

# EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO 2018 DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO B001 "PRODUCCIÓN, TRANSPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SAL MARINA"



JUNIO 2018

## Resumen Ejecutivo

La Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA) tiene la principal tarea de obtener sal industrial por evaporación solar de agua de mar. La sal producida se exporta a la cuenca del Pacífico y a la costa de Estados Unidos de América. ESSA es una empresa que tiene una participación estatal mayoritaria, ya que el Gobierno Federal, a través del Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI), es propietario del 51% del capital social de la empresa y Mitsubishi de Japón concentra el otro 49%. Los tipos de sal que produce son: regular, deshielo ASTM, deshielo, fina, baja e bromo, gruesa y sal de mesa.

Este documento desarrolla la Evaluación en materia de Diseño del Programa presupuestario (Pp) B001 “Producción, transportación y comercialización de sal marina”, el cual pertenece a ESSA. El Pp está alineado de manera indirecta con las Cinco Metas y con la Estrategia Transversal de Democratizar la Productividad del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, así como con algunos Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018.

El objetivo de la evaluación del Pp B001 es identificar si éste contiene los elementos que permitan prever el logro de sus metas y objetivos; de igual manera, esta evaluación permitirá retroalimentar a la entidad para hacer los ajustes necesarios al programa y mejorar su diseño. Esta evaluación contiene 24 preguntas que se dividen en cinco secciones principales, que son la justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del Pp; el análisis sobre la contribución del Pp a las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados; la revisión de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo; el estudio de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), y finalmente, el análisis de las Complementariedades y coincidencias con otros Pp. De estas 24 preguntas, únicamente 18 de ellas cuentan con una valoración cuantitativa entre 0 y 4 puntos.

El Pp tuvo una valoración final de 45 puntos de 72 posibles, es decir, 62.5% de todos los puntos que pudo acumular. Asimismo, el promedio de calificación por apartado es de 2.4, siendo el apartado de “Matriz de Indicadores para Resultados” la mejor evaluada con una calificación de 3.1, y la sección de “Población potencial, objetivo o área de enfoque” la que recibió la calificación más baja de 1.

Los principales hallazgos por sección son los siguientes:

- Justificación de la creación y del diseño del programa.  
Si bien, el Pp tiene correctamente identificada la necesidad que busca atender, no se cuenta con un estudio de mercado que se realice de forma anual y que, adicionalmente, permita distinguir y justificar de mejor manera el área de enfoque. Este estudio debería de ser anual para poder ayudar a identificar áreas de oportunidades.
  
- Contribución del programa al cumplimiento de las metas nacionales y planeación orientada a resultados.  
El programa está alineado de manera indirecta con las metas y estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y con algunos objetivos, estrategias y líneas de acción del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018. Asimismo, contribuye de manera directa con 3 de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

- Población potencial, objetivo o área de enfoque.  
La ESSA es una empresa que cuenta con un área de enfoque de clientes que conforman ciertas industrias. Sin embargo, a pesar de que se tiene identificada de manera correcta el área de enfoque, no se cuenta con un análisis del mercado actual (ni anterior al programa) que permita identificar precisamente cuál es el área que efectivamente se está cubriendo, cuál es el área potencial a cubrir y cuál es el área objetivo. Asimismo, este programa cuenta con procedimientos de contratación especificados en el "Manual de Política de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V."
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).  
Esta sección fue la que obtuvo la segunda calificación más alta, ya que todos los Componentes de la MIR están correctamente descritos e identificados y tienen como referencia un grupo de actividades; el Propósito, el Fin y las Actividades de la MIR cuentan con las características solicitadas en la evaluación, y los indicadores de la MIR, así como sus Fichas Técnicas y sus metas, están correctamente caracterizados. A pesar de lo anterior, no fue posible determinar si los medios de verificación de los indicadores permiten reproducir el cálculo del indicador y si esta información es pública y accesible para todo público, y tampoco se puede saber si estos son los necesarios para calcular los indicadores y si son suficientes para calcularlos.
- Posibles complementariedades con otros Pp de la Administración Pública Federal.  
El Pp B001 de ESSA no tiene complementariedades o coincidencias con otros programas de la Administración Pública Federal (APF).

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>1</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>4</b>
<b>Figuras y Tablas .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>I. Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del programa .....</b>	<b>7</b>
<b>II. Contribución del programa para el cumplimiento de las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados.....</b>	<b>15</b>
<b>III. Poblaciones o área de enfoque potencial y objetivo .....</b>	<b>21</b>
<b>IV. Matriz de indicadores para resultados.....</b>	<b>27</b>
De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	27
De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados.....	32
Valoración final de la MIR.....	40
<b>V. Análisis de posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp.....</b>	<b>42</b>
<b>Valoración final del diseño del programa.....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusiones y valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad .....</b>	<b>46</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>48</b>
Anexo 1 "Descripción general del programa" .....	48
Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo" .....	51
Anexo 3 "Indicadores" .....	52
Anexo 4 "Metas del Programa".....	54
Anexo 5 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados" .....	56
Anexo 6 "Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios" .....	65
Anexo 7 "Principales fortalezas, retos y recomendaciones" .....	66
Anexo 8 "Fuentes de Información" .....	69
Anexo 9 "Ficha técnica con los datos generales de la evaluación" .....	70

## Glosario

APF	Administración Pública Federal
ESSA	Exportadora de Sal, S.A. de C. V.
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
LFTAIP	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PAE	Programa Anual de Evaluación para el ejercicio Fiscal 2018 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y de los Fondos de Aportaciones Federales
PRODEINN	Programa de Desarrollo Innovador
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Pp	Programa presupuestario
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Figuras y Tablas

Figura 1. Árbol de Necesidades y Oportunidad de Mercado .....	9
Figura 2. Valoración por área del Pp B001 .....	45
Tabla 1. Vinculación del Pp B001 al PND .....	17
Tabla 2. ODS relacionados al Pp B001 .....	19
Tabla 3. Metas de los indicadores del Pp B001 .....	35
Tabla 4. Características de los indicadores del Pp B001.....	37
Tabla 5. Valoración final del diseño del Pp B001.....	44

## Introducción

El presente informe de Evaluación en materia de Diseño del Pp B001 “Producción, transportación y comercialización de sal marina” se deriva de un análisis de gabinete de información presentada por ESSA. ESSA es una Sociedad Mercantil de Participación Estatal Mayoritaria dedicada a la transportación, producción y venta de sal, la cual se extrae de la costa de Baja California Sur.

El objetivo principal de dicha evaluación es, como su nombre lo indica, analizar y valorar el diseño del Pp para identificar si contiene los elementos que permitan prever el logro de sus metas y objetivos. Asimismo, esta evaluación permitirá dotar de información necesaria para hacer los ajustes pertinentes al Pp B001 y mejorar su diseño. De manera específica, esta evaluación busca analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp; analizar y valorar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y del Programa Sectorial Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018; analizar la consistencia entre el diseño del programa presupuestario y la normativa aplicable, y finalmente, identificar posibles complementariedades con otros Pp de la Administración Pública Federal.

Esta evaluación contiene 24 preguntas que se dividen en 5 secciones principales, que son la justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del Pp (4 preguntas); el análisis sobre la contribución del Pp a las Metas Nacionales y planeación orientada a resultados (3 preguntas); la revisión de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo (5 preguntas); el estudio de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (11 preguntas), y finalmente, el análisis de las Complementariedades y coincidencias con otros Pp (1 pregunta). Cabe destacar que, de estas 24 preguntas, únicamente 18 de ellas cuentan con una valoración cuantitativa entre 0 y 4 puntos. Para dar una respuesta concisa, se hizo un análisis de gabinete con información proporcionada por la Unidad Responsable del Pp B001.

Se obtuvo una valoración final, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, sobre el diseño del Pp. Adicionalmente, se incluye un apartado en la evaluación en el que se analizan los resultados obtenidos en las cinco áreas y posteriormente se hace un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para finalmente ofrecer un conjunto de conclusiones que recapitulan los aspectos más importantes del Pp y sus objetivos.

I. Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del programa

1. ¿El problema o necesidad que busca resolver o atender el Pp está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:

- a) Se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la MML
- b) Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo
- c) Se actualiza periódicamente
- d) Es relevante o prioritario para su atención por el Estado mexicano?

Nivel	Criterios
1	El problema o necesidad cumple con una de las características establecidas en la pregunta.
2	El problema o necesidad cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.
3	<b>El problema o necesidad cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.</b>
4	El problema o necesidad cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 3.

En el documento de “Diagnóstico B001” se encuentra la necesidad que se busca atender que puede ser revertida, contiene el área de enfoque, y su relevancia para su atención por el Estado. A continuación, se explica con más detenimiento en qué magnitud se cumple con estas características<sup>1</sup>.

La principal necesidad que busca satisfacer el Pp B001 es que el Pp detecta que hay una insuficiente capacidad instalada para atender la nueva demanda de sal, y que hay una insuficiente capacidad de transporte marítimo; lo anterior ocasiona que *la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo*. Esto, a su vez, hace que exista un insuficiente liderazgo mundial como unidad productora de sal. Por lo anterior, lo que se busca es romper con la limitada apertura al mercado global de sal, por lo que el principal objetivo es producir, transportar y comercializar sal. Además, dentro del “Árbol de necesidad y oportunidad de mercado” se plantea la necesidad como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida. La definición de la necesidad que atiende el problema cumple con las características descritas por la Metodología de Marco Lógico (MML) presentes en la Guía de la MIR elaborada por la SHCP.

Además, el hecho de que la necesidad se formula como una situación que puede ser revertida, contiene el área de enfoque potencial u objetivo (la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia) y es relevante para su atención por el Estado mexicano debido a que, según el análisis de mercado presentado en el diagnóstico, esta industria

<sup>1</sup> Si bien la necesidad del Pp no considera explícitamente diferencias entre hombres y mujeres, a fin de conocer las limitaciones o las oportunidades para la promoción de la igualdad de género, las acciones de este Pp están orientadas a incorporar la perspectiva de igualdad de género en las políticas públicas a través de la reducción de la brecha en materia de acceso y permanencia laboral; a través del fomento de capacitación laboral; a través del impulso de la participación de las mujeres en el sector emprendedor a través de la asistencia técnica, entre otros.



tiene una insuficiente capacidad instalada, por lo que el hecho de proveer este insumo y aumentar la capacidad para poder comercializar, producir y transportar este bien representa un área de oportunidad que puede traer consigo beneficios comerciales para el país; por lo anterior, el Estado al ser socio mayoritario de ESSA, puede llegar a obtener beneficios económicos y comerciales. Sin embargo, no se encontró que la necesidad se actualiza periódicamente. Lo anterior, puede deberse a que la necesidad es una situación constante y que se sostiene a lo largo del tiempo.

Ahora bien, es importante señalar que el Pp se crea a partir de que se detecta una oportunidad de mercado, no de una necesidad social debido a que no es un programa de asistencia que distribuya componentes y busque brindar apoyos a la población.

Recomendación: La única característica que no cumple es que no se sabe si hay una actualización periódica de la necesidad. Al respecto, se recomienda establecer un seguimiento anual del mercado de sal para ver si existen otras necesidades en otros sectores y áreas geográficas. En otras palabras, se recomienda hacer anualmente el estudio de mercado y detectar qué otras áreas de oportunidad existen y se pueden atender.

