del Programa, y en especial el Sistema de Control y Registro de Energéticos Agropecuarios y el Sistema Intraserca, para el monitoreo del Programa en el nivel estatal. Se constató que la información sistematizada por el Programa nutre la toma de decisiones en el nivel nacional, más no así en el nivel estatal. Este aprovechamiento de información y análisis de la misma puede servir para la planeación estatal referida con anterioridad de manera específica para los apoyos del Programa.
- b) Además, un área adicional de mejora es un mayor aprovechamiento de las plataformas y de las bases de datos para la construcción de un directorio único de predios, beneficiarios y organizaciones. Con base en este se puede sustentar la articulación de la operación con otros Programas de SAGARPA, en especial

identificando beneficiarios que pueden ser potenciales beneficiarios de otros Programas con los que se detectaron posibles sinergias y complementariedades.

- c) Sobre la base de lo anterior, un segundo ámbito de mejora es la complementación informática con aplicaciones que permitan relacionar las bases de datos referidas con la información documental comprobatoria del Programa, permitiéndole caminar hacia la construcción de un sistema de digitalización de los expedientes de sus beneficiarios. Para estos efectos se pueden aprovechar la disposición de instancias ejecutoras de Baja California y Tamaulipas, en las que existe la predisposición y la propuesta conceptual para iniciar proyectos piloto de esta índole.

## n) Valoración global del funcionamiento y operación del Programa

41. ¿Existe una adecuada correspondencia entre el funcionamiento y la operación del Programa y el diseño del mismo?

**Respuesta:** No

Con base en el análisis efectuado en todos los temas de evaluación se puede establecer que el funcionamiento y la operación del Programa no guardan correspondencia con su diseño. Lo anterior se establece con la salvedad de las áreas de mejora detectadas en la evaluación del diseño del Programa (FAO–CEPAL, 2008). De ahí que, el análisis del primer año de funcionamiento y operación del Programa muestra que su puesta en marcha se realizó sin considerar los resultados esperados y plasmados en su Propósito. Más aún, la implementación y gestión del Programa se realizó con base en dos grandes ámbitos de intervención – energéticos agropecuarios y comercialización – lo que da cuenta de la instrumentación de los Componentes, pero no de una gestión integrada que brinde coherencia de un solo Programa.

La limitada integralidad del funcionamiento y operación del Programa se debe a diversos aspectos, entre los que se pudo identificar como un determinante a la complejidad del arreglo institucional de SAGARPA. De la complejidad del arreglo institucional de SAGARPA se derivan indefiniciones de responsabilidad sobre la gestión del Programa, que se han abordado por medio de las definiciones específicas del COTEN, instancia que ha conferido la responsabilidad de la ejecución de los Componentes en dos instancias, a saber: Subsecretaría de Agricultura y ASERCA. Esta responsabilidad sobre los Componentes, y no sobre el Programa desde una Gerencia Integrada que funga como Unidad coordinadora y líder del Programa en su integralidad, incide negativamente en las actividades sustantivas de su gestión como son: i) la planeación; ii) presupuestación; iii) orientación de los recursos del Programa; y iv) el monitoreo de la gestión. Asimismo, la ausencia de una Gerencia Integrada pone en duda la coordinación y complementariedad entre los distintos Componentes del Programa, comprometiendo el logro de su Propósito. También compromete una gestión con base en resultados, al no permitir la toma y retroalimentación de las decisiones de forma conjunta, así como la operación sustentada en procesos de calidad y con transparencia, es decir con una orientación hacia los beneficiarios.

Asimismo, la ausencia de una Gerencia Integrada del Programa conlleva a que la planeación de la operación sea fragmentada por Componente, lo que manda una señal en el sentido de que el Programa en realidad persigue objetivos distintos en función de sus ámbitos de intervención, a saber: la incidencia en los costos de producción por medio del apoyo a energéticos agropecuarios, así como la certidumbre y el ordenamiento de mercado con base en los apoyos a la comercialización. Las distintas instancias ejecutoras del Programa han logrado una gestión de sus Componentes basada en el conocimiento y experiencia derivada de la gestión de otros Programas precedentes como: i) el de apoyos directos al productor por excedentes de comercialización para reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias y atención a factores críticos; y ii) el fondo de compensación de costos energéticos agrícolas. Sin embargo, no se constató la planeación de estrategias que instrumenten las intervenciones necesarias para el logro de los objetivos del Programa en sus niveles de Fin y Propósito. Más aún, existen carencias de planeación operativa que

permitan establecer mecanismos de conducción de los Componentes, así como la programación de los recursos para atender las actividades críticas para su producción.

Por su parte, el proceso de presupuestación y la asignación de los recursos aprobados para el Programa siguen esta misma lógica de fragmentación. Esto conlleva a la diferenciación de los presupuestos y las responsabilidades sobre su ejecución en las instancias antes mencionada; lo que además determina que se realice un monitoreo de la gestión de estos recursos diferenciada. Es decir no existe una instancia definida formalmente como gerencia que tenga la responsabilidad de realizar estas actividades de forma integrada para todo el Programa.

Un aspecto adicional determinante de la limitada integralidad en la gestión del Programa radica nuevamente en aspectos de su diseño relacionados con la necesidad de caracterizar su población objetivo. En ese sentido, las actividades sustantivas como la planeación y la focalización para la orientación de los recursos se complican, puesto que en la normativa vigente para 2008<sup>170</sup> no se delimitó una definición común de población objetivo para todo el Programa. Las definiciones de las ROP sobre la población objetivo del programa están fragmentadas por los distintos tipos de apoyo, lo cual da cuenta nuevamente que éstas no guardan coherencia con la definición del Propósito del Programa y de una operación integrada.

Un factor adicional que es determinante para concluir que el funcionamiento y la operación de Programa no guarden coherencia con su diseño es que las ROP vigentes para 2008 no guardan coincidencia con la MIR del Programa, aspecto que se pudo constatar en la evaluación de diseño. La falta de coincidencia es entre: el Resumen narrativo y los objetivos general y específico del Programa; los Componentes y las características de los apoyos; el proceso operativo y las actividades descritas para la concreción de los Componentes; pero además en la indefinición de responsables sobre actividades sustantivas como el seguimiento de los apoyos, el monitoreo de la gestión del Programa y la evaluación del mismo.

Finalmente, las visitas a los estados realizadas en la evaluación permitieron observar que el funcionamiento y la operación de Programa son parcialmente coincidentes con lo establecido en las ROP vigentes. En el nivel estatal, los distintos apoyos de Programa se operaron con referencia en ordenamientos normativos correspondientes a los Programas que preceden el diseño de éste, lo cual obedece al proceso de conocimiento del diseño del Programa por parte de sus operadores estatales que es propio de la puesta en marcha.

<sup>170</sup> En las ROP del programa vigentes para 2009 se adoptó una definición común de población objetivo en concordancia con las características que definen el problema de reducción en los márgenes de operación que el Programa pretende atender.



## Anexo 2 Escenario Financiero 2008 para los Apoyos a la Comercialización

APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA  
COORDINACION GENERAL DE COMERCIALIZACION

No. DE OFICIO FOO.4000 / 0940 /2007

SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN

**SAGARPA**

México, D.F., a 2 de julio de 2007

**C.P. JAVIER GUZMAN RODRIGUEZ.**  
Director General de Administración y Finanzas.  
Presente.

En atención a su oficio FOO.1.5.00/82/2007 de fecha 27 de junio de 2007, en el cual solicita sea emitida información con escenarios financieros para integrar el Anteproyecto de Presupuesto del Capítulo 4000 asociado al Programa de Comercialización, esto con la finalidad de dar continuidad al Proceso de Programación-Pré-puestación para el ejercicio fiscal 2008 y de conformidad con las disposiciones establecidas por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento. Sobre el particular me permito comentarle lo siguiente:

Se le puede encontrar en forma anexa la información en forma impresa del Escenario Financiero de subsidios del Programa de Apoyos Directos al Productor por Excedentes de Comercialización para Reversión Productiva, Integración de Cadenas Agroalimentarias y Atención a Factores críticos, correspondiente al ejercicio fiscal 2008.

Esperando que la información presentada satisfaga los requerimientos de nuestra Coordinadora Sectorial, quedo a sus órdenes.



ATENTAMENTE  
EL COORDINADOR GENERAL

*(Handwritten signature)*  
MANUEL MARTINEZ DE LEO



p. Ana Graciela Aguilar Antuñaño.- Directora en Jefe de ASERCA.  
p. Juan Fernández del Valle Bickel.- Director General de Política de Comercialización de ASERCA.  
p. Antonio Sánchez Martínez.- Director General Adjunto de Administración y Finanzas de ASERCA.  
p. Roberto Almanza Gutiérrez.- Director de Finanzas de ASERCA.



**APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA  
 COORDINACION GENERAL DE COMERCIALIZACION**

SECRETARIA DE AGRICULTURA,  
 GANADERIA, DESARROLLO RURAL,  
 PESCAS Y ALIMENTACION  
**SAGARPA**

PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL PRODUCTOR POR EXCEDENTES DE COMERCIALIZACION PARA RECONVERSION PRODUCTIVA, INTEGRACION DE CADENAS AGROALIMENTARIAS Y ATENCION A FACTORES CRITICOS.

**PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION PARA EL EJERCICIO FISCAL 2008  
 RESUMEN PROGRAMATICO-PRESUPUESTAL**

CLAVE	CONCEPTO	REQUERIMIENTO PRESUPUESTAL 2008	
		VOLUMEN (ton)	IMPORTE (\$)
C37	INGRESO OBJETIVO	2,982,804.00	901,612,602.74
C38	COBERTURAS DE PRECIOS	11,000,000.00	1,500,000,000.00
C01	AGRICULTURA POR CONTRATO	12,750,892.00	2,911,453,707.02
C03	OTROS ESQUEMAS DE APOYO	4,340,527.00	2,270,000,000.00
C10	ADEUDOS P.V. / O.I. 2006	n/d	875,000,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>31,074,223.00</b>	<b>8,458,066,309.76</b>

*[Handwritten signature]*

Julio 02-2007

APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA  
COORDINACION GENERAL DE COMERCIALIZACION  
PRESUPUESTO 2008



CLAVE	CONCEPTO	REQUERIMIENTOS			
		SUBTOTAL		TOTAL	
		VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	MONTO
<b>C37</b>	<b>INGRESO OBJETIVO</b>				
	<i>Primavera-Verano 2007</i>	<b>194,621.00</b>	<b>691,295,306.00</b>	<b>2,982,804.00</b>	<b>901,612,602.74</b>
	Algodón	139,321.00	624,935,306.00		
	Arroz	0.00	0.00		
	Canola	300.00	360,000.00		
	Cártamo	55,000.00	66,000,000.00		
	Maíz Amarillo	0.00	0.00		
	Maíz Blanco	0.00	0.00		
	Trigo	0.00	0.00		
	Sorgo	0.00	0.00		
	Soya	0.00	0.00		
	Triticale	0.00	0.00		
	<i>Otoño-Invierno 2007/2008</i>	<b>2,788,183.00</b>	<b>210,317,296.74</b>		
	Algodón	3,183.00	13,317,296.74		
	Arroz	40,000.00	4,000,000.00		
	Trigo	2,500,000.00	50,000,000.00		
	Canola	0.00	0.00		
	Cártamo	125,000.00	125,000,000.00		
	Trigo Fojajero	120,000.00	18,000,000.00		
	Maíz	0.00	0.00		
	Sorgo	0.00	0.00		
	Soya	0.00	0.00		
	Triticale	0.00	0.00		
<b>C38</b>	<b>COBERTURAS DE PRECIOS</b>	<b>11,000,000.00</b>	<b>1,500,000,000.00</b>	<b>11,000,000.00</b>	<b>1,500,000,000.00</b>
<b>C01</b>	<b>AGRICULTURA POR CONTRATO</b>	<b>12,750,892.00</b>	<b>2,911,453,707.02</b>	<b>12,750,892.00</b>	<b>2,911,453,707.02</b>
	<i>Primavera-Verano 2007</i>	<b>824,477.00</b>	<b>115,716,335.64</b>		
	Apoyo Complementario	0.00	0.00		
	Compensación de Bases, Maíz amarillo, sorgo y soya.	824,477.00	115,716,335.64		
	<i>Otoño-Invierno 2007/2008</i>	<b>11,926,415.00</b>	<b>2,795,737,371.38</b>		
	Apoyo Complementario (Maíz amarillo de Tamaulipas)	565,000.00	261,030,000.00		
	Apoyo Complementario (Maíz amarillo de Sinaloa)	68,000.00	24,616,000.00		
	Compras Anticipadas (Sin, Maíz Bco, apoyo complementario)	3,523,800.00	880,950,000.00		
	Compras Anticipadas (Sin, Maíz Bco, consumo humano, flete)	3,523,800.00	850,000,000.00		
	Compensación de Bases Sonora, trigo	1,459,104.00	221,300,280.66		
	Compensación de Bases Baja California, trigo	295,537.00	30,606,957.84		
	Compensación de Bases Tamaulipas, maíz amarillo-sorgo	2,491,174.00	527,234,132.88		
<b>C03</b>	<b>OTROS ESQUEMAS DE APOYO</b>	<b>4,340,527.00</b>	<b>2,270,000,000.00</b>	<b>4,340,527.00</b>	<b>2,270,000,000.00</b>
	Sorgo P-V 2007 (Flete)	1,000,000.00	200,000,000.00		
	Infraestructura	0.00	200,000,000.00		
	Consolidación de empresas	0.00	100,000,000.00		
	Exportación (B.C., S.L.R.C. y Sur de Son.)	560,000.00	265,800,000.00		
	Trigo Cristalino, sémola y pasta (O.I.2007/2008)	300,000.00	160,500,000.00		
	Trigo Cristalino, Sur de Sonora (O.I.2007/2008)	260,000.00	105,300,000.00		
	Exportación, maíz blanco Sinaloa (O.I. 2007/2008)	300,000.00	112,000,000.00		
	<i>Acceso a Granos (Consumo Pecuario, trigo)</i>	<b>1,020,000.00</b>	<b>230,400,000.00</b>		
	Trigo Cristalino B.C. y S.L.R.C. (O.I.2007/2008)	220,000.00	70,400,000.00		
	Trigo Cristalino Sur de Sonora (O.I.2007/2008)	800,000.00	160,000,000.00		
	<i>Acceso a Granos (Consumo Pecuario, maíz)</i>	<b>1,000,000.00</b>	<b>311,800,000.00</b>		
	Pecuario Maíz Bco, Sin (Sin y Son)	630,000.00	163,800,000.00		
	Pecuario Maíz Bco, Sin (Bajo-Occidente)	370,000.00	148,000,000.00		
	Mecanismos de reordenamiento de oferta (Conv. Concert)	250,000.00	50,000,000.00		
	Frijol	210,527.00	800,000,000.00		
	Frijol PV 07 y O-I 07/08	210,527.00	800,000,000.00		
<b>10</b>	<b>ADEUDOS 2007</b>	<b>n/d</b>	<b>875,000,000.00</b>		<b>875,000,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>31,074,223.00</b>	<b>8,458,066,309.76</b>

1-En 07-2008



### Anexo 3 Escenario Financiero 2008 para los Apoyos a la Comercialización

ESTADO	BENEFICIARIOS AÑO 2008 - APOYOS A INSUMOS ENERGÉTICOS								
	DIESEL AGRICOLA			DIESEL MARINO			GASOLINA RIBERENA		
	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP
Aguas Calientes	4,111	3,672	89%	0	0	-	0	0	-
Baja California	3,230	2,934	91%	151	92	61%	247	45	18%
Baja California Sur	1,066	867	81%	42	20	48%	757	339	45%
Campeche	3,693	3,349	91%	223	135	61%	3,047	2,385	78%
Coahuila	5,162	3,486	68%	0	0	-	58	0	0%
Colima	2,347	2,025	86%	67	25	37%	23	0	0%
Chiapas	4,566	4,174	91%	28	15	54%	724	518	72%
Chihuahua	24,654	22,739	92%	0	0	-	127	0	0%
Distrito Federal	338	198	59%	0	0	-	0	0	-
Durango	18,369	16,920	92%	0	0	-	0	0	-
Guanajuato	27,750	24,442	88%	0	0	-	0	0	-
Guerrero	1,204	754	63%	2	1	50%	205	56	27%
Hidalgo	11,874	8,844	74%	0	0	-	236	208	88%
Jalisco	47,293	41,062	87%	1	1	100%	1,288	842	65%
Edo de México	11,504	8,107	70%	0	0	-	0	0	-
Michoacán	28,184	23,851	85%	0	0	-	399	174	44%
Morelos	3,424	2,743	80%	0	0	-	0	0	-
Nayarit	16,426	14,794	90%	21	4	19%	723	378	52%
Nuevo León	5,215	3,967	76%	0	0	-	0	0	-
Oaxaca	16,043	12,937	81%	81	49	60%	576	169	29%
Puebla	7,453	6,068	81%	0	0	-	0	0	-
Querétaro	3,061	2,399	78%	0	0	-	50	33	66%

Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

ESTADO	BENEFICIARIOS AÑO 2008 - APOYOS A INSUMOS ENERGÉTICOS								
	DIESEL AGRICOLA			DIESEL MARINO			GASOLINA RIBERENA		
	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP	SEGÚN PADRÓN (BP)	EFFECTIVOS (BE)	% BE c/r BP
Quintana Roo	1,432	1,250	87%	52	33	63%	559	0	0%
San Luis Potosí	18,650	15,644	84%	0	0	-	16	0	0%
Sinaloa	29,519	26,964	91%	1,045	874	84%	5,781	4,736	82%
Sonora	8,484	7,425	88%	694	448	65%	1,444	575	40%
Tabasco	2,941	2,513	85%	57	39	68%	2,516	2,036	81%
Tamaulipas	30,414	27,352	90%	294	213	72%	1,891	1,351	71%
Tlaxcala	5,283	4,296	81%	0	0	-	0	0	-
Veracruz	28,304	25,307	89%	107	67	63%	2,248	1,092	49%
Yucatán	720	504	70%	752	545	72%	2,127	749	35%
Zacatecas	37,180	34,696	93%	0	0	-	0	0	-
Región Lagunera	6,736	5,976	89%	0	0	-	0	0	-
<b>Total por Apoyo</b>	<b>416,630</b>	<b>362,259</b>	<b>87%</b>	<b>3,617</b>	<b>2,561</b>	<b>71%</b>	<b>25,042</b>	<b>15,686</b>	<b>63%</b>
<b>Total Padrón de Beneficiarios</b>	<b>445,289</b>								
<b>Total Beneficiarios Efectivos</b>	<b>380,506</b>								
<b>% Beneficiarios Efectivos c/r a Padrón</b>	<b>85%</b>								

## Anexo 4 Productores Beneficiarios 2008 (al 31 de diciembre) Apoyos a la Comercialización

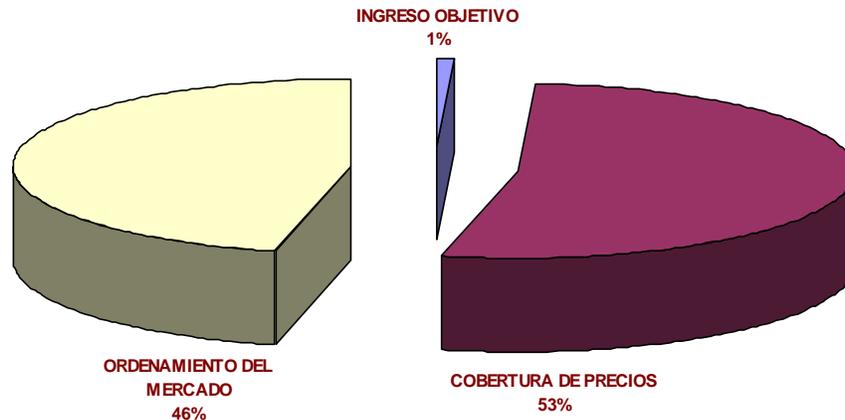
### INDICE DE GESTION OPERATIVA DE LOS APOYOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

COMPONENTE Y/O ESQUEMA DE APOYO	SOLICITUDES RECIBIDAS	SOLICITUDES APOYADAS	PORCENTAJE DE ATENCION (%)	PERSONAS FISICAS Y MORALES BENEFICIADAS	PRODUCTORES BENEFICIADOS
<b>INGRESO OBJETIVO</b>	<b>2,843</b>	<b>2,693</b>	<b>94.72</b>	<b>n.d.</b>	<b>2,602</b>
<b>COBERTURA DE PRECIOS</b>	<b>4,527</b>	<b>4,527</b>	<b>100.00</b>	<b>2,540</b>	<b>175,000</b>
<b>ORDENAMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>16,904</b>	<b>16,808</b>	<b>99.43</b>	<b>369</b>	<b>153,320</b>
ACCESO A GRANOS FORRAJEROS	15	15	100.00	9	3,205
ALMACENAJE	34	27	79.41	23	712
EXPORTACION	23	23	100.00	19	6,040
FLETES (TERRESTRE O CABOTAJE)	163	97	59.51	49	4,375
AGRICULTURA POR CONTRATO	16,099	16,097	99.99	17	49,285
APOYO COMPLEMENTARIO AL INGRESO	1	1	100.00	1	1
COMPENSACION DE BASES	16,098	16,096	99.99	16	49,284
ESQUEMAS ESPECIFICOS	570	549	96.32	252	89,703
COMPRAS ANTICIPADAS	196	175	89.29	142	74,517
APOYOS A FRIJOL	65	65	100.00	65	14,922
CONVENIOS DE CONCERTACION	25	25	100.00	25	0
IMPACTOS NEGATIVOS	264	264	100.00	0	264
INFRAESTRUCTURA	20	20	100.00	20	0
<b>TOTAL</b>	<b>24,274</b>	<b>24,028</b>	<b>98.99</b>	<b>2,909</b>	<b>330,922</b>

FUENTE:

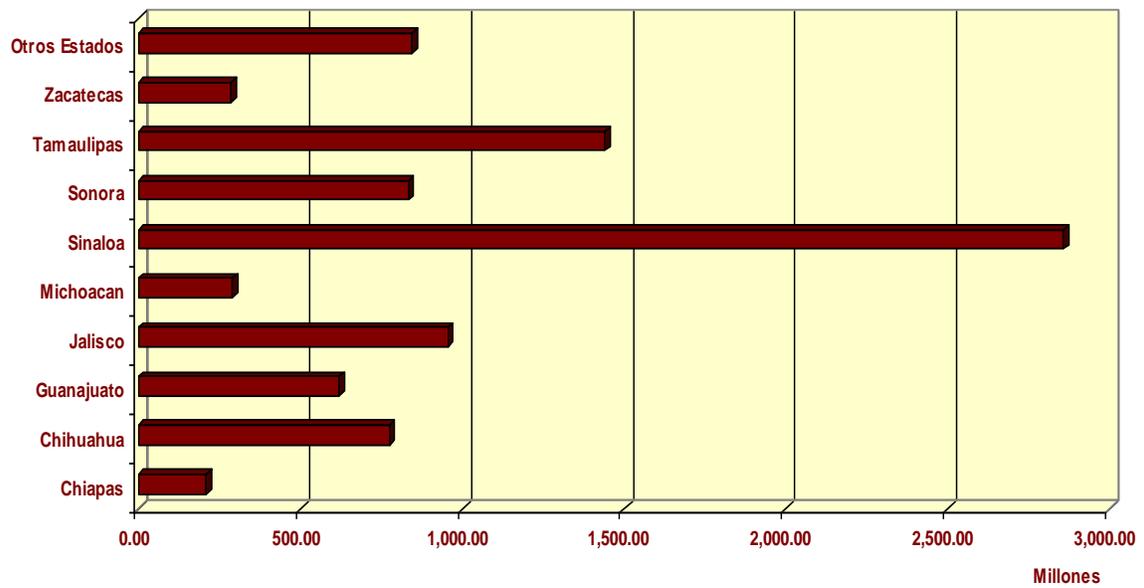
Dirección General de Administración y Finanzas. ASERCA.  
Dirección General de Política de Comercialización. ASERCA.  
Dirección General de Desarrollo de Mercados. ASERCA.  
Dirección General de Operaciones Financieras. ASERCA.  
Dirección General de Medios de Pago. ASERCA.  
Dirección de Pagos de Apoyos a La Comercialización. ASERCA.

### PRODUCTORES BENEFICIADOS POR COMPONENTE DE APOYO

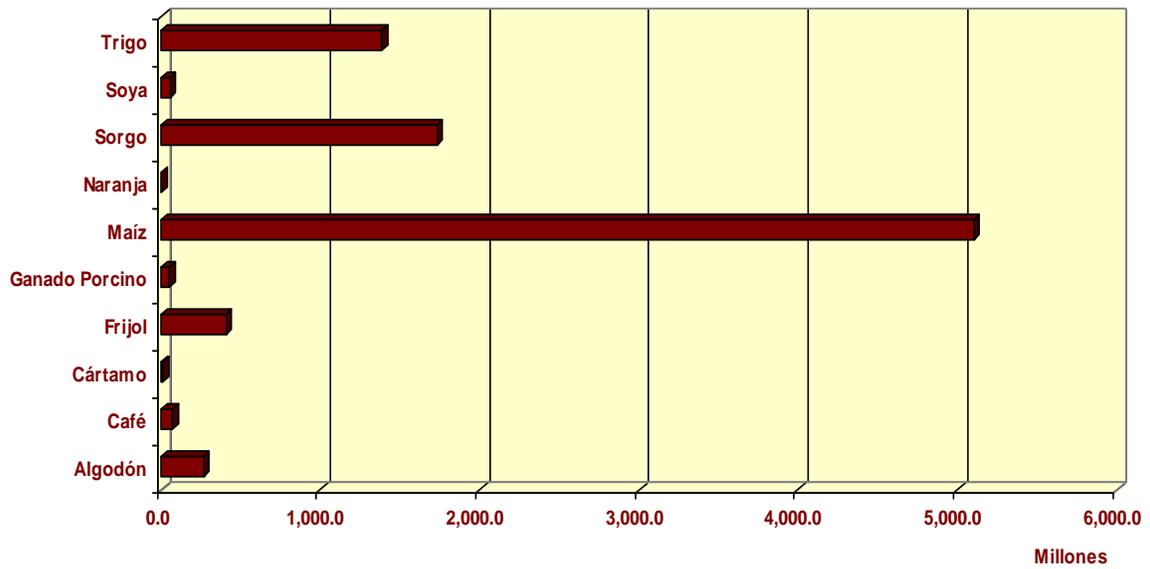


Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

MONTO DE APOYO POR ENTIDAD FEDERATIVA  
(Pesos)



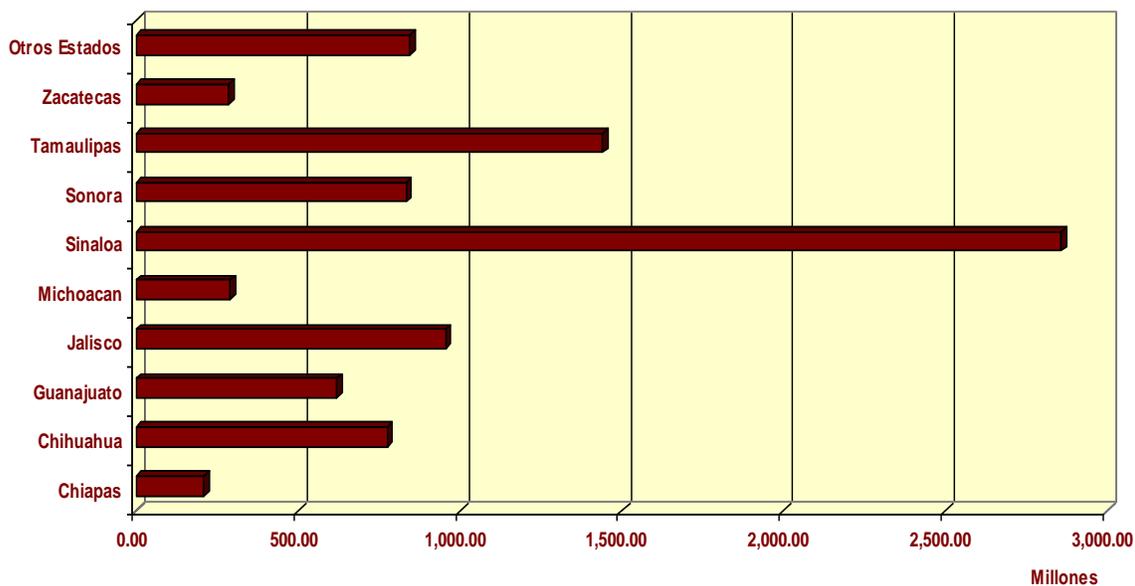
MONTO DE APOYO POR PRODUCTO  
(Pesos)



## Anexo 5 Apoyos a la Comercialización por Estado y Cultivo

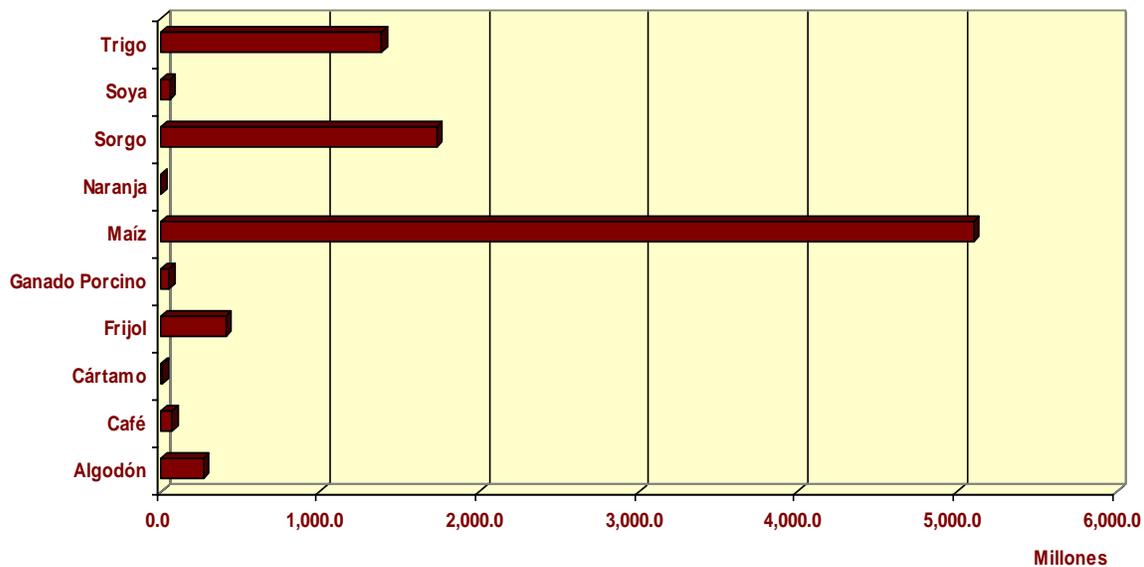
**MONTO DE APOYO POR ENTIDAD FEDERATIVA**

(Pesos)



**MONTO DE APOYO POR PRODUCTO**

(Pesos)





## Anexo 6

### Porcentaje solicitudes apoyadas por tipo de apoyo a la comercialización - Año 2008

PORCENTAJE SOLICITUDES APOYADAS POR TIPO DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN - AÑO 2008			
COMPONENTE Y/O ESQUEMA DE APOYO	SOLICITUDES RECIBIDAS	SOLICITUDES APOYADAS	PORCENTAJE DE ATENCIÓN (%)
<b>INGRESO OBJETIVO</b>	<b>2,843</b>	<b>2,693</b>	<b>94.72</b>
<b>COBERTURA DE PRECIOS</b>	<b>4,527</b>	<b>4,527</b>	<b>100.00</b>
<b>ORDENAMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>16,904</b>	<b>16,808</b>	<b>99.43</b>
ACCESO A GRANOS FORRAJEROS	15	15	100.00
ALMACENAJE	34	27	79.41
EXPORTACION	23	23	100.00
FLETES (TERRESTRE O CABOTAJE)	163	97	59.51
AGRICULTURA POR CONTRATO	16,099	16,097	99.99
APOYO COMPLEMENTARIO AL INGRESO	1	1	100.00
COMPENSACION DE BASES	16,098	16,096	99.99
ESQUEMAS ESPECIFICOS	570	549	96.32
COMPRAS ANTICIPADAS	196	175	89.29
APOYOS A FRIJOL	65	65	100.00
CONVENIOS DE CONCERTACION	25	25	100.00
IMPACTOS NEGATIVOS	264	264	100.00
INFRAESTRUCTURA	20	20	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>24,274</b>	<b>24,028</b>	<b>98.99</b>



## Anexo 7

### Niveles de Cumplimiento de Indicadores MIR 2008 Apoyos a la Comercialización

Indicadores de Propósito	Meta	Logro al 31/12/08	% Cumplimiento
1. Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos elegibles	15%	14.69%	97.93%
Indicadores de Componente	Meta	Logro al 31/12/08	% Cumplimiento
1. Porcentaje de los productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo primavera-verano	92%	91.62%	99.58%
2. Porcentaje de productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo otoño-invierno <sup>171</sup>	95%	NA	NA
3. Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo primavera-verano, con apoyos en tiempos y lugares requeridos	12%	11.56	96.36%
4. Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo otoño-invierno, con apoyos en tiempos y lugares requeridos	60%	56.11%	93.52%
5. Porcentaje de incremento en el volumen comercializado de los cultivos elegibles, a través de la agricultura por contrato	8%	8,87%	110,83%
6. Porcentaje de incremento anual del volumen comercializado de productos elegibles con cobertura de precios	8%	27,84%	347,98%

Fuente: ASERCA

<sup>171</sup> Este indicador no aplicó el año 2008 porque el Ingreso Objetivo no se otorgó en el ciclo agrícola otoño-invierno, debido a las condiciones de mercado prevalecientes.



## Anexo 8

### Avance presupuestal y de consumos energéticos agropecuarios Cantidad y monto de litro de energético subsidiario

Mes	Diesel Agropecuario			Diesel Marino			Gasolina ribereña		
	Litros consumidos	Monto	% avance	Litros consumidos	Monto	% avance	Litros consumidos	Monto	% avance
Enero	44,240,644	88,481,288	6%	14,591,939	29,183,878	3%	168,541	168,541	0.12%
Febrero	31,640,001	63,280,002	4%	67,501,429	135,002,858	14%	0	0	0%
Marzo	24,288,656	48,577,312	3%	41,949,023	83,898,046	9%	0	0	0%
Abril	40,314,529	80,629,058	5%	49,629,692	99,259,384	10%	1,376,792	2,753,584	2%
Mayo	42,064,569	84,129,138	5%	29,544,989	59,089,978	6%	2,434,609	4,869,218	4%
Junio	84,791,039	169,582,078	11%	30,059,241	60,118,482	6%	4,962,617	9,925,234	7%
Julio	83,659,614	167,319,228	11%	25,385,034	50,770,068	5%	5,574,932	11,149,864	8%
Agosto	88,932,706	177,865,412	11%	31,270,768	62,541,536	6%	8,002,786	16,005,572	12%
Septiembre	103,146,059	206,292,118	13%	58,794,540	117,589,080	12%	24,770,625	49,541,250	36%
Octubre	113,417,034	226,834,068	14%	42,104,546	84,209,092	9%	11,889,752	23,779,504	17%
Noviembre	101,940,445	203,880,890	13%	39,054,470	78,108,940	8%	7,344,280	14,688,560	11%
Diciembre	28,245,325	56,490,650	4%	53,951,331	107,902,662	11%	3,788,530	5,381,239	4%
Total	786,680,621	1,573,361,242	100%	483,837,002	967,674,004	100%	70,313,464	138,262,566	100%

Fuente: ASERCA, Boletín Semanal de Diesel, Crudo y Gasolina Ribereña N° 193 del 15 de Diciembre de 2008.



## Anexo 9 Indicadores incluidos en el Sistema aplicativo PASH

Informes sobre la Situación Económica, las  
Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos

Cuarto Trimestre de 2008

AVANCE EN LOS INDICADORES DE LOS PROGRAMAS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2008 (PEF 2008)

Ramo : Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación						Avances de la Meta															
CF	FN	EF	AI	PP	UR	Denominación	Tipo de Indicador	Dimensión o Medir	Frecuencia de medición	Unidad de Medida	Valor de la Meta 2008 (1)		Acumulada SMO	Programado			Realizado			% de Avance Realizado vs.	
											Abstrato	Relativo		Enero - Dic. (2)	Enero - Nov. (3)	Enero - Dic. (4)	Enero - Dic. (5)	Enero - Nov. (6)	Enero - Dic. (7)	Programado (8) = (2+3)	Realizado (9) = (4+5)
						<b>Componente:</b> Productores de bajos ingresos reintegrados a sus actividades productivas en el menor tiempo posible mediante esquemas de seguro o entrega de apoyo directo. <b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de productores apoyados que se reintegran a su actividad productiva. <b>Método de Cálculo:</b> (Número de productores a los que los apoyos les permitieron reintegrarse a su actividad productiva / Número total de productores apoyados)*100	Estratégico	Eficacia	Anual	Porcentaje	80.0	NO				60.0			83.8	164.8	164.8
3	2	1	8			<b>Desarrollo Económico</b> Desarrollo Agropecuario y Forestal Apoyos a la Producción Elevar el ingreso de los productores y el empleo rural Programa de Inducción y Desarrollo del Financiamiento al Medio Rural Subsecretaría de Fomento a las Agroindustrias <b>Fin:</b> Contribuir a mejorar los ingresos de los productores. <b>Propósito:</b> Individuos que se dedican a actividades productivas en el medio rural cuentan con mayor acceso a servicios financieros. <b>Nombre Indicador:</b> Millones de pesos de financiamiento otorgado por el programa. <b>Método de Cálculo:</b> (Financiamiento contratado por el componente de IF) + (Financiamiento contratado por el componente de instrumentos de inducción y desarrollo del financiamiento al medio rural)	Estratégico	Economía	Anual	Miliones de pesos	16,375	NO				10,375			38,331	292.4	292.4
3	2	1	8			<b>Desarrollo Económico</b> Desarrollo Agropecuario y Forestal Apoyos a la Producción Elevar el ingreso de los productores y el empleo rural Programa de Atención a Problemas Estructurales Subsecretaría de Agricultura <b>Fin:</b> Contribuir al fortalecimiento y competitividad de mercados y al acceso a insumos complementarios para mejorar el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros. <b>Nombre Indicador:</b> Porcentaje de incremento en el valor de la producción de granos y oleaginosas apoyadas. <b>Método de Cálculo:</b> Metodología específica en el sistema (PASH)	Estratégico	Eficacia	Anual	Porcentaje	3.7	SI				3.7			3.8	105.4	105.4
3	2	1	8			<b>Desarrollo Económico</b> Desarrollo Agropecuario y Forestal Apoyos a la Producción Elevar el ingreso de los productores y el empleo rural Programa de Apoyo a la Participación de Actores para el Desarrollo Rural Coordinación General de Política Sectorial <b>Fin:</b> Contribuir a generar un ambiente amigable de consulta y atención con los actores involucrados al sector.															

Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos				Primer Trimestre de 2009																					
DATOS DEL PROGRAMA																									
Programa presupuestario	5211 Programa de Atención a Problemas Estructurales					Avance general del programa:			Significado de los símbolos																
Ramo	5 - Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación					<table border="1"> <tr> <td>Fin</td> <td>Propósito</td> <td>Componentes</td> <td>Actividades</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td>↻</td> <td>↻</td> <td>▲</td> <td>↻</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Fin	Propósito	Componentes	Actividades	Resultados	↻	↻	▲	↻	Presupuesto	▲				Sin información ↻ Sin información ▲ 100% o más de avance △ Más del 75%, menos de 100% de avance ◉ Más de 50%, menos de 75% de avance ▼ Menos de 50% de avance ▼ Sin avance		
Fin	Propósito	Componentes	Actividades																						
Resultados	↻	↻	▲	↻																					
Presupuesto	▲																								
Unidad responsable	300 Subsecretaría de Agricultura																								
Enfoques transversales	Sin información																								
ALINEACIÓN																									
Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012			Programa Derivado del PND 2007-2012			Objetivo estratégico de la Dependencia o Entidad																			
Eje de Política Pública	Eficiencia Competitiva y Generadora de Empleo		Programa	Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012			Dependencia o Entidad			Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación															
Objetivo	Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y vinculándolos con la producción de bioenergéticos.		Objetivo	Abastecer al mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.			Objetivo			Abastecer al mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.															
Clasificación Funcional																									
Grupo Funcional	3 - Desarrollo Económico		Función 2 - Desarrollo Agropecuario y Forestal		Subfunción 1 - Apoyos a la Producción		Actividad Institucional 6 - Elevar el ingreso de los productores y el empleo rural																		
RESULTADOS																									
NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES						AVANCE																	
		Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Enfoque transversal	Meta anual	Meta al periodo	Realizado al periodo	Avance % al periodo	Avance % anual	Semáforo al periodo													
Fin	Contribuir al ordenamiento y regulación de mercados y al acceso a insumos competitivos para mejorar el ingreso de los productores agropecuarios y pesqueros.	Porcentaje de incremento en el valor Se anexa hoja de metodología de la producción de granos y oleaginosas apoyados		Porcentaje	Anual		7.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻													
		Porcentaje de incremento del ingreso ponderado de los productores beneficiarios con respecto a los ingresos de los productores sin los apoyos.	$(\text{Ingreso ponderado de los productores con los apoyos} / \text{Ingreso de los productores sin los apoyos}) - 1 * 100$	Porcentaje	Anual		10.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻												
Propósito	Productores agropecuarios y pesqueros obtienen mayores márgenes de operación.	Porcentaje de reducción de los costos de producción por gasolina ribereña	$[1 - (\text{Costos de producción con apoyo} / \text{costos de producción sin apoyo})] * 100$	Porcentaje	Anual		12.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻													
		Porcentaje de reducción de los costos de producción por el diesel marino	$[1 - (\text{Costos de producción con apoyo} / \text{costos de producción sin apoyo})] * 100$	Porcentaje	Anual		5.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻												

## Evaluación del Funcionamiento y Operación Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos

Primer Trimestre de 2009

DATOS DEL PROGRAMA																										
<b>Programa presupuestario</b>	S211 Programa de Atención a Problemas Estructurales																									
<b>Ramo</b>	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación																									
<b>Unidad responsable</b>	300 Subsecretaría de Agricultura																									
<b>Enfoques transversales</b>	Sin Información																									
<b>Avance general del programa</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td></td> <td>Fin</td> <td>Propósito</td> <td>Componentes</td> <td>Actividades</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td style="text-align: center;">↻</td> <td style="text-align: center;">↻</td> <td style="text-align: center;">▲</td> <td style="text-align: center;">↻</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td style="text-align: center;">▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>													Fin	Propósito	Componentes	Actividades	Resultados	↻	↻	▲	↻	Presupuesto	▲			
	Fin	Propósito	Componentes	Actividades																						
Resultados	↻	↻	▲	↻																						
Presupuesto	▲																									
<b>Significado de los símbolos</b> ↻ Sin información ▲ 100% o más de avance △ Más del 75%, menos de 100% de avance <△ Más de 50%, menos de 75% de avance ▽ Menos de 50% de avance ▼ Sin avance																										
	Porcentaje de reducción de los costos de producción por diesel agropecuario	[1- (Costos de producción con apoyo) / (costos de producción sin apoyo)] *100	Porcentaje	Anual	3.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles para el ciclo otoño-invierno	(Ingresos de los productores de oleaginosas elegibles con el apoyo complementario)/(Ingresos de los productores de oleaginosas elegibles sin el apoyo complementario al ingreso objetivo )-1* 100	Porcentaje	Anual	20.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos elegibles	(Ingreso de los productores de granos elegibles con el apoyo complementario)/(Ingresos de los productores de granos elegibles sin el apoyo complementario al ingreso objetivo )-1* 100	Porcentaje	Anual	15.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
<b>Componente</b>	A Subsidios otorgados a los costos de los insumos energéticos agropecuarios	Porcentaje promedio de reducción en los costos de los insumos energéticos agropecuarios y pesqueros (diesel agropecuario, marino y gasolina riberaña).	(Subsidio SAGARPA / Precio público promedio mensual de los energéticos agropecuarios y pesqueros)* 100	Porcentaje	Trimestral	25.0	27.0	30.0	111.1	120.0	▲															
	B Los productores tienen cobertura de un ingreso objetivo mínimo por la venta de los granos y oleaginosas de los cultivos elegibles a precio de mercado	Porcentaje de los productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo primavera-verano	(Productores elegibles registrados que obtuvieron el ingreso objetivo mínimo) / (Total de productores elegibles registrados) *100	Porcentaje	Anual	92.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
		Porcentaje de productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo otoño-invierno	(Productores elegibles registrados que obtuvieron el ingreso objetivo mínimo) / (Total de productores elegibles registrados) *100	Porcentaje	Anual	95.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	C Mercados de granos y oleaginosas elegibles ordenados con transacciones comerciales oportunas que dan cobertura a los productores y compradores en los mejores términos de mercado	Porcentaje de incremento en el volumen comercializado de los cultivos elegibles a través de la agricultura por contrato	(volumen comercializado de los cultivos elegibles con agricultura por contrato en año n) / (volumen comercializado de los cultivos elegibles con agricultura por contrato en año n-1)-1*100	Porcentaje	Anual	8.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
		Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo Otoño - Invierno con apoyos en tiempos y lugares requeridos.	(volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo Otoño - Invierno con apoyos) / (volumen total la producción obtenida) *100.	Porcentaje	Anual	60.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															

## Evaluación del Funcionamiento y Operación Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos

Primer Trimestre de 2009

DATOS DEL PROGRAMA																									
Programa presupuestario	S211 Programa de Atención a Problemas Estructurales																								
Ramo	II Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación																								
Unidad responsable	300 Subsecretaría de Agricultura																								
Enfoques transversales	Sin Información																								
<p>Avance general del programa</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Fin</td> <td>Presupuesto</td> <td>Componentes</td> <td>Actividades</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td>↻</td> <td>↻</td> <td>▲</td> <td>↻</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												Fin	Presupuesto	Componentes	Actividades	Resultados	↻	↻	▲	↻	Presupuesto	▲			
	Fin	Presupuesto	Componentes	Actividades																					
Resultados	↻	↻	▲	↻																					
Presupuesto	▲																								
<p>Significado de los símbolos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Sin información</li> <li>▲ 100% o más de avance</li> <li>△ Más del 75%, menos de 100% de avance</li> <li>◁ Más de 50%, menos de 75% de avance</li> <li>▽ Menos de 50% de avance</li> <li>▼ Sin avance</li> </ul>																									
	Porcentaje de incremento anual del volumen comercializado de productos elegibles con cobertura de precios	[(Volumen comercializado de productos elegibles con cobertura de precios del año n) / (Volumen comercializado con cobertura de precios del año n-1)] - 1 *100	Porcentaje	Anual	8.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo Primavera-Verano con apoyos en tiempos y lugares requeridos	(Volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo PV con apoyos en tiempos y lugares requeridos) / (Volumen total de la producción obtenida)*100	Porcentaje	Anual	12.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
D Subsidios otorgados que compensan el ingreso de los productores y compradores de granos y oleaginosas comercializados	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles en el ciclo Primavera-Verano	Porcentaje de Incremento en el PV= [(Ingreso de los productores de frijol con apoyo en el PV+ Ingreso de los productores de Granos y Oleaginosas con Apoyo Complementario al I.O. en el PV+ Ingreso de los productores de AxC y Compras Anticipadas más el beneficio de las coberturas ?Call? y compensación de bases al productor en el PV)/ (Ingreso de los productores recibido a precios de referencia de mercado de Frijol, Granos y Oleaginosas elegibles + Ingreso de los contratos de AxC y Compras Anticipadas en el PV)]-1*100	Porcentaje	Semestral	14.7	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles en el ciclo otoño - invierno	Porcentaje de Incremento en el OI= [(Ingreso de los productores de frijol con apoyo en el OI+ Ingreso de los productores de Granos y Oleaginosas con Apoyo Complementario al I.O. en el OI + Ingreso de los productores de AxC y Compras Anticipadas más el beneficio de las coberturas ?Call? y compensación de bases al productor en el OI)/ (Ingreso de los productores recibido a precios de referencia de mercado de Frijol, Granos y Oleaginosas elegibles + Ingreso de los contratos de AxC y Compras Anticipadas en el OI)]-1*100	Porcentaje	Semestral	8.8	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															

## Evaluación del Funcionamiento y Operación Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos										Primer Trimestre de 2009																
DATOS DEL PROGRAMA																										
Programa presupuestario	S211 Programa de Atención a Problemas Estructurales																									
Ramo	8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación																									
Unidad responsable	300 Subsecretaría de Agricultura																									
Enfoques transversales	Sin Información																									
<b>Avance general del programa</b> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td>Fin</td> <td>Propósito</td> <td>Componentes</td> <td>Actividades</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td style="text-align: center;">↻</td> <td style="text-align: center;">↻</td> <td style="text-align: center;">▲</td> <td style="text-align: center;">↻</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td colspan="4" style="text-align: center;">▲</td> </tr> </table>													Fin	Propósito	Componentes	Actividades	Resultados	↻	↻	▲	↻	Presupuesto	▲			
	Fin	Propósito	Componentes	Actividades																						
Resultados	↻	↻	▲	↻																						
Presupuesto	▲																									
<b>Significado de los símbolos</b> ↻ Sin información ▲ 100% o más de avance △ Más del 75%, menos de 100% de avance ◁ Más de 50%, menos de 75% de avance ▽ Menos de 50% de avance ▼ Sin avance																										
	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los comercializadores de granos y oleaginosas elegibles para el ciclo primavera - verano	Porcentaje de apoyo en el PV* [(Apoyos por compensación de bases por volúmenes de productos elegibles comercializados por compradores de AxC y Compras Anticipadas en el PV+ Beneficio de los compradores de AxC y Compras Anticipadas por las coberturas Put en el PV)]/ Montos pagados por los compradores de los contratos de AxC y Compras Anticipadas en el PV]*100	Porcentaje	Semestral	8.5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los comercializadores de granos y oleaginosas elegibles para el ciclo otoño - invierno	Porcentaje de apoyo en el OI* [(Apoyos por compensación de bases por volúmenes de productos elegibles comercializados por compradores de AxC y Compras Anticipadas en el OI + Beneficio de los compradores de AxC y Compras Anticipadas por las coberturas Put en el OI)]/ Montos pagados por los compradores de los contratos de AxC y Compras Anticipadas en el OI]*100	Porcentaje	Semestral	9.8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
Actividad	A 1 Asignación de la cuota energética	Porcentaje de beneficiarios con la cuota energética asignada en el plazo máximo establecido en la normatividad (para cada insumo y tipo de productor beneficiario)	(Cantidad de beneficiarios inscritos en el padrón de beneficiarios con la cuota asignada/Cantidad total de beneficiarios)*100	Porcentaje	Anual	90.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	A 2 Aplicación y uso de la cuota energética	Costo promedio por beneficiario (para cada insumo y tipo de productor beneficiario)	(Costo de la asignación de recursos de la cuota energética / cantidad de beneficiarios)	Pesos	Anual	195.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	A 3 Dictaminación de solicitudes para ratificación e incorporación en el Padrón de Beneficiarios	Padrón de Beneficiarios actualizado con oportunidad	Padrón de beneficiarios actualizado según cronograma	Padrón	Anual	1.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															
	A 4 Control y seguimiento del uso de los apoyos entregados y de los compromisos	Porcentaje de productores registrados en los padrones de apoyo a energéticos agropecuarios y pesqueros que usan su cuota energética asignada	[Productores apoyados con energéticos agropecuarios y pesqueros que usan su cuota energética / productores totales registrados en los padrones]*100	Porcentaje	Anual	87.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻															