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

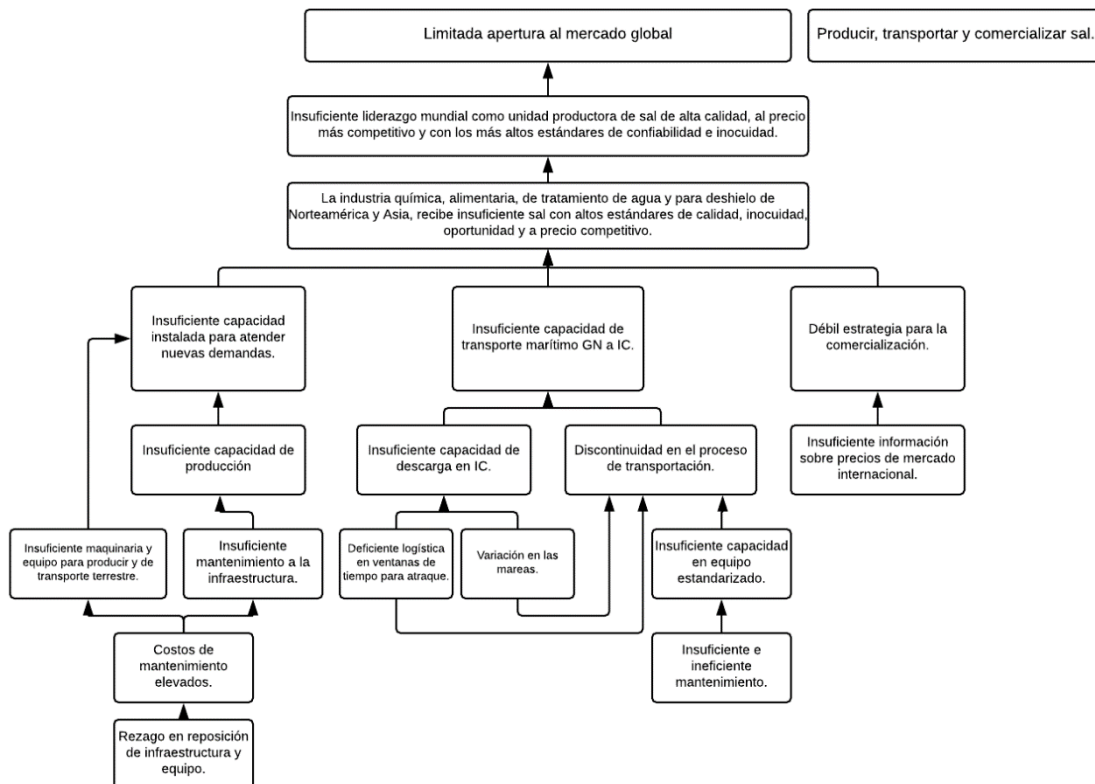
- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML
- b) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad
- c) Ubicación territorial de la población o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

Nivel	Criterios
1	El diagnóstico cumple con una de las características establecidas en la pregunta.
2	El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.
3	El diagnóstico cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.
4	El diagnóstico cumple con todas de las características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 1.

Únicamente cumple con la característica que establece de manera clara el área de enfoque que presenta la necesidad. Sin embargo, no se cuenta con una cuantificación de la población, no se cuenta con los efectos de la necesidad y tampoco se cuenta con el periodo o plazo para su actualización. A continuación, se presenta el árbol de necesidades y oportunidad de mercado.

Figura 1. Árbol de Necesidades y Oportunidad de Mercado



El Pp B001 cuenta con un Diagnóstico de la necesidad. El Pp detecta que hay una insuficiente capacidad instalada para atender la nueva demanda de sal, y que hay una insuficiente capacidad de transporte marítimo; lo anterior se suma al hecho que hay una débil estrategia para la comercialización. Por lo anterior, la necesidad identificada por este Pp es que la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo. Por lo que ESSA tiene la tarea de producir, transportar y comercializar sal con las características antes señaladas; el principal efecto es la apertura de México en este mercado global. En cuanto a la ubicación de la necesidad, se detecta de manera clara que el área de enfoque es Norteamérica y Asia. Entonces, si bien se tiene detectada las causas y características de la necesidad, no se tienen identificados los efectos que ésta tiene; por lo anterior, no cumple con el primer inciso de esta pregunta de manera completa.

El área de enfoque es la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia. A pesar de que no se cuenta con una cuantificación del área de enfoque que presenta la oportunidad, sí se cuenta con una caracterización de esta área. Uno de los principales argumentos para la creación de este Pp fue la oportunidad de entrar en un mercado internacional de sal. Por ejemplo, dentro del documento “Diagnóstico B001” se establece que, hasta 2009, el uso más significativo de sal fue en la industria química (57%), después en la industria alimenticia (11%) y la sal para deshielo de carreteras (17%). Por lo anterior, este mercado, al momento de la creación de este Pp, representaba una gran oportunidad comercial a nivel global. Por las razones anteriores, se considera importante que se haga una actualización de los elementos del diagnóstico, para poder determinar cuál es el contexto global actual de este mercado, así como la pertinencia de sus elementos (independientemente del indicador de Fin de la MIR). De igual forma, se sugiere que se haga una evaluación en la que se analice el posicionamiento de México en el mercado global de sal, así como la repartición del mercado y barreras a la entrada, desde la creación del Pp B001.

Recomendación: En cuanto a la cuantificación del área de enfoque atendida, se podría determinar, a través de un análisis de mercado actualizado periódicamente, cuántas empresas existen en el mercado y cuántas de ellas efectivamente se están atendiendo. En este análisis se deberán de cuantificar las áreas cubiertas señalando puntualmente qué empresas se están efectivamente atendiendo; éstas deberán de dividirse por zona geográfica, industria y tipo de sal que compran.

Asimismo, se recomienda establecer un seguimiento y actualización periódicos del mercado de sal para ver si existen otros sectores y áreas geográficas que se pudieran atender. Finalmente, se recomienda trabajar en un Diagnóstico que cumpla con los términos que dicta la SHCP y el CONEVAL en “Aspectos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación”.

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

Nivel	Criterios
1	Existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención y el mecanismo causal del Pp sobre su población o área de enfoque objetivo, y la justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del Pp
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención y el mecanismo causal del Pp sobre su población o área de enfoque objetivo, y la justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del Pp.</li> <li>• La justificación teórica o empírica identificada está incluida como tal en el diagnóstico del Pp o esta justificación es considerada como clara y robusta en términos de administración y política pública (no necesariamente en términos jurídicos o legales).</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención y el mecanismo causal del Pp sobre su población o área de enfoque objetivo, y la justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del Pp.</li> <li>• La justificación teórica o empírica identificada está incluida como tal en el diagnóstico del Pp.</li> <li>• Esta justificación es considerada como clara y robusta en términos de administración y política pública (no necesariamente en términos jurídicos o legales)</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención y el mecanismo causal del Pp sobre su población o área de enfoque objetivo, y la justificación teórica o empírica es consistente con el diagnóstico del Pp.</li> <li>• La justificación teórica o empírica identificada está incluida como tal en el diagnóstico del Pp.</li> <li>• Esta justificación es considerada como clara y robusta en términos de administración y política pública (no necesariamente en términos jurídicos o legales).</li> <li>• Existe(n) evidencia(s) (nacional o internacional) de los efectos positivos atribuibles a los apoyos, componentes o a las acciones dirigidas a la población o área de enfoque objetivo.</li> </ul>

Respuesta: Sí, nivel 3.

Existe un documento llamado “Salt Market Prices: Northeast Asia and North America” en el cual se realiza un análisis sobre el dinamismo del mercado de sal, es decir, se hace un análisis sobre la comercialización y transportación de este bien producido por ESSA por área geográfica y se analizan las tendencias y pronósticos de los precios de la sal a nivel mundial. Adicionalmente, esta información empírica, contenida también en los documentos “Diagnóstico B001” y “Planeación Estratégica 2014-2020”, sustenta la intervención del Pp, ya que el Pp nace de una oportunidad de mercado y en estos documentos se muestra el dinamismo de mercado, y su justificación es clara y robusta debido a que los números demuestran que en este mercado hay una oportunidad comercial importante; este último se muestra en el tercer párrafo de esta pregunta. Si bien, en el diagnóstico se muestra la composición del mercado y el área de oportunidad comercial, no se tiene evidencia del impacto que podría tener el Pp en el país y en el mercado; lo que se podría esperar para poder cubrir esta parte es que se argumentara cómo podría cambiar el mercado de sal con la entrada de ESSA y su impacto económico en el país.

El Pp no requiere necesariamente una justificación teórica para su creación, dado que la ESSA es una empresa exportadora y surge de la identificación de una oportunidad de mercado; esta oportunidad surge a raíz de que unos de los principales consumidores de sal es Asia y Norteamérica, por lo que la cercanía con el segundo y los puertos que se ubican en el pacífico para llegar al primero, hacen que sea una oportunidad comercial importante. Además, el hecho de que aquí se pueda encontrar la materia prima para generar el bien en cuestión (la sal) y el amplio dinamismo del mercado, con mucho flujo comercial y de transporte de este bien, hacen de este mercado una opción positiva para poder invertir y participar en él; esta participación podría tener impactos positivos en la economía nacional. A pesar de que no hay argumentos teóricos que justifiquen la creación del Pp, sí se hizo un análisis empírico para poder crear el Pp; dentro de los documentos "Diagnóstico B001" y "Planeación Estratégica 2014-2020" se hace un análisis de mercado para poder argumentar la importancia de la creación de la ESSA; a continuación, se presenta parte del análisis empírico que sustenta la creación del Pp B001.

Dentro de estos dos documentos, se explica de manera clara y concisa, que al año 2009, el uso más significativo de la sal a nivel mundial es la industria química, seguida su utilización para deshielo de carreteras y finalmente, por la industria alimentaria. Su comercialización a nivel internacional fue de 49 millones de toneladas (MT); la proporción de sal comercializada internacionalmente se ha mantenido alrededor del 20% de la producción mundial. Las regiones donde hay mucho dinamismo comercial de sal es en Asia, Sudamérica, y Norteamérica. ESSA participó en el mercado asiático con un poco más de 5.5 MT en el año 2012. De este volumen se tiene registrado un tonelaje de 3 MT a Japón, 0.7 MT a Corea del Sur, 1 MT para Taiwán y 1 MT a China. Por su parte a los Estados Unidos se destinaron un poco más de 1 MT, y Canadá 0.5 MT.

Ahora bien, el mercado del Noreste de Norteamérica también es importante. El mercado de sal del Noreste de los EUA está dominado por el consumo de sal para deshielo de carreteras y calles durante el invierno. A este mercado acuden productores tanto locales como extranjeros. El requerimiento de sal de deshielo para las zonas más cercanas a la costa del Atlántico se complementa con sal importada, pudiendo ser ésta también de roca (mina) o solar. ESSA compite contra estos productores. La sal solar se importa de salinas localizadas en el Caribe, Europa y norte de África. En este caso, el tamaño de barcos que se maneja es menor, por lo que ESSA no tiene ventaja en este sentido a diferencia de los embarques al Oriente. Para 2012, ESSA envió 0.3 MT a este mercado. Dado el gran número de productores que participan, los esquemas de comercialización son diferentes a los utilizados para la cuenca del Pacífico, donde la sal es para la industria química, mercado en el cual se pueden hacer contratos de largo plazo con empresas bien establecidas y con consumos estables.

Finalmente, la demanda actual de sal en el mundo supera los 240 millones de toneladas métricas (TM) por año (2009). De este volumen, 49 MT se comercializan en el mercado internacional y de éstas, 22 millones corresponden a la demanda de la cuenca del Pacífico. La participación de ESSA en el mercado mundial representa un 15%, mientras que en la cuenca del Pacífico ESSA participa activamente con un 32%, dato registrado por los volúmenes registrados en el año 2012. Estos datos revelan que hay una insuficiente capacidad instalada para atender la nueva demanda de sal, y que hay una insuficiente capacidad de transporte marítimo; lo anterior se suma al hecho que hay una débil estrategia para la comercialización. Por lo anterior, la necesidad identificada por este Pp es que la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia

recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo. Por lo tanto, existe una oportunidad de mercado la cual puede ser cubierta por el gobierno a través de su Pp B001.

Entonces, si bien no se cuenta con un documento que muestre toda la evidencia empírica, como se puede observar en los párrafos anteriores, se hizo un análisis empírico de la industria de la sal y su comercialización dentro del documento “Diagnóstico B001”. Lo anterior, ayudó a determinar la importancia de la creación del Pp B001. Sin embargo, se asignó el criterio tres debido a que no se presentó evidencia sobre los efectos positivos atribuibles a los apoyos, componentes o a las acciones dirigidas a la población o área de enfoque objetivo.

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

Respuesta: Sí.

El principal objetivo de este Pp es proveer a la industria alimentaria, química, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia de sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo, y tener liderazgo en el mercado global de sal a través de actividades de producción transportación y comercialización de dicho producto. Cabe recordar que el Pp tiene la modalidad de Provisión de Bienes Públicos, el cual consiste en actividades que se realizan para crear, fabricar y/o elaborar bienes que son competencia del Sector Público Federal; esta modalidad es consistente con la necesidad identificada debido a que lo que busca el Pp B001 es elaborar sal de la más alta calidad e inocuidad.

Asimismo, MIR está debidamente alineada con la modalidad presupuestaria. Dentro de la MIR se encuentra que el objetivo de Fin es la contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva el crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad. Al respecto, es importante señalar que el Fin está alineado de manera correcta con la necesidad que busca cubrir el programa.

Adicionalmente, el Propósito del Pp B001 (que la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo), el componente (sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida), así como sus actividades (optimizar la carga de barcos para reducción de costos; proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal; optimizar los procesos de transporte de sal Industrial a Isla de Cedros; mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart) son consistentes con la necesidad que se busca satisfacer, así como que los mecanismos adoptados son los adecuados.