## Evaluación del Funcionamiento y Operación Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Anexos

Primer Trimestre de 2009

DATOS DEL PROGRAMA																									
Programa presupuestario	S211 Programa de Atención a Problemas Estructurales																								
Ramo	II Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación																								
Unidad responsable	300 Subsecretaría de Agricultura																								
Enfoques transversales	Sin información																								
<p><b>Avance general del programa</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Fin</td> <td>Propósito</td> <td>Componentes</td> <td>Actividades</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td>↻</td> <td>↻</td> <td>▲</td> <td>↻</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												Fin	Propósito	Componentes	Actividades	Resultados	↻	↻	▲	↻	Presupuesto	▲			
	Fin	Propósito	Componentes	Actividades																					
Resultados	↻	↻	▲	↻																					
Presupuesto	▲																								
<p><b>Significado de los símbolos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↻ Sin información</li> <li>▲ 100% o más de avance</li> <li>△ Más del 75%, menos de 100% de avance</li> <li>◁ Más de 50%, menos de 75% de avance</li> <li>▽ Menos de 50% de avance</li> <li>▼ Sin avance</li> </ul>																									
A 5	Implementación y operación de los mecanismos de vinculación con otros apoyos del Programa y otros Programas de la SAGARPA	Porcentaje de beneficiarios que reciben otros apoyos del Programa respecto del total de beneficiarios del componente.	(cantidad de beneficiarios del componente 1 que reciben apoyos de otros componentes del programa / cantidad de beneficiarios del componente 1)*100	Porcentaje	Anual	5.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
B 6	Formular y publicar los lineamientos específicos del ingreso objetivo.	Formular y publicar los lineamientos específicos del ingreso objetivo.	(Número de lineamientos publicados) / (Número de lineamientos requeridos)* 100	Porcentaje	Anual	100.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
B 7	Otorgar apoyos complementarios al Productor para comercializar sus productos, con base en un ingreso objetivo mínimo de los cultivos elegibles que considere el precio de mercado del producto	Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles del ciclo agrícola calendario que recibió el apoyo complementario	(volumen comercializado que alcanzó el ingreso objetivo) / (volumen comercializable total estimado)*100	Porcentaje	Anual	85.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
		Porcentaje del volumen apoyado en relación al total comercializado por cultivo para el ciclo pomaverte-verano	(volumen comercializado que alcanzó el ingreso objetivo) / (volumen comercializable total estimado)*100	Porcentaje	Anual	77.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	↻													
C 8	Formular y publicar los lineamientos específicos de los productos elegibles para el ordenamiento del mercado.	Lineamientos específicos publicados por estado, producto elegible y ciclo agrícola que requieren el apoyo	(Número de lineamientos publicados) / (Número de lineamientos requeridos)* 100	Porcentaje	Semestral	100.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
C 9	Otorgar apoyos para garantizar al productor su ingreso y al comprador el precio contratado en los esquemas de apoyo de agricultura por contrato.	Porcentaje de contratos registrados apoyados	(Número de contratos con apoyo que llegan a término) / (Número de contratos registrados)* 100	Porcentaje	Anual	70.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
C 10	Otorgar apoyos directos a las bases nacionales para la comercialización de los productos elegibles en tiempos y lugares requeridos.	Volumen que cumple con la normalidad apoyados	(Volumen total apoyado/volumen total registrado y comprobado)*100	Porcentaje	Anual	84.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
C 11	Realizar eventos de información sobre coberturas de precios relacionados con la comercialización de productos agropecuarios.	Productores, compradores y agentes vinculados a la actividad agropecuaria informados simultáneamente en coberturas de precios	Suma de productores, compradores y agentes vinculados a la actividad agropecuaria capacitados	Persona	Semestral	3,800.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														
C 12	Diseñar y difundir las características de los esquemas de apoyo que permitan incentivar la celebración de transacciones comerciales.	Esquemas de apoyo diseñados y difundidos por producto elegible requeridos	(Esquemas de apoyo (diseñados y difundidos) / esquemas de apoyo requeridos)*100	Porcentaje	Anual	100.0	N/A	N/A	N/A	N/A	↻														

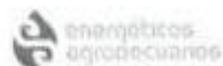
## Anexo 10 Indicadores monitoreados por instancias ejecutoras de los Componentes



### FALTAN 3 DÍAS PARA EL CIERRE DE VENTANILLAS PARA CUOTA 2009

ESTADO	INSCRIPCIONES						REINSCRIPCIONES						SEMAFOS	
	Delegaciones SAGARPA			Regionales Estatales ASERCA			Delegaciones SAGARPA			Regionales Estatales ASERCA			Delegaciones SAGARPA	Regionales Estatales ASERCA
	Recibidas de la Regional	Entregadas a la Regional	% de avance	Recibidas de la Delegación	Capturadas	% de avance	Recibidas de la Regional	Entregadas a la Regional	% de avance	Recibidas de la Delegación	Capturadas	% de avance		
QUANAJUATO	3,275	1,526	47%	1,526	79	5%	31,863	23,566	74%	23,566	7,237	31%	●	●
OAXACA	3,385	1,047	31%	1,047	960	92%	20,675	13,897	67%	13,897	5,146	37%	●	●
JALISCO	6,050	3,351	55%	3,351	618	28%	51,601	27,161	53%	27,161	18,572	36%	●	●
NAYARIT	4,050	1,312	33%	1,312	1	0%	18,025	12,733	71%	12,733	7,271	58%	●	●
QUERETARO	365	199	55%	199	17	8%	4,125	2,359	57%	2,359	1,377	59%	●	●
PUEBLA	3,290	491	15%	491	148	30%	8,544	8,740	102%	8,740	4,047	46%	●	●
SINALOA	10,000	3,155	32%	3,155	1,238	39%	35,431	24,617	70%	24,617	14,326	58%	●	●
QUINTANA ROO	259	112	43%	112	112	100%	1,479	1,288	87%	1,288	1,026	79%	●	●
TAMAULIPAS	5,190	1,589	31%	1,589	834	52%	39,177	27,249	69%	27,249	20,379	75%	●	●
MORELOS	1,150	120	10%	120	55	46%	5,078	2,253	44%	2,253	1,881	79%	●	●
VERACRUZ	8,905	1,218	14%	1,218	377	31%	33,435	17,734	53%	17,734	13,206	75%	●	●
HIDALGO	2,480	220	9%	220	221	99%	16,376	8,616	53%	8,616	6,794	79%	●	●
ZACATECAS	2,735	1,123	41%	1,123	158	14%	45,409	29,669	65%	29,669	24,485	83%	●	●
DISTRITO FEDERAL	256	38	15%	38	0	0%	1,006	272	27%	272	225	83%	●	●
GUERRERO	500	343	69%	343	112	33%	1,818	1,342	74%	1,342	1,123	84%	●	●
TLAXCALA	810	227	28%	227	107	47%	8,863	3,636	41%	3,636	3,067	84%	●	●
DURANGO	2,513	811	32%	811	371	46%	20,212	13,801	68%	13,801	11,661	85%	●	●
BAJA CALIFORNIA	335	315	94%	315	288	92%	3,305	3,509	106%	3,509	3,042	87%	●	●
CAMPECHE	365	243	67%	243	147	61%	4,888	3,487	71%	3,487	3,068	88%	●	●
CHIAPAS	1,473	428	29%	428	414	97%	5,065	4,805	95%	4,805	4,081	85%	●	●
MICHOACÁN	4,750	937	20%	937	17	2%	32,181	20,437	64%	20,437	18,370	90%	●	●
REGIÓN LAGUNERA	620	365	59%	365	285	78%	7,059	5,588	79%	5,588	5,168	93%	●	●
BAJA CALIFORNIA SUR	210	62	30%	62	62	100%	1,204	1,088	90%	1,088	804	74%	●	●
EDO. DE MEXICO	3,422	879	26%	879	435	49%	15,945	7,896	50%	7,896	7,249	92%	●	●
TABASCO	1,325	518	39%	518	344	66%	3,593	2,521	70%	2,521	2,285	91%	●	●
COAHUILA	915	380	42%	380	282	74%	5,671	4,946	87%	4,946	4,758	96%	●	●
CHIHUAHUA	2,489	1,800	72%	1,800	1,397	78%	25,724	22,233	86%	22,233	22,582	102%	●	●
COLIMA	550	380	69%	380	317	83%	2,368	2,319	98%	2,319	2,258	97%	●	●
SAN LUIS POTOSÍ	1,900	664	35%	664	643	97%	21,183	14,877	71%	14,877	14,304	100%	●	●
NUÉVO LEÓN	1,005	537	53%	537	444	83%	5,441	5,082	93%	5,082	5,062	100%	●	●
SONORA	1,782	887	50%	887	887	100%	8,514	8,543	100%	8,543	8,543	100%	●	●
YUCATAN	166	9	5%	9	9	100%	722	711	98%	711	711	100%	●	●
AGUASCALIENTES	700	265	38%	265	265	100%	4,312	3,944	91%	3,944	3,944	100%	●	●
<b>Total</b>	<b>78,330</b>	<b>24,320</b>	<b>31%</b>	<b>24,320</b>	<b>11,223</b>	<b>46%</b>	<b>477,476</b>	<b>320,003</b>	<b>71%</b>	<b>320,003</b>	<b>247,372</b>	<b>77%</b>		

Delegaciones: es necesario que entreguen en tiempo a las regionales y centros de captura los formatos.  
Regionales: es necesario que capturen adecuadamente y en tiempo los formatos para llevarlos a validar.  
La finalidad de este tablero de control es hacernos conscientes del avance que llevamos, de forma que podamos actuar en tiempo y forma y no repetirnos la experiencia del año 2008.  
Datos al 25 de noviembre de 2008



**CUADRO RESUMEN DE INTENTOS DE RECARGA QUE NO DEBIERON HABERSE EFECTUADO DEL 11 AL 18 DE FEBRERO DE 2009**

	RECARGAS EXITOSAS	INTENTOS DE RECARGAS DE CUOTAS RECARGADAS ANTERIORMENTE	INTENTOS DE RECARGAS QUE NO CUMPLEN CON FECHA DE ANUALIDAD	INTENTOS DE RECARGAS QUE NO TENIAN CUOTA 2009	INTENTOS DE RECARGAS EN ESTATUS PENDIENTES POR NO COMPLETAR PROCEDIMIENTO	TOTAL DE INTENTOS DE RECARGA QUE NO DEBIERON REALIZARSE	TOTAL DE INTENTOS DE RECARGA	PORCENTAJE DE ERRORES (INTENTOS FALLIDOS/TOTAL GENERAL)	SEMAFOROS
AGUASCALIENTE	145		40	6	2	48	194	25%	●
BAJA CALIFORNIA	35		71	9	1	81	116	70%	●
BAJA CALIFORNIA SUR	94	1	14	1	4	20	114	18%	●
CAMPECHE	115	1	20	10	1	32	147	22%	●
CHIAPAS	174	2	74	23	1	100	274	36%	●
CHIHUAHUA	125	12	46	19	2	79	204	39%	●
COAHUILA	191	1	11	10		22	213	10%	●
COLIMA	2,585	47	367	116	26	558	3,143	18%	●
DISTRITO FEDERAL	5		3	1		4	9	44%	●
DURANGO	1,636	21	226	421	12	680	2,316	29%	●
EDO. DE MEXICO	890	4	170	133	19	326	1,216	27%	●
GUANAJUATO	25		2	7		9	34	26%	●
GUERRERO	194	1	64	27	2	94	288	33%	●
HIDALGO	1,264	14	390	192	37	633	1,897	33%	●
JALISCO	432	1	100	91		192	624	31%	●
MICHOACAN	598	10	514	108	6	635	1,233	62%	●
MORELOS	67	1	23	14	1	39	106	37%	●
NAYARIT	697	33	121	215	11	380	977	39%	●
NUEVO LEON	169	1	49	5	2	57	226	25%	●
OAXACA	294		335	69		394	688	57%	●
PUEBLA	306	5	54	28	2	89	395	23%	●
QUERETARO	111	2	6	66	2	75	186	40%	●
QUINTANA ROO	27		5	1		6	33	18%	●
SAN LUIS POTOSI	442	5	79	35	15	134	576	23%	●
SINALOA	145	2	79	36	10	127	272	47%	●
SONORA	118	1	61	12	3	77	195	38%	●
TABASCO	105	2	86	13	1	102	207	49%	●
TAMAULIPAS	1,160	13	513	225	34	785	1,945	40%	●
TLAXCALA	108		10	7		17	125	14%	●
VERACRUZ	1,759	16	470	221	18	725	2,484	29%	●
YUCATAN	8		2			2	10	25%	●
ZACATECAS	2,099	19	546	307	31	603	3,002	30%	●
REGION LAGUNERA	412	8	25	24	4	61	473	13%	●
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>16,434</b>	<b>223</b>	<b>4,675</b>	<b>2,440</b>	<b>248</b>	<b>7,488</b>	<b>23,920</b>	<b>31%</b>	



**SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION**  
**APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA**  
**PROGRAMA DE ESTIMULO AL DIESEL DE USO AGROPECUARIO**  
**REPORTE CONSOLIDADO DE SOLICITUDES EN DIRECCIONES REGIONALES Y ESTATALES DE ASERCA**



**INSCRIPCIONES - 2008**

Región	Estado	Total Solicitudes	Generadas (GEN./ING)	Dictamen Negativo (DIN)	Invalidadas (BIN)	Capturadas (CA1)	Rec. Definitivos (REC)	Rec. Manuales (REM)	Rec. Validación (REV)	Total Rechazadas	Validadas (VBD)	Ratificadas (RAT)	Peticiones por C.N. (PET)	Enviadas a C.N. (E.CN)	Pagadas (PAG)
BAJIO	09-DISTRITO FEDERAL	250	208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0
	11-GUANAJUATO	3,275	1,074	18	30	0	0	11	76	87	1,225	3	838	0	0
	13-HIDALGO	2,482	1	0	1,937	0	52	1	2	55	0	16	9	461	3
	15-EDO. DE MEXICO	3,620	2,713	16	3	0	0	1	2	3	36	0	0	848	1
	16-MICHOACAN	4,751	2,050	2	348	0	0	252	65	317	2	56	1,036	940	0
	22-QUERETARO	565	285	3	0	0	0	9	7	16	261	0	0	0	0
	<b>Totales</b>	<b>14,943</b>	<b>6,331</b>	<b>39</b>	<b>2,318</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>274</b>	<b>152</b>	<b>478</b>	<b>1,524</b>	<b>75</b>	<b>1,883</b>	<b>2,291</b>	<b>4</b>
CENTRO NORTE	05-COAHUILA	915	1	0	508	0	0	4	7	11	30	0	54	310	1
	08-CHIHUAHUA	3,888	0	36	975	0	0	3	28	31	0	1	0	1,846	0
	10-DURANGO	2,513	349	0	681	2	34	22	288	344	231	0	1,005	0	1
	32-ZACATECAS	2,755	780	18	0	0	0	33	77	110	14	329	0	1,499	5
	33-REGION LAGUNERA	710	0	1	192	0	0	1	12	13	21	2	96	384	1
	<b>Totales</b>	<b>9,782</b>	<b>1,030</b>	<b>55</b>	<b>2,356</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>63</b>	<b>412</b>	<b>509</b>	<b>296</b>	<b>332</b>	<b>1,159</b>	<b>4,039</b>	<b>8</b>
CENTRO SUR	17-MORELOS	1,150	767	2	0	0	0	43	6	49	0	0	86	248	0
	21-PUEBLA	3,390	2,510	0	0	0	0	79	7	86	0	0	92	700	2
	29-TLAXCALA	910	447	2	0	0	0	69	3	72	0	0	0	385	4
	30-VERACRUZ	8,985	5,336	1	12	54	0	252	25	277	636	0	614	2,048	2
	<b>Totales</b>	<b>14,435</b>	<b>9,060</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>443</b>	<b>41</b>	<b>484</b>	<b>636</b>	<b>5</b>	<b>792</b>	<b>3,379</b>	<b>8</b>
ITSMO	07-CHIAPAS	1,470	694	0	104	3	0	8	25	33	2	8	23	601	2
	27-TABASCO	1,325	31	0	656	1	0	8	12	20	0	6	0	611	0
<b>Totales</b>	<b>2,795</b>	<b>725</b>	<b>0</b>	<b>760</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>1,212</b>	<b>2</b>	
PACIFICO SUR	12-QUERRERO	500	329	0	1	0	0	24	3	27	0	6	32	105	0
	20-OAXACA	3,388	183	0	1,750	1	0	13	0	13	0	13	1	1,425	0
<b>Totales</b>	<b>3,888</b>	<b>512</b>	<b>0</b>	<b>1,751</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>1,530</b>	<b>0</b>	
NOROESTE	02-BAJA CALIFORNIA	335	43	0	0	0	0	0	3	3	0	2	0	287	0
	03-BAJA CALIFORNIA SUR	210	25	0	108	0	0	6	1	7	1	1	14	55	1
	25-SINALOA	10,000	5,497	0	0	0	51	66	152	269	12	26	308	3,885	3
	26-SONORA	1,782	738	0	70	0	14	115	26	155	0	1	7	806	7
<b>Totales</b>	<b>12,327</b>	<b>6,301</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>187</b>	<b>182</b>	<b>434</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>329</b>	<b>5,033</b>	<b>11</b>	
NORESTE	19-NUEVO LEON	1,005	339	0	0	0	1	2	11	14	11	2	0	638	1
	24-SAN LUIS POTOSI	1,955	0	28	578	0	0	6	24	30	0	3	11	1,299	6
	25-TAMAULIPAS	5,190	2,713	0	0	38	0	199	306	507	319	2	415	1,195	1
<b>Totales</b>	<b>8,150</b>	<b>3,052</b>	<b>28</b>	<b>578</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>207</b>	<b>343</b>	<b>551</b>	<b>330</b>	<b>7</b>	<b>426</b>	<b>3,132</b>	<b>8</b>	
OCCIDENTE	01-AGUASCALIENTES	700	0	0	421	0	0	0	0	0	0	0	0	276	3
	06-COLIMA	550	204	0	1	0	0	20	6	26	0	1	0	317	1
	14-JALISCO	6,000	2,316	0	3	0	0	435	497	932	1	7	0	2,738	3
	18-NAYARIT	4,000	2,327	0	1	1	0	268	318	586	0	16	7	1,062	0
	<b>Totales</b>	<b>11,250</b>	<b>4,847</b>	<b>0</b>	<b>426</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>723</b>	<b>821</b>	<b>1,544</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>4,393</b>	<b>7</b>
PENINSULAR	04-CAMPECHE	565	61	0	111	3	0	16	6	22	0	0	12	353	3
	23-QUINTANA ROO	201	11	0	15	2	0	5	2	7	0	0	12	154	0
	31-YUCATAN	176	51	0	100	0	0	4	1	5	0	0	2	18	0
<b>Totales</b>	<b>942</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>226</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>525</b>	<b>3</b>	
<b>Totales</b>	<b>78,510</b>	<b>31,981</b>	<b>127</b>	<b>8,603</b>	<b>105</b>	<b>152</b>	<b>1,975</b>	<b>2,000</b>	<b>4,127</b>	<b>2,802</b>	<b>506</b>	<b>4,674</b>	<b>25,534</b>	<b>51</b>	

Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)



SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION  
APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACION AGROPECUARIA  
PROGRAMA DE ESTIMULO AL DIESEL DE USO AGROPECUARIO  
REPORTE CONSOLIDADO DE SOLICITUDES EN DIRECCIONES REGIONALES Y ESTATALES DE ASERCA



REINSCRIPCIONES - 2008

Región	Estado	Total Solicitudes	Generadas (GEN, ING)	Dictamen Negativo (DIN)	No Operadas (DCC-SNO)	No Apoyadas (DCC-SNA)	Total No Ope/Apo	Invalidadas (BIN)	Capturadas (CA1)	Rec. Definitivos (REC)	Rec. Manuales (REM)	Rec. Validación (REV)	Total Rechazadas	Validadas (VBD)	Ratificadas (RAT)	Peticiones por C.N. (PET)	Enviadas a C.N. (ECN)	Pagadas (PAG)
BAJO	09-DISTRITO FEDERAL	1,010	0	0	675	0	675	0	0	0	0	1	1	0	22	0	11	301
	11-GUANAJUATO	32,014	1,355	632	3,444	0	3,444	0	3	0	121	519	640	1,495	10,268	0	0	14,177
	13-HIDALGO	16,562	1	135	6,403	224	6,627	0	0	4	21	133	158	0	137	0	98	9,406
	15-EDO. DE MEXICO	15,952	64	30	5,147	0	5,147	0	0	0	46	15	61	0	4,182	0	0	6,468
	16-MICHOACAN	32,440	153	272	4,067	0	4,067	0	0	0	204	532	736	0	1,501	0	10	25,691
	22-QUERETARO	4,148	711	30	856	0	856	0	0	0	11	237	248	279	0	0	0	2,333
	<b>Totales</b>	<b>102,124</b>	<b>2,294</b>	<b>1,089</b>	<b>20,291</b>	<b>224</b>	<b>20,515</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>403</b>	<b>1,437</b>	<b>1,844</b>	<b>1,774</b>	<b>16,110</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>56,376</b>
CENTRO NORTE	05-COAHUILA	5,574	5	82	536	0	536	0	0	0	13	9	22	0	4,929	0	0	0
	08-CHIHUAHUA	25,947	0	530	2,110	66	2,176	0	0	0	8	206	214	0	39	1	12	22,979
	10-DURANGO	20,241	3	564	1,935	9	1,944	0	110	2	725	910	1,837	43	4,872	24	0	11,044
	32-ZACATECAS	40,676	386	225	29	4,260	4,289	0	9	0	181	1,174	1,355	120	301	0	169	33,822
	33-REGION LAGUNERA	7,164	7	156	779	1	780	0	1	0	0	44	44	0	6,176	0	0	0
<b>Totales</b>	<b>99,602</b>	<b>401</b>	<b>1,557</b>	<b>5,389</b>	<b>4,336</b>	<b>9,725</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>927</b>	<b>2,343</b>	<b>3,272</b>	<b>163</b>	<b>16,313</b>	<b>25</b>	<b>181</b>	<b>67,845</b>	
CENTRO SUR	17-MORELOS	5,083	20	37	1,790	0	1,790	0	0	0	58	6	64	3	75	0	1	3,093
	21-PUEBLA	9,548	1,148	39	797	0	797	0	1	0	107	42	149	1	999	20	43	6,351
	29-TLAXCALA	8,892	261	93	1,577	0	1,577	0	0	0	56	5	61	0	157	0	10	4,733
	30-VERACRUZ	33,703	3,273	69	2,700	0	2,700	0	15	0	568	57	615	13	3,881	170	286	22,681
<b>Totales</b>	<b>55,226</b>	<b>4,702</b>	<b>238</b>	<b>6,864</b>	<b>0</b>	<b>6,864</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>779</b>	<b>110</b>	<b>889</b>	<b>17</b>	<b>5,112</b>	<b>190</b>	<b>340</b>	<b>36,858</b>	
ITSMO	07-CHIAPAS	5,162	565	0	264	0	264	0	1	0	0	199	199	57	285	0	40	3,751
	27-TABASCO	3,593	10	0	660	0	660	0	0	2	34	36	36	20	46	0	23	2,798
<b>Totales</b>	<b>8,755</b>	<b>575</b>	<b>0</b>	<b>924</b>	<b>0</b>	<b>924</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>233</b>	<b>235</b>	<b>77</b>	<b>331</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>6,549</b>	
PACIFICO SUR	12-QUERRERO	1,524	249	53	111	12	123	0	5	0	57	7	64	0	57	0	13	960
	20-OAXACA	20,725	25	1,325	4,283	21	4,304	0	2	0	25	9	34	0	345	10	339	14,341
<b>Totales</b>	<b>22,249</b>	<b>274</b>	<b>1,378</b>	<b>4,394</b>	<b>33</b>	<b>4,427</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>402</b>	<b>10</b>	<b>352</b>	<b>15,301</b>	
NOROESTE	02-BAJA CALIFORNIA	3,539	22	39	383	1	384	0	0	0	0	6	6	0	3,088	0	0	0
	03-BAJA CALIFORNIA SUR	1,221	3	24	173	0	173	0	0	0	9	38	47	2	42	0	8	922
	25-SINALOA	35,515	42	30	7,634	34	7,668	0	0	1	86	640	727	0	4,295	20	21	22,712
26-SONORA	9,628	234	4	1,250	0	1,250	1	6	124	43	426	593	0	245	0	0	7,295	
<b>Totales</b>	<b>49,903</b>	<b>301</b>	<b>97</b>	<b>9,440</b>	<b>35</b>	<b>9,475</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>125</b>	<b>138</b>	<b>1,110</b>	<b>1,373</b>	<b>2</b>	<b>7,670</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>30,929</b>	
NORESTE	19-NUEVO LEON	5,457	8	59	225	0	225	0	2	0	2	41	43	1	37	0	14	5,068
	24-SAN LUIS POTOSI	21,348	23	454	3,103	7	3,110	0	0	0	8	461	469	0	418	5	158	16,711
	28-TAMAULIPAS	32,243	758	517	1,611	1	1,612	0	140	0	400	766	1,166	144	3,562	0	59	24,285
<b>Totales</b>	<b>59,048</b>	<b>789</b>	<b>1,030</b>	<b>4,939</b>	<b>8</b>	<b>4,947</b>	<b>0</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>410</b>	<b>1,268</b>	<b>1,678</b>	<b>149</b>	<b>4,017</b>	<b>5</b>	<b>231</b>	<b>46,064</b>	
OCCIDENTE	01-AGUASCALIENTES	4,320	0	102	258	20	278	0	0	0	0	24	24	0	2	0	18	3,899
	06-COLIMA	2,368	17	35	54	0	54	0	2	0	83	340	403	0	0	0	0	1,857
	14-JALISCO	51,785	238	663	5,253	6	5,259	0	424	0	842	1,298	2,140	43	498	0	329	42,191
	18-NAYARIT	18,394	2,485	298	241	26	267	0	0	0	573	865	1,438	0	473	0	21	13,412
<b>Totales</b>	<b>76,867</b>	<b>2,740</b>	<b>1,098</b>	<b>5,806</b>	<b>52</b>	<b>5,858</b>	<b>0</b>	<b>426</b>	<b>0</b>	<b>1,478</b>	<b>2,527</b>	<b>4,005</b>	<b>43</b>	<b>973</b>	<b>0</b>	<b>365</b>	<b>61,359</b>	
PENINSULAR	04-CAMPECHE	4,158	49	24	369	0	369	0	1	0	17	252	269	0	54	3	40	3,349
	23-QUINTANA ROO	1,485	10	0	51	0	51	0	0	0	22	21	43	0	15	0	12	1,354
	31-YUCATAN	724	7	16	0	0	0	0	0	0	2	50	52	0	0	0	1	648
<b>Totales</b>	<b>6,367</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>323</b>	<b>364</b>	<b>0</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>5,351</b>	
<b>Totales</b>	<b>480,141</b>	<b>12,142</b>	<b>6,527</b>	<b>58,467</b>	<b>4,688</b>	<b>63,155</b>	<b>1</b>	<b>722</b>	<b>131</b>	<b>4,260</b>	<b>9,367</b>	<b>13,758</b>	<b>2,221</b>	<b>50,997</b>	<b>253</b>	<b>1,733</b>	<b>328,632</b>	



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN

**PROGRAMA DE APOYOS AL DIESEL - AÑO 2008**

**Registro Semanal de Consumos (Enero - Febrero) - INBURSA / ASERCA**

	ENERO								TOTAL MENSUAL	
	< < < < < < < Semanas Operativas > > > > > > >									
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°		
<b>DIESEL AGROPECUARIO</b>										
Litros - Subsidio Registrado	22,563,206	10,221,396								32,784,602
Recursos - Asignado a INBURSA	\$45,091,473.39	\$16,216,872.8								\$ 61,308,346.14
<b>DIESEL MARINO</b>										
Litros - Subsidio Registrado	14,461,038	478,631								14,939,669
Recursos - Asignado a INBURSA	\$ 28,922,076.00	\$ 957,262.00								\$ 29,879,338.00
<b>GASOLINA RIBEREÑA Y ACUÍCOLA</b>										
Litros - Subsidio Registrado	1,415,231	48,024								1,463,255
Recursos - Asignado a INBURSA	\$ 1,186,129.10	\$ 41,245.00								\$ 1,227,374.10
<b>LITROS - TOTAL SUBSIDIO</b>	<b>38,439,475</b>	<b>10,748,051</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						<b>49,187,526</b>
<b>RECURSOS - TOTAL ASIGNADO</b>	<b>\$ 75,199,678.49</b>	<b>\$ 17,215,379.75</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>						<b>\$ 92,415,058.24</b>
	<b>FEBRERO</b>									
	< < < < < < < Semanas Operativas > > > > > > >									
	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°		
<b>DIESEL AGROPECUARIO</b>										
Litros - Subsidio Registrado										0
Recursos - Asignado a INBURSA										\$ -
<b>DIESEL MARINO</b>										
Litros - Subsidio Registrado										0
Recursos - Asignado a INBURSA										\$ -
<b>GASOLINA RIBEREÑA Y ACUÍCOLA</b>										
Litros - Subsidio Registrado										0
Recursos - Asignado a INBURSA										\$ -
<b>LITROS - TOTAL SUBSIDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						<b>0</b>
<b>RECURSOS - TOTAL ASIGNADO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>						<b>\$ -</b>

**ESTADO DE CUENTA ACUMULADO**

\$ 300,689,748.00	Total Depósitos; 02-Ene-2009
\$ 92,415,058.24	Total Ejercido; al 13-Ene-2009
\$ 208,274,689.76	Saldo en Cuenta Banamex #1975977702

19/02/2009



## Diesel Agropecuario

2009

	Estado	Litros Consumidos	Beneficiarios con Consumo	Importe SAGARPA	Consumo per Cápita	Subsidio SAGARPA per Cápita
1	Aguascalientes	565,624	1,086	\$874,871.7	520.83	\$805.6
2	Baja California	1,943,588	1,067	\$3,421,572.8	1,821.54	\$3,206.7
3	Baja California Sur	739,555	242	\$1,366,702.5	3,056.01	\$5,647.5
4	Campeche	1,198,279	391	\$1,944,570.9	3,064.65	\$4,973.3
5	Coahuila	855,426	927	\$1,363,253.2	922.79	\$1,470.6
6	Colima	663,511	550	\$980,678.7	1,206.38	\$1,763.1
7	Chiapas	850,528	1,035	\$1,392,364.3	821.77	\$1,345.3
8	Chihuahua	7,981,750	5,774	\$11,829,988.5	1,382.36	\$2,048.8
9	Distrito Federal	20,690	43	\$34,566.6	481.16	\$803.9
10	Durango	2,895,809	4,633	\$4,484,729.1	625.04	\$968.0
11	Guanajuato	4,991,875	7,540	\$8,062,505.2	662.05	\$1,069.3
12	Guerrero	105,970	138	\$179,073.5	767.90	\$1,297.6
13	Hidalgo	525,368	1,151	\$846,941.9	456.44	\$735.8
14	Jalisco	6,170,357	7,930	\$9,740,075.6	778.10	\$1,228.3
15	Edo de México	669,094	1,841	\$1,052,028.8	363.44	\$571.4
16	Michoacán	3,403,722	5,109	\$5,533,401.7	666.22	\$1,083.1
17	Morelos	174,452	386	\$295,747.8	451.95	\$766.2
18	Nayarit	2,932,621	2,152	\$4,336,948.5	1,362.74	\$2,015.3
19	Nuevo León	1,188,308	945	\$1,858,327.1	1,257.47	\$1,966.5
20	Oaxaca	886,436	1,382	\$1,417,967.1	641.42	\$1,026.0
21	Puebla	782,311	1,358	\$1,313,420.8	576.08	\$967.2
22	Querétaro	321,500	595	\$514,065.4	540.34	\$864.0
23	Quintana Roo	1,194,929	391	\$2,053,485.6	3,056.08	\$5,251.9
24	San Luis Potosí	2,474,095	3,222	\$3,860,897.1	767.88	\$1,198.3
25	Sinaloa	4,521,207	4,364	\$6,851,890.6	1,036.02	\$1,570.1
26	Sonora	4,316,509	1,726	\$6,834,701.9	2,500.87	\$3,959.9
27	Tabasco	966,699	498	\$1,540,104.8	1,941.16	\$3,092.6
28	Tamaulipas	11,311,386	7,723	\$18,294,355.4	1,464.64	\$2,368.8
29	Tlaxcala	405,477	774	\$643,210.3	523.87	\$831.0
30	Veracruz	9,282,866	7,053	\$14,265,980.4	1,316.16	\$2,022.7
31	Yucatán	184,735	94	\$281,396.8	1,965.27	\$2,993.6
32	Zacatecas	5,302,622	9,995	\$8,307,400.9	530.53	\$831.2
33	Región Lagunera	1,360,464	896	\$1,976,024.0	1,518.38	\$2,205.4

Total 81,187,763 83,011 \$127,753,249.2 978.04 \$1,538.99

Información al 5 de febrero de 2009



## Diesel Marino

2009

	Estado	Litros Consumidos	Beneficiarios con Consumo	Importe SAGARPA	Consumo per Cápita	Subsidio SAGARPA per Cápita
1	Baja California	5,133,387	32	\$7,493,810.0	160,418.34	\$234,181.56
2	Baja California Sur	68,000	3	\$136,000.0	22,666.67	\$45,333.33
3	Campeche	466,404	15	\$932,808.0	31,093.60	\$62,187.20
4	Colima	1,539,512	6	\$2,172,010.2	256,585.33	\$362,001.70
5	Chiapas	90,000	3	\$84,000.0	30,000.00	\$28,000.00
6	Guerrero	20,000	1	\$16,000.0	20,000.00	\$16,000.00
7	Nayarit	8,000	1	\$11,200.0	8,000.00	\$11,200.00
8	Oaxaca	445,100	9	\$800,200.0	49,455.56	\$88,911.11
9	Quintana Roo	235,800	10	\$471,600.0	23,580.00	\$47,160.00
10	Sinaloa	24,415,498	389	\$32,929,687.1	62,764.78	\$84,652.15
11	Sonora	7,326,146	181	\$12,289,318.0	40,475.94	\$67,896.78
12	Tabasco	80,603	20	\$161,206.0	4,030.15	\$8,060.30
13	Tamaulipas	1,854,857	56	\$3,655,714.0	33,122.45	\$65,280.61
14	Veracruz	398,950	19	\$797,900.0	20,997.37	\$41,994.74
15	Yucatán	460,260	197	\$920,520.0	2,336.35	\$4,672.69
	<b>Total</b>	<b>42,542,517</b>	<b>942</b>	<b>\$62,871,973.3</b>	<b>45,161.91</b>	<b>\$66,743.07</b>