Finalmente, dentro del “Manual de Organización” se puede observar que existen una Dirección General, una Dirección Adjunta, una Dirección de Operaciones, una Dirección de Mantenimiento y Obra Pública y una Dirección de Administración y Finanzas. Estas direcciones tienen gerencias y subgerencias las cuales tienen debidamente definidas sus atribuciones y obligaciones para poder cumplir con el objetivo del programa. Por lo tanto, la modalidad presupuestaria es consistente con la necesidad que se busca solventar; lo anterior se puede observar con la alineación de la MIR con la necesidad y con las unidades que son responsables de este Pp.

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

5. En virtud de que el fin del Pp está vinculado a alguna(s) de las Cinco Metas Nacionales del Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, a través del programa sectorial, (o excepcionalmente a un programa especial o institucional):

a) ¿Existen conceptos comunes entre el propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo?

b) ¿El logro del propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• No es posible determinar vinculación con los aspectos establecidos en la pregunta.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• Es posible determinar vinculación con uno de los aspectos establecidos en la pregunta.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li> <li>• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta, y</li> <li>• El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.</li> </ul>

Respuesta: Sí, nivel 3.

El Propósito del Pp B001 es “La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo”. Entonces, lo que se busca es que México pueda entrar y abastecer de sal, con todas esas características descritas, al mercado de Norteamérica y Asia, de manera específica, y de manera general a otras partes del mundo.

Dentro del documento “Diagnóstico B001” se establecen las relaciones del Pp con algunos objetivos del Programa Desarrollo Innovador 2013-2018 (PRODEINN 2013-2018); los objetivos con los que se relaciona son los que buscan promover el desarrollo de la industria, la innovación, la competencia y el comercio internacional.



De manera específica, se relaciona con el “Objetivo Sectorial 1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas”, particularmente a la “Estrategia 1.2. Incrementar la competitividad de los sectores dinámicos” y Línea de Acción “1.2.4. Implementar acciones para el desarrollo de actividades productivas de estos sectores”. La manera en la que contribuye el Pp a este objetivo es, según su Diagnóstico, mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal, al proveer a sus clientes sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad. De manera específica, este Pp contribuye al Indicador 2, que es la “Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Global”, el cual consiste en mejorar esta calificación.

Por otro lado, el Pp contribuye de manera indirecta al “Objetivo Sectorial 5. Incrementar los flujos internacionales de comercio y de inversión, así como contenido nacional de las exportaciones” específicamente “Estrategia 5.1. Acceder a nuevos mercados de exportación y consolidar los mercados en los que se dispone de preferencias comerciales” y la “Estrategia 5.3. Fortalecer vínculos comerciales y de inversión con regiones que muestren un crecimiento dinámico e incentivar la internacionalización de empresas mexicanas. El Pp B001 puede contribuir a estos objetivos y estrategias en el sentido en el que, al aumentar la presencia en el mercado de sal, puede tener importantes impactos en las transacciones de comercio exterior. Por lo anterior, el cumplimiento del Propósito puede impactar en el indicador 12 del PRODEINN 2013-2018, el cual corresponde al “Grado de apertura de la economía de México”, y en cierto grado, con el indicador 10 que corresponde a la “Inversión Extranjera Directa”; en cuanto a este último, hay que recordar que Mitsubishi es copropietaria de ESSA.

Específicamente, el Objetivo 1 del PRODEINN 2013-2018 se alinea con la Meta de México Próspero del PND, mientras que el Objetivo 5 se alinea con la meta de México con Responsabilidad Global del PND.

La única característica de la pregunta que no alcanza el cumplimiento es que el logro del Propósito no es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, se tendría que determinar mediante un análisis cuáles son los programas de la Administración Pública Federal (APF) que impactan en estos indicadores y objetivos y después concluir en qué proporción el Pp B001 contribuye al logro de las metas.

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

El objetivo de Fin del Pp B001 es “Contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad”. En este sentido, el objetivo de Fin del Pp B001 está correlacionado con el “Objetivo 1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas” del PRODEINN y con el Indicador 2 del mismo programa que es la “Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial”.

Ahora bien, este objetivo sectorial está relacionado con el PND de la siguiente manera:

Tabla 1. Vinculación del Pp B001 al PND

Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Estrategias del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo PRODEINN 2013-2018
México Próspero	4.8. Desarrollar los sectores estratégicos del país.	4.8.1. Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada.  4.8.2. Promover mayores niveles de inversión y competitividad en el sector minero.  4.8.3 Orientar y hacer más eficiente el gasto público para fortalecer el mercado interno.  4.8.4. Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas.  4.8.5. Fomentar la economía social.	1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas.

Dentro de documento “Diagnóstico B001” se establece de qué manera la ESSA contribuye desde su ramo a cada una de las cinco Metas del PND 2013-2018. Sin embargo, derivado de un análisis de las actividades que realiza el Pp y los objetivos de las Metas Nacionales es necesario determinar que la

relación con algunas de las Metas es indirecta. El Pp sólo aporta directamente a la realización de la Meta de México Próspero contribuyendo al desarrollo de un sector estratégico en el país.

Adicionalmente, el Pp B001 está relacionado a las siguientes estrategias transversales del PND:

- Estrategia Transversal i. Democratizar la Productividad: dentro del documento de "Diagnóstico B001" se observa que ESSA contribuye con las líneas de acción orientadas a Incentivar entre todos los actores de la actividad económica el uso eficiente de los recursos productivos; diversificar los destinos de las exportaciones de bienes y servicios hacia mercados en la región Asia-Pacífico, privilegiando la incorporación de insumos nacionales y el fortalecimiento de nuestra integración productiva en América del Norte, entre otros.

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

Sí. El propósito del Pp es “La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo”. Éste se vincula de manera directa con los ODS de la Agenda 2030 de la siguiente manera:

Tabla 2. ODS relacionados al Pp B001

ODS	Meta del ODS	Descripción de la contribución o aportación del Pp a la Meta del ODS
6. Agua limpia y saneamiento	6.1 De aquí a 2030, lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos	Una de las industrias objetivo de ESSA es la industria de tratamiento de agua y de deshielo. En este sentido, una contribución al ODS 6 es producir sal de la mejor calidad e inocuidad para que se utilice en el tratamiento de agua y ayuda a mejorar el acceso a este recurso a un precio asequible.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	ESSA tiene una participación importante en el mercado internacional de sal. Esto tiene consecuencias positivas en el Producto Interno Bruto (PIB), lo que significa que contribuye con el crecimiento económico del país.
	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	La contribución de ESSA al crecimiento económico del país, al ser considerada como una entidad paraestatal dentro del sector de economía y que se maneja con recursos propios (autogenerados), su funcionamiento como tal, le permite generar derrama económica para el Gobierno Federal, el Estado y Municipio en donde se encuentran sus instalaciones industriales, vía impuestos, generación de empleos directos e indirectos a través de las compras con proveedores y prestadores de servicios, así como inversiones productivas y apoyos a la sociedad y algunas instituciones.
	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	Adicionalmente, ESSA siempre trata tener una producción elevada y a la vanguardia. ESSA es producto de las políticas orientadas al desarrollo, y ha ayudado a crear puestos de trabajo, a través de la innovación.  Finalmente, como ya se mencionó anteriormente, ESSA al estar alineada de manera correcta con el PND 2013-2018, tiene amplia responsabilidad en que los

Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
 “Producción, transportación y comercialización de sal marina”

		medios productivos no dañen el ambiente y siempre priorizando el trabajo incluyente.
17. Alianzas para lograr los objetivos	17.11 Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020	ESSA, como bien lo dice su nombre, tiene la finalidad de exportar sal de la mejor calidad e inocuidad. Por lo anterior, su vinculación con el ODS 17 es aumentar las exportaciones de México, el cual es considerado como un país en desarrollo.  Prácticamente el total de las ventas de sal al exterior son realizadas por ESSA.

III. Poblaciones o área de enfoque potencial y objetivo

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

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

Nivel	Criterios
1	Las definiciones cumplen con una o dos de las características establecidas.
2	Las definiciones cumplen con tres o cuatro de las características establecidas.
3	Las definiciones cumplen con cinco de las características establecidas.
4	Las definiciones cumplen con todas las características establecidas

Respuesta: Sí, nivel 1.

La única característica con la que cuenta es que existe evidencia de que el Pp utiliza las definiciones para su planeación. En los documentos proporcionados, específicamente, en el “Programa Institucional 2013-2018 y Planeación Estratégica 2014-2020” se hace un análisis de mercado de las áreas de enfoque (Norteamérica y Asia). Sin embargo, solamente se conoce, a partir del documento “Diagnóstico B001”, que el área de enfoque objetivo es la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia.

El Pp no cuenta con una distinción clara entre las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida que cumpla con las características de la MML. Considerando lo anterior, no existe información sobre unidad de medida, cuantificación, fuentes de información y actualización.

Recomendación: Se recomienda crear un documento (e.g. estudio de mercado) en donde se especifique y se cuantifique de manera clara y concisa las áreas potenciales, objetivo y atendida. A pesar de que se cuenta con un documento llamado “Salt Market Prices: Northeast Asia and North America (2017-2018)” en el que se hace un análisis sobre las tendencias globales y regionales del mercado de sal y sus precios, no se especifica y documenta las áreas antes mencionadas. Este documento sirve únicamente para hacer proyecciones; sin embargo, no se cuenta con la evidencia que permita conocer cómo se utilizó este estudio.

Ahora bien, para la identificación del área de enfoque potencial se recomienda que se incluyan el número de empresas que participan en la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, así como el tiempo de actualización de estas áreas, para poder

efectivamente detectar áreas de oportunidad y determinar qué áreas se podrían cubrir. Para el área de enfoque objetivo, se recomienda determinar qué porcentaje del mercado pretende abarcar la empresa y poner proyecciones para verificar qué áreas se busca abarcar. Finalmente, para la atendida, se tendrá que establecer cuántas empresas efectivamente son clientes de la ESSA. En el Anexo 2 se realiza una explicación con mayor detalle.

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

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

Nivel	Criterios
1	La información de la población o área de enfoque atendida cumple con una de las características establecidas.
2	La información de la población o área de enfoque atendida cumple con dos de las características establecidas.
3	La información de la población o área de enfoque atendida cumple con tres de las características establecidas.
4	La información de la población o área de enfoque atendida cumple con todas de las características establecidas.

Respuesta: No.

El Pp describe dentro del documento institucional “Diagnóstico B001” el área de enfoque que recibe su producto que es la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia. Además, dentro de este mismo documento, se establece que el producto que se produce transporta y se comercializa es sal a estas industrias de estas zonas geográficas. Sin embargo, no existe información disponible para consulta sobre la operación de la empresa que permita identificar qué empresas son clientes y el tipo de sal que reciben.

El Pp cuenta con información sobre las empresas a las que atiende, así como el tipo de componentes vendidos (tipos de sal). Sin embargo, no se tiene información más detallada al respecto y no se tienen datos históricos sobre las empresas que se han beneficiado con la operación del programa. Asimismo, no se sabe cada cuánto se debe depurar y actualizar la información debido a que el control de la información lo llevan únicamente mediante un sistema de información interno.

Recomendación: Se recomienda hacer un documento que se actualice periódicamente, en el cuál se especifique de manera clara y concreta qué empresas son las que están comprando el producto, a qué zona geográfica pertenecen, qué tipo de sal compra, los precios, las toneladas compradas, y un historial de las compras realizadas por cada una de estas empresas. Asimismo, esta información tendría que estar en formato electrónico para que se pueda manipular y sirva para hacer proyecciones.



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

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

Nivel	Criterios
1	La estrategia de cobertura cuenta con una de las características establecidas.
2	La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.
3	La estrategia de cobertura cuenta con tres de las características establecidas.
4	La estrategia de cobertura cuenta con todas de las características establecidas.

Respuesta: No.

El Pp no cuenta con una estrategia de cobertura documentada para cubrir el área de enfoque potencial. Lo que busca este Pp es participar en el mercado global de sal, de manera específica, en la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y deshielo de Norteamérica y Asia. De acuerdo a lo anterior, el Pp podría tener información que permita analizar la eficiencia en la distribución de los recursos para la operación. Como se ha definido anteriormente, el Pp debe determinar metas de cobertura del mercado mundial de acuerdo a las capacidades de la empresa que le permitiría tener información sobre proyecciones de ventas e ingresos.

Recomendación: Como se explicó anteriormente, se recomienda tener un documento en el que se incluyan y cuantifiquen las poblaciones atendidas, potenciales y objetivo (las cuales vienen descritas en el Anexo 2). Lo anterior, permitirá conocer las oportunidades nuevas de mercado y crear una estrategia para poder acercarse a esas empresas que potencialmente puedan comprar el producto.

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

Respuesta: No.

El Pp no tiene un mecanismo de rendición de cuentas y de transparencia, respecto de la población o área de enfoque atendida.

La información que se refiere a los clientes de la ESSA es considerada como información confidencial, en términos de la fracción II del artículo 113 de la LFTAIP, que señala:

*“Artículo 113. Se considera información confidencial:*

*I. (...)*

*II. Los secretos bancario, fiduciario, industrial, comercial, fiscal, bursátil y postal, cuya titularidad corresponda a particulares, sujetos de derecho internacional o a sujetos obligados cuando no involucren el ejercicio de recursos públicos, y*

*III. (...).”*

Al respecto, además se hace referencia al artículo 82 de la Ley de Propiedad Industrial que establece:

*“Artículo 82.- Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.*

*La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.*

*No se considerará secreto industrial aquella información que sea del dominio público, la que resulte evidente para un técnico en la materia, con base en información previamente disponible o la que deba ser divulgada por disposición legal o por orden judicial. No se considerará que entra al dominio público o que es divulgada por disposición legal aquella información que sea proporcionada a cualquier autoridad por una persona que la posea como secreto industrial, cuando la proporcione para el efecto de obtener licencias, permisos, autorizaciones, registros, o cualesquiera otros actos de autoridad.”*

Sin embargo, se considera que el Pp podría publicar información sobre las proyecciones de ventas e ingresos, ya que sigue siendo una entidad paraestatal cuya operación afecta a los ciudadanos y debe estar sujeta a reglas de transparencia y rendición de cuentas.

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

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

Nivel	Criterios
1	Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes tienen una de las características establecidas.
2	Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes tienen dos de las características establecidas
3	Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes tienen tres de las características establecidas
4	Los procedimientos del mecanismo de entrega de los componentes tienen todas de las características establecidas

Respuesta: Sí, nivel 3.

No se tienen procedimientos del mecanismo de entrega, sino procedimientos de contratación que se incluyen en el “Manual de Política de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.”. Estos procedimientos del mecanismo de entrega cumplen con la característica de que incluye criterios para la entrega del producto claramente especificados y son utilizados por las instancias ejecutoras del Pp. Éste manual está publicado en el Portal de Transparencia del Gobierno Federal<sup>2</sup>.

En cuanto a la primera característica, dentro del manual citado se pueden encontrar capítulos enteros en los que se detalla la gestión comercial, las ventas, procedimientos de comercialización, los procesos para solicitar un crédito, las políticas generales de crédito, el proceso para firmar el contrato entre otros. Asimismo, en el mismo documento, se puede encontrar un diagrama de flujo en el que se indica claramente qué tareas le corresponde a cada dirección para poder firmar los convenios y comercialización. Sin embargo, se desconoce si la información de los procesos se encuentra en bases de datos o disponible en un sistema informático.

**Recomendación:** El Pp debe tener una estrategia clara sobre cómo se distribuye el bien que produce. Por lo anterior, se recomienda que el Pp cuente con un documento y bases de datos en los cuales se establezcan cuál es el proceso para poder contratar sus servicios y poder obtener el bien, y cuáles son los requerimientos básicos para comprar el producto por parte de las empresas que puedan estar interesadas.

<sup>2</sup>[http://portaltransparencia.gob.mx/pot/marcoNormativo/consultar.do?method=consultar&idMarcoNormativo=180516&idDependencia=10101&\\_idDependencia=10101](http://portaltransparencia.gob.mx/pot/marcoNormativo/consultar.do?method=consultar&idMarcoNormativo=180516&idDependencia=10101&_idDependencia=10101)

#### IV. Matriz de indicadores para resultados

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

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

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

Nivel	Criterios
1	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.
2	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.
3	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 3.5 características establecidas en la pregunta.
4	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 4. El promedio de las características que cumplen las Actividades de este Pp es 4. A continuación, se hace una explicación sobre por qué los cumple.

Para cada uno de los componentes de la MIR vigente del Pp, tienen un grupo de actividades que están claramente especificadas; están ordenadas de manera cronológica; son necesarias y su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

Ahora bien, el Pp B001 tiene un solo componente, el cual es “A. Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida”. De este componente se derivan 4 actividades principales con sus respectivos indicadores establecidos de forma clara. Estas actividades son:

- A.1. Optimizar la carga de barcos para reducción de costos.
- A.2. Proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.
- A.3. Optimizar los procesos de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.
- A.4. Mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart.

Como se puede observar, las actividades están definidas de manera clara y son necesarias para poder cumplir con el componente. Por ejemplo, las actividades A.1., A.2. y A.3. contribuyen a que la sal se venda en un precio más competitivo; el objetivo A.2. y A.4. contribuyen a que el componente cumpla con la parte que indica “sal de calidad e inocuidad”. En este caso, no es necesario que haya un orden cronológico de las actividades, ya que son independientes entre ellas, es decir, no es necesario que se lleve a cabo una para poder pasar a la siguiente actividad. Estas cuatro actividades son necesarias para poder cumplir con el componente.

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

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

Nivel	Criterios
1	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.
2	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.
3	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 3.5 características establecidas en la pregunta.
4	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 4.

El Componente de la MIR cumple con las cuatro características de la pregunta.

El único componente que tiene el Pp B001 es "A. Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida". Este componente es el bien que produce el Pp (sal); además, está redactado como resultado logrado (de calidad, inocua, oportunidad y a un precio competitivo); es necesario para generar el Propósito (proveer sal con las características antes señaladas para la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia) y su realización junto con el supuesto permite dar cumplimiento al Propósito del programa.

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

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

Nivel	Criterios
1	El Propósito cumple con una o dos de las características establecidas en la pregunta.
2	El Propósito cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.
3	El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.
4	El Propósito cumple con todas las características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 4.

El Propósito de la MIR cumple con las cinco características que se establecen en la pregunta. Es importante recordar que la necesidad que busca atender este Pp es “que la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo” y que el Propósito es “La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo”. Considerando lo anterior:

- a) El Propósito se espera ocurrirá como resultado del único Componente del programa (“A. Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida”); si se cumple con la producción del Componente, entonces, se tendrá disponibilidad de proveer de sal con altos estándares de calidad, inocua y a un precio competitivo a la industria química y alimentaria, de tratamiento de agua y deshielo de Norteamérica y Asia.
- b) El medio de verificación de su indicador no está controlado por los responsables del Pp; en este caso, el indicador mide la “Satisfacción de los clientes consumidores de sal” a través de encuestas realizadas a clientes. El medio de verificación depende del “Reporte de calidad de Isla de cedros” el cual es proporcionado por la gerencia de producción para elaborar informes externos. Como indica su nombre, el reporte se elabora de forma externa con encuestas aplicadas a los clientes.
- c) El Propósito tiene un solo objetivo, que las industrias determinadas reciban el bien que se produce.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, es decir, de acuerdo a la Guía de la MIR tiene el verbo en presente y el complemento que es el resultado logrado (la sal con las características: altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a precio competitivo).
- e) El Propósito incluye el área de enfoque que es la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia.

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

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

Nivel	Criterios
1	El Fin cumple con una o dos de las características establecidas en la pregunta.
2	El Fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.
3	El Fin cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.
4	<b>El Fin cumple con todas de las características establecidas en la pregunta.</b>

Respuesta: Sí, nivel 4.

El Fin del Pp B001 es “Contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad”, como se puede observar, el Fin está claramente especificado siguiendo la sintaxis recomendada por la MML<sup>3</sup> e incluye un solo objetivo.

Adicionalmente, es un objetivo superior al que el Pp contribuye; en este caso, el objetivo es promover un crecimiento económico equilibrado mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal con todas las características que se mencionan en el componente. Además, su logro no está controlado por los responsables del Pp; su logro se mide con la calificación de México en el Pilar de Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, del cual el Pp no es parte; otra medición es “Participación en el mercado mundial de exportación de la sal” el cual, si bien refleja el desempeño del Pp, éste no puede ser manipulado de manera arbitraria por el Pp. Finalmente, este Fin está vinculado con objetivos estratégicos del PND 2013-2018 y el PRODEINN 2013-2018 como se mencionó en la pregunta 5.

<sup>3</sup> Sintaxis recomendada para el objetivo de Fin: El qué+ Mediante/a través de+ El cómo.

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

Nivel	Criterios
1	Algunas de las Actividades de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.
2	Algunas de las Actividades y todos los Componentes de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.
3	Algunas de las Actividades, todos los Componentes y el Propósito de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.
4	Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo o institucional del Pp.

Respuesta: No.

No se cuenta con ningún documento normativo o institucional en el cual se identifique el resumen narrativo de la MIR. Dentro de este resumen narrativo, se deberían de especificar cuáles son los servicios que provee el programa, así como el objetivo del mismo y fin. La existencia de algún documento normativo donde se incluya el resumen narrativo permitiría justificar y argumentar la existencia y la operación del programa.

Recomendación: Se recomienda generar un documento institucional en el que se explique la creación del programa, las características del mismo, la alineación con los programas sectoriales, el resumen narrativo de la MIR y la MIR.



De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados

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

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

Nivel	Criterios
1	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.
2	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.
3	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 4 características establecidas en la pregunta.
4	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 4 y 5 características establecidas en la pregunta

Respuesta: Sí, nivel 4.

En cada uno de los niveles de los objetivos de la MIR del Pp existen indicadores para medir el desempeño del Pp. A continuación, se hace un análisis de todos los indicadores de Fin y Propósito, el análisis del resto de los indicadores se encuentra en el Anexo 3:

**Nivel: Fin**

Indicador: Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial.

- Claro: Sí, el indicador es preciso porque habla sobre la calificación de México en el Pilar.
- Relevante: Sí, debido a que contribuye al objetivo de Fin que es consolidar el liderazgo de la entidad a nivel mundial.
- Económico: Sí, porque es un indicador que no lo genera ESSA.
- Monitoreable: Sí, porque es un índice que se verifica públicamente.
- Adecuado: Sí, porque si se desempeña bien ESSA puede subir la calificación.

Indicador: Participación en el mercado mundial de exportación de la sal.

- Claro: Sí, ya que indica el mercado y la actividad.
- Relevante: Sí, porque contribuye al objetivo de Fin que es consolidar el liderazgo de la entidad a nivel mundial.
- Económico: Sí, porque la información que se necesita para hacerlo es interna y solamente se compara a nivel internacional.
- Monitoreable: Sí, debido a que la información está disponible.
- Adecuado: Sí, ya que un buen desempeño puede mejorar la participación mundial de ESSA.

**Nivel: Propósito**

Indicador: Satisfacción de los clientes consumidores de sal

- Claro: Sí, ya que especifica de manera correcta qué se quiere medir y a quién.
- Relevante: Sí, ya que refleja una dimensión importante del objetivo que es que la industria reciba sal con altos estándares de calidad.
- Económico: Sí, ya que la información es interna.
- Monitoreable: Sí, ya que la información se obtiene a través de encuestas independientes.
- Adecuado: Sí, ya que esto repercute directamente en el objetivo.

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

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

Nivel	Criterios
1	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 0 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.
2	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 3 y menos de 4.5 características establecidas en la pregunta.
3	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 4.5 y menos de 6 características establecidas en la pregunta.
4	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 6 y 8 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 4.

Todas las Fichas Técnicas de los indicadores (de Fin, Propósito, Componente y Actividades) del Pp cumplen con un promedio de 7.9 características establecidas por la pregunta (nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas y comportamiento del indicador). La valoración de cada indicador se puede revisar en el Anexo 3.

El indicador de Fin relacionado con “Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial” no cuenta con Unidad de Medida, esto puede deberse a que dicha calificación depende de distintos factores y es difícil determinar qué unidad de medida le debe corresponder. Además, algunas de estos indicadores no cuentan con metas sexenales, metas necesarias que ayudan a enfocar de mejor manera la producción y el desempeño de ESSA.

Finalmente, otra de las deficiencias es que no se cuentan con elementos o evidencia que permitan evaluar si las metas son correctas y que adicionalmente, permitan verificar cuál es la justificación para establecer dichas metas.

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

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

Nivel	Criterios
1	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 0 y menos de 1 característica establecida en la pregunta.
2	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 1 y menos de 1.7 características establecidas en la pregunta.
3	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 1.7 y menos de 2.3 características establecidas en la pregunta.
4	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 2.3 y 3 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 4.

A continuación, se detalla las características que cumple cada indicador:

Tabla 3. Metas de los indicadores del Pp B001

Nivel	Indicador	Unidad de medida	¿Orientadas a impulsar desempeño?	¿Factibles de alcanzar?
Fin	Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	Sin información	Sí, la meta es de calificación 5 a nivel global, que es la calificación que obtuvo el mejor país latinoamericano (Costa Rica) en 2013.	Difícil de determinar, dado que es una meta anual y no se tiene un avance aún.
	Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	Porcentaje (Toneladas de sal vendidas por trimestre / Toneladas vendidas totales por trimestre en el mercado mundial de exportación de sal, x 100)	Sí, la meta es de 10.72%, es decir, concentrar más del 10% del mercado mundial de sal.	Difícil de determinar, ya que es una meta anual y no se tiene un avance aún.
Propósito	Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Índice de satisfacción medido a través de encuestas.	Sí, la meta es de 94%, cuestión complicada, ya que se necesita que 9 de cada 10 clientes estén satisfechos.	Difícil de determinar, ya que es una meta anual y no se tiene un avance aún.
Componente	Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Porcentaje (Toneladas de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	Sí, la meta es de 100%. Sin embargo, uno de los problemas es que el indicador está formado con lo realizado entre lo proyectado, por lo que los resultados al final del periodo podrían pasar el 100%.	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 27.28%, por lo que tendrían que seguir al mismo ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.
	Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Porcentaje (Toneladas de sal especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el	Sí, la meta es de 100%. Sin embargo, uno de los problemas es que el indicador está formado con lo realizado entre lo proyectado, por lo que los resultados al final del periodo podrían pasar el 100%.	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 7.21%, por lo que tendrían que tendrían

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

		período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)		que aumentar y mejorar el ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.
Actividad	A.1. Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Tonelada Métrica por hora	Sí, la meta es de 3000. Sin embargo, podrían aumentarla dado que al primer trimestre de este año ya habían cubierto y superado la meta.	Sí, la meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.
	A.2. Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones	Porcentaje (Disponibilidad global del equipo y energía proveída por Mantenimiento / Disponibilidad global requerida por Operaciones, x 100)	Sí, la meta es de 100%.	Sí, la meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.
	A.3. Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	Tonelada métrica de sal descargada /hora de trabajo	Sí, la meta es de 1600, sin embargo, podrían aumentarla dado que al primer trimestre de este año ya habían cubierto y superado la meta.	Sí, la meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.
	A.3. Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	Porcentaje (Toneladas de sal industrial transportadas a Isla de Cedros reales / toneladas de sal industrial transportadas proyectadas, x 100)	Sí, la meta es de 100%. Sin embargo, uno de los problemas es que el indicador está formado con lo realizado entre lo proyectado, por lo que los resultados al final del periodo podrían pasar el 100%.	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 25.52%, por lo que tendrían que seguir al mismo ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%. Sin embargo, dado el presupuesto y los recursos humanos disponibles podrían alcanzarlo.
	A.4. Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	Porcentaje (Toneladas de sal industrial cosechadas reales / toneladas de sal industrial proyectadas, x 100)	Sí, la meta es de 100%. Sin embargo, uno de los problemas es que el indicador está formado con lo realizado entre lo proyectado, por lo que los resultados al final del periodo podrían pasar el 100%.	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 21.42%, por lo que tendrían que aumentar el ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%. Sin embargo, dado el presupuesto y los recursos humanos disponibles podrían alcanzarlo.
	A.4. Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial	Tonelada hora Dart	Sí, la meta es de 253.	Sí, ya que al primer trimestre de este año ya se habían cumplido 231.

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

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

Nivel	Criterios
1	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.
2	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta
3	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 3.5 características establecidas en la pregunta.
4	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 2.

El promedio de cumplimiento de los indicadores es de 2. Dentro de las Fichas, cada indicador contiene:

Tabla 4. Características de los indicadores del Pp B001

Nivel	Indicador	A	B	C	D
Fin	Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	Si	Si, Foro Económico Mundial	No se puede saber	No se puede saber
	Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	Si	Si, Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos; Informe Mitsubishi del ejercicio anterior, provisto por la Dirección Adjunta	No se puede saber	No se puede saber
Propósito	Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Si	Si, Reporte de calidad de Isla de cedros, proporcionado por la gerencia de producción para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
Componente	Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Si	Si, Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
	Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Si	Si, Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
Actividades	A.1. Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Si	Si, Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
	A.2. Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones	Si	Si, Reporte Mensual de la Disponibilidad de Camiones Dart, emitido por la Subgerencia de Mantenimiento de Transporte Terrestre	No se puede saber	No se puede saber
	A.3. Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	Si	Si, Reportes del programa de descarga de barcasas, elaborado por la gerencia de producción para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
	A.3. Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	Si	Si, Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos.	No se puede saber	No se puede saber
	A.4. Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	Si	Si, Reportes de seguimiento de operaciones en Isla de Cedros. Programa de carga de barcos.	No se puede saber	No se puede saber
	A.4. Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial	Si	Si, Cartas Compromiso de los Procesos, y seguimiento mensual de objetivos y metas e indicadores de SGI.	No se puede saber	No se puede saber

A: Oficiales o institucionales
B: Con un nombre que permita identificarlos
C: Permiten reproducir el cálculo del indicador
D: Públicos, accesibles a cualquier persona

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

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

Nivel	Criterios
1	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.
2	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta
3	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 3 y menos de 3.5 características establecidas en la pregunta.
4	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.

Respuesta: Sí, nivel 1.

Los indicadores cumplen con una de las características de la pregunta.

No se conoce la información que presenta en los documentos descritos como medios de verificación para cada uno de los indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. No es posible saber si los medios de verificación son necesarios o suficientes si no se conoce el documento que se utiliza para obtener la información que construye los indicadores. Sin embargo, los indicadores presentados en la MIR sí permiten medir directa o indirectamente el objetivo a ese nivel; a continuación, se presenta el análisis de cómo cada uno de los indicadores mide el objetivo.

**Nivel: Fin**

Indicador: Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial: Sí, ya que el resultado de este indicador podría indicar si se está contribuyendo o no al fomento industrial y de innovación, así como al liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal con altos estándares de calidad.

Indicador: Participación en el mercado mundial de exportación de la sal: Sí, al igual que el indicador anterior, una mayor participación en el mercado mundial significa un mayor liderazgo global en este mercado.

**Nivel: Propósito**

Indicador: Satisfacción de los clientes consumidores de sal: Sí, ya que la satisfacción de los clientes está correlacionada con que se produzca sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.

**Nivel: Componente**

Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo: Sí, ya que el objetivo de este componente es Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida.

Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo: Sí, ya que el objetivo de este componente es Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida.

**Nivel: Actividad**

Indicador: Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal: Sí, ya que el cumplimiento de este indicador significaría que se optimizó la carga de barcos para reducir costos.

Indicador: Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones: Sí, porque el cumplimiento de este indicador significaría que se proveyeron los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.

Indicador: Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal: Sí, ya que el cumplimiento del indicador indica que se optimizaron los procesos de transporte de sal.

Indicador: Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros: Sí, ya que el cumplimiento del indicador indica que se optimizaron los procesos de transporte de sal.

Indicador: Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal: Sí, ya que el cumplimiento de este indicador indica que se mejoraron los procesos para asegurar la producción de sal.

Indicador: Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial: Sí, ya que el cumplimiento de este indicador indica que se mejoraron los procesos para asegurar la producción de sal.



Valoración final de la MIR.

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

Se identificaron distintas recomendaciones para componente y para actividades. A continuación, se presentan las más importantes:

**Componente**

Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.

Recomendación: Se sugiere revisar este indicador, ya que solamente se divide lo efectivo entre lo proyectado. Esto podría generar el incentivo de proyectar ventas bajas y de esta forma cumplir con más el 100% de la meta establecida. Una forma de hacerlo podría ser proyectar las ventas tomando en consideración la cifra del periodo anterior. Adicionalmente, se podría generar una lista de características o estándares necesarios para poder considerar que la sal industrial vendida cumple con todas las características necesarias para considerarla de calidad; de esta forma, se podrían establecer estándares que deberán ser cumplidos por ESSA y realmente confirmar que cumplan con lo establecido. La fuente de información serían estándares internacionales de calidad, inocuidad y una comparación de precios internacionales para verificar que realmente se esté vendiendo a un precio competitivo.

Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.

Recomendación: Se sugiere revisar este indicador, ya que solamente se divide lo efectivo entre lo proyectado. Esto podría generar el incentivo de proyectar ventas bajas y de esta forma cumplir con más el 100% de la meta establecida. Una forma de hacerlo podría ser proyectar las ventas tomando en consideración la cifra del periodo anterior. Adicionalmente, se podría generar una lista de características o estándares necesarios para poder considerar que la sal especial vendida cumple con todas las características necesarias para considerarla de calidad; de esta forma, se podrían establecer estándares que deberán ser cumplidos por ESSA y realmente confirmar que cumplan con lo establecido. La fuente de información serían estándares internacionales de calidad, inocuidad y una comparación de precios internacionales para verificar que realmente se esté vendiendo a un precio competitivo.

**Actividad A.3.**

Indicador: Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.

Recomendación: Se sugiere revisar la meta y considerar aumentarla, debido a que en el primer trimestre del año ya se había cubierto y superado.

Indicador: Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.

Recomendación: Se sugiere revisar la meta y considerar aumentarla, debido a que en el primer trimestre del año ya se había cubierto y superado.

**Actividad A.4.**

Indicador: Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.

Recomendación: Se sugiere revisar este indicador, debido a que divide las toneladas cosechadas reales entre las proyectadas, lo que genera un incentivo a proyectar cantidades pequeñas y de esta forma cumplir con una cantidad mayor a la meta.

V. Análisis de posibles complementariedades o coincidencias con otros Pp

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

El Pp B001 de la Exportadora de Sal no tiene complementariedades o coincidencias con otros programas de la Administración Pública Federal (APF). El objetivo del Pp B001 es que la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, reciba sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.

La ESSA opera también el Pp K027 Mantenimiento de infraestructura que hace equipos modernos y más eficientes para ser incorporados en la operación de la salina. Lo anterior permite vislumbrar una complementariedad indirecta al Pp B001, ya que la infraestructura para obtener la sal permite tener el producto que termina comercializándose. Sin embargo, los clientes a considerar por ambos programas (los que se podrían considerar como población atendida) son distintos; el Pp B001 atiende a clientes que compran sal, mientras que el K027 solamente considera una inversión en infraestructura.

Considerando lo anterior y tomando los criterios de los TdR, no hay otro programa dentro de la APF que tenga el mismo Propósito o atienda a la misma población objetivo.

## Valoración final del diseño del programa

Como se puede observar en la Tabla 6, el Pp tuvo una valoración final de 45 puntos de 72 posibles, es decir, 62.5% de todos los puntos que podría acumular. Asimismo, el promedio de calificación por apartado es de 2.4, siendo el apartado de “Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)” la mejor evaluada con una calificación de 3.1, y la sección de “Población potencial, objetivo o área de enfoque” la que recibió la calificación más baja con 1.

Ahora bien, los principales hallazgos por sección son los siguientes:

- Justificación de la creación y del diseño del programa.
  - o El Pp tiene correctamente identificada la necesidad que busca atender con sus componentes.
  - o No hay un estudio anual de mercado que permita distinguir si hay oportunidades de mercado en otros sectores y áreas geográficas.
  - o A pesar de que en el Diagnóstico se incluye una evaluación de mercado, no se cuenta con un documento oficial en el que se plasme este estudio y se hagan las proyecciones sobre las posibles áreas de oportunidad de mercado que existen en el mundo.
- Contribución del programa al cumplimiento de las metas nacionales y planeación orientada a resultados.
  - o El Pp está correctamente alineado (aunque de manera indirecta) con las metas y estrategias transversales el PND 2013-2018.
  - o El Pp está correctamente alineado con algunos objetivos, estrategias y líneas de acción del PRODEINN 2013-2018.
  - o El Pp contribuye de manera directa a 3 de 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.
- Población potencial, objetivo o área de enfoque.
  - o Como se explicó, esta área es la que presenta la mayoría de las áreas de oportunidad. Al ser una empresa productora, transportadora y comercializadora de sal, no se tiene una población objetivo, sino clientes objetivos. Por lo anterior, no se tiene un padrón de beneficiarios debido a que este Pp no distribuye ayudas o componentes.
  - o A pesar de que no se cuenta con una población a cubrir, el Pp tiene identificado de manera correcta que el área de enfoque es la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia. Sin embargo, no se cuenta con un análisis de mercado (ni anterior al Pp ni anual) que ayude a identificar cuál es el área que se está cubriendo de manera efectiva, cuál es el área potencial a cubrir y cuál es el área objetivo.
  - o Adicionalmente, este estudio de mercado ayudaría a identificar de manera precisa cuáles son las nuevas áreas de oportunidad de negocio (tanto por sectores, como áreas geográficas).
  - o No se cuentan con mecanismos de transparencia.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
  - o Todos los Componentes de la MIR están correctamente descritos e identificados y tienen como referencia un grupo de actividades.

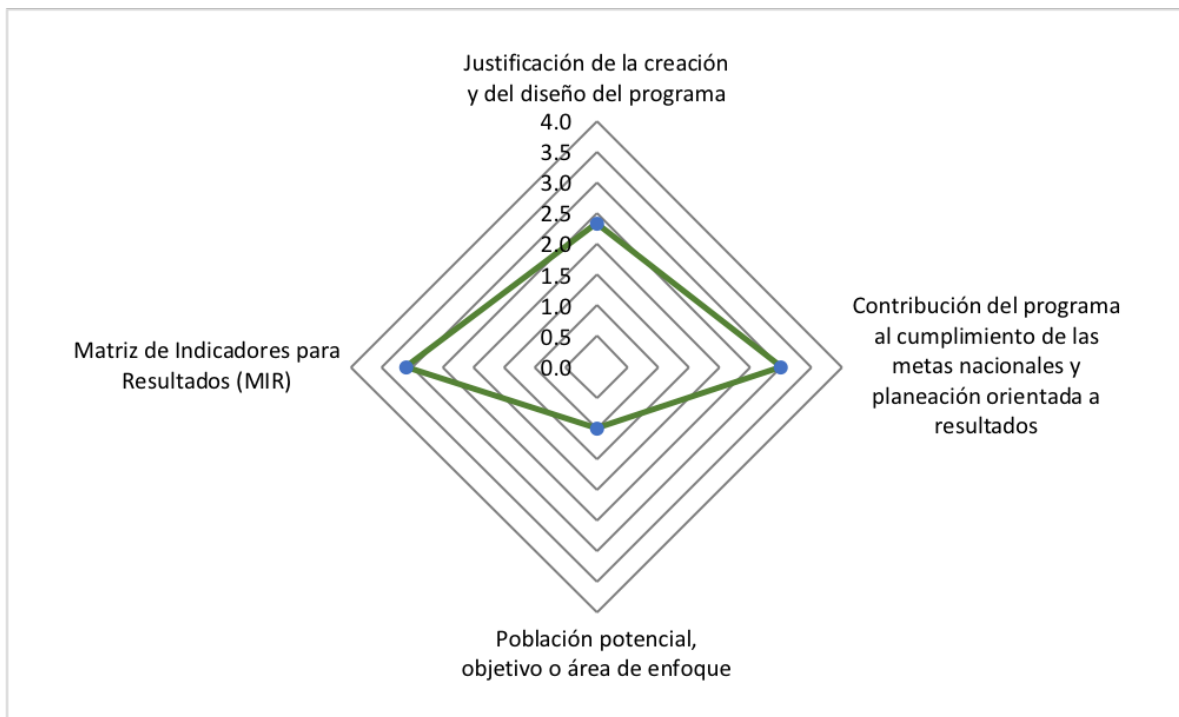
**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

- El Propósito, el Fin y las Actividades de la MIR cuentan con las características solicitadas en la evaluación.
- Los indicadores de la MIR, así como sus Fichas Técnicas y sus metas, están correctamente caracterizados.
- Sin embargo, a pesar de que todos los indicadores cuentan con medios de verificación, no fue posible determinar si estas fuentes permiten reproducir el cálculo del indicador y si esta información es pública y accesible para todo público. Asimismo, al no contar con los medios de verificación, no se puede saber si estos son los necesarios para calcular los indicadores y si son suficiente para calcularlos.
- Además, no se cuenta con ningún documento normativo o institucional en el cual se identifique el resumen narrativo de la MIR.
- Posibles complementariedades con otros Pp de la Administración Pública Federal
  - El Pp B001 de la Exportadora de Sal no tiene complementariedades o coincidencias con otros programas de la Administración Pública Federal (APF).

*Tabla 5. Valoración final del diseño del Pp B001*

Pregunta	Apartado	Calificación unitaria	Promedio de calificación por apartado
Pregunta 1	Justificación de la creación y del diseño del programa	3	2.3
Pregunta 2		1	
Pregunta 3		3	
Pregunta 5	Contribución del programa al cumplimiento de las metas nacionales y planeación orientada a resultados	3	3.0
Pregunta 8	Población potencial, objetivo o área de enfoque	1	1.0
Pregunta 9		0	
Pregunta 10		0	
Pregunta 12		3	
Pregunta 13	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	4	3.1
Pregunta 14		4	
Pregunta 15		4	
Pregunta 16		4	
Pregunta 17		0	
Pregunta 18		4	
Pregunta 19		4	
Pregunta 20		4	
Pregunta 21		2	
Pregunta 22		1	
	Valoración cuantitativa global en materia de Diseño	62.5%	2.4

Figura 2. Valoración por área del Pp B001



## Conclusiones y valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad

El Pp B001 - “Producción, transportación y comercialización de sal marina” el cual pertenece a la Exportadora de Sal S.A. de C.V. ESSA se elaboró en cumplimiento a lo establecido en los Artículos 9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 46, 47, 48 y 49 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y 22 y 23 de su Reglamento; 22 de la Ley de Planeación y en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y del Programa Sectorial de Desarrollo Innovador. Las principales tareas de esta empresa, que tiene una participación estatal mayoritaria, son producir, transportar y comercializar sal marina con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo a las principales empresas de la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia. Como resultado de esta evaluación de diseño, se tienen hallazgos positivos, hallazgos donde se puede mejorar y se emiten algunas recomendaciones; a continuación, se presentan estos tres puntos.

En primer lugar, se describirán cuáles son los hallazgos positivos que se tienen sobre el Pp. El Pp tiene correctamente identificada la necesidad que se busca atender. Asimismo, el Pp B001 está alineado de manera indirecta con las 5 metas y con la Estrategia Transversal de Democratizar la Productividad del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, así como con algunos Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018. Además, el Pp tiene identificado cuáles son las áreas de enfoque que busca cubrir con sus componentes (la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia). Finalmente, dentro de la MIR, los indicadores, objetivos y metas de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, están correctamente descritos, identificados y cuentan con todas las características solicitadas en la evaluación.

En segundo lugar, se describen cuáles son los hallazgos susceptibles de mejora. Primero, el Pp no cuenta con un estudio oficial del mercado de sal a nivel mundial que permita justificar y establecer de manera precisa cuál es el área de enfoque y quiénes son los clientes que se tienen, además de cuáles son las posibles áreas de oportunidad. Segundo, cabe destacar que no se tiene una población a atender, sino clientes a los que hay que proveerles el servicio; a pesar de lo anterior, no se cuenta con un análisis oficial que permita identificar cuál es el área que se está cubriendo de manera efectiva, cuál es el área potencial a cubrir y cuál es el área objetivo. Finalmente, a pesar de que todos los indicadores cuentan con medios de verificación, no fue posible determinar si estas fuentes permiten reproducir el cálculo del indicador, si esta información es pública y accesible para todo público, si son los necesarios para calcular los indicadores y si son suficiente para calcularlos.

En tercer lugar, se establecen cuáles son las recomendaciones. Primero, debido a que ESSA es una empresa a nivel mundial, es necesario que se tenga (y actualice) un análisis de mercado oficial para poder justificar el área de enfoque. Adicionalmente, este análisis permitirá distinguir si hay nuevas áreas geográficas o nuevos sectores con los cuales ESSA podría comercializar; este estudio debe contener proyecciones para poder analizar las nuevas áreas de oportunidad y establecer de mejor manera las metas de la MIR. Lo anterior podría ayudar de igual forma a establecer las áreas efectivamente atendidas, las áreas objetivo y las áreas potenciales. Segundo, proveer los medios de verificación de los indicadores de la MIR, así como el sustento de sus metas, para que se pueda

verificar y puedan cumplir con todo lo estipulado en cuanto a las Fichas Técnicas y con las recomendaciones a la modificación de la MIR, las cuales están centradas en verificar la congruencia de las metas y el cálculo de los indicadores.



## Anexos

### Anexo 1 “Descripción general del programa”

#### 1. Identificación del Pp

Nombre: Producción, transportación y comercialización de sal marina

Siglas: B001

Dependencia o entidad coordinadora: Exportadora de Sal, S.A de C.V.

Año de inicio de operación: ND

#### 2. Problema o necesidad que el Pp pretende atender, atenuar o resolver

La necesidad central que busca resolver o atender el Pp está identificado en “Árbol de necesidad y oportunidad de mercado” y es que la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo. Por lo anterior, lo que se busca es romper con la limitada apertura al mercado global de sal, por lo que el principal objetivo es producir, transportar y comercializar sal.

Asimismo, el Pp tiene como Fin “Contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad” y su Propósito es “La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo”.

#### 3. La contribución del Pp a las Metas Nacionales, a través de los objetivos sectoriales

El Pp B001 contribuye a diversas metas nacionales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, específicamente al objetivo 4.7. Garantizar reglas claras que incentiven el desarrollo de un mercado interno competitivo; al 4.8. Desarrollar los sectores estratégicos del país, y al 5.3. Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva. Además, este Pp está alineado con las Estrategias Transversales del PND 2013-2018 (Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.

Aunado a lo anterior, este Pp contribuye en distintos objetivos del PRODEINN 2013-2018, por ejemplo, al objetivo 1. Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas; 2. Instrumentar una política que impulse la innovación en el sector comercio y servicios, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento; 3. Impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las MIPYMES y los organismos del sector social de la economía; 4. Promover una mayor competencia en los mercados y avanzar hacia una mejora regulatoria integral, y finalmente, 5. Incrementar los flujos internacionales de comercio y de inversión, así como el contenido nacional de las exportaciones.

#### 4. Descripción de los objetivos del Pp, así como de los bienes o servicios que ofrece (componentes)

El Pp tiene como objetivo proveer de sal de alta calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo a la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, lo que ayudaría a México a posicionarse dentro del mercado global de sal y tener cierto liderazgo.

El único bien que ofrece es sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.

5. Identificación y cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo

El área de enfoque del Pp es la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia.

6. Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso

NA

7. Metas de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes, así como los de nivel actividad que se consideren relevantes

- Metas de Fin para 2018:
  - o Calificación 5 en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial.
  - o 10.72% de participación en el mercado mundial de exportación de la sal.
- Meta de Propósito para 2018: 94 puntos en la satisfacción de los clientes consumidores de sal.
- Metas de Componentes para 2018:
  - o 100% del cumplimiento del programa de ventas de sal industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.
  - o 100% del cumplimiento del programa de ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.
- Metas de Actividades para 2018:
  - o Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal: 3000 toneladas métricas por hora.
  - o 100% de cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones.
  - o Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal: 1,600 toneladas métricas de sal descargadas por hora de trabajo.
  - o 100% del cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.
  - o 100% del seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.
  - o Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial: 253 toneladas hora Dart.

8. Resumen de la valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad

El Pp tuvo una valoración total de 45 puntos de 72 posibles lo que equivale a un porcentaje de 62.5%, mientras que la calificación promedio por apartado es de 2.4. El apartado mejor evaluado fue el que está relacionado con la Matriz de Indicadores para Resultados, seguido por el relacionado con la Contribución del programa al cumplimiento de las metas nacionales y planeación orientada

a resultados. Las principales deficiencias se encuentran en el apartado relacionado con la Población potencial, objetivo o área de enfoque.

Ahora bien, es importante recordar que la necesidad del Pp B001 es que *la industria química alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia recibe insuficiente sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo*. Este Pp es pertinente con la necesidad que se busca atender, ya que el los objetivos de Fin y Propósito están alineados de manera correcta con la necesidad; el objetivo de Fin es consolidar el liderazgo mundial de México como unidad productora de sal de altos estándares de calidad, confiabilidad y a precios competitivos; mientras que el objetivo de Propósito es precisamente proveer a la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, de sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo. Por lo anterior, el Pp B001 busca resolver la necesidad que se tiene a través de todos sus componentes, lo que lo hace un Pp pertinente.

Anexo 2 “Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo”

El Pp B001 normativamente no cuenta con una metodología definida para la cuantificación del área de enfoque potencial y objetivo. El Pp B001 proporcionó al equipo evaluador los documentos *Salt Market Prices: Northeast Asia and North America (2017-2018)* y *Carbon & chemicals: H1 2017 trade in review for salt*; sin embargo, en estos estudios únicamente se incluye un panorama general sobre la dinámica del mercado de sal a nivel global y regional y algunas proyecciones sobre el flujo de esta mercancía, así como las posibles variaciones de su precio.

A pesar de lo anterior, este Pp no cuenta con una cuantificación, clara y precisa, de su área de enfoque potencial, atendida y objetivo. Cabe señalar que en estas áreas de enfoque en lugar de estar compuestas por distintos tipos de poblaciones deberían de estar compuestas por los clientes que compran a ESSA la sal. Por lo anterior, se propone que las áreas se cuantifiquen de la siguiente manera:

- Área potencial: esta área deberá de surgir de un análisis de mercado que se realice periódicamente, en el cuál se detallen los clientes y áreas geográficas potenciales y que se busca cubrir. Se determinará a raíz de las proyecciones de mercado en las que se incluyan el número de empresas que participan en la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia.
- Área objetivo: esta área deberá ser determinada a raíz del cálculo del área potencial. Una vez identificada en qué áreas (geográficas y sectoriales) hay oportunidades comerciales, se determinará y se fijará un objetivo que se busque cubrir. Esto ayudará a determinar qué porcentaje de mercado se busca cubrir y realizar proyecciones para verificar qué áreas efectivamente se cubrirán.
- Área atendida: esta área deberá estar comprendida por todos los clientes que atiende ESSA y deberá estar separada por tipo de industria, región y tipo de sal que adquieren. Asimismo, se deberá contar con datos históricos de ventas para cada cliente y los precios a los que se adquirieron dichos productos.
- Toda esta información deberá de estar sistematizada en bases de datos para que se pueda utilizar en la realización de las proyecciones de ventas, y de esta forma se calculen de mejor forma la producción y su debida transportación.

Anexo 3 “Indicadores”

Nombre del Programa: Producción, transportación y comercialización de sal marina.

Modalidad: B001

Dependencia/Entidad: Exportadora de Sal, S.A de C.V.

Unidad Responsable: Exportadora de Sal, S.A de C.V.

Tipo de Evaluación: en materia de Diseño

Año de la Evaluación: 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de Cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Metas	Comportamiento del indicador
Fin	Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	Este indicador (Pilar) se compone de nueve variables que califican, entre otros temas, la calidad de las redes empresariales de los países analizados, incluyendo la disponibilidad y calidad de proveeduría; así como la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas. Diversas variables del indicador son competencia de esta Secretaría. Asimismo, la calificación observada para México en 2013 (4.24), y que se establece como línea base, corresponde a la posición 55 de 148 economías que considera el índice. En los últimos cinco años, México se ha ubicado en promedio en la posición 57. En tanto, la meta 2018 corresponde a la calificación obtenida por el país mejor ubicado en América Latina en 2013 (Costa Rica), que lo posiciona en el lugar 31	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	(Toneladas de sal vendidas por trimestre / Toneladas vendidas totales por trimestre en el mercado mundial de exportación de sal, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito	Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Resultado de encuestas realizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente	Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	(Toneladas de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	(Toneladas de sal especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Tonelada métrica por hora	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones	(Disponibilidad global del equipo y energía proveída por Mantenimiento / Disponibilidad global requerida por Operaciones, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	Tonelada métrica de sal descargada/ hora de trabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	(Toneladas de sal industrial transportadas a Isla de Cedros reales / toneladas de sal industrial transportadas proyectadas, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	(Toneladas de sal industrial cosechadas reales / toneladas de sal industrial proyectadas, x 100)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial	(Toneladas de sal transportada hora-Dart)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Anexo 4 "Metas del Programa"

Nombre del Programa: Producción, transportación y comercialización de sal marina.

Modalidad: B001

Dependencia/Entidad: Exportadora de Sal, S.A de C.V.

Unidad Responsable: Exportadora de Sal, S.A de C.V.

Tipo de Evaluación: en materia de Diseño

Año de la Evaluación: 2018

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de Mejora de la Meta
Fin	Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	5	No	Solamente dice: Sin Información	Sí	La meta es del lugar 5 a nivel global.	No	Difícil de determinar, no se tiene un avance aún.	No
	Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	10.72%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 10.72%, es decir, concentrar más del 10% del mercado mundial de sal.	No	Difícil de determinar, ya que es una meta anual, no se tiene un avance aún.	No
Propósito	Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	94%	Sí	Índice de satisfacción	Sí	La meta es de 94%, cuestión complicada, ya que se necesita que 9 de cada 10 clientes estén satisfechos.	No	Difícil de determinar, dado que es una meta anual, no se tiene un avance aún.	No
Componente	Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	100%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 100%, las proyecciones tienen que ser muy exactas.	No	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 27.28%, por lo que tendrían que seguir al mismo ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.	Sí

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

	Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	100%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 100%, las proyecciones tienen que ser muy exactas.	No	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 7.21%, por lo que tendrían que aumentar y mejorar el ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.	Sí
Actividad	Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	3000	Sí	Tonelada métrica por hora	Sí	La meta es de 3000.	Sí	La meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.	Sí
	Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones	100%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 100%.	Sí	La meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.	No
	Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	1600	Sí	Tonelada métrica de sal descargada/hora de trabajo	Sí	La meta es de 1600	Sí	La meta ya fue cumplida y superada al primer trimestre de este año.	Sí
	Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	100%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 100%, las proyecciones tienen que ser muy exactas.	No	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 25.52%, por lo que tendrían que seguir al mismo ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.	Sí
	Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	100%	Sí	Porcentaje	Sí	La meta es de 100%, las proyecciones tienen que ser muy exactas.	No	Difícil de determinar, ya que, hasta el primer trimestre de 2018, se tenía un avance de 21.42%, por lo que tendrían que aumentar el ritmo lo que resta del año para cubrir el 100%.	Sí
	Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial	253	Sí	Tonelada hora Dart	Sí	La meta es de 253.	Sí	Al primer trimestre de este año ya se habían cumplido 231.	No



**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Anexo 5 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados"

MIR actual

Detalle de la Matriz								
<b>Ramo:</b>	10 - Economía							
<b>Unidad Responsable:</b>	K2N - Exportadora de Sal, S.A. de C.V.							
<b>Clave y Modalidad del Pp:</b>	B - Provisión de Bienes Públicos							
<b>Denominación del Pp:</b>	B-001 - Producción, transportación y comercialización de sal marina							
Clasificación Funcional:								
<b>Finalidad:</b>	3 - Desarrollo Económico							
<b>Función:</b>	1 - Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General							
<b>Subfunción:</b>	1 - Asuntos Económicos y Comerciales en General							
<b>Actividad Institucional:</b>	3 - Micro, pequeñas y medianas empresas productivas y competitivas							
Fin								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad.			1			Los mercados de la sal se mantienen estables		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	Calificación de México, en una escala de 1 a 7, en el indicador de Sofisticación Empresarial (Pilar 11) del Índice de Competitividad Global, elaborado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial en su Reporte de Competitividad Global	Este indicador (Pilar) se compone de nueve variables que califican, entre otros temas, la calidad de las redes empresariales de los países analizados, incluyendo la disponibilidad y calidad de proveeduría; así como la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas. Diversas variables del indicador son competencia de esta Secretaría. Asimismo, la calificación observada para México en 2013 (4.24), y que se establece como línea base, corresponde a la posición 55 de 148 economías que considera el índice. En los últimos cinco años, México se ha ubicado en promedio en la posición 57. En tanto, la meta 2018 corresponde a la calificación obtenida por el país mejor ubicado en América Latina en 2013 (Costa Rica), que lo posiciona en el lugar 31	Absoluto		Estratégico	Eficacia	Anual	.:Foro Económico Mundial

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	Medir el nivel de Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	(Toneladas de sal vendidas por trimestre / Toneladas vendidas totales por trimestre en el mercado mundial de exportación de sal, x 100)	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Atender la demanda de sal en el mercado mundial de exportación de la sal: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos; Informe Mitsubishi del ejercicio anterior, provisto por la Dirección Adjunta
<b>Propósito</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo			1			Los contratos de ventas de sal en volumen, calidad y precios se realizan en los mejores términos.		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Resultado de encuestas realizadas	Absoluto	Índice de satisfacción	Estratégico	Calidad	Anual	Atender la demanda de sal logrando la satisfacción del cliente: Reporte de calidad de Isla de cedros, proporcionado por la gerencia de producción para elaborar informes externos.
<b>Componente</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida			1			Las normas del comercio internacional en la materia se mantienen		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Medir el grado de cumplimiento del programa de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	(Toneladas de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Atender el cumplimiento del programa de sal industrial comercializada: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Medir el grado de cumplimiento del programa de sales especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	(Toneladas de sal especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el período / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Atender el cumplimiento del programa de sales especiales vendidas: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
<b>Actividad</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart.			1			El desarrollo tecnológico en la materia se mantiene		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal.	Medir el grado de cumplimiento del programa de producción de sal.	(Toneladas de sal industrial cosechadas reales / toneladas de sal industrial proyectadas, x 100)	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender la demanda de producción de sal industrial: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial	Medir el grado de cumplimiento del programa de transporte terrestre de sal industrial	(Toneladas de sal transportada hora-Dart)	Absoluto	Tonelada hora Dart	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender en programa de tonelada, hora de transporte terrestre de sal: Reporte Mensual de la Disponibilidad de Camiones Dart, emitido por la Subgerencia de Mantenimiento de Transporte Terrestre
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Optimizar los procesos de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.			2			Las condiciones climatológicas y marítimas permiten la movilidad de las embarcaciones transportadoras de la sal		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal.	Medir el grado de cumplimiento del programa de descarga de sal de las barcasas	Tonelada métrica de sal descargada/ hora de trabajo	Absoluto	Tonelada métrica de sal descargada/ hora de trabajo	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender en programa de tonelada, hora de descarga de sal de las barcasas: Reportes del programa de descarga de barcasas, elaborado por la gerencia de producción para elaborar informes externos

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	(Toneladas de sal industrial transportadas a Isla de Cedros reales / toneladas de sal industrial transportadas proyectadas, x 100)	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Atender la demanda de transporte de sal a Isla de Cedros: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Optimizar la carga de barcos para reducción de costos.			3			Los barcos salineros arriban de conformidad a lo programado		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Medir el grado de productividad y eficiencia de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Tonelada métrica por hora	Absoluto	Tonelada métrica por hora	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Atender la capacidad que tienen los equipos e instalaciones portuarias para embarque de sal industrial de toneladas métricas por hora: Reportes de seguimiento de operaciones en Isla de Cedros. Programa de carga de barcos
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.			4			Los proveedores de maquinaria, equipo, componentes y refacciones cumplen con los contratos		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones	Medir el grado de Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones.	(Disponibilidad global del equipo y energía proveída por Mantenimiento / Disponibilidad global requerida por Operaciones, x 100)	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender la disponibilidad de los equipos y energía, requerida por operaciones: Cartas Compromiso de los Procesos, y seguimiento mensual de objetivos y metas e indicadores de SGI

Sugerencias a la MIR:

<b>Detalle de la Matriz</b>	
<b>Ramo:</b>	10 - Economía
<b>Unidad Responsable:</b>	K2N - Exportadora de Sal, S.A. de C.V.
<b>Clave y Modalidad del Pp:</b>	B - Provisión de Bienes Públicos
<b>Denominación del Pp:</b>	B-001 - Producción, transportación y comercialización de sal marina
<b>Clasificación Funcional:</b>	
<b>Finalidad:</b>	3 - Desarrollo Económico
<b>Función:</b>	1 - Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General
<b>Subfunción:</b>	1 - Asuntos Económicos y Comerciales en General

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

<b>Actividad Institucional:</b>		3 - Micro, pequeñas y medianas empresas productivas y competitivas						
<b>Fin</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Contribuir a desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas mediante la consolidación del liderazgo mundial de la entidad como unidad productora de sal de alta calidad, al precio más competitivo y con los más altos estándares de confiabilidad e inocuidad.			1			Los mercados de la sal se mantienen estables		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Calificación de México en el Pilar Sofisticación Empresarial del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial	Calificación de México, en una escala de 1 a 7, en el indicador de Sofisticación Empresarial (Pilar 11) del Índice de Competitividad Global, elaborado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial en su Reporte de Competitividad Global	Este indicador (Pilar) se compone de nueve variables que califican, entre otros temas, la calidad de las redes empresariales de los países analizados, incluyendo la disponibilidad y calidad de proveeduría; así como la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas. Diversas variables del indicador son competencia de esta Secretaría. Asimismo, la calificación observada para México en 2013 (4.24), y que se establece como línea base, corresponde a la posición 55 de 148 economías que considera el índice. En los últimos cinco años, México se ha ubicado en promedio en la posición 57. En tanto, la meta 2018 corresponde a la calificación obtenida por el país mejor ubicado en América Latina en 2013 (Costa Rica), que lo posiciona en el lugar 31	Absoluto		Estratégico	Eficacia	Anual	..:Foro Económico Mundial
Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	Medir el nivel de Participación en el mercado mundial de exportación de la sal	(Toneladas de sal vendidas por trimestre / Toneladas vendidas totales por trimestre en el mercado mundial de exportación de sal, x 100)	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Atender la demanda de sal en el mercado mundial de exportación de la sal: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos; Informe Mitsubishi del ejercicio anterior, provisto por la Dirección Adjunta
<b>Propósito</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

La industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo de Norteamérica y Asia, recibe sal con altos estándares de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo			1			Los contratos de ventas de sal en volumen, calidad y precios se realizan en los mejores términos.		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes consumidores de sal.	Resultado de encuestas realizadas	Absoluto	Índice de satisfacción	Estratégico	Calidad	Anual	Atender la demanda de sal logrando la satisfacción del cliente: Reporte de calidad de Isla de cedros, proporcionado por la gerencia de producción para elaborar informes externos.
Componente								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Sal de calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo vendida			1			Las normas del comercio internacional en la materia se mantienen		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Cumplimiento del Programa de Ventas de sal Industrial con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Medir el grado de cumplimiento del programa de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	<p><del>(Toneladas de sal Industrial vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el periodo / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)</del></p> <p>Se sugiere revisar este método de cálculo, ya que solamente se divide lo efectivo entre lo proyectado. Esto podría generar el incentivo de proyectar ventas bajas y de esta forma cumplir con más el 100% de la meta establecida. Una forma de hacerlo podría ser proyectar las ventas tomando en consideración la cifra del periodo anterior.</p> <p>Adicionalmente, se podría generar una lista de características o estándares necesarios para poder considerar que la sal vendida cumple con todas las características necesarias para considerarla de calidad.</p>	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Atender el cumplimiento del programa de sal industrial comercializada: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Cumplimiento del Programa de Ventas de sales especiales con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	Medir el grado de cumplimiento del programa de sales especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo.	(Toneladas de sal especiales vendidas con calidad, inocuidad, oportunidad y a un precio competitivo reales en el periodo / las toneladas de ventas de sales especiales proyectadas, x 100)  Se sugiere revisar este método de cálculo, ya que solamente se divide lo efectivo entre lo proyectado. Esto podría generar el incentivo de proyectar ventas bajas y de esta forma cumplir con más el 100% de la meta establecida. Una forma de hacerlo podría ser proyectar las ventas tomando en consideración la cifra del periodo anterior.  Adicionalmente, se podría generar una lista de características o estándares necesarios para poder considerar que la sal vendida cumple con todas las características necesarias para considerarla de calidad.	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Atender el cumplimiento del programa de sales especiales vendidas: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
<b>Actividad</b>								
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Mejorar los procesos de cristalización y lavado de la sal para asegurar la producción de sal industrial de alta calidad y un mayor rendimiento de toneladas de sal por caja Dart.			1			El desarrollo tecnológico en la materia se mantiene		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Seguimiento al cumplimiento del programa de producción de sal. 4	Medir el grado de cumplimiento del programa de producción de sal.	(Toneladas de sal industrial cosechadas reales / toneladas de sal industrial proyectadas, x 100) Se sugiere revisar este método de cálculo, debido a que divide las toneladas cosechadas reales entre las proyectadas, lo que genera un incentivo a proyectar cantidades pequeñas y de esta forma cumplir con una cantidad mayor a la meta.	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender la demanda de producción de sal industrial: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
Eficiencia de transporte terrestre de sal industrial 4	Medir el grado de cumplimiento del programa de transporte terrestre de sal industrial	(Toneladas de sal transportada hora-Dart)	Absoluto	Tonelada hora Dart	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender en programa de tonelada, hora de transporte terrestre de sal: Reporte Mensual de la Disponibilidad de Camiones Dart, emitido por la Subgerencia de Mantenimiento de Transporte Terrestre
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Optimizar los procesos de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.			2			Las condiciones climatológicas y marítimas permiten la movilidad de las embarcaciones transportadoras de la sal		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para la descarga de la sal. 3	Medir el grado de cumplimiento del programa de descarga de sal de las barcazas	Tonelada métrica de sal descargada/ hora de trabajo	Absoluto Se sugiere revisar la meta y considerar aumentarla, debido a que en el primer trimestre del año ya se había cubierto y superado; o proveer de pruebas para justificar la meta.	Tonelada métrica de sal descargada/ hora de trabajo	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender en programa de tonelada, hora de descarga de sal de las barcazas: Reportes del programa de descarga de barcazas, elaborado por la gerencia de producción para elaborar informes externos
Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros. 3	Cumplimiento del programa de transporte de sal industrial a Isla de Cedros.	(Toneladas de sal industrial transportadas a Isla de Cedros reales / toneladas de sal industrial transportadas proyectadas, x 100)	Relativo Se sugiere revisar la meta y considerar aumentarla, debido a que en el primer trimestre del año ya se había cubierto y superado; o proveer de pruebas para justificar la meta.	Porcentaje	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Atender la demanda de transporte de sal a Isla de Cedros: Documento oficial de información de Producción, Transporte, Venta e Inventarios de Sal Reporte Mensual de Operaciones, emitido por la Dirección de Operaciones a Dirección General para elaborar informes externos
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Optimizar la carga de barcos para reducción de costos.			3			Los barcos salineros arriban de conformidad a lo programado		
Indicador	Definición	Método de Calculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación



**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Productividad de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal. 1	Medir el grado de productividad y eficiencia de instalaciones portuarias y equipos utilizados para el embarque de la sal.	Tonelada métrica por hora	Absoluto Se sugiere revisar la meta, ya que desde el primer trimestre de 2018 ya se había cubierto y superado la meta; o proveer de pruebas para justificar la meta.	Tonelada métrica por hora	Gestión	Eficiencia	Trimestral	Atender la capacidad que tienen los equipos e instalaciones portuarias para embarque de sal industrial de toneladas métricas por hora: Reportes de seguimiento de operaciones en Isla de Cedros. Programa de carga de barcos
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Proveer los equipos y energía necesarios para la producción, transporte y ventas de sal.			4			Los proveedores de maquinaria, equipo, componentes y refacciones cumplen con los contratos		
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Método de Calculo</b>	<b>Tipo de Valor de la Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Dimensión del Indicador</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Medios de Verificación</b>
Cumplimiento de la Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones 2	Medir el grado de Disponibilidad global de los equipos y energía, requerida por Operaciones.	(Disponibilidad global del equipo y energía proveída por Mantenimiento / Disponibilidad global requerida por Operaciones, x 100)	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Atender la disponibilidad de los equipos y energía, requerida por operaciones: Cartas Compromiso de los Procesos, y seguimiento mensual de objetivos y metas e indicadores de SGI

Anexo 6 "Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios"

No aplica.

Anexo 7 “Principales fortalezas, retos y recomendaciones”

Tema de la Evaluación	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia	Recomendación concreta
Fortaleza y oportunidad			
Justificación de la creación y del diseño del programa.	El Pp B001 tiene identificado la necesidad que busca atender, así como el área que busca atender.	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3	
Contribución del programa al cumplimiento de las metas nacionales y planeación orientada a resultados.	El Pp está correctamente alineado con las metas y estrategias transversales del PND 2013-2018, con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PRODEINN 2013-2018 y contribuye de manera directa a 3 de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030.	Pregunta 5 Pregunta 6 Pregunta 7	
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	Los objetivos de todos los componentes de la MIR están correctamente indicados y descritos.	Pregunta 13 Pregunta 14 Pregunta 15 Pregunta 16	
	Los indicadores de la MIR están correctamente caracterizados ya que cumplen con todas las características solicitadas en la evaluación.	Pregunta 18 Pregunta 19	
Debilidad y amenaza			
Justificación de la creación y del diseño del programa.	El Pp no cuenta con un estudio oficial de mercado el cual permitiría establecer y justificar de mejor forma las áreas de enfoque (atendida, objetivo, potencial).	Pregunta 1 Pregunta 2	Dado que no se cuenta con un documento en el que se especifiquen y cuantifiquen las áreas de enfoque (atendida, objetivo, potencial), se recomienda que se elabore una metodología y se sistematice de

			<p>manera electrónica esta información. Este documento podría ser realizado por ESSA con ayuda externa y siguiendo la recomendación de identificación de poblaciones como se sugiere en el Anexo 2. Esta información se sugiere sea manejada en algún paquete estadístico que permita elaborar fórmulas para hacer proyecciones y se pueda manejar y actualizar la información.</p> <p>Este mismo documento podrá ayudar a establecer metas más claras de los indicadores.</p>
<p>Población potencial, objetivo o área de enfoque.</p>	<p>Al no contar con un estudio de mercado, no se puede identificar cuál es el área de enfoque potencial, objetivo y efectiva. Asimismo, sin este documento no se puede determinar si hay nuevas áreas de oportunidad de negocio.</p>	<p>Pregunta 8                  Pregunta 9                  Pregunta 10</p>	<p>Se recomienda elaborar un estudio de mercado que contenga proyecciones sobre cuál podría ser el flujo de producción, transporte y comercialización de sal en México y el mundo. Este estudio de mercado tiene que actualizarse de manera anual para poder establecer metas más claras e identificar con más precisión las áreas de enfoque (potencial y objetivo).</p> <p>Esto podría ayudar a establecer de mejor forma cuál es el área de enfoque atendida, potencial y objetivo. A pesar de que se trate de una empresa y clientes, se tiene que tener información sobre esta “población” a cubrir.</p>

			Asimismo, se debe de establecer una metodología sistematizada que incluya a los clientes que están siendo atendidos, los potenciales (que dependerán del estudio de mercado) y la población que se buscará cubrir (objetivo).
	No se cuenta con mecanismos oficiales de entrega.	Pregunta 12	Establecer procedimientos de contratación a nivel mundial estandarizados. Esto permitirá tener completa transparencia en la contratación de los servicios de ESSA.
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	No se cuenta con un documento oficial que contenga el resumen narrativo de la MIR.	Pregunta 17	Se recomienda que se integre el resumen narrativo de la MIR en algún documento oficial como en los manuales operativos. De esta forma, se podría tener una idea más clara de cuáles son los objetivos del Pp y, de esta forma, comprender cómo se está cubriendo la necesidad.
	No se cuentan con las justificaciones para establecer las metas.	Pregunta 20	Tener para cada indicador, una justificación para cada meta establecida. Estas metas deberán de justificarse con evidencia empírica o teórica que se obtenga de mejores prácticas nacionales e internacionales.

Anexo 8 “Fuentes de Información”

- ESSA. (2013). *Programa Institucional 2013-2018 y Planeación Estratégica 2014-2020*.
- ESSA. (2016). *Manual de Organización Exportadora de Sal S.A. de C.V.*
- ESSA. (2018). *Diagnóstico B001*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A. 2*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A. 3. - 1*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A. 3. - 2*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A. 4. - 1*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A. 4. - 2*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Actividad A.1*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Componente 1*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Componente 2*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Fin 1*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Fin 2*.
- ESSA. (2018). *Ficha Técnica Propósito*.
- ESSA. (2018). *Manual de Política de Políticas y Procedimientos para la Venta de Sal Industrial a Granel para Exportación de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.*
- ESSA. (2018). *MIR B001 1er Trim 2018*.
- ESSA. (2018). *Reporte de Operaciones Marzo 2018*.
- ESSA. (s.f.). *Árbol de necesidades y oportunidades de mercado*.
- Gobierno Federal. (s.f.). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.
- IHS. (2017). *Salt Market Prices: Northeast Asia and North America (2017-2018)*
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública*
- Ley de Propiedad Industrial*
- Roskill. (2017). *Carbon & chemicals: H1 2017 trade in review for salt*.
- Secretaría de Economía (2013). *Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018*
- Secretaría de Gobernación (2013). *Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018*

**Evaluación en materia de Diseño 2018 del Programa presupuestario B001  
"Producción, transportación y comercialización de sal marina"**

Anexo 9 "Ficha técnica con los datos generales de la evaluación"

<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	Evaluación de Diseño 2018 del Pp B001 Producción, transportación y comercialización de sal marina
<b>Nombre del programa evaluado</b>	B001 Producción, transportación y comercialización de sal marina
<b>Ramo</b>	10 Economía
<b>Unidad(es) responsable(s) de la operación del programa</b>	Exportadora de Sal, S.A de C.V.
<b>Servidor(a) público(a) responsable del programa</b>	Eduardo Kukutschka Timmermann
<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde, o en su caso, si es evaluación complementaria</b>	PAE 2018
<b>Instancia de coordinación de la evaluación</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP
<b>Año de término de la evaluación</b>	2018
<b>Tipo de evaluación</b>	Evaluación en materia de Diseño
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	AGEVALÚA Evaluación de Política Pública
<b>Nombre del coordinador(a) de la evaluación</b>	Nathalia Cortez González Felipe León Blanco Sánchez
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as)</b>	René Kuster Rojas Jordan León López
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	Dirección General de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Economía y Exportadora de Sal, SA de CV
<b>Nombre del (de la) titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	Fernando López Portillo Tostado y Eduardo Kukutschka Timmermann
<b>Nombres de los(las) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación</b>	Gildardo Rojo Mota Myrna Yáñez Prieto
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	Adjudicación directa
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	\$261,000.00 MN
<b>Fuente de financiamiento</b>	Recursos Propios