Información al 5 de febrero de 2009



## Gasolina para Pesca Ribereña y Acuícola

2009

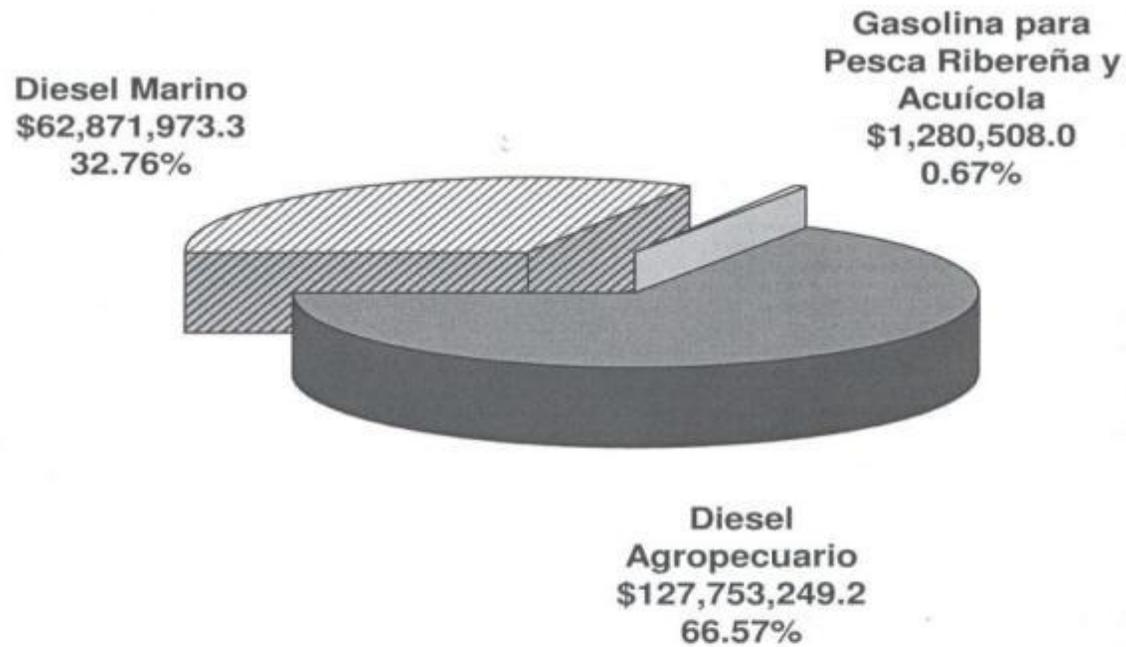
	Estado	Litros Consumidos	Beneficiarios con Consumo	Importe SAGARPA	Consumo per Cápita	Subsidio SAGARPA per Cápita
1	Baja California Sur	14,000	2	\$14,980.0	7,000.00	\$7,490.00
2	Campeche	246,544	186	\$232,935.8	1,325.51	\$1,252.34
3	Chiapas	124,244	76	\$93,611.2	1,634.79	\$1,231.73
4	Chihuahua	25	1	\$19.5	25.00	\$19.50
5	Guerrero	7,203	10	\$5,688.7	720.30	\$568.87
6	Hidalgo	84,192	100	\$65,312.3	841.92	\$653.12
7	Jalisco	90,877	59	\$71,425.6	1,540.29	\$1,210.60
8	Michoacan	14,733	31	\$11,690.8	475.26	\$377.12
9	Nayarit	23,082	40	\$18,160.5	577.05	\$454.01
10	Oaxaca	93,459	67	\$71,734.1	1,394.91	\$1,070.66
11	Queretaro	5,335	19	\$4,216.3	280.79	\$221.91
12	Sinaloa	411,294	330	\$282,621.6	1,246.35	\$856.43
13	Sonora	6,260	13	\$4,977.3	481.54	\$382.87
14	Tabasco	76,814	47	\$60,471.3	1,634.34	\$1,286.62
15	Tamaulipas	110,122	158	\$79,586.8	696.97	\$503.71
16	Veracruz	65,314	135	\$50,979.3	483.81	\$377.62
17	Yucatan	273,038	287	\$212,097.0	951.35	\$739.01
<b>Total</b>		<b>1,646,536</b>	<b>1,561</b>	<b>\$1,280,507.98</b>	<b>1,054.80</b>	<b>\$820.31</b>

Información al 5 de febrero de 2009

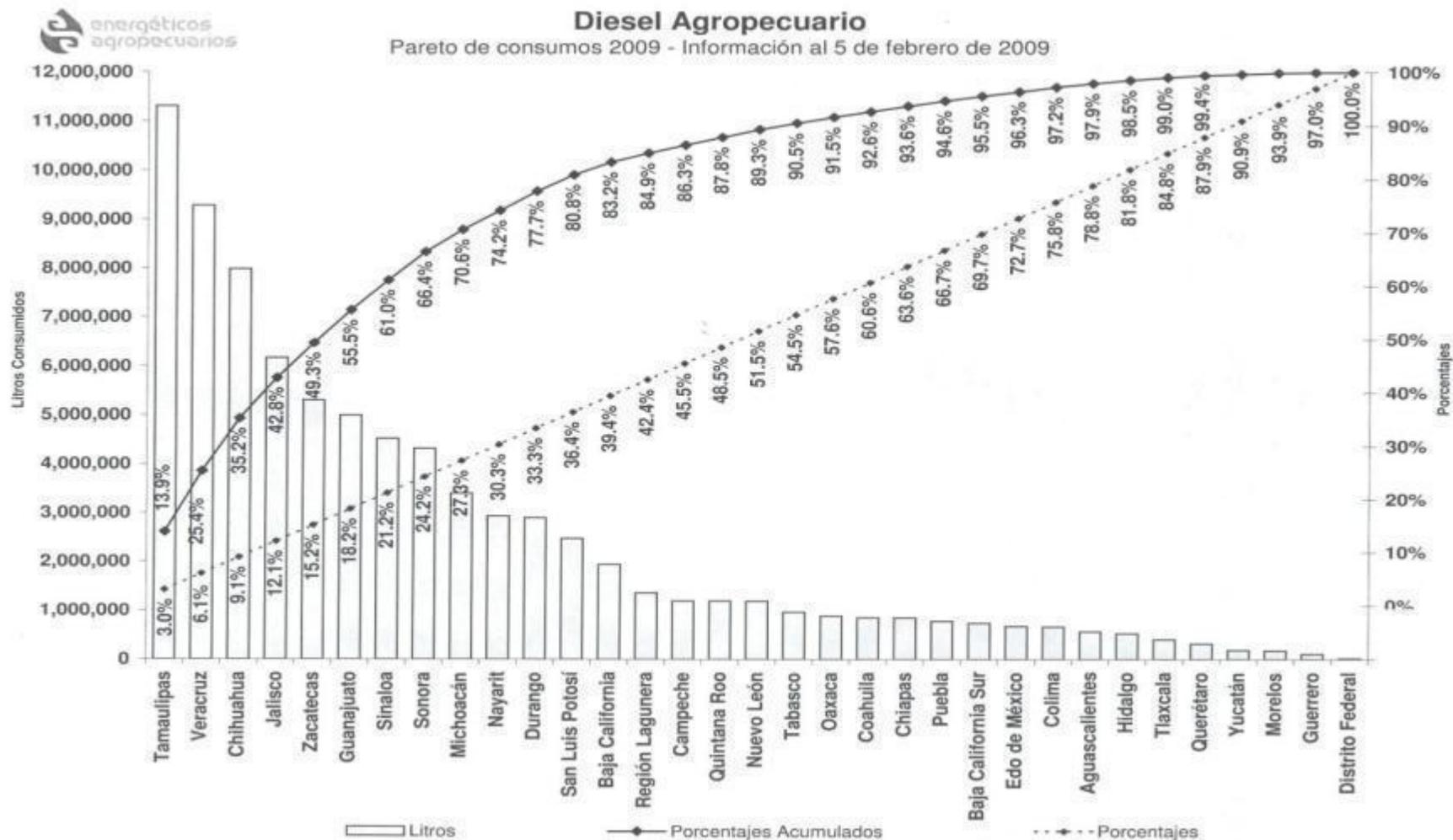


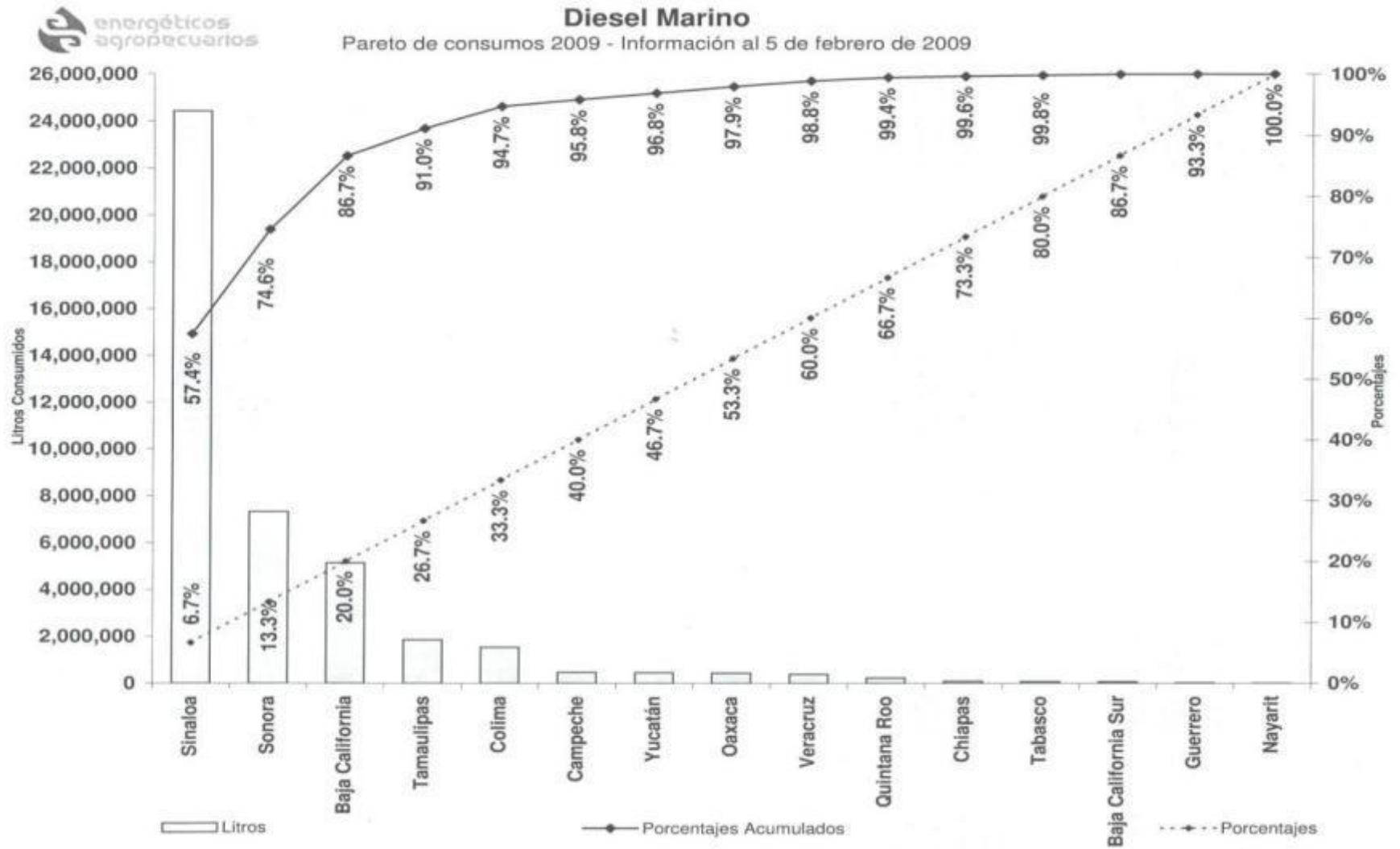
## Total México

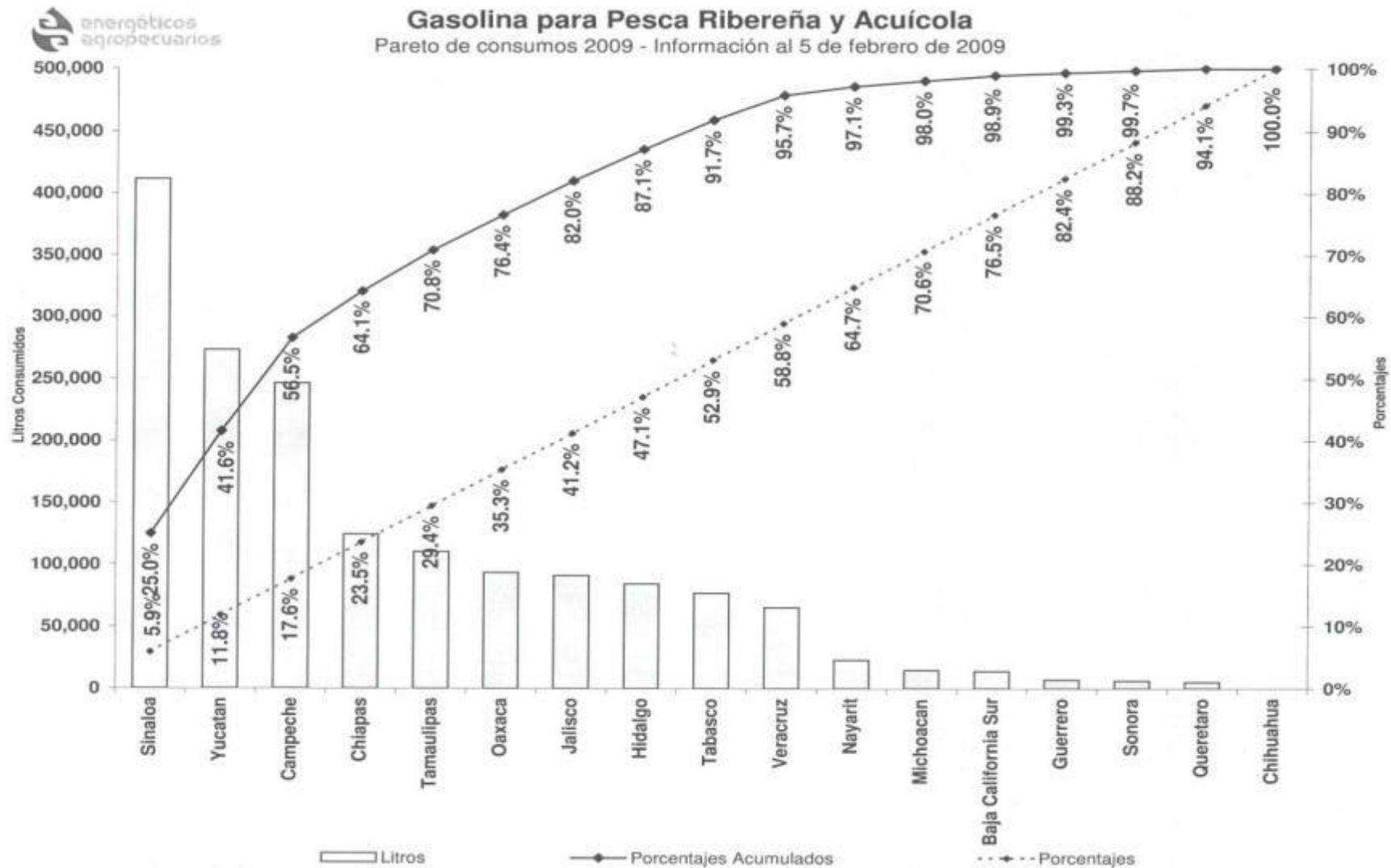
Total de subsidio pagado por Esquema de Apoyo 2009



\* Información al 5 de febrero de 2009







## Metas

	Diesel Agropecuario	Diesel Marino	Gasolina	Total
<b>No. Beneficiarios</b>	405,000	2,380	19,000	426,380
<b>Millones de litros</b>	868	511	61	1,440
<b>Transacciones</b>	3,000,000	29,000	132,000	3,161,000
<b>Estaciones de Servicio</b>	2,275	105	385	2,765
<b>Centros de recarga</b>	521	35	96	652
<b>Solicitudes</b>	560,000	na	5,000	565,000
<b>Reposiciones</b>	5,800	1,650	800	8,250
<b>Envíos tarjetas</b>	128,400	650	10,600	139,650
<b>Emisión tarjetas nuevas</b>	73,000	600	7,700	81,300
<b>Reemplazos de CURP</b>	54,400	na	2,700	57,100
<b>Llamadas Telefónicas</b>	15,600	200	600	16,400
<b>Atención de e-mail</b>	22,000	300	900	23,200

Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

PROGRAMA DE ATENCION A PROBLEMAS ESTRUCTURALES  
EJERCICIO FISCAL 2008

DENOMINACION	INDICADOR			VALOR DE LA META 2008		AVANCE DE LA META 2008		PORCENTAJE DE AVANCE	
	TIPO DE INDICADOR	DIMENSION A MEDIR	UNIDAD DE MEDIDA	MES	RELATIVO	PROGRAMADO (ENE-DIC)	REALIZADO (ENE-DIC)	PERIODO (ENE-DIC)	ANUAL
<b>Apoyo al Ingreso Objetivo y a la Comercialización.</b>									
<b>1. FIN (Impacto)</b>									
1.1.2 Porcentaje de incremento en el valor de la producción de granos y oleaginosas apoyados.	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	3.7	3.7	7.94	214.6	214.6
<b>2. PROPÓSITO (Resultados)</b>									
2.1.1 Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos elegibles. (Primavera-Verano)	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	15	15	14.69	97.9	97.9
2.1.2 Porcentaje de incremento promedio en el ingreso recibido por los productores de granos y oleaginosas elegibles para el ciclo otoño-invierno.	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	20	20	0	0.0	0.0
<b>3. COMPONENTE (Productos y Servicios)</b>									
3.2.1 Porcentaje de los productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo primavera-verano.	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Junio	92.0	92.0	91.6	99.6	99.6
3.2.2 Porcentaje de productores elegibles reciben el ingreso objetivo mínimo para el ciclo otoño-invierno.	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	95.0	95.0	0.0	0.0	0.0
3.3.1 Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo Primavera-Verano con apoyos en tiempos y lugares requeridos.	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Junio	12.0	12.0	11.6	96.3	96.3
3.3.2 Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles en el ciclo Otoño-Invierno con apoyos en tiempos y lugares requeridos.	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	60.0	60.0	56.1	93.5	93.5
3.3.3 Porcentaje de incremento en el volumen comercializado de los cultivos elegibles a través de la agricultura por contrato.	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	8.0	8.0	8.9	110.9	110.9
3.3.4 Porcentaje de incremento anual del volumen comercializado de productos elegibles con cobertura de precios	Estratégico	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	8.0	8.0	27.8	348.0	348.0
<b>4. ACTIVIDAD (Acciones y Procesos)</b>									
4.2.1 Lineamientos específicos publicados por estado, producto elegible y ciclo agrícola que requieren el apoyo.	Gestión	Eficiencia	Porcentaje	Diciembre	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
4.3.1 Formular y publicar los lineamientos específicos del ingreso objetivo.	Gestión	Eficiencia	Porcentaje	Octubre	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
4.5.1 Porcentaje del volumen apoyado en relación al total comercializado por cultivo para el ciclo primavera-verano.	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Junio	77.0	77.0	72.5	94.1	94.1
4.5.2 Porcentaje de volumen comercializado de los cultivos elegibles del ciclo agrícola otoño-invierno que recibió el apoyo complementario	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	85.0	85.0	0.0	0.0	0.0
4.6.1 Esquemas de apoyo diseñados y difundidos por producto elegible requeridos	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
4.8.1 Porcentaje de contratos registrados apoyados	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	70	70	60.4	86.3	86.3
4.9.1 Volumen que cumple con la normatividad apoyado	Gestión	Eficacia	Porcentaje	Diciembre	84	84	48.75	58.0	58.0
4.10.1 Productores, compradores y agentes vinculados a la actividad agropecuaria informados anualmente en cobertura de precios.	Gestión	Eficiencia	Persona	Diciembre	3800	3800	5684	149.57895	149.57895

Fuente: ASERCA - Coordinación General de Comercialización

## Anexo 11

### Variables de la aplicación informática para apoyos sobre coberturas de precios

VARIABLES DE LA APLICACION INFORMATICA PARA EL ESQUEMA DE COMPRAS ANTICIPADAS			
<b>CONTRATOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO ESTADO CICLO CULTIVO VARIEDAD RFC_COMPRADOR RFC_VENDEDOR VOLUMEN_ENAJENADO PRECIO_UNITARIO FECHA_ACOPIO FECHA_REGISTRO FECHA_CAPTURA USUARIO_CAPTURA EN_ESPERA STATUS	<b>RECHAZOS_CONTRATOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO CAPTURA_RECHAZO REINGRESO OFICIO_NOTIFICACION	<b>MOTIVOS_REC_CONTRATOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO CAPTURA_RECHAZO CLAVE_RECHAZO OBSERVACIONES	<b>CATALOGO_REC_CONTRATOS_CA</b> CLAVE_RECHAZO DESCRIPCION TIPO
<b>PREDIOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO SECUENCIAL FOLIO_PRODUCTOR PREDIO PREDIO_SECUENCIAL PREDIO_ID MODALIDAD SUPERFICIE PRODUCCION_ESPERADA STATUS	<b>RECHAZOS_PREDIOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO SECUENCIAL FOLIO_PRODUCTOR CAPTURA_RECHAZO OFICIO_NOTIFICACION REINGRESO	<b>MOTIVOS_REC_PREDIOS_CA</b> FOLIO_CONTRATO SECUENCIAL FOLIO_PRODUCTOR CAPTURA_RECHAZO CLAVE_RECHAZO OBSERVACIONES	
<b>PRODUCTORES_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR STATUS	<b>RECHAZOS_PRODUCTORES_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR CAPTURA_RECHAZO REINGRESO OFICIO_NOTIFICACION	<b>MOTIVOS_REC_PRODUCTORES_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR CAPTURA_RECHAZO CLAVE_RECHAZO OBSERVACIONES	<b>CATALOGO_REC_PRODUCTORES_CA</b> CLAVE_RECHAZO DESCRIPCION TIPO
<b>FACTURAS_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR FOLIO_FACTURA TIPO_FACTURA RFC_EMITOR VOLUMEN UNIDAD_MEDIDA CONCEPTO PRECIO_UNITARIO IMPORTE FECHA_FACTURA NOMBRE_EMITOR RFC_BENEFICIARIO NOMBRE_BENEFICIARIO STATUS	<b>RECHAZOS_FACTURAS_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR FOLIO_FACTURA CAPTURA_RECHAZO REINGRESO OFICIO_NOTIFICACION	<b>MOTIVOS_REC_FACTURAS_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR FOLIO_FACTURA CAPTURA_RECHAZO CLAVE_RECHAZO OBSERVACIONES	<b>CATALOGO_REC_FACTURAS_CA</b> CLAVE_RECHAZO DESCRIPCION TIPO
<b>COMPRADORES_CA</b> RFC_COMPRADOR TIPO_PERSONA NOMBRE DOMICILIO TELEFONO REP_LEGAL FECHA_CAPTURA STATUS CURP	<b>VENEDORES_CA</b> RFC_VENDEDOR TIPO_PERSONA NOMBRE DOMICILIO TELEFONO REP_LEGAL FECHA_CAPTURA STATUS CURP	<b>CHEQUES_CA</b> FOLIO_CONTRATO FOLIO_PRODUCTOR NUM_CHEQUE NO_CUENTA NO_POLIZA IMPORTE FECHA_CHEQUE BANCO BENEFICIARIO TIPO_PAGO FOLIO_GRUPO CONCEPTO RFC_EMITOR NOMBRE_EMITOR	<b>CRITERIOS_COMPRAS_ANT</b> ESTADO CICLO CULTIVO VARIEDAD FECHA_ACOPIO_INI FECHA_ACOPIO_FIN FECHA_REGISTRO_INI FECHA_REGISTRO_FIN

VARIABLES DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA AGRICULTURA POR CONTRATO

CONTRATOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
ESTADO
CICLO
CULTIVO
VARIEDAD
RFC_COMPRADOR
RFC_VENDEDOR
FECHA_CONTRATO
VOLUMEN_ENAJENADO
PRECIO_PACTADO
BASE_CONSUMIDORA_CONT
BASE_REGIONAL_CONT
BASE_CONSUMIDORA
BASE_REGIONAL
PRECIO_FUTURO
TIPO_CAMBIO
FECHA_TIPO_CAMBIO
FECHA_CAPTURA
USUARIO_CAPTURA
STATUS
EN_ESPERA
FOLIO_RATIFICACION
FECHA_EXPEDICION_RATIFICACION
PRECIO_PACTADO_CALCULADO
USUARIO
FECHA_MODIFICACION
FECHA_CIERRE
VOLUMEN_REMANENTE
ETAPA

MOTIVOS_REC_CONTRATOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
CAPTURA_RECHAZO
CLAVE_RECHAZO
OBSERVACIONES

RECHAZOS_CONTRATOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
CAPTURA_RECHAZO
OFICIO_NOTIFICACION
REINGRESO

APOYOS_UNITARIOS_AXC
Name
ESTADO
DDR
CICLO
CULTIVO
VARIEDAD
VOLUMEN_AUTORIZADO
UNIDAD_MEDIDA

BASES_AXC
Name
ESTADO
REGION
CICLO
CULTIVO
VARIEDAD
DESCRIPCION_REGION
BASE_REGIONAL
BASE_CONSUMIDORA

COMPRADORES_AXC
Name
RFC_COMPRADOR
TIPO_PERSONA
NOMBRE
DOMICILIO
TELEFONO
FECHA_CAPTURA
STATUS

VENEDORES_AXC
Name
RFC_VENDEDOR
TIPO_PERSONA
NOMBRE
DOMICILIO
REP_LEGAL
FECHA_CAPTURA
STATUS

PREDIOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
SECUENCIAL
PRODUCTOR
PREDIO
PREDIO_SECUENCIAL
PREDIO_ID
SUPERFICIE
PRODUCCION_ESPERADA
STATUS
DOCTO_ACREDITA_ELEGIBILIDAD

MOTIVOS_REC_PREDIOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
SECUENCIAL
CAPTURA_RECHAZO
CLAVE_RECHAZO
OBSERVACIONES

RECHAZOS_PREDIOS_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
SECUENCIAL
CAPTURA_RECHAZO
REINGRESO
OFICIO_NOTIFICACION

INCUMP_PRODUC_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
FOLIO_PRODUCTOR
TIPO_INCUMPLIMIENTO

CAUSAS_INCPROD_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
FOLIO_PRODUCTOR
CLAVE_INCUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES

CATALOGO_CAUSAS_INC_AXC
Name
CLAVE
DESCRIPCION
IMPUTABLE
TIPO

CAUSAS_INCCOMP_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
RFC_COMPRADOR
CLAVE_INCUMPLIMIENTO
OBSERVACIONES

INCUMP_COMPRADORES_AXC
Name
FOLIO_CONTRATO
RFC_COMPRADOR
TIPO_INCUMPLIMIENTO

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

**VARIABLES DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

<b>SOLICITUDES COMERCIALIZACION</b>
FOLIO
ESTADO
DDR
CADER
CICLO
STATUS
MOVIMIENTO_IMPRESION
VOLUMEN
IMPORTE
CULTIVO
BENEFICIARIO
FECHA_NACIMIENTO
PARENTESCO
FECHA_REGISTRO
EVENTO_CAPTURA
FECHA_MODIFICACION
USUARIO
PAQUETE
NUM_FORMA
EN_ESPERA
ORGANIZACION
PRODUCTOR
FOLIO_HOMOLOGACION
TIPIFICACION
CUENTA
BANCO
SUCURSAL
PLAZA
RENDIMIENTO
RENDIMIENTO_DICTAMEN_CRY
PRESENTACION
NO_IDENTIFICACION
TIPO_IDENTIFICACION
MOVIMIENTO_ENTREGA
SUBPROGRAMA
VOLUMEN_EXCEDENTE
EVENTO_DEPOSITO
SIEMBRA
COSECHA
FOLIO_ORIGEN
DICTAMEN_UNIDAD_INTER
SESION_UNIDAD_INTER
CONVENIO_CONCERTACION
FOLIO_COBERTURA
FOLIO_AGRICULTURA
APORTACION
MONTO_APORTACION
NEXO_BENEFICIARIO
ARCHIVO
FOLIO_INSCRIPCION
MUNICIPIO_CAFE
LOCALIDAD_CAFE
VENTANILLA
VENTANILLA_AUTORIZADA
CULTIVO_ANTERIOR
NUM_RASTRO
COMPROBANTE_PAGARE
MOVIMIENTO_LISTADO
TIPO_EMERGENTE
SUBPROGRAMA_ORIGEN
FORMATO_PERSONA_MORAL
RENDIMIENTO_PRODUCTOR
EJERCICIO
FASE
FOLIO_CONTRATO
ID_PAGO
FOLIO_MODIFICACION
TIPO_MOVIMIENTO
SEC_EMERGENTE
TIPO_CAMBIO_COM
CLAVE_VENTANILLA
CLAVE_ORGANIZACION
VOLUMEN_CONTRATO
VOLUMEN_PRODUCTOR

<b>APOYOS COMERCIALIZACION</b>
PAGO
CICLO
FOLIO
VOLUMEN
IMPORTE
STATUS
FECHA_MODIFICACION
PRODUCTOR
ESTADO
DDR
CADER
FECHA_IMP
EVENTO
NOMBRE_PRODUCTOR
EVENTO_EXPEDICION
SEGMENTO
TIPO_APOYO
SECUENCIA
MOVIMIENTO
CULTIVO
VARIEDAD
TIPO_PESO
SUBPROGRAMA
RFC_ORG_AGRICOLA
FOLIO_CONTRATO
CONTRATO
NUM_RASTRO
ANIO
TIPO_EMERGENTE
SUBPROGRAMA_ORIGEN
FASE

<b>REFERENCIAS COMERCIALIZACION</b>
FOLIO
PREDIO
PREDIO_SECUENCIAL
PREDIO_ID
CICLO
CULTIVO
VARIEDAD
MODALIDAD
SOLICITUD
SEC_REF
FOLIO_HOMOLOGACION
SUPERFICIE_COSECHA
DOCUMENTO_USUFRUCTO
VIGENCIA_USUFRUCTO
SUPERFICIE_DOCUMENTADA
SUPERFICIE_MEDIDA
TIPO_DOC_CONVERSION_PROD
DOC_CONVERSION_PROD
FECHA_TENTATIVA_SIEMBRA
ACTA_VERIF_FOLIO
ACTA_VERIF_FECHA
TIPO_SEMILLA
SUPERFICIE_PRODUCCION
CARTA_COMPROMISO
FECHA_CARTA_COMPROMISO
SUPERFICIE_APOYADA
REND_MAX_ACEPTABLE
RENDIMIENTO_CALCULO
RENDIMIENTO_PROD_VARIEDAD
FOLIO_MODIFICACION
TIPO_MOVIMIENTO
VIGENCIA_ASIGNACION
TIPO_TENENCIA
POSESION
DOCTO_ACREDITA_ELEGIBILIDAD
DOCTO_ACREDITA_MODALIDAD
VIGENCIA_MODALIDAD
DOCTO_ACREDITA_POSESION

<b>FACTURAS SOLICITUD</b>
FOLIO
FOLIO_FACTURA
NUM_CONCEPTO
CULTIVO
VARIEDAD
TIPO_PESO
VOLUMEN
IMPORTE
RFC_COMERCIALIZADOR
RFC_BODEGA
NOMBRE_BODEGA
PESO_BRUTO
UNIDAD_MEDIDA
CICLO
PRECIO_TONELADA
FECHA_DOCUMENTO
TIPO_DOCUMENTO
FOLIO_C1
CLAVE_BODEGA

<b>CHEQUES COMERCIALIZACION</b>
NUM_CHEQUE
NUM_POLIZA
BANCO
IMPORTE
FOLIO
NUM_CTA

Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)

---

VARIABLES DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA  
APOYOS SOBRE COBERTURAS DE PRECIOS

COBERTURAS CONTRATO
FOLIO_CONTRATO
MODALIDAD_COBERTURA
FOLIO_COBERTURA_CALL
FECHA_COLOCACION_CALL
MES_VENCIMIENTO_CALL
ANIO_CALL
PRECIO_EJERCICIO_CALL
COSTO_TOTAL_COB_CALL
COSTO_COMPRADOR_CALL
COSTO_ASERCA_CALL
FECHA_LIQUIDACION_CALL
UTILIDAD_DERIVADA_CALL
FOLIO_COBERTURA_PUT
FECHA_COLOCACION_PUT
MES_VENCIMIENTO_PUT
ANIO_PUT
PRECIO_EJERCICIO_PUT
COSTO_TOTAL_COB_PUT
COSTO_COMPRADOR_PUT
COSTO_ASERCA_PUT
FECHA_LIQUIDACION_PUT
UTILIDAD_DERIVADA_PUT

## Anexo 12

### Listado de actores entrevistados en el nivel central

Nombre	Instancia	Cargo
Emilio Cedrún	SAGARPA	Secretario Técnico COTEN
Vicente del Arenal	SAGARPA	Director de Programación y Presupuesto
Renato Olvera Nevárez	SAGARPA	Director General de Planeación y Evaluación
Verónica Gutiérrez Macías	SAGARPA	Directora de Diagnostico de Planeación y Proyectos
Jaime Clemente Hernández	SAGARPA	Subdirector de Análisis y Seguimiento
María Gabriela Campollo Lagunas	SAGARPA	Subdirectora de Evaluación de Programas Institucionales
Manuel Martínez De Leo	ASERCA	Coordinador General de Comercialización
Ricardo Boisson	ASERCA	Coordinador de Asesores Directora en Jefe de ASERCA
Efraín Niembro Domínguez	ASERCA	Director de promoción y capacitación (Encargado Nacional de Comercialización de Frijol)
José María Labarthe	ASERCA	Responsable Operativo de Energéticos Agropecuarios.
Claudio Argote	ASERCA	Director de Área de Soporte e implantación de aplicaciones ASERCA
Alberto Solís Ramírez	ASERCA	Director de Análisis de Productos Pecuarios
José Manuel del Valle	ASERCA	Director de Análisis de Granos y Oleaginosas
Marcelino Guzmán Legarrea	ASERCA	Director de Pagos de Apoyos a la Comercialización
Silvano Antonio Espíndola Parra	ASERCA	Dirección de Estudios y Análisis de Mercados
Ulises Luna Ferra	ASERCA	Director de Ordenamiento de Mercados

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Chiapas</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Israel de Jesús Gómez Torres	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado Agropecuario
Alberto Orantes Ruíz	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de Programa de Fomento Agrícola
Jorge Ventura Aquino	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural
Víctor Hugo Martínez González	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado de Pesca
Cesar Armando Morales Penagos	Delegación Estatal SAGARPA	Encargado de Programa de energéticos (Diesel Marino y Gasolina Ribereña)
Juan Oscar Cepeda Gutiérrez	Dirección Regional Istmo ASERCA	Director Regional ASERCA
Nicolás Álvarez Vázquez	Dirección Regional Istmo ASERCA	Especialista Agropecuario
Rubiel Zabala López	Dirección Regional Istmo ASERCA	Encargado del Departamento de Atención
Milton Hernández Aguilar	Dirección Regional Istmo ASERCA	Jefe de Departamento de Operación
J. Refugio López Rodríguez	Dirección Regional Istmo ASERCA	Subdirector de Operación
Cecilia Colín	Dirección Regional Istmo ASERCA	Encargada de Diesel Agropecuario
Claudia García Colín	Dirección Regional Istmo ASERCA	Encargada de sistemas de comercialización
Ovidio Farrera Roque	Asociación de productores de Sorgo Cintalapa y Jiquipilas	Productor y representante de productores beneficiarios de Agricultura por contrato en Sorgo y de Diesel Agropecuario
Jaime Aguilar	Pescadores ribereños	Beneficiarios de gasolina ribereña
José de Jesús Velazco		
René Sandoval		
Víctor Calvo Pérez		

<b>Durango</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Víctor Manuel Mota Acosta	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado Agropecuario
Oscar Díaz Soto	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de Programa de Información Estadística (Encargado de Diesel / Subdelegación de Planeación)
Guillermo Espinoza Echavarrí	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe Centro Acuícola
Teodosio Barrón Arrieta	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de Distrito de Desarrollo Rural 01
Salvador Rodríguez	Delegación Estatal SAGARPA	Técnico de Campo CADER Poanas
José Luis Orona	Delegación Estatal SAGARPA	Técnico de Campo CADER Poanas
Pablo Velarde Magaña	Dirección Regional Centro Norte	Director Regional
José María Hernández Díaz	Dirección Estatal Durango ASERCA	Director estatal
Ángel Gerardo Fuentes Aguilar	Dirección Estatal ASERCA	Técnico superior Área de comercialización
Marco Antonio Cardona	Dirección Estatal ASERCA	Técnico superior de aplicaciones
Manuel Vargas	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del estado de Durango	Coordinador de Comercialización y Agroindustria
José Ángel Ramírez López	Productores de trigo y maíz CADER Poanas	Beneficiarios de Diesel Agropecuario y Agricultura por contrato
Miguel Hernández Semital		
Miguel Hernández Olivas		
José Luis Guadalupe	Productor de Maíz y trigo CADER Vicente Guerrero	Beneficiarios de Diesel Agropecuario y Agricultura por contrato
Hugo Duarte Santiesteban	SIPROMA DGO A.C	Beneficiarios de Agricultura por contrato y Diesel Agropecuario
Felipe Campusano González		

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Chihuahua</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Carlos Aguilar Camargo	Delegación Estatal	Delegado
José de Jesús Granillo	Delegación Estatal	Subdelegado de Planeación
Mario Chávez	Delegación Estatal	Jefe de Programa Agropecuario
Arturo Gutiérrez Cano	Delegación Estatal	Encargado de gasolina ribereña
Carlos Calderón	Delegación Estatal	Encargado de Diesel Agropecuario
Berenice Pérez Ramírez	Delegación Estatal	Jefa de CADER
Luis Raúl Cano	Delegación Estatal	Jefe de DDR
Mario Vázquez Robles	ASERCA Estatal Chihuahua	Director Estatal
Ruth Arreguín Medrano	ASERCA Estatal Chihuahua	Subdirectora del centro de captura
Liliana Barragán Medrano	ASERCA Estatal Chihuahua	Operación de apoyos
Rubén Reyes Castillo	ASERCA Estatal Chihuahua	Encargado de comercialización
Miguel Aguayo Levario	ASERCA Estatal Chihuahua	Jefe de Departamento
Johan Fehr Loewen	Cerro de la Instancia S.P.R. de R.L. de C.V	Gerente
Myriam Median Olivas		Gerente general
Carolina Jiménez Ramos	UNIPRO (Unión Agrícola Regional de Productores de maíz amarillo, así como otros granos y semillas del estado de Chihuahua)	Departamento de Proyectos
Alejandro Sastre		Jefe de Comercialización

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Jalisco</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Cuitláhuac Estrada Haro	Delegación Estatal de SAGARPA	Jefe de Programa de comercialización y apoyo a productores
Francisco Rubén Baisa	Delegación Estatal de SAGARPA	Subdelegado de Pesca
Cesar Medina Constantino	Delegación Estatal de SAGARPA	Jefe de Ordenamiento Pesquero y Acuícola
Héctor Riemann Valenzuela	ASERCA Dirección Regional Occidente	Director Regional
Alfonso Felipe Delgado Dorado	ASERCA Dirección Regional Occidente	Titular de la Unidad Estatal
Edmundo Banderas Rosales	ASERCA Dirección Regional Occidente	Subdirector de Operaciones
Alberto Echavarri	ASERCA Dirección Regional Occidente	Operador del sistema
Idronio García	Comercializadora de Granos y Forrajes S.A de C.V (COGAFO)	Participante de esquemas de comercialización.
María Concepción Martínez	Productores de maíz que comercializaron con COGAFO	Beneficiarios de esquemas de comercialización y energéticos agropecuarios.
Juan Hernández González		
Rafael Flores Díaz		
Martín Hernández Díaz		
Alejandro Flores González		
Serrano Briseño		
Javier Magallón Pérez	Pescadores y representantes de pescadores del cooperativas del Lago Chapala	Beneficiarios de Gasolina ribereña
Rafael Raso Flores		
Francisco León Rojas		
Roberto Magallón		
Ricardo Gutiérrez Magallón		
Ramona López	Productores de Maíz	Beneficiarios de Energéticos agropecuarios
Jesús García		
Antonio Martínez Padilla		
Ramón Gómez		

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Sinaloa</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Guadalupe Carrizoza Chaidez	Delegación Estatal	Delegado
Elizabeth Beltrán Hernández	Delegación Estatal	Jefe de Programa de Estudios e información agropecuaria
Pedro Quiñones	Delegación Estatal	Jefe de Programa de Apoyo a Productores
Mariano Rodríguez Ahumada	CONAPESCA	Coordinador General de Operación y Estrategia Institucional
Damián Zepeda Vidales	CONAPESCA	Director General Adjunto de Planeación, Programación y Evaluación
Víctor Ríos	CONAPESCA	Director de Evaluación y Programas Estratégicos
Jorge Ernesto Simental Crespo	CONAPESCA	Subdirector de Evaluación y Seguimiento
Alonso Cedeño Díaz	CONAPESCA	Subdirector de Programas Estratégicos
Juan Luis Tordecillas Sandoval	CONAPESCA	Jefe de seguimiento a programas estratégicos
Jaime Tarriba Unger	ASERCA Estatal Sinaloa	Titular Unidad Estatal
Lorena Campaña	ASERCA Estatal Sinaloa	Subdirectora de computo
Mónica Villa López	ASERCA Estatal Sinaloa	Jefe de Departamento de Comercialización
Norma Alicia Vega	ASERCA Estatal Sinaloa	Supervisora de Diesel Agropecuario y gasolina ribereña
Jorge Kondo López	Gobierno del estado de Sinaloa	Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca
Eduardo Gutiérrez Velázquez	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Presidente
Alberto Vega Aguilar	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Director General
Eduardo Hernández Gallardo	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Gerente de comercialización
Liliana López Arámburo	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Gerente Estudios económicos y administración de riesgos
Fernando Elías	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Productor de Maíz
Mario Carrillo	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Productor de Maíz
Luis Alfonso Dablantes	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Productor de Maíz

<b>Sinaloa</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Alta Gracia Fernández	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Productor de Maíz
Hilda Castro	Asociación de Agricultores del Río de Culiacán (AARC)	Productor de Maíz
Víctor Godoy Angulo	Servicios Agropecuarios de la Costa S.A de C.V (SACSA)	Director General
Víctor Hugo Gómez Aldapa	Servicios Agropecuarios de la Costa S.A de C.V (SACSA)	Gerente de operaciones
Antonio Carrillo Ley	Almacenes Colhuacan	Almacenes Colhuacan
Mario Valencia Amador		
José Luis Palazuelos		

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Sonora</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Fernando Miranda Blanco	Delegación Estatal	Delegado
Héctor Navarro Corella	Delegación Estatal	Subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural
Sergio Núñez Becuar	Delegación Estatal	Jefe de Programa de Información Sectorial
Cesar Martín Valenzuela Gallegos	Delegación Estatal	Subdelegado Agropecuario
Carlos Valenzuela Cariaga	Delegación Estatal	Técnico Superior Encargado de Diesel Agropecuario
Daniel Villareal Guadiana	Delegación Estatal	Subdelegado de Pesca
Gabriela Navarro Ornelas	Delegación Estatal	Encargada de apoyos de Diesel Marino en Oficina de Pesca Guaymas
Manuel de Jesús Quintero Meza	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Director Regional
Cesar Alán Cota Rodríguez	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Titular Unidad Estatal Sonora
Cecilia Morales Alvarado	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Subdirectora de Operaciones
Rosa María Martínez Santillán	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Jefe de Departamento Control
Lourdes Cons	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Encargada de Coberturas
Carlos Valenzuela	Dirección Regional Noroeste ASERCA	Técnico Superior (encargado de Energéticos en ASERCA)
Manual Orellana Trujillo	Productores de trigo y sorgo beneficiarios de Diesel Agropecuario	Productores beneficiarios de Diesel Agropecuario CADER Obregón
Estela Leiva Araiza		
Luis Armando Ledinich Vidal		
Guadalupe Macías		
Cudberto Miquier López		
Felizardo Salazar Esquer	Asociación Rural de Interés Colectivo Tres Valles	Gerente
Rafael Luque Fabela	Comercializadora Industrial de la Asociación de Organismos Agricultores del Sur de Sonora (COAOASS)	Jefe de Operación y Logística
Ana María Martínez Duarte	Unión de Crédito Agrícola Cajeme (UCAC)	Jefe de Departamento de Apoyos
Luis Germán Espinoza	Pesquera Selecta Guaymas	Beneficiario de Diesel Marino
José Luis Valenzuela Estrada	Pescadores ribereños	Beneficiarios de Gasolina ribereña
Francisco Garay Valle		

<b>Baja California</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Genaro López Bojorquez	Delegación Estatal	Delegado
Juan Manuel Martínez Núñez	Delegación Estatal	Jefe de Programa de Información y Estudios Agropecuarios
José de Jesús Gallo Martínez	Delegación Estatal	Subdelegado de Pesca
Ricardo Salcedo González	Delegación Estatal	Jefe de Oficina de Pesca en Mexicali
Ricardo Feliz Navarro	Unidad Estatal ASERCA Chihuahua	Especialista Agropecuario en supervisión
Martin Orlando Ortiz Flores	Unidad Estatal ASERCA Chihuahua	Encargado de Comercialización
Libertad Alba Zarate	Unidad Estatal ASERCA Chihuahua	Encargada de Diesel Agropecuario
Gloria Baca Florian	Productora de Trigo (Módulo de Riego 14)	Beneficiaria de Diesel Agropecuario, Agricultura por Contrato y Coberturas.
Pedro Amarillas Camacho	Productores de trigo y algodón	Beneficiarios de Ingreso objetivo y Diesel Agropecuario
Francisco Javier Cárdenas		

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Guanajuato</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Rubén Iñigo Pineda Peña	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado Agropecuario
Valentín Vásquez Aguilar	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de Programa de Fomento Agrícola, Encargado Diesel Agropecuario
J. Guadalupe Diego Marín	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de DDR Cortazar
Fabrizio Sauzedo	Dirección Regional El Bajío ASERCA	Subdirector Operaciones
Juan Antonio Flores	Dirección Regional El Bajío ASERCA	Jefe Depto. Comercialización DRA,
Ofelia Núñez García / J. Guadalupe Romero Duarte	Dirección Regional El Bajío ASERCA	Jefa Depto. de Control / Encargado Diesel Agropecuario
María del Pilar Alcacio Fernández	Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno Estatal	Coordinadora Área de Comercialización de Granos
Héctor Durán Pérez / Alfredo Tovar	Integradora Agropecuaria del Bajío / Bastión del Granero del Bajío	Gerente General / Secretario: Productores y representantes de productores beneficiarios de Agricultura por Contrato en Trigo, Compras Anticipadas en Maíz Blanco y de Diesel Agropecuario

**Evaluación del Funcionamiento y Operación  
Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Campeche</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
Benjamín Azar	Delegación Estatal SAGARPA	Delegado Estatal
Adalberto Leal Núñez / Rafael Quintero Rodríguez	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado de Planeación / Jefe de Programa de Planeación y Desarrollo Rural
Alejandro Isidro Medina	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado de Pesca
Miguel Ángel Reyes Chávez / Carlos Escalante Canto	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado Agropecuario / Jefe de Programa Agrícola
Manuel Rosado Castro /Jaime Antúnez Olea	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe DDR 09 Campeche / Jefe CADER 01 Castamay
Enrique Escalante Semerena	Dirección Regional Peninsular ASERCA	Director Regional
Jesús Narváez Llanes	Dirección Regional Peninsular ASERCA	Subdirector de Operaciones
Lilian Chel Guerrero	Dirección Regional Peninsular ASERCA	Subdirectora de Comercialización
Norka Contreras Capetillo	Dirección Regional Peninsular ASERCA	Jefa Depto. de Control
José Ángel Laturnería Baños / Anastasio Morquecho	Asociación Rural de Interés Colectivo – ARIC	Presidente Consejo de Administración / Gerente
Úrsulo Páez Sánchez	Granelera y Agropecuaria Campechana	Representante
- Héctor Carrillo Uc - Juan Uc Puch - Quirino Solano Nieto - María de Lourdes Sánchez Juárez - Audomaro Castillo	Productores Agrícolas Beneficiarios del Programa	Beneficiarios Diesel Agropecuario (CADER 01 Castamay) / Productores de Maíz Blanco y Socios de ARIC
Eduardo Manuel Martínez Mendoza / Luis Manuel Gutiérrez Acosta / José Ricardo Chulin Dzul	Productores Pesqueros Beneficiarios Gasolina Ribereña	Presidente Consejo de Vigilancia Federación Sayosal / Socio Federación de Cooperativas Ribereñas Acuícolas y Turísticas El Sábalo / Representante Legal Pescadores de Campeche

**Evaluación del Funcionamiento y Operación**  
**Programa de Atención a Problemas Estructurales (Apoyos Compensatorios)**

<b>Tamaulipas</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Instancia</b>	<b>Cargo</b>
José Luis Moreno Gómez	Delegación Estatal SAGARPA	Subdelegado Pesca
Francisco Salazar	Delegación Estatal SAGARPA	Jefe de Programa de Planeación y Desarrollo Rural
- José Atilano Reyes Cervantes, Encargado del CADER 04 Victoria - Juan Manuel González Martínez - Gilberto Cruz Nava - José Carmen Dimas Olvera	Delegación Estatal SAGARPA	Equipo CADER 04 Victoria
Héctor Martínez Acevedo	Dirección Regional Noreste ASERCA	Titular Unidad Estatal
- Bernardino Alvarado Blanco, Jefe Dpto. de Atención - Etoe Luna Ferra, Jefe Depto. Comercialización - Carlos Loranca Iturbe, Especialista Agropecuario en Programas Informáticos, Depto. de Comercialización	Dirección Regional Noreste ASERCA	Subdirector de Operaciones / Jefes de Departamento
Jorge Félix Bastidas	Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno Estatal	Jefe Depto. de Apoyos a la Comercialización
Adalberto Guevara Ríos	Comercializadora Valle Hermoso (ventanilla alterna)	Gerente General
- Heriberto Cerda Araujo, Productor de Cítricos y Ganadería, Comisariado de Ejido "El Arco"; - Armando García López, Productor de pastos (pastizales); - Apolinar Tobar García, Productor de Sorgo y empleado de comercializadora; - Bonifacio Ríos García, Productor de Cítricos y Sorgo; - Josefina Silva Quinteros, Productora de Cítricos, Sorgo y Ganadería – Comisariada de Ejido "Miguel Hidalgo - Servando Canales" - Joaquín Cárdenas Charles, Productor de Sorgo	Productores Agrícolas Beneficiarios del Programa	Beneficiarios Diesel Agropecuario (CADER 04 Victoria)

Tamaulipas		
Nombre	Instancia	Cargo
- José Antonio de León Enríquez, Productor de Sorgo - Gonzalo Rocha Torres, Productor de Sorgo		



## Anexo 13

### Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

- Nombre de la instancia evaluadora: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Nombre del coordinador de la evaluación: Alfredo González Cambero.
- Nombres de los principales colaboradores: Cristian Moscoso Guasta, Enrique Lora Toro y Jorge de la Fuente.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dirección General Ajunta de Planeación y Evaluación.
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Renato Olvera Nevárez.
- Forma de contratación de la instancia evaluadora:
- Costo total de la evaluación: 1,551,341 pesos mexicanos.
- Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales