

# Evaluación de procesos del Programa Producción para el Bienestar



Lo que se mide  
se puede mejorar

**CONSEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

## CONSEJO ACADÉMICO 2020-2024

**Armando Bartra Vergés**

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

**María del Rosario Cárdenas Elizalde**

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

**Guillermo Miguel Cejudo Ramírez**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Claudia Vanessa Maldonado Trujillo**

Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco

**Salomón Nahmad Sittón**

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en  
Antropología Social - Pacífico Sur

**John Roberto Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

## SECRETARÍA EJECUTIVA

**José Nabor Cruz Marcelo**

Secretario Ejecutivo

**Karina Barrios Sánchez**

Coordinadora General de Evaluación

**José Manuel del Muro Guerrero**

Coordinador General de Monitoreo, Entidades  
Federativas y Fortalecimiento Institucional

**Alida Marcela Gutiérrez Landeros**

Coordinadora General de Análisis de la Pobreza

**Daniel Gutiérrez Cruz**

Coordinador General de Administración

## COLABORADORES

### Equipo técnico

Karina Barrios Sánchez

Alice Zahí Martínez Treviño

Carolina Maldonado Carreño

María Luisa Monroy Merchán

Andrea Guadalupe Espinosa Burguete

## Universidad Autónoma Chapingo

Instancia evaluadora

Evaluación realizada mediante el proyecto "Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo" con el Contrato 2022-A-L-NAC-A-C-20-VQZ-00007228 con número interno CGE/DEAGF/01/2022

**Norman Aguilar Gallegos**

Coordinador de la Evaluación

### Principales Colaboradores

Horacio Santoyo Cortés

Jimena Achiquen Millán

María Guadalupe González Ramírez

Irma Maldonado Hernández

Víctor Hugo Villaseñor Carmona

Francisco Javier Castañeda Trujano

José Alfredo Olvera Martínez



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
**CHAPINGO**



## 1. Resumen ejecutivo

El objetivo general de esta evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los Programa Sembrando Vida (PSV), Programa Producción para el Bienestar (PPpB) y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos (PPG), que permita valorar si su gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de cada Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

El presente documento corresponde al informe final de la Evaluación de Procesos del PPpB, realizada por la Universidad Autónoma Chapingo en apego a los Términos de Referencia<sup>1</sup> evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyo al campo (TDR) emitidos por el CONEVAL.

### 1.1. Descripción del Programa

En el 2019 inició la operación del PPpB como uno de los cuatro programas prioritarios de la estructura programática de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). En este año, el Programa tomó como base el padrón conformado por predios de productores de granos de pequeña y de mediana escala, con superficies de hasta cinco hectáreas de riego o 20 hectáreas de temporal. Posteriormente, en el mismo año, se incorporaron a dicho padrón más predios de productores de granos ubicados en localidades con población indígena, de caña de azúcar y de café, en su mayoría de pequeña escala con hasta cinco hectáreas de temporal.

Para 2021 se tomó la decisión de incorporar al padrón del Programa predios de productores de cacao, amaranto y chíá, así como unidades de producción de miel y leche, que junto con los mencionados predios de productores de granos (maíz, frijol, trigo harinero y/o arroz, entre otros), de caña de azúcar y de café, conforman su población objetivo.

---

<sup>1</sup> Términos de Referencia Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo, marzo 2022, CONEVAL.

El objetivo general del Programa en 2022 es incentivar a las personas que se dedican a la actividad agropecuaria para contribuir al incremento de la productividad de los cultivos o productos elegibles; para lo cual, opera por medio de entrega de Apoyos Directos a Productores y dos estrategias<sup>2</sup>:

- i. **Apoyos Directos a Productores (ADP).** El objetivo de los ADP es dotar de liquidez a productores de pequeña o mediana escala (hasta 20 hectáreas) preferentemente de granos, amaranto, chíá, caña de azúcar, café, cacao o miel, mediante apoyos directos. Los ADP son incentivos económicos que se entregan directo a los beneficiarios considerando una clasificación de estratos y cuotas determinada por la Unidad Responsable (UR). De igual forma, se establece un catálogo de cultivos y productos elegibles para el Programa y un catálogo de conceptos para el uso del incentivo.
- ii. **Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT).** Esta estrategia brinda capacitación y acompañamiento técnico-organizativo para la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables e incrementar los rendimientos en las unidades de producción de los beneficiarios; así como fortalecer la instrumentación de servicios de vinculación productiva.  
La capacitación y acompañamiento técnico se lleva a cabo en Escuelas de Campo (ECA) que son conjuntos de beneficiarios (generalmente de la misma localidad) con perfil productivo similar. Las ECA se agrupan en Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación (MICI) que es un nivel de seguimiento y monitoreo de la EAT. En 2022 se estableció destinar a esta estrategia hasta el 3.86% del presupuesto asignado al Programa.
- iii. **Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento (EFAF).** Su objetivo es fomentar el acceso al financiamiento formal a los productores beneficiarios del PPpB, prioritariamente a los que reciben capacitación y acompañamiento técnico-organizativo, para complementar los ADP con recursos crediticios para la producción, adquisición de bienes de capital productivo, cosecha, poscosecha, valor agregado o comercialización que respalden o mejoren las

---

<sup>2</sup> Concepto referido en las Reglas de Operación del Programa 2022.

operaciones crediticias, sin costo a los productores. La EFAP no está diseñada para atender la libre demanda, ya que es un esquema de inducción para el desarrollo de modelos productivos sostenibles y acceso al financiamiento vinculados con la EAT. Para ello, en el marco del Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (FONAGA) operado por los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), los montos asignados en 2020 y 2021 para la EFAP se utilizaron para constituir la modalidad ProBienestar donde los recursos no utilizados y los recuperados, pueden ser aplicados en operaciones futuras objeto de la estrategia.

## **1.2. Diseño metodológico de la evaluación**

La presente evaluación se desarrolló mediante una metodología de tipo cualitativa, la cual consideró dos etapas: i) Análisis de gabinete y, ii) Trabajo de campo.

En la primera etapa se analizó información respecto a la normatividad aplicable, estudios de la problemática que el Programa pretende atender, diagnósticos del marco contextual en el que opera, sistemas de información, evaluaciones previas, bases de datos, informes y reportes.

Para el trabajo de campo se establecieron criterios de selección para determinar la muestra analítica. Estos criterios se definieron con base en el diseño del Programa, en su operatividad y en el contexto de operación.

Además, la selección de la muestra para el trabajo de campo debía realizarse en al menos cuatro entidades. De estas cuatro, en una entidad se debía observar la implementación conjunta de los tres Programas, en alguno de sus componentes. Por cada uno de los Programas, se tendría que realizar el trabajo de campo en cuando menos dos entidades diferentes.

Con base en lo anterior, para la evaluación del PPpB fueron seleccionados los estados de Puebla y Jalisco para realizar el trabajo de campo y Chiapas como entidad de reemplazo. Es necesario precisar que, con dicha muestra analítica, se

buscó obtener la mejor información de las unidades analizadas de acuerdo con los objetivos de la evaluación, más no así tener una muestra representativa estadística.

Una vez definida la muestra, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a profundidad a actores clave de la SADER y en las entidades seleccionadas, así como grupos focales y observación directa con técnicos y beneficiarios. Lo anterior permitió identificar y observar los procesos del Programa en todos los niveles de operación de este.

### **1.3. Resultados de la evaluación**

En este apartado se presentan los procesos operativos, los hallazgos y las recomendaciones derivadas de la evaluación. La información se detalla por estrategia considerando que cada una tiene objetivos diferenciados, pero señalando los vínculos que eventualmente se presentan.

#### **1.3.1. Apoyos Directos a Productores**

En 2022 cambió la Instancia Ejecutora de los ADP, pasando de las Representaciones de la SADER en los estados a las Delegaciones de los Programas para el Desarrollo de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN).

Sobre este punto es importante mencionar que durante el trabajo de campo no se tuvo la posibilidad de realizar entrevistas con los funcionarios a nivel central de la SEBIEN involucrados en el proceso de ratificación.

El proceso que se describe a continuación corresponde al año y a la modificación que se menciona.

- i. Planeación.** El proceso de planeación es llevado por la Dirección General de Apoyos Productivos Directos (DGAPD) como UR. En este proceso se establece la cobertura del Programa, la conformación de la población objetivo, la preparación informática para la operación y la elaboración de la normatividad.

- ii. **Proceso de Difusión del programa.** La difusión del programa consistió en la publicación de trípticos en el sitio de internet de Producción para el Bienestar 2022, para difundir información a productores que han participado en PPpB. El padrón es cerrado, no se invita a nuevos beneficiarios, la difusión comprende los montos de apoyo y condiciones operativas iniciales y en su caso las adecuaciones que se realizan durante el ejercicio.
- iii. **Actualización e integración del Padrón del Programa Producción para el Bienestar.** En este proceso, con base a los ajustes de las Reglas de Operación y con los resultados del ejercicio anterior, la DGAPD actualiza el padrón del Programa Producción para el Bienestar y envía el listado de productores a la SEBIEN, esta última ratifica a los productores y predios a través de un instrumento tipo cuestionario.
- iv. **Ratificación de productores.** El proceso de ratificación lo realiza la SEBIEN a partir del padrón de productores enviado por la DGAPD. Este proceso, para el año 2022, se realiza a través de entrevistas personales con cada productor y recopilación de información personal y del predio.
- v. **Entrega de apoyo.** Del listado de productores ratificados se procede al pago directo. Para esto, se procede al cálculo del apoyo económico, su comunicación y su entrega. La instancia dispersora fue el Banco del Bienestar, quien se encargó de realizar la entrega del apoyo de manera directa a los beneficiarios mediante mesas de pago y en casos excepcionales, a través de orden de pago del mismo Banco.
- vi. **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia.** La DGAPD se encarga de realizar acciones de supervisión para revisar el cumplimiento de la normatividad por parte de los productores y de la Instancia Ejecutora, esto con base a las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación de los programas del ejercicio 2022. Este proceso tiene como objetivo verificar y dar seguimiento a los apoyos otorgados conforme a la normatividad aplicable.

El PPpB ha logrado una cobertura con el ADP de alrededor de 2.2 millones de beneficiarios, mismos que están registrados en un padrón público y que es

actualizado constantemente. Mientras que la entrega del incentivo de manera directa al beneficiario minimiza los costos operativos del Programa.

La incorporación de los Servidores de la Nación agilizó el proceso, debido a que tenían delimitadas sus funciones, sin embargo, en el trabajo de campo se observó que los productores tenían desorientación de la operatividad del programa. En este sentido, sería conveniente brindar mayor difusión del Programa donde se les aclaren dudas del proceso a los productores y establecer que el personal de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) ya no seguirá participando en el proceso, así como normar el esquema de coordinación entre Secretarías a nivel nacional a fin de lograr una difusión más efectiva.

Como se mencionó, el Programa implementó un mecanismo para la entrega de los ADP mediante mesas de pago con apoyo de los Servidores de la Nación y en casos excepcionales con orden de pago. Este mecanismo permitió la entrega del incentivo al 90% de los beneficiarios en menos tiempo; así como la transparencia del proceso.

Hasta el 2021, se usó el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP) como una herramienta de monitoreo y transferencia de información entre actores involucrados, por lo que ayuda para la actualización de expedientes y transparencia en medios digitales. Para 2022, la actualización de datos y/o ratificación de productores es a través de Sistemas propios de la SEBIEN.

En cuanto a la consolidación operativa, en general, se tiene que los ADP tienen sus procesos puntualmente definidos por documentos normativos internos y de coordinación entre los responsables. Los operadores de SADER conocen los procesos y los aplican de manera estandarizada. No obstante, en el proceso de Ratificación, incorporado en 2022, es recomendable que el personal involucrado se capacite para estandarizar dicho proceso.

Complementariamente, dado que el propósito del PPpB es el incremento de la productividad en la población atendida, es recomendable, que, con fines de retroalimentación, se identifiquen los comportamientos inducidos con la



transferencia y su relación con los cambios obtenidos en la productividad al nivel productores representativos, para dar elementos del grado de cumplimiento del objetivo del programa.

En conclusión, los ADP logran una importante cobertura de productores a nivel nacional. Pero, debido a la heterogeneidad de las zonas en donde se ubican los beneficiarios y al cambio de Instancia Ejecutora ocurrido en 2022, es recomendable afinar algunos procesos para efficientizar su operación como la difusión, la entrega del apoyo y el seguimiento y monitoreo.

### 1.3.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico

Los procesos mediante los cuales opera la Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) son:

- i. **Planeación.** La planeación de la EAT se realiza en dos momentos. El primero de ellos se lleva a cabo por la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP), como UR, quien define las líneas de acción que direccionan la estrategia a nivel nacional. A nivel de beneficiarios, se realizan actividades de planeación correspondientes a la caracterización y a la identificación de las necesidades en la producción de los beneficiarios, que son utilizados en la conformación de una línea base que forma parte de la implementación de la estrategia.
- ii. **Difusión.** La difusión de la EAT persigue dos objetivos, el primero de ellos es a nivel nacional mediante el cual se dan a conocer la intencionalidad, avances y resultados de la estrategia. Mientras que las actividades de difusión de la EAT con beneficiarios las realizan los técnicos y coordinadores por medio de reuniones, asambleas, vinculación con los municipios y las representaciones de la SADER, y aunque no es una actividad propia de difusión, los intercambios de experiencias han ayudado a la promoción por el contacto de productor a productor.
- iii. **Selección y actividades de técnicos.** La selección de técnicos tuvo mayor relevancia al inicio de operación de la estrategia; en la actualidad, la

contratación de técnicos se realiza al inicio de cada etapa de la EAT, en la que, en seguimiento de ejercicios anteriores se reconoce a todos aquellos técnicos que cumplen con su trabajo y ocasionalmente se abre una convocatoria cerrada para cubrir alguna vacante. La selección del técnico es decisión de la DGOP, pero administrativamente, el candidato seleccionado es contratado por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).

- iv. **Certificación de técnicos y coordinadores.** En 2021, la EAT llevó a cabo un proceso de certificación de coordinadores, técnicos agroecológicos, técnicos sociales y técnicos de apoyo a productor, quienes elegían al menos uno de cuatro temas a certificarse. El proceso se llevó en línea, aunque en algunos grupos se realizó el seguimiento en campo. La primera etapa fue una alineación de competencias; después, los técnicos y coordinadores entregaron evidencias de su trabajo en campo que estuvieran alineadas a la certificación; para posteriormente llevar a cabo entrevistas con cada uno de los participantes y finalmente se daba un dictamen de certificación con base en las evidencias entregadas y la entrevista realizada.
- v. **Participación de beneficiarios en la estrategia.** La decisión de participar en la EAT es de los beneficiarios, haciéndose en una asamblea comunitaria donde se expone el plan de trabajo y se retroalimenta de las necesidades externadas por los asistentes. En esta asamblea un productor se propone para ser el productor innovador, y el resto de los productores lo avala, también se define la parcela donde se implementarán las prácticas para demostrar los resultados de la transición. Con lo anterior se conforman las ECA dependiendo de la distancia entre los productores a capacitar y de su perfil productivo.
- vi. **Implementación de la estrategia con beneficiarios.** Las actividades que desarrolla la EAT son capacitaciones, talleres, intercambios de experiencias y visitas de seguimiento. Las cuales son realizadas por el técnico agroecológico, bajo el apoyo transversal del coordinador regional y del técnico social. Todas las actividades se registran en una plataforma en línea y mensualmente se descarga el informe de las mismas.

Algunos beneficiarios del PPpB también están vinculados con el de Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) como tutores de éstos. En estos casos, los aprendices se vinculan con los productores para laborar en las actividades propias del cultivo. Sin embargo, la vinculación de estos Programas presenta retos importantes en la coordinación de actividades de los becarios con respecto a las de las producciones agrícolas.

- iv. **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia.** Los técnicos dan seguimiento a los beneficiarios mediante visitas individualizadas y reuniones con los productores de las ECA. Mientras que el monitoreo de la EAT se realiza mediante los informes mensuales y el informe anual, lo cual es un medio actualizado de los avances de la estrategia a nivel central.

La EAT refleja gran capacidad de adaptación a las necesidades de los productores al considerar la opinión de los beneficiarios para elaborar el plan de transición agroecológica. Cabe mencionar que, las tecnologías agroecológicas resultan atractivas para los becarios del PJCF lo que fomenta el relevo generacional en las unidades de producción. Además de que dichas prácticas son de amplia aplicación a diferentes cultivos, lo cual hace suponer que las prácticas adoptadas perduren después de la conclusión de la estrategia.

Otra característica de la EAT es que el personal cuenta con seguro social; asimismo, dependiendo de su desempeño, son recontratados para los ejercicios subsecuentes, lo que representa estabilidad laboral para ellos, motivando un mejor desempeño en la implementación de la estrategia.

También se considera que el uso de la plataforma de acompañamiento técnico en línea es un elemento importante en el seguimiento y monitoreo de la estrategia permitiendo acceso la información actualizada a niveles centrales.

La principal área de oportunidad identificada en esta evaluación es la difusión de la EAT pues se observó que en general, el grado de involucramiento de los beneficiarios de las ECA en las actividades y adopción de las tecnologías es menor al esperado. Para fortalecer este proceso se sugiere aprovechar los resultados de

éxito de los intercambios de experiencias ya que con interacción de “productor a productor” existen mayores probabilidades de convencer a beneficiarios para participar en la estrategia.

En este sentido, también se recomienda invitar a los productores innovadores a las asambleas para que den su testimonio y en la medida de lo posible realizar estos eventos en las ECA y en las parcelas demostrativas para que los candidatos a participar observen *in situ* los resultados de la estrategia.

Por otra parte, el personal técnico se encuentra en el límite de actividades que puede realizar sin comprometer la eficiencia y calidad del trabajo que hasta ahora ha mostrado. Dentro de estas actividades, está el registro de información en la plataforma que, si bien es un mecanismo importante para el monitoreo de la estrategia a nivel central, para los técnicos y coordinadores es una tarea que les consume cada vez más tiempo considerando que el formato se ha modificado anualmente volviéndose más extenso y detallado, además de que para ellos es un producto que tiene poco valor de uso al no recibir retroalimentación de esta actividad.

Para optimizar las actividades de los técnicos se propone que el registro de la información que se consulta a nivel central se mantenga mes a mes como un informe ejecutivo y que la información menos imprescindible se reporte bimestralmente. También se sugiere que la plataforma genere informes regionales para la consulta de coordinadores y técnicos con información útil para la toma de decisiones a nivel de ECA.

Por otra parte, se observó que los beneficiarios interpretan la firma continua de varios formatos de evidencia de la estrategia como un proceso administrativo y no de acompañamiento técnico. Por lo que se recomienda simplificar estos formatos sin perder su confiabilidad; por ejemplo, generar una lista de asistencia mensual y pedir por única ocasión la firma del beneficiario que avale su participación en las actividades que haya estado presente.



Con base en lo anterior, también se sugiere que se planee un crecimiento intensivo de la EAT, es decir integrar a más beneficiarios por ECA, en lugar de incrementar el número de ECA. Esto en consideración de la alta carga de actividades de los técnicos y de las implicaciones que habría con respecto a los tiempos de traslado.

En conclusión, la mecánica operativa de la EAT aún está en consolidación y demuestra una operación coordinada de sus procesos lo que resulta en experiencias satisfactorias; no obstante, es necesario mejorar los procesos de difusión y actividades con técnicos para ampliar la cobertura e impacto de la estrategia mediante la participación permanente de los beneficiarios.

### **1.3.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

En la operación de esta Estrategia (EFAF) participan los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) como banca de segundo piso y los Intermediarios Financieros (IF), quienes tienen la responsabilidad en el otorgamiento, recuperación y gestión del riesgo del crédito. Estas entidades están sujetas a esquemas normativos de regulación bancaria y supervisión por parte de las autoridades financieras del país, por lo que sus procesos no son materia de esta evaluación. Bajo este preámbulo, los procesos de la EFAF son:

- i. Acuerdos interinstitucionales para el diseño e implementación de esquemas de financiamiento para la población objetivo.** En el ámbito externo se realizan acuerdos interinstitucionales; con el IF para establecer esquemas de financiamiento adecuados a la población objetivo, con aseguradoras agrícolas, para desarrollar seguros pertinentes, adaptados y de costo accesible por debajo del mercado. Así como, con el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA) para revisar, actualizar y ajustar los criterios técnicos de operación del FONAGA ProBienestar. Internamente, se coordinan la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP) responsable de la EAT y la Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria (DGAA) responsable de la EFAF para establecer compromisos y responsabilidades.

- ii. **Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos.** Los técnicos y coordinadores de la EAT con el apoyo de la EFAF tienen pláticas presenciales o virtuales con los productores de las regiones y cultivos definidos para identificar potenciales sujetos de financiamiento. La EAT con el apoyo de la EFAF integra el Plan de Manejo Tecnológico (PMT) y lo somete a validación ante las instancias correspondientes. Posteriormente, la EFAF y el IF estructuran el crédito de avío parametrizado<sup>3</sup> asociado a dicho plan; o eventualmente del crédito refaccionario asociado a proyectos. Estos actores, se vinculan con empresas aseguradoras para construir esquemas de aseguramiento.
- iii. **Estructuración de los expedientes de crédito.** Los productores con el apoyo de los técnicos de la EAT, personal de la EFAF y del IF integran el expediente de crédito de acuerdo con los lineamientos y normatividad del IF, el cual incluye los requisitos establecidos por el IF como banco de primer piso, los de FIRA como banca de segundo piso, los del FONAGA ProBienestar y eventualmente los de la aseguradora.
- iv. **Autorización de créditos.** Con base a la normatividad aplicable, el IF, la aseguradora y el FONAGA ProBienestar analizan las solicitudes y eventualmente autorizan el crédito, el seguro y la garantía FONAGA ProBienestar. Por su parte, los productores formalizan el crédito y reciben los recursos correspondientes.
- v. **Seguimiento.** El IF realiza la supervisión para verificar la correcta aplicación de los recursos y continuar con el plan de transición agroecológica definido por los técnicos en los territorios de la EAT.
- vi. **Recuperación del crédito.** El beneficiario realiza los pagos; pagando el 100% de los compromisos del crédito, el IF libera la garantía FONAGA ProBienestar y dicho fondo procede a la bonificación de la tasa de interés por pago oportuno.

---

<sup>3</sup> El crédito de avío parametrizado es un esquema de crédito basado en un plan de manejo tecnológico general para un cultivo de una determinada región agrícola; a partir del cual se establecen los montos de recursos crediticios a otorgar y el programa de amortizaciones por hectárea acreditada para un amplio grupo de sujetos de crédito, que producen ese cultivo en esa región.

En caso de algún grado de incumplimiento, el IF realiza el trámite ante el FONAGA ProBienestar para el cobro total o parcial de la garantía.

- vii. **Evaluación y monitoreo de la estrategia.** La EFAF realiza los informes integrales de la estrategia con base en la información generada por el IF, el FEGA, la aseguradora involucrada y la EAT. La información se concentra en el reporte de beneficiarios que publica con periodicidad variable el FEGA relativa a la operación del FONAGA ProBienestar (<https://www.fira.gob.mx/Nd/probienestar.jsp>).

La EFAF se encuentra parcialmente consolidada, ya que cuenta con los Criterios operativos FONAGA ProBienestar, además de que FIRA y los IF están sujetos a esquemas normativos y de supervisión específicos por parte de las autoridades financieras del país. Con una operación limitada la EFAF ha generado aprendizajes, que se han reflejado en la mejora continua de la estrategia; sin embargo, con una mayor escala como la esperada, la gestión de la información será más compleja a menos que se formalice un sistema de monitoreo para la estrategia.

La estructuración de los expedientes, la autorización, el seguimiento y la recuperación de los créditos son actividades normadas y vigiladas debido a la participación de los Intermediarios Financieros (IF) correspondientes. Por lo que las recomendaciones se realizan en los procesos a cargo de la EFAF.

En este sentido, la promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos es básicamente responsabilidad de la EFAF con el apoyo de la EAT. Este proceso es el que distingue el esquema con respecto al financiamiento tradicional al sector, pues reduce en forma significativa los costos de transacción del IF, cuyo monto es la principal barrera para que los dispersores de crédito atiendan a los productores de pequeña y mediana escala del PpB.

Estas actividades han sido probadas en alguna medida durante el año 2021, con coberturas focalizadas en cuanto a cultivos y regiones. Sin embargo, su escalamiento y operación estructurada que está en curso de implementación a partir de 2022 está por validarse mediante “Pilotos”.

Por lo anterior se recomienda que DGOP y la DGAA como UR acuerden y documenten las actividades, los programas de capacitación y los sistemas de seguimiento e indicadores para los coordinadores regionales, los técnicos sociales y los técnicos agroecológicos involucrados en la EFAP.

Otro proceso de estrategia susceptible de mejora es el de evaluación y monitoreo de la EFAP, ya que los informes de la EFAP no dan cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos de la estrategia proporcionando una perspectiva limitada de los avances y dificultando su gestión y retroalimentación. Por lo anterior, se recomienda que la DGAA mejore el sistema de seguimiento de la EFAP a partir de informes periódicos que generen las diferentes instituciones involucradas (FEGA, IF, EAT y aseguradoras) en cada uno de los procesos en que participan.

En suma, la EFAP es una herramienta con potencial de incidir en desarrollo de su población objetivo. El año 2022 es fundamental para mostrar su capacidad de escalamiento en su modalidad definitiva. Los procesos ligados a las entidades financieras están normados y han sido adaptados en lo posible a los diversos contextos de la EFAP, mediante acuerdos institucionales funcionales y flexibles. Se requiere por ende fortalecer las etapas donde se generan los expedientes de crédito viables y atractivos para los IF, mediante una adecuada coordinación con la EAT; así como, mejorar el sistema de seguimiento para lograr una gestión y retroalimentación integral de la estrategia.

#### **1.3.4. Articulación operativa de los tres Programas**

El análisis de la articulación operativa de los Programas Sembrando Vida (PSV), Producción para el Bienestar (PPpB) y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos (PPG), tiene por objetivo identificar puntos de convergencia entre los procesos o aquellas actividades que en la operación de un Programa se relacionan con otros. Esto podría llevar a potencializar actividades, a hacer más eficientes los procesos e, incluso, a generar sinergias en la operación.

Los tres programas en mención comparten población objetivo (principalmente pequeños y medianos productores de maíz y frijol) pero apoyan distintas etapas de



la cadena productiva. El PPpB coincide con el PSV en la atención al eslabón de producción primaria, mientras que el PPG focaliza en el eslabón de comercialización. De modo que existe complementariedad entre los PPpB y PSV con el PPG. No obstante, la articulación entre Programas es escasa e incipiente.

#### **1.3.4.1. Articulación operativa con el Programa Sembrando Vida**

El PPpB y el PSV comparten la atención a dos causas comunes de sus problemáticas centrales, las cuales se relacionan con la escasez de capital de trabajo para la producción y de acceso a conocimiento técnico e innovaciones tecnológicas adecuadas para los cultivos objetivo de cada Programa. Sin embargo, no se identificó articulación operativa entre ambos, debido en gran medida a restricciones normativas.

No obstante, derivado de la campaña antinflacionaria que se lanzó en las últimas semanas por la parte Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el PSV y el PPpB fueron llamados al trabajo conjunto para el establecimiento de acciones y metas de trabajo que permitan mayor producción. De esta manera, han iniciado las acciones de articulación en actividades agroecológicas del PSV y de la EAT del PPpB.

Durante el trabajo de campo se identificaron sembradores (del PSV) que asisten a actividades de capacitación de la EAT (del PPpB), lo que demuestra la coincidencia en el acompañamiento técnico que proporcionan ambos Programas. Por lo que podrían realizar esfuerzos conjuntos para la coordinación estratégica entre técnicos agro ecológicos y productivos.

Por otra parte, la EFAP todavía no ha registrado algún mecanismo de articulación operativa con el PSV; pero, en caso de requerirse, el FONAGA ProBienestar podría incentivar el financiamiento de proyectos relevantes para dicho Programa con algunos ajustes normativos. Lo cual podría apalancar parte de las actividades que se desarrollan en el PSV.

### **1.3.4.2. Articulación operativa con el Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos**

En la práctica, se reportaron casos de productores que son beneficiarios de ambos Programas. Sin embargo, no se distinguieron acciones institucionales para la articulación operativa entre los mismos, debido a que hay poca difusión y orientación hacia los productores sobre los apoyos que entregan los programas distintos a los que participan.

Pese a lo anterior, se identificaron elementos comunes. Uno de ellos es que uno de los criterios para aspirar al beneficio del PPG es estar registrado en el censo del Bienestar, en el Padrón del PPpB, o en los propios que tenga o genere SEGALMEX; pero esta situación parece que no se está aprovechando. También comparten el método de entrega directa de los apoyos a los beneficiarios y que uno de los principales mecanismos de difusión, información y acceso a los Programas son los Servidores de la Nación y el personal operativo de centros de acopio, respectivamente. Estos mecanismos se podrían aprovechar para promover el acceso al otro Programa porque ellos están en contacto con los beneficiarios de ambos Programas y conocen sus necesidades.

Por otra parte, la EAT del PPpB es excluyente hasta cierto punto del PPG, tomando en cuenta que uno de los objetivos de la EAT es el rescate de maíces nativos, los cuales no son aceptados en los centros de acopio de SEGALMEX.

No obstante, ambos Programas podrían complementarse en el acompañamiento técnico como fuente de acceso al conocimiento requerido por los productores. Una de las problemáticas que advierte el PPG es la carencia de información adecuada sobre los mercados de los granos básicos. En este sentido, las acciones de capacitación de la EAT podrían incluir temas relacionados con la comercialización del producto y el comportamiento de los mercados en los que participan.

### **1.3.5. Ajustes en la operación del Programa por la pandemia por la COVID-19**

La pandemia por COVID-19 no tuvo modificaciones significativas en la operación de los ADP. No obstante, se consideró la condición de la pandemia para dar prioridad al contacto con productores mediante dispositivos móviles y realizar las visitas a los predios evitando aglomeraciones de beneficiarios. Para el resto de las actividades se llevaron conforme a lo planeado tomando las medidas sanitarias correspondientes.

En lo que respecta a la EAT, en 2020 y 2021 se suspendieron las asambleas porque generalmente, es donde el número de participantes es mayor. De igual forma, se realizaron ajustes en las actividades del plan de transición agroecológica en los casos donde había beneficiarios o familiares de ellos con diagnóstico positivo al virus. Para el resto de las actividades se llevaron conforme a lo planeado tomando las medidas sanitarias correspondientes, sobre todo, en las capacitaciones y talleres, realizándose en lugares ventilados y con uso de cubrebocas.

Dado que la EFAF en su modalidad actual es una propuesta en curso de implementación a partir de 2022, no hay modificaciones en la gestión de esta estrategia como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

## 2. Índice de contenido

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>i</b>
1.1. Descripción del Programa	i
1.2. Diseño metodológico de la evaluación	iii
1.3. Resultados de la evaluación	iv
1.3.1. Apoyos Directos a Productores	iv
1.3.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico	vii
1.3.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	xi
1.3.4. Articulación operativa de los tres Programas	xiv
1.3.5. Ajustes en la operación del Programa por la pandemia por la COVID-19	xvii
<b>2. Índice de contenido</b>	<b>xviii</b>
2.1. Índice de Cuadros	xxv
2.2. Índice de Figuras	xxvi
<b>3. Introducción</b>	<b>1</b>
3.1. Objetivos de la evaluación	3
3.2. Estructura y contenido	3
<b>4. Descripción del Programa</b>	<b>6</b>
4.1. Antecedentes	6
4.2. Alineación del Programa a la Normatividad	6
4.3. Problemática	7
4.4. Objetivo	8
4.5. Población potencial, población objetivo y población atendida	9
	xviii



4.5.1. Población potencial	9
4.5.2. Población objetivo	9
4.5.3. Población atendida	10
4.5.4. Focalización	10
4.6. Implementación del Programa	10
4.6.1. Apoyos Directos a Productores	11
4.6.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico	20
4.6.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	24
4.7. Principales procesos en la normatividad vigente del Programa	32
4.7.1. Coordinación interinstitucional	32
4.7.2. Procesos del Programa	33
4.8. Modificaciones del Programa	37
4.9. Presupuesto	38
4.10. Alcances del Programa	39
4.11. Contexto y condiciones en las que opera el Programa	40
<b>5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo</b>	<b>43</b>
5.1. Análisis de gabinete	43
5.2. Análisis cualitativo	44
5.3. Trabajo de campo	45
5.3.1. Criterios de selección de la muestra	45
5.3.2. Matriz analítica	50
5.3.3. Entidades y municipios seleccionados	53
5.3.4. Muestra analítica	55
5.3.5. Agenda de trabajo	56

5.3.6. Cronograma	60
5.3.7. Instrumentos de recolección de información a aplicar	63
5.3.8. Formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos	63
<b>6. Descripción y análisis de los procesos del Programa</b>	<b>64</b>
6.1. Apoyos Directos a Productores	67
6.1.1. Descripción y análisis del proceso	68
6.1.2. Consolidación operativa	83
6.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico	84
6.2.1. Descripción y análisis del proceso	84
6.2.2. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa	94
6.2.3. Consolidación operativa	94
6.2.4. Ajustes en la operación de la estrategia por la pandemia por la COVID-19	94
6.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	95
6.3.1. Descripción y análisis de procesos propuestos para 2022	95
6.3.2. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.	111
6.3.3. Consolidación operativa	111
6.3.4. Ajustes en la operación de la estrategia por la pandemia por la COVID-19	112
<b>7. Análisis de la articulación operativa de los tres Programas</b>	<b>113</b>
7.1. Programa de Producción para el Bienestar y Programa Sembrando Vida	113
7.2. Programa de Producción para el Bienestar y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos	117

7.3. Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos y Programa Sembrando Vida	119
7.4. Programa de Producción Para el Bienestar, Programa Sembrando Vida y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos	120
<b>8. Hallazgos y resultados</b>	<b>122</b>
8.1. Resultados de la articulación operativa del Programa	122
8.2. Apoyos Directos a Productores	124
8.2.1. Resultados de la articulación operativa de ADP	124
8.2.2. Principales problemas detectados en la normatividad	126
8.2.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas	126
8.2.4. Fortalezas y amenazas	127
8.3. Estrategia de Acompañamiento Técnico	128
8.3.1. Resultados de la articulación operativa de la EAT	128
8.3.2. Principales problemas detectados en la normatividad	131
8.3.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas	131
8.3.4. Fortalezas y amenazas	133
8.4. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	135
8.4.1. Resultados de la articulación operativa de la EFAF	135
8.4.2. Principales problemas detectados en la normatividad	137
8.4.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas	137
8.4.4. Fortalezas y amenazas	140
<b>9. Recomendaciones y conclusiones</b>	<b>142</b>

9.1. Apoyos Directos a Productores	142
9.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico	145
9.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	148
<b>10. Anexos</b>	<b>151</b>
10.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa	151
10.2. Anexo II a. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Apoyos Directos a Productores	154
10.3. Anexo II b. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico	157
10.4. Anexo II c. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento. 2022	160
10.5. Anexo III a. Flujogramas del Programa. Apoyos Directos a Productores	162
10.6. Anexo III b. Flujogramas del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico	164
10.7. Anexo III c. Flujogramas del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento. 2022	166
10.8. Anexo IV a. Grado de consolidación operativa del programa. Apoyos Directos a Productores	167
10.9. Anexo IV b. Grado de consolidación operativa del programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico	168
10.10. Anexo IV c. Grado de consolidación operativa del programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	169
10.11. Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa	170



10.12. Anexo V a. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Apoyos Directos a Productores	171
10.13. Anexo V b. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico	177
10.14. Anexo V c. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	184
10.15. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad	191
10.16. Anexo VII. Análisis FODA del Programa	192
10.17. Anexo VIII a. Recomendaciones del Programa. Apoyos Directos a Productores	199
10.18. Anexo VIII b. Recomendaciones del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico	200
10.19. Anexo VIII c. Recomendaciones del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	202
10.20. Anexo IX a. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Apoyos Directos a Productores	204
10.21. Anexo IX b. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Estrategia de Acompañamiento Técnico	205
10.22. Anexo IX c. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento	209
10.23. Anexo X. Trabajo de campo realizado	212
10.24. Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa	214

10.25. Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	257
10.26. Anexo a) Formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos	258
<b>11. Referencias</b>	<b>261</b>

## 2.1. Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Estratos de productores de granos, amaranto, chía, caña, café o cacao. ....	12
<b>Cuadro 2.</b> Estratos de productores de miel. ....	12
<b>Cuadro 3.</b> Cuotas de granos, chía y amaranto por productor. ....	13
<b>Cuadro 4.</b> Cuotas de granos, chía y amaranto por hectárea*. ....	13
<b>Cuadro 5.</b> Cuotas para productores de café, caña, cacao o miel. ....	14
<b>Cuadro 6.</b> Catálogo de cultivos y productos elegibles para el Programa Producción para el Bienestar 2022. ....	15
<b>Cuadro 7.</b> Catálogo de conceptos para el uso del incentivo del Programa Producción para el Bienestar 2022 (Apoyos Productivos Directos). ....	19
<b>Cuadro 8.</b> Estrategia de Acompañamiento Técnico por sistema o cultivo en el periodo de septiembre de 2020 a abril de 2021. ....	22
<b>Cuadro 9.</b> Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación constituidos en el periodo de septiembre de 2020 a abril 2021. ....	23
<b>Cuadro 10.</b> Presupuesto del Programa Producción para el Bienestar cierre de Cuenta Pública del ejercicio fiscal 2021 (pesos). ....	38
<b>Cuadro 11.</b> Dispersión nacional de Apoyos Directos a Productores 2021. ....	39
<b>Cuadro 12.</b> Criterios de selección de la muestra. ....	46
<b>Cuadro 13.</b> Matriz analítica para la selección de muestra analítica. ....	51
<b>Cuadro 14.</b> Municipios seleccionados. ....	53
<b>Cuadro 15.</b> Entidades y municipios seleccionados. ....	54
<b>Cuadro 16.</b> Actividades desarrolladas durante la evaluación de procesos. ....	56
<b>Cuadro 17.</b> Agenda de trabajo de campo. ....	57
<b>Cuadro 18.</b> Cronograma de actividades del proceso de evaluación del Programa Producción para el Bienestar. ....	61

## 2.2. Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Acuerdo SADER-FND para el esquema “Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar” .....	30
<b>Figura 2.</b> Modelo general de procesos. ....	33
<b>Figura 3.</b> Diagrama de flujo de Apoyos Productivos Directos 2022.....	35
<b>Figura 4.</b> Mecánica operativa para la estrategia de acompañamiento técnico del Programa Producción para el Bienestar 2022.....	36
<b>Figura 5.</b> Productores apoyados por el Programa Producción para el Bienestar por Estado 2021. ....	39
<b>Figura 6.</b> Identificación de unidades de análisis (Entidades y municipios). ....	55
<b>Figura 7.</b> Diagrama general de procesos del Programa Producción para el Bienestar. ....	64
<b>Figura 8.</b> Diagrama de procesos del Componente de Apoyos Directos a Productores .....	67
<b>Figura 9.</b> Diagrama de procesos de la Estrategia de Acompañamiento Técnico .	84
<b>Figura 10.</b> Diagrama de procesos de la Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento.....	96
<b>Figura 11.</b> Mapa de problemas centrales y causas atendidas por Programa prioritario PPpB, PSV y PPG.....	114

### 3. Introducción

La política social vigente en la Administración Pública Federal se orienta a la integralidad de los programas de política pública que intervienen en un mismo territorio o en una misma población a fin de lograr de manera coordinada un mayor bienestar. Para ello, de acuerdo con la Secretaría de Bienestar (2020a), el Gobierno de México deberá vincular y coordinar todas sus instituciones, estrategias, programas y acciones a fin de generar procesos continuos y entrelazados de desarrollo para promover el bienestar de la población en distintos niveles como son: el nivel individual, familiar y comunitario.

Para lograr la operatividad de la estrategia de integralidad de los programas sociales, la responsabilidad recae en la Coordinación General de Programas para el Desarrollo, instancia ajena a la estructura organizacional de cada una de las dependencias públicas y que, dotada de una lógica operativa propia, busca integrar los procesos de los distintos programas sociales. Bajo este esquema, se busca reducir la brecha operativa, toda vez que el personal que coordina y trabaja en territorio son habitantes de las comunidades de incidencia, pretendiendo con ello hacer más eficiente los recursos y, por tanto, reducir el gasto operativo de los programas sociales (CONEVAL, 2020).

La política de integralidad pretende generar un mayor bienestar en los diferentes niveles bajo una lógica de eficiencia de recursos, fortalecida por la política de austeridad republicana<sup>4</sup>; lo anterior contribuye a lo descrito en el numeral IV del artículo 11, Capítulo 1 de la Ley General de Desarrollo Social que a la letra dice “garantizar formas de participación social en la formulación, ejecución, instrumentación, evaluación y control de los programas de desarrollo social”.

Sustentado en los artículos del 72 al 80 de la citada Ley, se establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de esta.

---

<sup>4</sup> Ley Federal de Austeridad Republicana, Diario Oficial de la Federación, 2019, disponible en: [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFAR\\_191119.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFAR_191119.pdf)

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de los Programas para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Tomando como base lo anterior y a partir de la información y evidencia generada en las Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo, realizados a programas prioritarios de la Administración Pública Federal en 2019, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública (CONEVAL) planteó la necesidad de contar con información actual que aportará a la mejora o consolidación de la gestión operativa de los programas con el ánimo de fortalecer y mejorar la ejecución de estos.

En este sentido, CONEVAL, en el 2022 convocó a una Licitación Pública Nacional Electrónica para realizar la Evaluación de Procesos a Tres Programas Prioritarios de Apoyos al Campo, que permitiera contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos de cada uno los Programas Sembrando Vida (S287), Producción para el Bienestar (S293) y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos (S290), posibilitan la implementación de los mismos y si son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito.

Considerando lo anterior, se presenta el informe final de la Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar (S293), realizada por la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) en apego a los Términos de Referencia<sup>5</sup> evaluación

---

<sup>5</sup> Términos de Referencia Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de apoyos al campo, marzo 2022, CONEVAL



de procesos a tres programas prioritarios de apoyo al campo (TDR) emitidos por el CONEVAL.

### **3.1. Objetivos de la evaluación**

El objetivo general de esta evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Como objetivos específicos se consideraron:

- Describir la gestión operativa de cada Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se llevan a cabo.
- Identificar y analizar las posibles modificaciones en la gestión de cada uno de los Programas como resultado de la pandemia por COVID-19.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión de cada Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de los mismos.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo de cada Programa.
- Identificar y analizar la posible articulación operativa entre los Programas Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que los Programas puedan implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

### **3.2. Estructura y contenido**

Los primeros tres capítulos del presente informe son introductorios. En el apartado cuatro se detalla la descripción del Programa, la cual comprende la problemática que pretende atender, el contexto y las condiciones en las que opera, los principales

procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y servicios que contribuyen al logro de sus objetivos.

En el quinto capítulo se describe el diseño metodológico y la estrategia de trabajo de campo, señalando que se utilizó una metodología de tipo cualitativa, la cual consideró dos etapas: i) Análisis de gabinete y, ii) Trabajo de campo.

Los procesos identificados y el análisis de su gestión se presentan en el sexto apartado, considerando el contexto institucional en el que operó, las posibles modificaciones en su gestión como resultado de la pandemia por la COVID-19 y la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

Como se describió al inicio, uno de los elementos fundamentales de la actual política de desarrollo social es la implementación de una estrategia integral para la atención a los principales problemas sociales, en donde los programas prioritarios confluyen en un mismo territorio y/o misma población a fin de trabajar de manera coordinada para generar un mayor bienestar (CONEVAL, 2021)<sup>6</sup>.

Por esta razón, el capítulo siete se centró en el análisis de la articulación operativa de los tres programas: Sembrando Vida, Producción para el Bienestar y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos.

Lo correspondiente a la información de hallazgos y resultados de la evaluación, se presentan en el octavo apartado, el cual desarrolla una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Los hallazgos y resultados muestran de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos. Además, se describen aspectos relevantes como lo son: resultados de la articulación operativa del programa, principales problemas detectados en la normatividad, identificación y

---

<sup>6</sup> CONEVAL (2021). Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/Analisis\\_integralidad\\_pol\\_social.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/Analisis_integralidad_pol_social.pdf)

descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como amenazas y fortalezas.

A manera de síntesis, en el noveno capítulo se analizan y desarrollan las recomendaciones y conclusiones de la evaluación, en este punto se esbozan los resultados y se resaltan los aspectos susceptibles de mejora que se consideran como una limitante para la gestión del Programa y el cumplimiento de sus objetivos, con lo cual se sientan las bases para sugerir líneas y estrategias de acción para la mejora de este.

Por último, en el décimo apartado, se concentran todos los anexos que respaldan, sintetizan y muestran información relevante de la evaluación realizada al Programa Producción para el Bienestar.

## 4. Descripción del Programa

### 4.1. Antecedentes

La estructura programática de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) planteó en un principio cuatro programas prioritarios, entre ellos el Programa Producción para el Bienestar (PPpB), considerado en los 25 programas prioritarios definidos originalmente por el Gobierno Federal para la Administración Pública Federal 2019 - 2024.

En el 2019, el PPpB tomó como base el padrón conformado por predios de productores de granos de pequeña y de mediana escala, con superficies de hasta 5 hectáreas de riego o 20 hectáreas de temporal. Posteriormente, en el mismo año, se incorporaron a dicho padrón más predios de productores de granos ubicados en localidades con población indígena, de caña de azúcar y de café, en su mayoría de pequeña escala con hasta 5 hectáreas de temporal.

Para 2021 se tomó la decisión de incorporar al padrón del Programa predios de productores de cacao, amaranto y chíá, así como unidades de producción de miel y leche, que junto con los mencionados predios de productores de granos (maíz, frijol, trigo harinero y/o arroz, entre otros), de caña de azúcar y de café, conforman su población objetivo.

### 4.2. Alineación del Programa a la Normatividad

El PPpB está alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, particularmente al eje 3. Economía, apartado de Autosuficiencia Alimentaria y Rescate del Campo; y al Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020-2024, en el cual se establece que el nuevo modelo de desarrollo pone en el centro la autosuficiencia alimentaria en una triple dimensión: producir los alimentos que se consumen; generar los insumos y los elementos que se requieren para la producción de alimentos, y desarrollar el conocimiento necesario para elevar la producción y responder efectivamente a las necesidades alimentarias de la población actual y futura (Gobierno de México, 2019).

Como objetivo 1 del mencionado Programa Sectorial se establece lograr la autosuficiencia alimentaria vía el aumento de la producción y la productividad agropecuaria y acuícola pesquera, el cual está orientado a enfrentar el problema de la alta dependencia alimentaria en zonas con baja productividad. Además, establece que el logro de la autosuficiencia alimentaria requiere del despliegue del potencial productivo de los pequeños y medianos productores, que se caracterizan por una baja productividad, asociada al bajo nivel de activos; a la falta de acceso a tecnología e insumos y servicios estratégicos.

Por lo anterior, el PpB está orientado a los productores de pequeña y mediana escala, beneficiando a aproximadamente 2.8 millones de pequeños y medianos productores (hasta 20 hectáreas), que conforman el 85% de las unidades productivas del país, con prioridad para 657 mil pequeños productores indígenas. Por medio del Programa, se canalizan apoyos productivos por hectárea con anticipación a las siembras y se impulsan prácticas agroecológicas y sustentables entre los productores, la conservación del suelo, el agua y la agro diversidad. Además, alienta la autosuficiencia en la producción de semillas y otros insumos, así como en maquinaria y equipo apropiado a la agricultura de pequeña escala, y la implantación de sistemas de energía renovable.

### **4.3. Problemática**

En el sector agropecuario se identificó como problema central la baja productividad, principalmente en predios y unidades de producción de productores de pequeña y mediana escala de granos (maíz, frijol, trigo harinero y/o arroz, amaranto, chíá, entre otros), café, caña de azúcar, cacao, miel y leche, entre otros productos. Lo anterior se agudiza en predios de productores de pequeña y mediana escala de cultivos relevantes para la alimentación de la población mexicana como son: maíz, frijol, trigo y arroz, lo que provoca problemas de autosuficiencia alimentaria en nuestro país (SADER, 2020a).

Los cultivos referidos en el párrafo anterior representan más del 50% del total de la superficie agrícola sembrada anualmente en México, pero sus rendimientos en

toneladas por hectárea se encuentran por debajo de los rendimientos obtenidos en países con los cuales México tiene mayor intercambio comercial, además de que algunos son cultivos agrícolas que están sujetos a la volatilidad de los precios internacionales.

De igual manera, la problemática citada se presenta en otros cultivos importantes para el país como café, caña de azúcar, cacao y otros granos como amaranto y chíá. Mientras que, en productos pecuarios como la leche y la miel, se presentan problemas importantes a resolver, como lo es la baja productividad (SADER 2020).

Así, el problema central que atiende el PPpB, entendido como la baja productividad en predios y unidades de producción de productores de pequeña y mediana escala de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel de abeja y leche de bovino por limitada liquidez y adopción de tecnologías sustentables, está causado por i) Insuficiente capital de trabajo para llevar a cabo las labores de producción, cosecha y poscosecha; ii) limitado acceso a financiamiento y crédito debido a que carecen de capacidad para ofrecer garantías y a que la actividad está sujeta a riesgos de mercado, climáticos y sanitarios; iii) escaso acceso y adopción a innovaciones tecnológicas sustentables, adecuadas a las condiciones de los productores de pequeña y de mediana escala mayormente y por la iv) limitada alineación entre Programas para el sector agrícola (SADER, 2020a).

#### **4.4. Objetivo**

El objetivo general del PPpB para el ejercicio fiscal 2022 se planteó como “incentivar a las personas que se dedican a la actividad agropecuaria para contribuir al incremento de la productividad de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), amaranto, chíá, caña de azúcar, café, cacao y miel de productores de pequeña o mediana escala” (SEGOB, 2022a).

Para lograr lo anterior, se establecieron como objetivos específicos:

- i. Dotar de liquidez a productores de pequeña o mediana escala preferentemente de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros),



- amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao o miel, mediante apoyos directos.
- ii. Brindar capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo, para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables e incrementar los rendimientos en predios<sup>7</sup> y unidades de producción de productores, principalmente de maíz, frijol, café, caña de azúcar, cacao, miel o leche, así como para fortalecer la instrumentación de servicios de vinculación productiva.
  - iii. Fomentar el acceso al financiamiento formal a los productores beneficiarios del Programa, prioritariamente a los que reciban capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo, para complementar los ADP con recursos crediticios para la producción, adquisición de bienes de capital productivo, cosecha, poscosecha, valor agregado o comercialización que respalden o mejoren las operaciones crediticias, sin costo a los productores<sup>8</sup>.

#### **4.5. Población potencial, población objetivo y población atendida**

El PPpB establece la población que se detalla a continuación.

##### **4.5.1. Población potencial**

Productores con predios que cultiven caña de azúcar, café, cacao y granos existentes en México, además de productores de miel en unidades de producción, la cual se estima en 3 millones 340 mil 800 productores (SADER, 2020a).

##### **4.5.2. Población objetivo**

Productores de pequeña y mediana escala con predios inscritos en el Padrón, o los que se tienen contemplados incorporar al mismo, que cultiven preferentemente granos, café, caña de azúcar, cacao, con superficies<sup>9</sup> de hasta 20 hectáreas en tierras de temporal y de hasta cinco hectáreas en riego, así como apicultores con

---

<sup>7</sup> Espacio de terreno delimitado que, medido en hectáreas, tiene derechos de posesión o propiedad para un productor o productora; en donde realiza sus actividades agropecuarias (SEGOB, 2022a).

<sup>8</sup> Objetivo retomado de las Reglas de Operación del PPpB 2021.

<sup>9</sup> Espacio de terreno elegible del predio que es susceptible del apoyo (SEGOB, 2020).

hasta 100 colmenas y productores de leche de bovino con hasta 35 cabezas, estimada es 2 millones 450 mil productores; dicha población objetivo es actualizada con periodicidad anual (SADER, 2020a).

#### **4.5.3. Población atendida**

La población atendida es un subconjunto de la población objetivo y de la población potencial que se actualiza anualmente. Son productores de pequeña y mediana escala con predios inscritos en el Padrón efectivamente apoyados por el PPpB, con cultivos de granos, café, caña de azúcar y cacao, con superficies de hasta 20 hectáreas en tierras de temporal y de hasta cinco hectáreas en riego, así como apicultores con hasta 100 colmenas y productores de leche de bovino con hasta 35 cabezas. Dicha población se estimó para el cierre 2021 en 2,154,581 productores y como avance de 2022 en 1,766,430 (SADER, 2022b, 2022f).

#### **4.5.4. Focalización**

La cobertura del PPpB es nacional, con focalización a pequeños y medianos productores de pequeña y de mediana escala de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel y leche. Aunque los productores de pequeña y de mediana escala de granos y de miel se distribuyen prácticamente en todas las entidades federativas de México, los apoyos del PPpB atienden prioritariamente la región sur sureste del país, en virtud de que los productores referidos se ubican en un alto porcentaje en esa región. Además, el mayor número de los productores de café, caña de azúcar y todos los de cacao, se ubican en esta región (SADER, 2020a).

### **4.6. Implementación del Programa**

En este apartado se describen las estrategias<sup>10</sup> mediante las cuales opera el PPpB en el presente año (SEGOB, 2022a).

---

<sup>10</sup> Concepto referido en las Reglas de Operación del Programa 2022.

#### 4.6.1. Apoyos Directos a Productores

El objetivo de los Apoyos Directos a Productores (ADP) es dotar de liquidez a productores de pequeña o mediana escala preferentemente de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), amaranto, chíá, caña de azúcar, café, cacao o miel, mediante apoyos directos. Para lo anterior, se consideran los siguientes criterios:

- a. Sea productor de pequeña o mediana escala y declare producir alguno de los cultivos (o el producto) señalados en el Anexo I;
- b. Sea ratificado o incorporado, y
- c. Cuento con una CURP validada por el Registro Nacional de Población (RENAPO)

y como requisitos se consideran:

- a. Formato de actualización de datos o incorporación, requisitado por el productor;
- b. Listado de productores ratificados o incorporados por la Secretaría de Bienestar (SEBIEN) a la Unidad Responsable (UR), e
- c. Identificación oficial vigente.

El apoyo de esta estrategia se otorga considerando una clasificación de estratos<sup>11</sup> (Cuadro 1 y Cuadro 2) y cuotas (

Cuadro 3, Cuadro 4 y Cuadro 5); para 2022 se establecieron como se detalla a continuación.

---

<sup>11</sup> Conjunto de beneficiarios que comparten la característica de superficie o número de colmenas objeto de apoyo.

**Cuadro 1.** Estratos de productores de granos, amaranto, chíá, caña, café o cacao.

Estratos	Superficie objeto del apoyo	
	Régimen hídrico	
	Temporal	Riego
Productor de pequeña escala.	Hasta 5 hectáreas.	No aplica.
Productor de mediana escala.	Mayor de 5 y hasta 20 hectáreas.	Hasta 5 hectáreas.

**Cuadro 2.** Estratos de productores de miel.

Estratos	Número de colmenas
Productor de pequeña escala.	De 1 y hasta 35 colmenas.
Productor de mediana escala.	Más de 35 y hasta 100 colmenas.

Los apoyos para granos, amaranto o chíá serán por productor, independientemente del número de predios que tengan, cuyo cálculo se realizará considerando las cuotas siguientes:

**Cuadro 3.** Cuotas de granos, chíá y amaranto por productor.

Estratos	Cuota por productor
Productor de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeña escala de granos, hasta 3.00 hectáreas;</li> <li>• Mediana escala de granos de riego, hasta 5.00 hectáreas, y</li> <li>• Chíá o amaranto, hasta 2.00 hectáreas</li> </ul>	\$6,000.00 (Seis mil pesos 00/100 M.N.)

**Cuadro 4.** Cuotas de granos, chíá y amaranto por hectárea\*.

Estratos	Cuota por hectárea
Productor de pequeña escala de granos, con más de 3.00 y hasta 5.00 hectáreas de temporal.	\$2,000.00 (Dos mil pesos 00/100 M.N.)
Productor de mediana escala de granos, con más de 5.00 y hasta 20.00 hectáreas.	\$1,200.00 (Mil doscientos pesos 00/100 M.N.)
Productores de pequeña o de mediana escala, de chíá o amaranto, con más de 2.00 y hasta 20.00 hectáreas**	\$3,000.00 (Tres mil pesos 00/100 M.N.)

\*El cálculo del apoyo se realizará por hectárea o fracción. El monto máximo del apoyo será el correspondiente a 20 hectáreas considerando la suma de la superficie de los predios registrados en el Padrón.

\*\* El monto máximo del apoyo será el correspondiente a 8 hectáreas considerando la suma de la superficie de los predios registrados en el Padrón.

Asimismo, para determinar el monto máximo del apoyo, se considerará lo siguiente:

- La suma de la superficie de los predios registrados en el Padrón;
- Para granos, será el correspondiente a 20 hectáreas;
- Para chíca o amaranto, será el correspondiente a 8 hectáreas;

Se aplicará redondeo para que los apoyos sean a cifras en múltiplos de cien pesos. Dicho redondeo se aplicará, tomando como base las últimas dos cifras del monto determinado y conforme a lo siguiente: i) de 1 hasta 49 pesos, el redondeo será a la baja, y ii) de 50 a 99 pesos, el redondeo será al alza (SEGOB, 2022b).

**Cuadro 5.** Cuotas para productores de café, caña, cacao o miel.

Estrato	Cuota por productor
Productor de café, cacao o miel de pequeña o de mediana escala.	\$6,200.00 (Seis mil doscientos pesos 00/100 M.N.).
Productor de caña de pequeña o de mediana escala.	\$7,300.00 (Siete mil trescientos pesos 00/100 M.N.)

Considerando los estratos y las cuotas anteriores y conforme a lo establecido en el presente acuerdo, ningún beneficiario recibirá menos de \$6,000.00 (Seis mil pesos 00/100 M.N.), ni más de \$24,000.00 (Veinticuatro mil pesos 00/100 M.N.).

También se considera que:

- a. Un productor sólo podrá recibir un apoyo directo de este Programa.
- b. Se fomentarán políticas transversales para la igualdad e inclusión, considerando que, de los beneficiarios de los ADP, al menos:
  - i. El 30% sean mujeres, y
  - ii. El 53% se ubiquen en los 1,033 municipios con población indígena, definidos por el Instituto Nacional de Pueblos Indígenas (INPI).



Los cultivos y productos apoyados por el Programa en el año en cuestión están listados en el **Cuadro 6**, éstos pueden ser modificables para atender otros estratos y productos conforme lo determine la UR.

**Cuadro 6.** Catálogo de cultivos y productos elegibles para el Programa Producción para el Bienestar 2022.

Clave	Producto/cultivo	Tipo
<b>Granos</b>		
1	Maíz grano	Blanco
		Amarillo
		De color
		Pozolero
2	Frijol	Azufrado
		Bayo
		Cacahuate
		Canario
		Flor de junio
		Flor de mayo
		Flor de mayo sol
		Garbancillo
		Junio marcela
Manzano		

Clave	Producto/cultivo	Tipo
<b>Granos</b>		
		Mayocoba
		Negro Jamapa
		Negro Querétaro
		Negro San Luis
		Negro t39
		Negro Veracruz
		Negro Zacatecas
		Peruano
		Pinto nacional
		Pinto americano
		Pinto saltillo
3	Trigo grano	Harinero (panificable)
4	Arroz	Milagro filipino
		Morelos
5	Avena grano	No aplica
6	Cebada grano	No aplica
7	Milpa**	Maíz/Cualquier otro cultivo anual

Clave	Producto/cultivo	Tipo
<b>Granos</b>		
8	Soya grano	No aplica
9	Ajonjolí grano	No aplica
10	Cacahuate	No aplica
11	Garbanzo grano	Blanco
12	Haba grano	No aplica
13	Cártamo grano	No aplica
14	Calabaza chihua (pipián)	Pipián
15	Lenteja	No aplica
16	Girasol grano	No aplica
17	Arvejón grano	No aplica
18	Linaza	No aplica
19	Colza o canola	Colza o canola
20	Sorgo grano	No aplica
<b>Caña</b>		
21	Caña	Industrial
		Etanol
		Piloncillo

Clave	Producto/cultivo	Tipo
<b>Granos</b>		
		Alcohol
		Fruta
<b>Café</b>		
22	Café	Robusta*
		Arábica*
<b>Amaranto y chíá</b>		
23	Amaranto	No aplica
24	Chía	No aplica
<b>Cacao</b>		
25	Cacao*	No aplica
<b>Miel</b>		
26	Miel	No aplica
<b>Leche</b>		
27	Leche***	No aplica

\*Preferentemente bajo sombra

\*\*Se refiere al Sistema Milpa, definido como: producción agrícola tradicional de temporal que incluye diferentes cultivos de manera simultánea en una misma superficie, en donde la especie principal es el maíz asociado con frijol, calabazas, chiles, tomates, entre otras, dependiendo de la región. El objetivo principal del sistema milpa es producir para la alimentación familiar.

\*\*\*Sólo aplica para la Estrategia de Acompañamiento Técnico.

Por otra parte, el productor podrá destinar el apoyo en uno o más de los conceptos o actividades productivas establecidas en el **Cuadro 7**.

**Cuadro 7.** Catálogo de conceptos para el uso del incentivo del Programa Producción para el Bienestar 2022 (Apoyos Productivos Directos).

No.	Conceptos	Clave	Subconcepto
1	Producción	1	Capacitación y asistencia técnica
		2	Insumos agropecuarios
		3	Adquisición y/o establecimiento de colmena
		4	Mejoradores de suelo
		5	Semilla de caña para siembra (Renovación de cepas)
		6	Productos de control sanitario (incluye productos biológicos)
		7	Mano de obra
		8	Yunta, maquinaria, equipo e implementos agropecuarios
		9	Pago de servicios y adquisición de combustibles
		10	Adquisición o producción de planta con material genético certificado
		11	Actividades relacionadas con la rotación de cultivos o establecimiento de cobertura de suelo

No.	Conceptos	Clave	Subconcepto
2	Poscosecha	12	Comercialización
		13	Almacenamiento
		14	Empaquetado
		15	Pago de transporte
		16	Garantía para el acceso al crédito y financiamiento*
		17	Inversión asociada a la apertura de un agronegocio
		18	Despulpadoras (café)
3	Alimentación	19	Promoción de campañas de nutrición

\* Los productores a los que se les autorice algún crédito a través de la Banca de Desarrollo, utilizando los apoyos del Programa Producción para el Bienestar.

#### 4.6.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico

El objetivo de la Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) para el 2022 es brindar capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo, para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables e incrementar los rendimientos en predios y unidades de producción de productores, principalmente de maíz, frijol, café, caña de azúcar, cacao, miel o leche, así como para fortalecer la instrumentación de servicios de vinculación productiva

Esta estrategia ha planteado como criterios de selección de los territorios de incidencia de la EAT los siguientes:

- a. Que al menos el 75% de los beneficiarios pertenezcan al Padrón;
- b. Que, de preferencia, el territorio sea parte de municipios/localidades que pertenecen a zonas de atención prioritaria establecidas por el gobierno federal;



- c. Para establecer las prioridades de atención, se dará preferencia a los municipios con un mayor número de productores de pequeña escala (hasta 5 hectáreas);
- d. Que el cultivo de los productores que participan en la EAT sea de preferencia los cultivos elegibles del Programa;
- e. Interconexiones socioeconómicas por municipios. Que la región seleccionada colinde y tenga interconexiones socioeconómicas vecinas, y
- f. Verificación de colindancias de municipios con beneficiarios del Programa.

Las estrategias de capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo están dirigidas a la Población Objetivo del Programa, que tengan interés en la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables para incrementar sus rendimientos, así como para fortalecer la instrumentación de servicios de vinculación productiva.

Para dichas estrategias se destinará hasta el 3.86% del presupuesto asignado al Programa, conforme a lo establecido en los criterios que para tal efecto emita la UR.

Los productores que reciban el presente acompañamiento técnico deberán tener sus predios o unidades de producción registrados en el padrón del Programa, por lo que los productores con unidades de producción de leche se podrán integrar al padrón referido, con la información que proporcione la SEBIEN a la Secretaría, o conforme lo establezca la UR.

En 2020-2021 esta estrategia fue implementada bajo convenio entre la SADER y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP). Se definieron 21 regiones (**Cuadro 8**) en las cuales se implementaron prácticas de transición agroecológica mediante el acompañamiento técnico agroecológico y social para mejorar las condiciones de productividad, rentabilidad y sustentabilidad en pequeñas unidades de producción a través del establecimiento de Escuelas de Campo (ECA) con la metodología de comunidades de aprendizaje. Adicionalmente se trabajó en dos regiones especiales en las que se buscaron alternativas para

reducir el uso de agroquímicos y la presencia de aflatoxinas<sup>12</sup> en la producción de granos (SADER, 2021).

El esquema de acompañamiento técnico organizativo de la estrategia se centra en la participación de productores, técnicos, becarios y Jóvenes Construyendo el Futuro integrados a los Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación (MICI) que se articulan en ECA (**Cuadro 9**). En estos espacios se fortalecen las capacidades agroecológicas y organizativas que promuevan el tránsito a una agroecología de conocimientos integrados.

**Cuadro 8.** Estrategia de Acompañamiento Técnico por sistema o cultivo en el periodo de septiembre de 2020 a abril de 2021.

Número	Región	Entidad	Sistema/cultivo
1	Península	Campeche, Yucatán y Quintana Roo	Granos
2	Selva Norte	Chiapas	Café-Granos
3	Centro	Chiapas	Café
4	Soconusco	Chiapas	Café
5	Tabasco	Tabasco	Caña-Granos
6	Cañada-Papaloapan	Oaxaca	Café-Caña-Granos
7	Costa-Istmo	Oaxaca	Café-Granos
8	Valle-Mixteca	Oaxaca	Café-Granos
9	Montaña-Costa	Guerrero	Café-Granos
10	Montaña-Izúcar	Guerrero	Café-Caña-Granos
11	Puebla	Puebla	Café-Granos
12	Huasteca	Veracruz	Café-Caña-Granos
13	Hidalgo	Hidalgo	Café-Granos
14	México	México	Caña-Granos
15	Veracruz-Centro	Veracruz	Café-Granos
16	Veracruz-Sur	Veracruz	Caña-Granos

<sup>12</sup> Las aflatoxinas son un grupo de micotoxinas producidas por hongos del género *Aspergillus*. Estos compuestos representan un peligro considerable para la salud humana y animal. Algunas aflatoxinas han sido clasificadas como cancerígeno y probables cancerígeno humano (FAO, 2009).

Número	Región	Entidad	Sistema/cultivo
17	Bajío	Guanajuato	Granos
18	Michoacán	Michoacán	Granos
19	Occidente	Jalisco	Café-Caña-Granos
20	Altiplano	Zacatecas	Granos
21	Chihuahua	Chihuahua	Granos
22	Tamaulipas	Tamaulipas	Granos
23	Sinaloa	Sinaloa	Granos

Fuente: Tercer informe de labores. SADER (2021).

**Cuadro 9.** Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación constituidos en el periodo de septiembre de 2020 a abril 2021.

Número	Región	Entidad	Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación (MICI)
1	Península	Campeche, Quintana Roo y Yucatán	15
2	Selva Lacandona	Chiapas	20
3	Altos de Chiapas	Chiapas	24
4	Café de Chiapas	Chiapas	19
5	Tabasco	Tabasco	7
6	Papaloapan	Oaxaca	22
7	Istmo-Sierra-Norte-Costa	Oaxaca	19
8	Valles Centrales	Oaxaca	21
9	Centro-Montaña baja-Costas	Guerrero	12
10	Montaña de Guerrero	Guerrero-Puebla	25
11	Puebla	Puebla	36
12	Huasteca	Hidalgo, Veracruz, San Luis Potosí	21
13	Hidalgo	Hidalgo, Tlaxcala	16
14	Centro Poniente	México-Morelos	24
15	Centro Veracruz	Veracruz	21

Número	Región	Entidad	Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación (MICI)
16	Sur de Veracruz	Veracruz, Oaxaca	12
17	Bajío	Querétaro y Guanajuato	14
18	Michoacán	Michoacán	13
19	Occidente	Colima, Jalisco y Nayarit	17
20	Altiplano	Durango, Zacatecas, San Luis Potosí	21
21	Norte	Chihuahua	10

Fuente: Tercer informe de labores. SADER (2021).

#### 4.6.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento

La Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento (EFAF) se describió en las Reglas de Operación (ROP) 2022 y en su Acuerdo de modificación (SEGOB, 2022b). Dicho documento menciona que, para este año “opera con el presupuesto disponible en FIRA-FONAGA ProBienestar de ejercicios anteriores” (SEGOB, 2022a).

Dado que la EFAF incorpora aprendizajes y transformaciones importantes en sus procesos para llegar a la propuesta integral de operación en curso de implementación a partir de 2022, a continuación, se presenta la evolución de la misma en el marco del PPpB.

Dentro de los Lineamientos para la Operación del PPpB 2019, se prevén incentivos para establecer esquemas de capacitación y acompañamiento técnico-organizativo dirigidos a los productores del Programa para facilitarles la adopción de innovaciones tecnológicas, mejorar sus prácticas agrícolas e incrementar sus rendimientos, así como para fortalecer la instrumentación de servicios que ofrece la SADER, destinando hasta el 2.5 % del presupuesto asignado al Programa (225 millones de pesos); sin contemplar explícitamente recursos para la EFAF.

La SADER señaló que para el diseño original realizó un análisis, que confirmó que el financiamiento es una forma viable de aumentar la capitalización y productividad en el sector agropecuario. Identificando que los siguientes factores son los que restringen el acceso al financiamiento formal a productores:

- Limitada capacidad de atención en el Sistema Financiero y altos costos operativos.
- Alta percepción de riesgo (incumplimiento de pagos).
- Estacionalidad de ingresos.
- Susceptibilidad a riesgos climatológicos, fitosanitarios, comercialización y precios.
- Deficiencias en procesos productivos.
- Falta de garantías realizables o liquidas que detonen el financiamiento.

Así como que, derivado de estas restricciones y el desconocimiento sobre la operación de créditos formales, los productores limitan sus inversiones u optan por fuentes informales como familiares, prestamistas, comercializadoras de insumos, acopiadores, etc., en condiciones desventajosas.

En las ROP de 2020, en su artículo 8, se señala que se destinarán recursos para implementar estrategias focalizadas de inducción a la productividad, a través de las vertientes de capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo, así como de fomento al acceso al financiamiento formal, las cuales serán complementarias a los ADP del Programa, con la finalidad de incrementar la productividad en cultivos, regiones, entidades o localidades específicas y previamente definidas por las UR, por lo que no estarán sujetas a libre demanda.

La EFAF formal a los productores beneficiarios del Programa está orientada prioritariamente a los que reciban capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo dentro del mismo, constituyendo un fondo de garantía para respaldar las operaciones crediticias. Para ello se destinó el 1% del presupuesto asignado al Programa, es decir, 110 millones de pesos.

Para su operación la Dirección General de Zonas Tropicales (actualmente Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria -DGAA-) firmó un Convenio de Colaboración con el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA) uno de los Fideicomisos Públicos de FIRA para conjuntar acciones y recursos, con el objeto de llevar a cabo el diseño, operación, ejecución, control y seguimiento de la EFAF del PPpB a través del Fondo Nacional de Garantías (FONAGA), creado en 2008<sup>13</sup>.

El FONAGA es un servicio de garantías de primeras pérdidas mutual a los Intermediarios Financieros (IF), el cual mantiene e incrementa el financiamiento a pequeños y medianos productores con dificultades de acceso al crédito, por falta de garantías. El recurso total destinado para este fin del PPpB se incorporó a la modalidad de Garantías Especiales y se usó para crear la subcuenta específica FONAGA ProBienestar.

FONAGA ProBienestar 2020 estableció como incentivo el servicio de 30% de garantía mutual de portafolio para el IF que respalda créditos de corto y largo plazo (avíos, en cuenta corriente simples y refaccionarios, principalmente) a los beneficiarios del programa PPpB en cultivos o productos, proyectos, regiones, entidades o localidades específicas, que hayan sido previamente definidos por la SADER y que cumplan con la normativa vigente de FIRA.

En la operación de ese año, el único IF fue la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND). Los créditos de avió para mantenimiento de café a través del Esquema de Crédito Estructurado para el “Financiamiento para AMECAFÉ y socios Productores Primarios de Café” se gestionaron a través de 19 Organizaciones de Productores, por un total de 80,927.1 millones de pesos, por lo que el FEGA reservó una garantía del 30% por 24,278.1 millones de pesos. Las 19 organizaciones representaron un total de 5,360

---

<sup>13</sup> Fue constituido en 2008 con recursos de SADER, para apoyar a la formación de nuevos sujetos de crédito, así como a los actuales productores de ingresos medios y bajos; en los sectores agropecuario, forestal, pesquero, acuícola y rural.

productores integrados por 722 productores de granos; 4,620 productores de café y 18 de caña de azúcar (según la ASF, FEGA reporta todos como de café).

Del primer año de operación del FONAGA ProBienestar surgieron dos aspectos relevantes:

- i) Existe una demanda acotada de financiamiento que cumpla con los requisitos de los IF y la SADER para acceder al programa, por lo que las acciones de identificación de productores viables y la promoción de la estrategia deben fortalecerse.
- ii) Bajo el esquema establecido los recursos no utilizados y los recuperados, pueden ser aplicados en operaciones futuras objeto de la estrategia, por lo que no están sujetos al principio de anualidad, lo que implica que mientras que el FEGA tenga los recursos ministrados, estará obligado a operar, dar seguimiento, administrarlos, salvaguardarlos y aplicarlos al cumplimiento de las metas institucionales.

Las ROP de 2021 agregan dos elementos a la EFAP: primero al incorporar apoyos para la reducción del costo financiero y segundo la posibilidad de que, a solicitud del beneficiario, el apoyo directo del programa se constituya como garantía líquida para la obtención de créditos. Así, con base a estas reglas, para el ejercicio 2021 se destina el 1% del presupuesto asignado al Programa a esta estrategia. Incorporándose al FONAGA ProBienestar 135 millones de pesos adicionales.

El incentivo adicional para reducción del costo financiero (tasa de interés) quedó establecido en los Criterios Técnicos de Operación del Fondo como el reembolso de hasta 4.0 puntos porcentuales en la tasa de interés. Este incentivo se otorga como un estímulo al pago oportuno del crédito y para asegurar que se reciba el beneficio y fomentar la transparencia, el monto del Incentivo Bonificación en Puntos Porcentuales se paga directamente por FIRA a los acreditados en la cuenta bancaria que designen.

En la operación de 2021, se mantuvo la FND, incorporándose FINDECA S.A. de C.V., SOFOM ENR como IF adicional en la operación. Además, se parametrizaron

líneas de crédito de avío y seguros a la inversión a través de la Aseguradora Protección Agropecuaria Compañía de Seguros, S. A. (PROAGRO), la cual demostró ser la institución aseguradora más viable para las necesidades de la EFAF. Fue contratada por los sujetos al financiamiento para 15 productores de arroz en Colima, 35 productores de maíz en Chiapas y 1663 productores de café correspondiente al segundo ciclo del Esquema de Crédito Estructurado para el “Financiamiento para AMECAFÉ y Socios Productores Primarios de Café”; aplicando planes de manejo tecnológico sustentable validados por INIFAP y la UACH; por un total de 37,844.6 millones de pesos, por lo que el FEGA reservó una garantía del 30% por 11,353.3 millones de pesos (datos al 31 de mayo de 2022 proporcionados por la UR de la EFAF).

Del segundo año de operación del FONAGA ProBienestar surgen dos aspectos relevantes:

El primero tiene que ver con el procedimiento operativo y es resultado de la Auditoría de Cumplimiento: 2020-0-08100-19-0321-2021, 321-DEE realizada por la Auditoría Superior de la Federación que señala:

- En el artículo 8 “Estrategias focalizadas de inducción a la productividad” no se precisan los criterios que se requieren evaluar para otorgar los apoyos con los servicios de capacitación y/o acompañamiento técnico-organizativo y de fomento al acceso al financiamiento formal, como complemento a los ADP, sino únicamente refiere que serán los que emitan las UR correspondientes sin precisar cuándo y dónde se darán a conocer, por lo cual se observa la falta de información a los productores que resulten beneficiados con ADP y/o que sean capacitados; cabe señalar que, ni en la Normateca de la SADER ni en el portal único del gobierno se identificó la información de dichos criterios.
- El artículo 14 “Mecánica Operativa” sólo refiere al otorgamiento de los ADP (económicos) y no a las estrategias de capacitación y/o acompañamiento técnico organizativo y de fomento al acceso al financiamiento formal, ni su vinculación y transversalidad operativa, a fin de dar cumplimiento a la



atención de la población objetivo del programa; por lo anterior, el diagrama de flujo del programa que se anexa a las ROP tampoco los contiene.

Estas observaciones fueron subsanadas el 6 de diciembre de 2021, cuando la SADER documentó la incorporación de los Criterios y Mecánica Operativa de la EAT y la EFAP, así como los diagramas de flujo, en el proyecto de las ROP del PPpB para el ejercicio 2022, lo cual ya no ocurrió, pues finalmente la EFAP no se incluyó en dichas ROP.

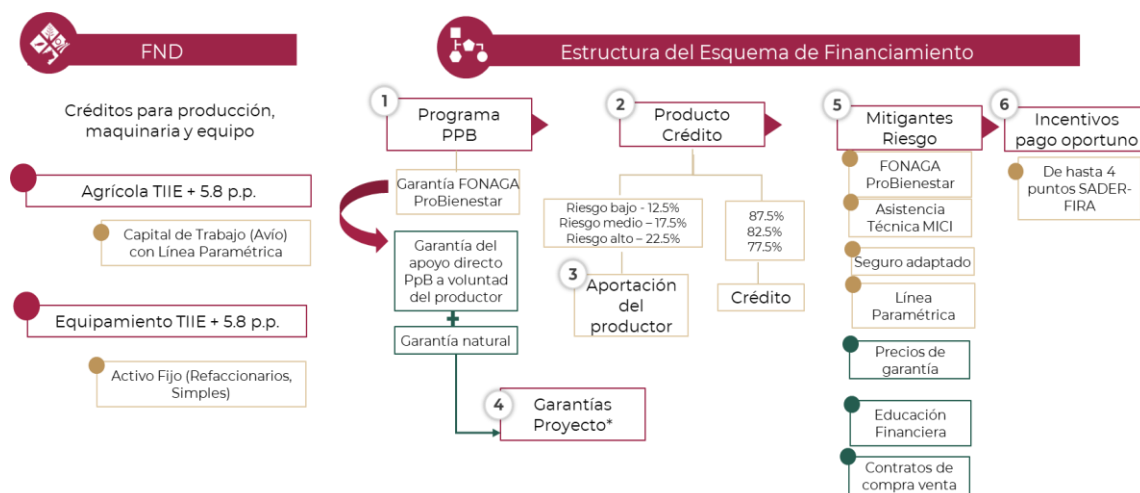
El segundo aspecto fue que la operación 2021 confirmó que las solicitudes de financiamiento que cumplen con los requisitos de los IF y la SADER para acceder al programa son muy acotadas, por lo que las acciones de identificación de productores viables y la promoción de esta estrategia por parte de la EAT debían fortalecerse.

Las ROP de 2022 publicadas el 18 de marzo de 2022 y sus modificaciones del 8 de junio de 2022 en el artículo sexto transitorio señalan que la EFAP referida en las ROP del PPpB del 2021 no dispondrá de recursos del presente ejercicio fiscal; que operará a partir de 2022, con el presupuesto disponible en FIRA-FONAGA ProBienestar de ejercicios anteriores; y que estará a cargo como UR, la DGAA y en calidad de Instancia de Fomento al Acceso al Financiamiento, el FEGA. Así mismo se señala que el mecanismo de operación se establecerá en el documento que la UR establezca con el FEGA. Finalmente se señala que no se condicionará la entrega del apoyo directo, en el ejercicio fiscal 2022, a productores con compromisos pendientes derivados de la EFAP; esto último si bien no es relevante en términos de recursos para el Fondo de Garantía, sí deja un precedente no deseable ante incumplimientos de pagos.

Bajo estas consideraciones FONAGA ProBienestar cuenta en mayo de 2022 con aproximadamente 261 millones de pesos, por los 110 millones de 2020, los 135 millones de 2021 y los productos financieros acumulados a la fecha. Por lo que el grado de utilización del fondo ha estado por debajo de su potencial.

Así, los criterios técnicos de operación del FONAGA ProBienestar 2022 son actualmente la normatividad aplicable para los recursos de la EFAF (SADER, 2022c). Sin embargo, como principal eje de actuación (aunque no único), la EFAF concretó un acuerdo interinstitucional entre SADER y FND para dar lugar al Programa de Financiamiento denominado “Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar” con las siguientes características como se muestra en el siguiente esquema (Figura 1).

**Figura 1.** Acuerdo SADER-FND para el esquema “Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar”



Fuente: Presentación compartida por la SADER “Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento: Producción para el Bienestar 2022”.

Como puede apreciarse el esquema “Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar” fortalece la promoción y avance de la EFAF mediante un fuerte vínculo con EAT estableciendo como población objetivo, a la constituida por productores que reúnen cinco características:

1. Están inscritos en el Padrón del PpB.
2. No tienen incumplimientos en Buró de Crédito, ni en el Sistema Sujetos de Crédito y Técnicos Registrados con Antecedentes Especiales (SUSTRAE) de FIRA.

3. Están ubicados en las zonas o regiones definidas por SADER, con presencia de MICI y participación en las ECA.
4. Se comprometen a aplicar el Plan de Manejo Tecnológico (PMT) (validado por las instituciones correspondientes cuando sea procedente) o Proyecto que se defina por la SADER y el IF, el cual incluirá invariablemente adopción de prácticas agroecológicas que reduzcan costos o incrementen la productividad.
5. Con capacidad de pago (rendimientos y flujos de efectivo que permitan recuperar las inversiones y los intereses, dejando un remanente para los productores).

A partir de 2022, la promoción y el diseño de los créditos parametrizados de avío se pretende desarrollar mediante Proyectos Piloto a través del siguiente procedimiento:

1. Propuesta y definición de Pilotos:

- Revisión con EAT para definir cultivos, proyectos y regiones.
- Análisis de los rendimientos obtenidos en las ECA y MICI

Con premisas para la selección: contar con información de seguimiento de los MICI, no autoconsumo, participar en la EAT y compromiso para transitar a modelos sustentables

2. Trabajo de Campo

- Pláticas presenciales por parte de la EFAF con los productores de las regiones definidas, para identificar los susceptibles de financiamiento.
- Explicar beneficios del financiamiento y requisitos para acceder a la estrategia

3. PMT o Evaluación de Proyectos

- Elaboración del PMT o evaluación de proyectos de forma conjunta por EAT, EFAF e IF.
- Construir esquemas de aseguramiento adaptados para los PMT o proyectos.

4. Autorización de los PMT o Proyectos por el IF

- Validación, cuando corresponda, ante las instancias correspondientes de los PMT (UACH e INIFAP).

- Presentación ante las instancias correspondientes de FND o Intermediarios Financieros de los PMT o proyectos.
5. Integración de Expedientes y Seguimiento
- Autorización y formalización del crédito
  - Supervisión, subsidiaria a la del IF y continuar con el Plan de Transición Agroecológica definido por los técnicos en los territorios de la EAT.

De acuerdo con el área normativa, los pilotos se encuentran en niveles de desarrollo variables en diversas regiones y cultivos. Por lo que se espera incrementar el crédito respaldado por el FONAGA ProBienestar de manera significativa. Así mismo, se mencionó la incorporación de nuevos IF como FINDECA (muy relevante en financiamiento al café), Banco Bx+, Banco Crece, así como el desarrollo de proyectos para créditos refaccionarios, equipamiento, manejo y alimentación para productores lecheros de Aguascalientes, Chihuahua, Jalisco, Zacatecas, Veracruz, Oaxaca, Michoacán; avíos en caña de azúcar y maíz en Veracruz; continuando con la cadena productiva de café tercer ciclo del Esquema de Crédito Estructurado para el “Financiamiento para AMECAFÉ y Socios Productores Primarios de Café”; maíz Chiapas; arroz Colima; entre otros.

#### **4.7. Principales procesos en la normatividad vigente del Programa**

##### **4.7.1. Coordinación interinstitucional**

De acuerdo con las ROP 2022 del Programa, la Dirección General de Apoyos Productivos Directos de la Secretaría es UR. Para los ADP, la UR es la Dirección antes mencionada, mientras que, las instancias ejecutoras son las Delegaciones de los Programas para el Desarrollo de la SEBIEN y el Banco del Bienestar será la unidad dispersora del apoyo (SEGOB, 2022a)

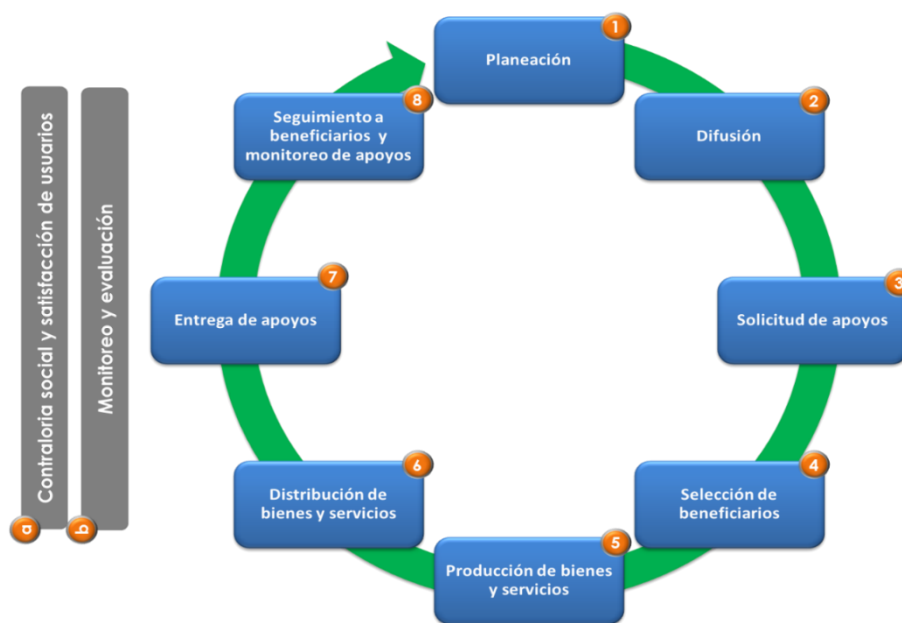
Mientras que, en la EAT se especifica a la Dirección General de Organización para la Productividad como UR, pero no se especifica la Instancia de acompañamiento técnico; como previamente se mencionó, en 2021 el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) operó en este cargo.

Por otra parte, no se detalla en las ROP del año en curso la información de la EFAF. En 2021, la Dirección General de Zonas Tropicales fue la UR y FIRA, la Instancia Ejecutora

#### 4.7.2. Procesos del Programa

Para el análisis de los procesos se retomó el modelo general de procesos propuesto por CONEVAL (2017) y que se presenta en la Figura 2.

**Figura 2.** Modelo general de procesos.



Fuente: CONEVAL (2017).

**Planeación.** Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

**Difusión.** Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

**Solicitud de apoyos.** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

**Selección de beneficiarios.** Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

**Producción de bienes y servicios.** Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.

**Distribución de bienes y servicios.** Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).

**Entrega de apoyos.** Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

**Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.** Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado.

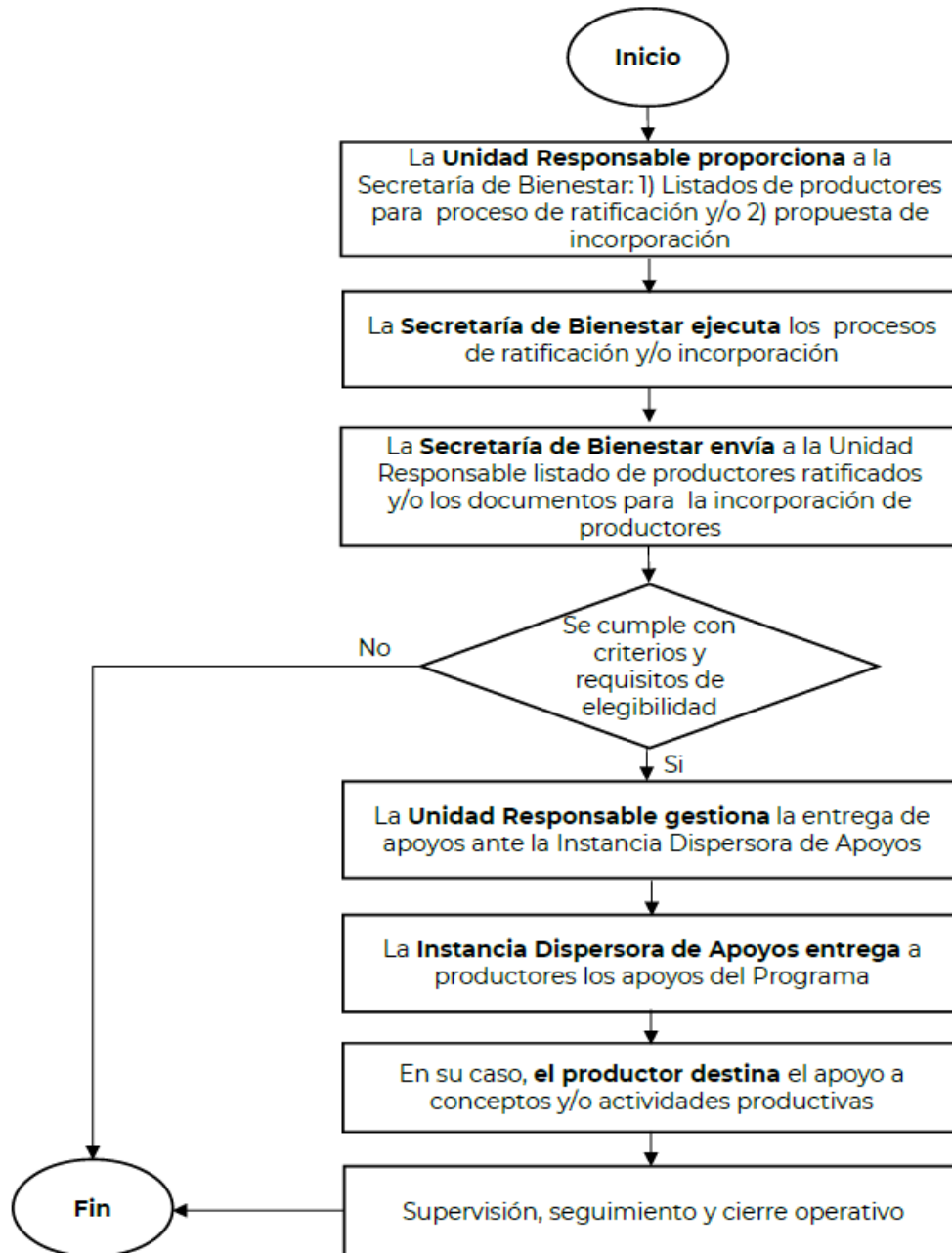
**Satisfacción de beneficiarios:** Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.

**Contraloría social:** Proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del programa.

**Evaluación y monitoreo:** Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

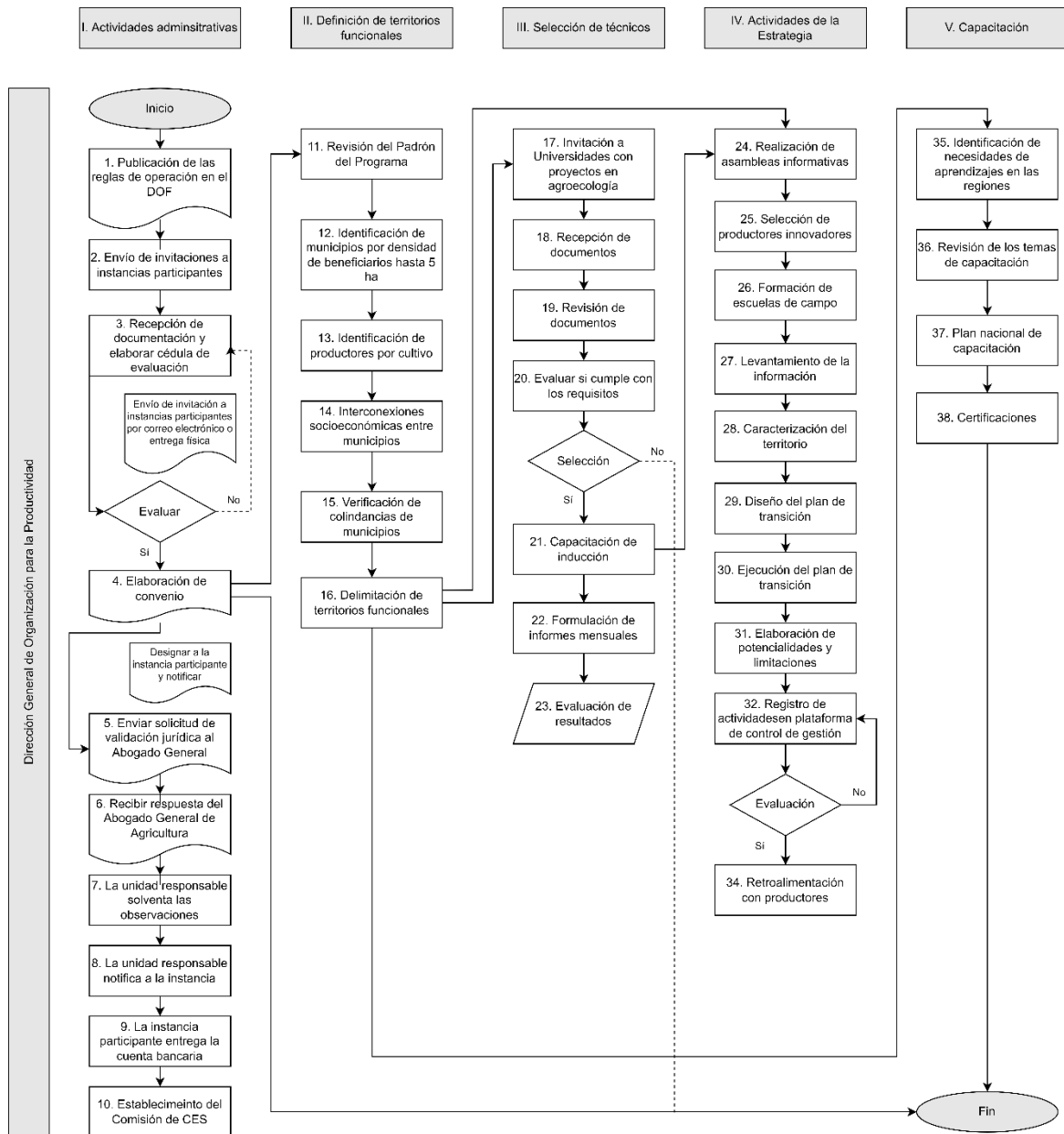
En la Figura 3 y Figura 4 se muestran la mecánica operativa de los ADP y la EAT, respectivamente para el ejercicio 2022.

**Figura 3.** Diagrama de flujo de Apoyos Productivos Directos 2022.



Fuente: Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar 2022. SEGOB (2022a).

**Figura 4. Mecánica operativa para la estrategia de acompañamiento técnico del Programa Producción para el Bienestar 2022.**



Fuente: Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar 2022 SEGOB (2022a).



#### **4.8. Modificaciones del Programa**

La operación del Programa ha sufrido modificaciones en los años que lleva de operación; en 2019 se establecieron lineamientos de operación y a partir de 2020 estos lineamientos se consolidan en ROP.

En el primer año de operación, el Programa consideró como beneficiarios a productores de pequeña y mediana escala de granos, posteriormente incluyó los cultivos de caña de azúcar y café, fue en 2021 cuando el catálogo de productos se incrementó hasta considerar maíz, frijol, trigo harinero y/o arroz, entre otros; amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao, miel y leche.

Por otra parte, hasta 2021 fungió como UR del programa la Dirección General de Operación y Explotación de Padrones (DGOEP), debido a reestructuración interna de la SADER, en 2022 es la Dirección General de Apoyos Productivos Directos.

Así mismo, las estrategias bajo las cuales se apoya a los productores han sufrido cambios; en los inicios se consideraron los ADP y la EAT, aunque, la mecánica operativa de ésta última no se incluyó en los lineamientos de 2019. En 2020, el acompañamiento técnico y el fomento al financiamiento se consideraron como estrategias focalizadas de inducción a la productividad, las cuales contaron con presupuesto, pero no con una descripción de su operación, ésta se publicó en 2021, en donde aparecen explícitamente las tres estrategias con sus unidades responsables, respectivas y para el caso de acompañamiento técnico, también de una mecánica operativa más detallada.

Cabe mencionar que, en 2022 el Programa no considera ADP en caso de condiciones climatológicas adversas o de desastre natural y tampoco contempla la entrega de apoyos cuando el excedente sea por albaceazgo, tutela, patria potestad o cualquier otra figura de representación legal como se estableció en 2020 y 2021.

Por otra parte, la EFAF sufrió modificaciones de 2021 a 2022, en donde para el año en curso no se destinó presupuesto y se establecieron los lineamientos de objetivos, responsabilidades y hasta la primera modificación de las ROP (SEGOB, 2022b).

#### 4.9. Presupuesto

El monto autorizado en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2021 para el PpB fue de \$13,500 millones de pesos (mdp) de los cuales 13,280 mdp correspondieron a pago de subsidios; destinando 12,605 mdp para ADP; hasta el 4% del presupuesto asignado a la EAT (540 mdp) y hasta el 1% para la EFAF (135 mdp) (**Cuadro 10**).

**Cuadro 10.** Presupuesto del Programa Producción para el Bienestar cierre de Cuenta Pública del ejercicio fiscal 2021 (pesos).

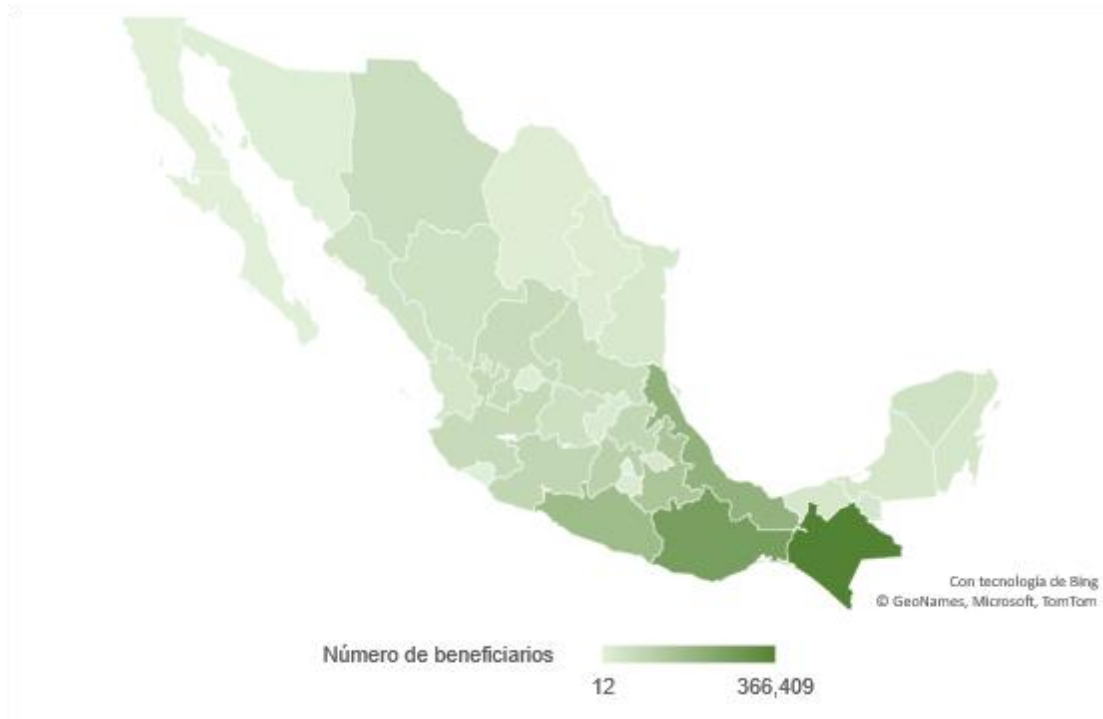
Concepto	Modificado	Ejercido	% Avance
	Anual	Cierre cuenta pública	Cierre cuenta pública
Apoyos Directos a Productores	12,607,674,658	12,607,674,658	100%
Acompañamiento Técnico	540,000,000	540,000,000	100%
Fomento al Acceso al Financiamiento	135,000,000	135,000,000	100%
Proyectos estratégicos	2,700,000	2,700,000	100%
Gastos de operación	169,305,993	169,305,993	100%
Total	13,454,680,651	13,454,680,651	100%

Fuente: SADER (2022a).

#### 4.10. Alcances del Programa

En 2021 el PPpB benefició a 2,154,584 productores distribuidos como se muestra en la Figura 5 (SADER, 2022b).

**Figura 5.** Productores apoyados por el Programa Producción para el Bienestar por Estado 2021.



Fuente: Elaboración propia con datos de (SADER, 2022d).

Para el mismo año, el presupuesto para los ADP se distribuyó como se indica en el **Cuadro 11** (SADER, 2022d).

**Cuadro 11.** Dispersión nacional de Apoyos Directos a Productores 2021.

Cultivo / producto	Número de productores	Superficie (hectáreas)	Monto (millones de pesos)
Maíz	1,338,888	4,176,523	7,104.2
Frijol	84,816	628,224	832.2
Trigo	7,330	30,878	43.4
Arroz	681	3,596	4.9
Caña de azúcar	131,989	260,126	963.6

Cultivo / producto	Número de productores	Superficie (hectáreas)	Monto (millones de pesos)
Café	219,536	268,975	1,361.1
Avena	18,814	121,310	166.5
Cebada	15,766	85,886	125.4
Milpa	229,496	582,800	1,094.7
Soya	2,136	15,813	21.0
Ajonjolí	3,570	25,095	34.8
Cacahuete	2,269	12,924	18.5
Garbanzo	1,199	8,913	11.2
Haba	860	3,003	4.9
Cártamo	617	6,856	8.5
Calabaza chihua (pipián)	437	2,029	3.1
Amaranto	873	1,368	4.0
Lenteja	56	205	0.3
Chía	486	2,923	8.7
Girasol	56	342	0.5
Arvejón	33	136	0.2
Linaza	1	13	0.0
Colza o canola	3	30	0.0
Sorgo	48,491	374,486	501.2
Cacao	17,008	22,433	105.4
Miel de abeja	30,501	5	189.1
<b>Total</b>	<b>2,155,912</b>	<b>6,634,892</b>	<b>12,607.7</b>

Fuente: SADER (2022c)

#### 4.11. Contexto y condiciones en las que opera el Programa

La economía mexicana había mantenido un crecimiento moderado en promedio anual de 2.5% entre 1980 y 2018, mientras que en 2019 México cerró con un promedio anual de -0.2% del PIB (Banco Mundial, 2022).

El impacto en la economía por COVID-19 ha sido severo. En este escenario, las actividades primarias han tenido un papel relevante para el abasto y la seguridad alimentaria de México. Las medidas tomadas por el Gobierno de México han permitido la disponibilidad continua de alimentos.

No obstante, en cuestiones sociales, México es ejemplo de la paradoja que enfrentan los países de ingresos medios altos. El perfil ascendente del país en el

Índice de Desarrollo Humano (IDH, 0.774, lugar 74) ha dado lugar a logros importantes en el bienestar de su población; sin embargo, los promedios nacionales presentan disparidades (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022).

A nivel nacional, el ingreso per-cápita de las familias urbanas, asciende a 55,495 MXN anuales, mientras que la población rural percibe un ingreso anual promedio de 30,016 MXN. Asimismo, en 2018, 41.9% (52.4 millones) de la población en México se encontraba en pobreza (34.5% en pobreza moderada y 7.4% en pobreza extrema), de los cuales 17 millones están en zonas rurales y 35.5 millones en zonas urbanas. La pobreza extrema afecta a 17.4% de la población rural, mientras que en zonas urbanas la pobreza extrema alcanza 4.4%, además de los 12 millones de personas indígenas en el país, el 71.9% se encuentra en pobreza (FAO, 2022).

La pandemia de la COVID-19, ha causado serias consecuencias sobre la seguridad alimentaria y la nutrición. Ha afectado los sistemas alimentarios y se ha puesto en riesgo el acceso de las personas a los alimentos. Debido al confinamiento social, se han interrumpido las cadenas de suministro y se ha contraído la actividad económica mundial. Esta crisis ha originado la caída en el nivel de ingresos.

Del mismo modo, 20.4% (25.5 millones) de la población presenta carencia por acceso a la alimentación. Debido a los efectos socioeconómicos por las medidas de contingencia sobre la pandemia del COVID-19. Por el lado de la oferta de alimentos, las medidas de restricción de la movilidad y de confinamiento social, han incidido en las cadenas de suministro, afectando la disponibilidad, los precios y la calidad de los alimentos.

Las afectaciones se han extendido a la mano de obra empleada, el capital utilizado en los procesos de producción y otros eslabones de la cadena de suministro, como el transporte, el procesamiento, el envasado, el almacenamiento y la distribución, desde los grandes mercados de abasto hasta los puntos de venta al menudeo. Las cadenas de suministro de insumos agrícolas como semillas y fertilizantes también sufrieron afectaciones por las medidas de confinamiento, las cuales determinaron

que escasearan y su precio se incrementara en algunas regiones (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, 2021; FAO, 2022a).

Todas estas situaciones se agudizan considerando el reciente conflicto bélico entre Rusia y Ucrania esta guerra ha sacudido los mercados mundiales, en un momento en que los mercados de alimentos ya están sufriendo el aumento del precio de los energéticos, los fertilizantes y los cereales (FAO, 2022b)

El contexto anterior tiene un impacto significativo en los pequeños y medianos productores; los cuales, muchas veces son un grupo vulnerable ante este tipo de incidencias (CEPAL et al., 2021). Por consiguiente, los Programas Federales como Producción para el Bienestar se revisten de importancia ante escenarios como el que actualmente vivimos, al ser un elemento para mitigar los efectos de dicha problemática en la población objetivo.

## 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

Para valorar si la gestión del PPpB cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos y plantear recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras; el diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo propuesta consideró un análisis documental y un análisis cualitativo, mismos que se detallan en los apartados siguientes.

### 5.1. Análisis de gabinete

El análisis de gabinete permitió describir el contexto en el que opera el PPpB, su gestión operativa de los procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se llevan a cabo. De igual forma, se identificaron y analizaron las modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por COVID-19; las limitantes normativas y operativas; así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del Programa y su integración con los Programas Sembrando Vida y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos.

Para este análisis se consideraron como mínimo las siguientes fuentes de información:

1. La normatividad aplicable:
  - i. Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020- 2024.
  - ii. Presupuesto de Egresos de la Federación.
  - iii. Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
  - iv. Lineamientos para el Ejercicio de los Gastos de Operación de los Programas de la Secretaría de Desarrollo Rural.
  - v. Lineamientos para la designación de Instancias Participantes en la Operación de los Programas y Componentes de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
  - vi. Reglas de Operación del PPpB 2019, 2020, 2021 y 2022.
  - vii. Procedimiento Operativo del PPpB.

2. Diagnósticos y estudios de la problemática que el Programa pretende atender
  - i. Diagnóstico del PPpB.
3. Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
4. La Matriz de Indicadores para Resultados del PPpB y sus respectivas modificaciones.
5. Sistemas de información.
  - i. Padrón de Solicitantes y Beneficiarios de Agricultura.
  - ii. Informes Trimestrales de Resultados.
  - iii. Cierre De Cuenta Pública.
6. Evaluaciones del Programa.
7. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
8. Documentos asociados al diseño.
9. Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
10. La Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020 del PPpB publicada por el CONEVAL.
11. Análisis de la Integralidad de la Política de Desarrollo Social 2020 del CONEVAL.

## **5.2. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo permitió obtener información mediante entrevistas semiestructuradas a profundidad de actores clave que intervienen en la operación del Programa, así como a los beneficiarios. Con lo anterior se obtuvo información sobre la implementación del Programa, misma que se complementó con el análisis de gabinete para determinar si la articulación de procesos es apta para lograr el objetivo planteado.

Las entrevistas a actores que intervienen en la operación versaron sobre la planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto), la difusión del programa, la solicitud de apoyos, la selección de beneficiarios, la distribución y entrega de apoyos, el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, la contraloría social y satisfacción del usuario y la evolución y ajustes de la mecánica



operativa por COVID-19. Mientras que los grupos focales con beneficiarios se centraron en la solicitud de apoyos, la entrega de estos y la satisfacción del proceso (Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa).

### **5.3. Trabajo de campo**

#### **5.3.1. Criterios de selección de la muestra**

Para la selección de la muestra analítica se establecieron criterios de selección relevantes para el Programa justificando de manera sólida la selección de las unidades de análisis, tanto al nivel de entidades federativas como de municipio. Los criterios se describen en el **Cuadro 12**.

**Cuadro 12.** Criterios de selección de la muestra.

No	Criterio	Descripción	Variables	Justificación
<b>1 Diseño del programa</b>				
1.1	Operación de ADP	Entidades en las que la estrategia en al menos uno de los cultivos objetivo del Programa	Cobertura ADP	Es la componente emblema del Programa. El objetivo de los ADP es dotar de liquidez a productores de pequeña o mediana escala de los cultivos elegibles
1.2	Operación de la EAT	Entidades en las que se realizó al menos una actividad de Acompañamiento Técnico en 2021 (SADER, 2021)	Cobertura EAT	La EAT tiene objetivo brindar capacitación o acompañamiento técnico-organizativo, para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables e incrementar los rendimientos en predios y unidades de producción. Se utilizan datos de 2021 ya que es la información más reciente disponible en fuentes oficiales
<b>2 Operatividad del Programa</b>				

No	Criterio	Descripción	Variables	Justificación
2.1	Cobertura de cultivos	<p>Diversidad de cultivos que son apoyados en la Entidad bajo los ADP (granos, amaranto, chía, caña de azúcar, café y cacao, miel). Se clasificó el grado de cobertura de acuerdo con el número de cultivos apoyados como:</p> <p>1 o 2 Bajo</p> <p>3 o 4 Medio</p> <p>5 o 6 Alto</p>	Grado de cobertura de los cultivos	El criterio permitió elegir aquellas entidades con mayor cobertura de cultivos, lo que a su vez permitirá identificar las diferencias y convergencias del proceso independientemente del cultivo
2.2	Cobertura de beneficiarios	Proporción de beneficiarios de cada entidad con respecto al total de beneficiarios del Programa	Porcentaje de beneficiarios	El criterio se centró en la población objetivo del programa, considerando a los productores de pequeña y mediana escala. Su inclusión permitió identificar a las entidades en las que se concentra mayor número de beneficiarios

No	Criterio	Descripción	Variables	Justificación
2.3	Cumplimiento metas	<p>Representa la proporción de la población beneficiada en 2021 con respecto a la programada para el mismo año. Se realizó una clasificación de las entidades por percentiles (0.33 y 0.66)</p> <p>Bajo</p> <p>Medio</p> <p>Alto</p>	Grado de cumplimiento metas	Dado que uno de los objetivos de la evaluación es el análisis de procesos, se consideró para identificarlos a detalle en entidades con grados de cumplimiento de metas más altos
<b>3 Contexto de operación</b>				
3.1	Percepción de la seguridad en la entidad	<p>Entidades con mejor percepción de seguridad.</p> <p>Se realizó una clasificación de las entidades por percentiles (0.33 y 0.66) de acuerdo con los datos de la percepción de la seguridad pública en entidad</p>	Percepción de la seguridad	El criterio permitió identificar a las entidades con mejor percepción de seguridad para evitar incidentes y contratiempos en el trabajo de campo.

No	Criterio	Descripción	Variables	Justificación
		federativa reportada por INEGI (2021) como:  -Inseguro  -Medianamente seguro  -Seguro		
3.2	Procesos electorales	Entidades en las que actualmente se llevan procesos electorales en el periodo mayo-julio 2022 y que por cuestiones de veda quedan descartados de la selección de la muestra.	Procesos electorales	Con este criterio se excluyeron a los Estados en donde existía veda electoral.

La selección de la muestra para el trabajo de campo debía realizarse en cuando menos cuatro entidades. De estas cuatro, en al menos una entidad se debía observar la implementación conjunta de los tres Programas, en alguno de sus componentes. Por cada uno de los Programas, se tendría que realizar el trabajo de campo en cuando menos dos entidades diferentes.

Con la identificación de las entidades, se definieron los municipios para el trabajo de campo.

### **5.3.2. Matriz analítica**

Con la aplicación de los criterios descritos con anterioridad se construyó la matriz analítica para la selección de muestra del PpB (**Cuadro 13**).

**Cuadro 13.** Matriz analítica para la selección de muestra analítica.

Entidad	Cobertura Apoyos Directos a Productores						1.2 Cobertura Acompañamiento Técnico	2.1 Porcentaje de beneficiarios	2.2 Grado de cobertura cultivos	2.3 Grado de cumplimiento metas	3.1 Percepción de la seguridad	3.2 Procesos electorales
	Granos	Amaranto y chia	Café	Caña de azúcar	Cacao	Miel						
Chiapas	x		x	X	x	x	x	17.0	Alta	Medio	Medianamente seguro	
Nayarit	x		x	X		x	x	1.7	Alta	Alto	Seguro	
Jalisco	x	x	x	X	x	x	x	3.2	Alta	Bajo	Medianamente seguro	
Querétaro	x	x	x			x	x	0.9	Alta	Alto	Seguro	
Michoacán	x	x	x	X		x	x	4.0	Alta	Medio	Poco seguro	
Puebla	x	x	x	X		x	x	6.5	Alta	Medio	Poco seguro	
Yucatán	x					x	x	2.2	Baja	Bajo	Seguro	
Guerrero	x		x		x	x	x	8.1	Alta	Medio	Medianamente seguro	
Veracruz	x		x	X	x	x	x	9.5	Alta	Bajo	Poco seguro	
Colima	x		x	X		x	x	0.2	Alta	Medio	Medianamente seguro	
Campeche	x			X		x	x	1.5	Media	Bajo	Seguro	
San Luis Potosí	x		x	X		x	x	2.9	Alta	Medio	Poco seguro	
Estado de México	x	x	x			x	x	4.8	Alta	Medio	Poco seguro	
Zacatecas	x	x				x	x	3.1	Media	Alto	Poco seguro	
Morelos	x	x		X		x	x	0.8	Alta	Bajo	Poco seguro	
Chihuahua	x					x	x	2.7	Baja	Alto	Medianamente seguro	
Guanajuato	x	x				x	x	2.5	Media	Medio	Poco seguro	
Tabasco	x			X	x	x	x	1.4	Alta	Bajo	Poco seguro	
Oaxaca	x	x	x	X	x	x	x	12.6	Alta	Medio	Medianamente seguro	x
Hidalgo	x	x	x	X		x	x	3.9	Alta	Alto	Medianamente seguro	x
Durango	x					x	x	2.4	Baja	Alto	Seguro	x
Quintana Roo	x			X		x	x	1.5	Media	Alto	Medianamente seguro	x
Sinaloa	x			X		x	x	2.0	Media	Alto	Seguro	
Tlaxcala	x	x				x	x	1.5	Media	Alto	Seguro	
Tamaulipas	x			X		x	x	1.3	Media	Medio	Medianamente seguro	x

Cobertura Apoyos Directos a Productores							1.2 Cobertura Acompañamiento Técnico	2.1 Porcentaje de beneficiarios	2.2 Grado de cobertura cultivos	2.3 Grado de cumplimiento metas	3.1 Percepción de la seguridad	3.2 Procesos electorales
Entidad	Granos	Amaranto y chía	Café	Caña de azúcar	Cacao	Miel						
Aguascalientes	x					x		0.4	Baja	Alto	Seguro	x
Coahuila	x						x	0.4	Baja	Medio	Seguro	
Baja California Sur	x							0.003	Baja	Bajo	Seguro	
Baja California	x							0.001	Baja	Bajo	Medianamente seguro	
Ciudad de México	x	x				x		0.2	Media	Alto	Poco seguro	
Sonora	x					x		0.3	Baja	Alto	Medianamente seguro	
Nuevo León	x							0.6	Baja	Medio	Seguro	

Fuente: Elaboración propia con base en (INEGI, 2012; SADER, 2021, 2022d)



### 5.3.3. Entidades y municipios seleccionados

Como resultado, se seleccionaron los estados de Puebla y Jalisco para realizar el trabajo de campo y Chiapas como Entidad de reemplazo. En el **Cuadro 14** y **Cuadro 15** se detalla la selección de la muestra analítica.

**Cuadro 14.** Municipios seleccionados.

Estado	Municipio	Cobertura Apoyos Directos a Productores					Cobertura Acompañamiento Técnico	Porcentaje de beneficiarios en el Estado	Grado de cobertura cultivos	Grado de cumplimiento metas	
		Granos	Chia y amaranto	Café	Caña	Cacao					Miel
Puebla	Tlahuapan	X					X	X	1.38%	Baja	Alto
	Tlaltenango	X							0.14%	Baja	Alto
	Tepeaca*	X			X		X		0.93%	Baja	Alto
Jalisco	Zapopan	X	X	X	X		X		1.13%	Alto	Medio
	La Barca	X	X		X		X	X	3.39%	Medio	Medio
	Ixtlahuacán del Río*	X	X				X		1.17%	Medio	Medio
Chiapas*	Comitán de Domínguez	X	X	X			X	Por confirmar con UR	0.82%	Media	Alto
	San Cristóbal de las Casas	X	X	X			X	Por confirmar con UR	0.56%	Media	Alto
	Salto de Agua		X	X		X	X	Por confirmar con UR	1.07%	Media	Alto

\*Entidades y municipios de reemplazo, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por SADER.

**Cuadro 15.** Entidades y municipios seleccionados.

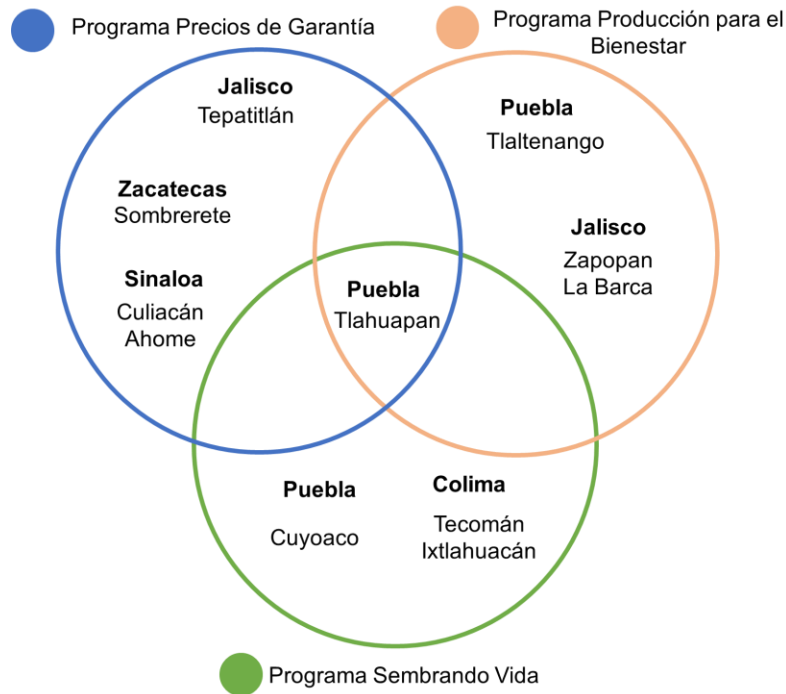
Tipo	Estado	Región	Descripción	Clave municipal	Municipios
Transversal	Puebla	Centro	Entidad para realizar la Evaluación de Procesos en la que coinciden los Tres Programas / Transversal	21180	Tlahuapan
				21181	Tlaltenango
				21164	Tepeaca*
Producción para el Bienestar	Jalisco	Centro	Entidad para realizar la Evaluación de Procesos sólo para el Programa en comento	14120	Zapopan
				14018	La Barca
				14045	Ixtlahuacán del Río*
Estado de reemplazo Producción para el Bienestar	Chiapas*	Sur	Entidad de reemplazo	07019	Comitán de Domínguez
				07078	San Cristóbal de las Casas
				07077	Salto de Agua*

\*Entidades y municipios de reemplazo, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por SADER.

Por lo que respecta a la selección de los municipios, para el caso del PPpB, se consideraron los criterios de operatividad del Programa. En la **Figura 6** se muestran las entidades y municipios que seleccionados para realizar el trabajo de campo para la Evaluación de Procesos de los tres Programas prioritarios de apoyo al Campo. El estado de Puebla, se consideró como transversal para evaluar los tres Programas, mientras que Jalisco, como entidad a evaluar sólo el PPpB; a nivel de municipio, fueron Tlahuapan y Tlaltenango, para la primer entidad, mientras que, para la segunda se consideraron a Zapopan y La Barca.

**Figura 6.** Identificación de unidades de análisis (Entidades y municipios).



#### 5.3.4. Muestra analítica

Una vez identificadas las entidades y los municipios sugeridos para realizar el levantamiento de información en campo, se realizó un análisis para ubicar a los diferentes actores que participan en la operación de Programa, logrando con ello determinar cuál sería la muestra analítica al nivel de actores que se les levantaría la información en campo, en el **Cuadro 16** se describen los actores entrevistados, el tipo de instrumento sugerido y el número de aplicaciones a realizar.

**Cuadro 16.** Actividades desarrolladas durante la evaluación de procesos.

Actor	Tipo de instrumento
Directores (as) Generales a nivel Oficinas Centrales	Entrevista Semi estructurada
Instancias ejecutoras de las estrategias de Acompañamiento Técnico y Fomento al Acceso al Financiamiento	Entrevista Semi estructurada
Entrevistas a Representantes Estatales	Entrevista Semi estructurada
Equipo técnico (Coordinador, técnico social y técnico agroecológico)	Grupo Focal
Beneficiarios Apoyos Directos a productores de pequeña escala	Grupo Focal
Beneficiarios Apoyos Directos a productores de mediana escala	Grupo Focal
Beneficiarios Estrategia de Acompañamiento Técnico	Grupo Focal
Técnicos	Guía de observación
Beneficiarios	Guía de observación

### 5.3.5. Agenda de trabajo

A continuación, se presentan las actividades desarrolladas durante el trabajo de campo (**Cuadro 17**).

**Cuadro 17.** Agenda de trabajo de campo.

Fecha	Instrumento por emplear	Entidad	Municipio	Nivel
25 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Unidad Responsable. Estrategia de Acompañamiento Técnico
25 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Unidad Responsable. Apoyos Directos a Productores
27 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	SADER. Oficinas Centrales
27 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	SADER. Oficinas Centrales
27 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Unidad Responsable. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento
30 de mayo de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	SADER. Oficinas Centrales
20 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Unidad Responsable. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento
30 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Instancia Ejecutora. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento
13 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Municipio
13 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Virtual	Virtual	Municipio

Fecha	Instrumento por emplear	Entidad	Municipio	Nivel
8 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Puebla	Puebla	Puebla
8 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Puebla	Puebla	Puebla
9 de junio de 2022	Grupo focal	Puebla	Tlaltenango	Municipio
9 de junio de 2022	Guía de observación	Puebla	Tlahuapan	Municipio
9 de junio de 2022	Grupo focal	Puebla	Tlahuapan	Municipio
9 de junio de 2022	Guía de observación	Puebla	Tlahuapan	Municipio
10 de junio de 2022	Grupo focal	Puebla	Tlaltenango	Municipio
10 de junio de 2022	Guía de observación	Puebla	Tlaltenango	Municipio
10 de junio de 2022	Grupo focal	Puebla	Tlaltenango	Municipio
10 de junio de 2022	Guía de observación	Puebla	Tlaltenango	Municipio
15 de junio de 2022	Grupo focal	Jalisco	Zapopan	Municipio
15 de junio de 2022	Guía de observación	Jalisco	Zapopan	Municipio
15 de junio de 2022	Grupo focal	Jalisco	Zapopan	Municipio
15 de junio de 2022	Guía de observación	Jalisco	Zapopan	Municipio

Fecha	Instrumento por emplear	Entidad	Municipio	Nivel
15 de junio de 2022	Entrevista a profundidad	Jalisco	Zapopan	Estatad
16 de junio de 2022	Visita Escuela de Campo	Jalisco	La Barca	Municipio
16 de junio de 2022	Grupo focal	Jalisco	La Barca	Municipio
16 de junio de 2022	Guía de observación	Jalisco	La Barca	Municipio

### **5.3.6. Cronograma**

Por otra parte, el cronograma bajo el cual se alinearon las actividades de la presente evaluación se expone en el Cuadro 18.



**Cuadro 18.** Cronograma de actividades del proceso de evaluación del Programa Producción para el Bienestar.

ID	Actividad	Resultado o descripción del producto o entregable	Abr	May				Jun				Jul				Ago				Sep		
			4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	Vigencia del servicio																					
1	Reunión inicial con el área requirente de CONEVAL	Presentación de equipo evaluador y objetivo de la Evaluación																				
2	Análisis de gabinete inicial	Recopilación, organización, sistematización y análisis de la información inicial del Programa																				
3	Definir criterios y determinar muestra analítica por Programa, considerando modalidad, componente y/o tipos de apoyo	Muestra de análisis																				
4	Selección de fuentes de información	Identificación y mapeo de documentación y actores relevantes del Programa																				
5	Diseño de instrumentos de colecta de información con base en información del CONEVAL	Instrumentos de colecta de información																				
6	Diseño de cronogramas y agendas específicas por Programa, así como formatos de consentimiento para las actividades de trabajo de campo	Cronogramas, agendas y formatos de consentimiento para el trabajo de campo																				
7	Diseño y redacción del Primer Entregable	Integración del Entregable 1																				
		Cumplimiento del Entregable 1 del Programa S293: Producción para el Bienestar																				
8	Validación por parte del área requirente del Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	Validación de instrumentos de colecta de información, cronogramas, agendas de trabajo y formatos de consentimiento																				
9	Capacitación del personal de trabajo campo	Evidencias de formación del personal de trabajo de campo																				



### **5.3.7. Instrumentos de recolección de información a aplicar**

Los instrumentos utilizados durante el trabajo de campo se presentan a detalle en el Anexo XI.

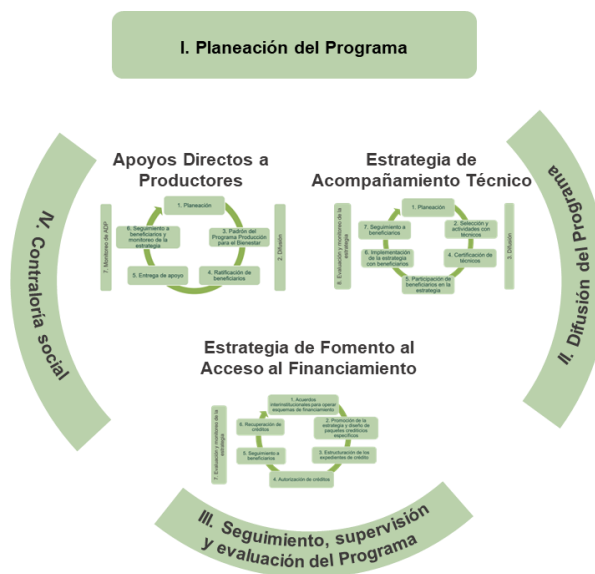
### **5.3.8. Formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos**

El formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos se presenta en el Anexo a) Formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos, sección 10.26.

## 6. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Durante el trabajo de campo se identificó que cada una de las estrategias tiene objetivos diferenciados y opera prácticamente por separado. No obstante, ocurren procesos transversales en donde convergen, mismos que se señalan a continuación (Figura 7).

**Figura 7.** Diagrama general de procesos del Programa Producción para el Bienestar.



### I. Planeación del Programa

Las actividades de planeación generales del PPpB se describen en su documento de diagnóstico (SADER, 2020a) en el cual se establecen los principales elementos que justifican la creación y modificación del Programa. Incluye la identificación del problema, sus causas y efectos; se determina y justifican los objetivos y se identifica la población potencial y objetivo que será beneficiaria con los apoyos que ofrece el PPpB. A partir de dichos elementos se plantea el diseño de la intervención, el cual se resume en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), como el instrumento para la planificación, monitoreo y evaluación.

Además, las UR de cada estrategia participan en la elaboración y publicación de las ROP con periodicidad anual, en donde se precisan todas las disposiciones de la operación del Programa. La Dirección General de Supervisión, Evaluación y Rendición de Cuentas (DGSERC) es el área normativa a cargo de la publicación y modificación de ROP.

## **II. Difusión del Programa**

El PPpB dispone de los medios de difusión oficiales de la SADER para dar a conocer avances sobre su implementación y resultados, principalmente en línea como la página de la SADER y el canal de YouTube (SADER, 2022e, 2022a). Este proceso ocurre de manera continua durante la operación del Programa.

La difusión del Programa consistió en la publicación de trípticos en el sitio de internet de Producción para el Bienestar 2022, para difundir información a productores que han participado en PPpB.

Para el ejercicio 2022 la dinámica observada en campo fue que no hubo difusión por parte del personal de las ventanillas de SADER. Este proceso fue a través de actores clave en las localidades y municipios (autoridades ejidales, comités comunitarios, grupos de productores, personal de áreas de desarrollo rural en los municipios) quienes convocaron a los productores y de manera muy general se les informó el funcionamiento del Programa.

En años anteriores personal de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) eran quienes se encargaban de explicar el funcionamiento del programa y ahí realizaban los trámites correspondientes. Para 2022, los productores asistían a las oficinas de los CADER tratando de seguir la misma lógica, sin embargo, el personal les explicó a grandes rasgos que hubo cambios y por lo tanto ya no les correspondían esas actividades, pero les brindaron información a los productores. Cabe indicar que la mayoría de los productores utilizaban nombres de programas anteriores para referirse al PPpB, incluso muchos desconocían el actual nombre del programa.

### III. Seguimiento, supervisión y evaluación del Programa

Este proceso se lleva a cabo por la DGSERC y por la Coordinación General de Estrategia Institucional (CGEI), cuyas actividades son transversales para los Programas a cargo de la SADER y consisten en la supervisión, evaluación y rendición de cuentas. Para lo anterior, establecen cuatro fases:

**Diseño.** Considera las dinámicas operativas que tiene cada uno de los Programas, identificando actividades clave en la operación de los programas, para clasificar y valorar la intensidad con las que deben ser supervisadas. Para la determinación de intensidad de supervisión se genera un documento en el cual, mediante colores indica los diferentes niveles de supervisión requerida por actividad. Este documento es elaborado en conjunto con la CGEI y el equipo de la instancia supervisora. Además, esta actividad se valora con la UR generando el alcance de supervisión.

**Preparativos:** Actualización de instrumentos y colecta de información.

**Ejecución:** Puesta en marcha y obtención de indicadores.

**Cierre:** Realizar informes y socialización de resultados. El área de rendición de cuentas es la encargada de publicar la información generada.

### IV. Contraloría social

En las ROP (SEGOB, 2022a) se especifica el proceso de contraloría social y las actividades de vigilancia para dar cumplimiento a los objetivos del Programa. En este documento se establece que los beneficiarios, de manera libre y voluntaria, podrán llevar a cabo actividades de contraloría social de manera individual o colectiva, así como el proceso para registrar un Comité de Contraloría Social. También se especifica que la Secretaría de la Función Pública asistirá y orientará a las personas interesadas en conformar Comités, a través de la cuenta: [contraloriasocial@funcionpublica.gob.mx](mailto:contraloriasocial@funcionpublica.gob.mx).

Una vez señalados los procesos generales del Programa, en los siguientes apartados se exponen los procesos mediante los cuales opera cada estrategia señalando los vínculos que se presentan eventualmente.

### 6.1. Apoyos Directos a Productores

El componente de Apoyos Directos a Productores (ADP) desarrolla su operación de acuerdo con el ciclo productivo y la normatividad del Programa, por lo que el periodo de operación se ha ajustado anualmente. Los procesos del componente ADP y sus equivalencias con el modelo general del CONNEVAL son los siguientes (Figura 8).

**Figura 8.** Diagrama de procesos del Componente de Apoyos Directos a Productores



Entre los procesos identificados para el año 2022, se incorpora el proceso de Ratificación de beneficiarios, que no era contemplado en años anteriores. La incorporación de la ratificación como un proceso extraordinario, implicó cambios en los procesos de Difusión y Actualización del Padrón del Programa Producción para el Bienestar.

## **6.1.1. Descripción y análisis del proceso**

### **6.1.1.1. Planeación**

El proceso de planeación es realizado por la Dirección General de Apoyos Productivos Directos. Se establecen los lineamientos para el marco normativo del programa a partir de un diagnóstico (SADER, 2020b) que se ajusta a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, donde su principal objetivo es lograr el bienestar de la población.

La planeación se estipula en las Reglas de Operación, donde se definió como objetivo general incentivar a las personas que se dedican a la actividad agropecuaria para contribuir al incremento de la productividad de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), además de amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao, miel y leche de productores de pequeña o mediana escala. Como objetivo específico se establece dotar de liquidez a productores de pequeña o mediana escala preferentemente de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), así como de amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao o miel, mediante el Apoyos Directos a Productores (ADP). Tal planeación se estipula en las Reglas de Operación.

En las Reglas de Operación se establece la cobertura del programa conforme a la asignación presupuestal autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a lo establecido en los acuerdos publicados en el Diario Oficial de la Federación. En el proceso de planeación se busca atender a todos los productores de los cultivos elegibles que cumplan con la normatividad.

La conformación de la población objetivo tiene como antecedentes la elaboración de diagnósticos de ejercicios anteriores, donde el objetivo principal era comprender el problema central que justificara la creación del programa, así como hacer un análisis profundo de las causas que generaban dicho problema, así como sus principales consecuencias.



Para 2022, la población objetivo son productores de pequeña o de mediana escala, con predios o unidades de producción, preferentemente de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao y miel, que recibieron el apoyo económico en 2021, además, los productores que aun y cuando no recibieron su apoyo 2021, si cumplieron la normatividad y fueron ratificados por la Representación de la SADER, sumando un total de 2.2 millones de productores.

Además, para 2022, se establecieron dos consideraciones:

- a) Un productor sólo podrá recibir un apoyo directo de este programa
- b) Fomentar políticas transversales para la igualdad e inclusión, considerando que, de los beneficiarios de los ADP, al menos 30% sean mujeres y 53% se ubiquen en los 1,033 municipios con población indígena, definidos por el Instituto Nacional de Pueblos Indígenas (INPI).

Para la preparación informática para la operación, el proceso lo lleva a cabo la Secretaría de Bienestar (SEBIEN) en conjunto con la Unidad Responsable (UR), en la cual se planeó la ratificación de productores, tanto de información personal como de los predios. Para validación de información se diseñó un formato para recabar datos personales de los productores e información relacionada con el predio. Además, se agregó como anexo una carta bajo protesta de decir la verdad para la acreditación del uso del incentivo, justo como lo indica las ROP 2021 y 2022.

En cuanto a la normatividad del programa, la elaboración de los lineamientos y Reglas de Operación es a través de la SEBIEN y la UR, siguiendo los lineamientos generales para la coordinación e implementación de los programas integrales para el desarrollo.

Adicionalmente se publica el procedimiento operativo del programa, este documento se emite anualmente y se actualiza según sea necesario por la Dirección General de Apoyos Productivos Directos (DGAPD).

Dentro de las consideraciones normativas para la elaboración de las Reglas de Operación se considera lo siguiente: la suficiencia y disponibilidad presupuestal autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), priorizar a personas que habiten en zonas indígenas con mayor grado de marginación y entregar directamente los incentivos económicos.

En cuanto a los límites del proceso y su articulación con otros, se identificó que este proceso se lleva a cabo desde las oficinas centrales, con la participación de la Secretaría de Bienestar y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.

La planeación comienza con la revisión de la normatividad vigente y alineación con el plan de desarrollo. Además, se establecen las metas de MIR, así como el establecimiento de la cobertura de acuerdo con la presupuestación asignada para el ejercicio y se procede a la planificación de operaciones como la difusión del programa, ratificación de productores, entrega de apoyo, seguimiento y monitoreo con base a las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación. Se identificó que existe una articulación con el resto de los procesos.

Normativamente, el fin de las actividades de planeación a nivel central se da con la publicación de las Reglas de Operación y con el documento de Criterios Operativos entre la Unidad Responsable y la Instancia ejecutora.

En cuanto a los insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad se identificó que el proceso se realiza previo al año fiscal, es decir desde la supervisión se llevan a cabo reuniones y se trabajan las Reglas de Operación. Se establece por la normatividad operativa y el tipo de programa, buscando hacer el proceso concreto y eficiente; debido a la naturaleza del apoyo, por lo tanto, la entrega de las transferencias requiere ser entregada en momentos específicos. Los plazos que comprendieron el ejercicio 2022 fueron idóneos debido a que las entregas del apoyo fueron en tiempo y forma.

De acuerdo con el análisis organizacional se observó que es suficiente para realizar las actividades encomendadas. Además, se identificó que los recursos asignados

para este proceso son suficientes debido a que el proceso se desarrolló adecuadamente y no hubo inconvenientes para el cumplimiento de los objetivos.

La infraestructura se considera suficiente para cumplir con las actividades solicitadas y conservar las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.

Derivado del proceso de planeación se obtienen las ROP y las adecuaciones requeridas para la probación que será atendida durante los procesos subsecuentes. Además, se genera la MIR del programa cuyos elementos son: fin, propósito y componente.

Se identificó que es un proceso con un alto nivel de coordinación y estructura, ya que se tienen procesos establecidos y normados para su buen funcionamiento. El proceso es de pertinencia para el programa, ya que establece las bases para la ejecución de este. El proceso está consolidado, se encuentra normado y supervisado.

#### **6.1.1.2. Difusión de la estrategia de Apoyos Directos a Productores**

Además de las actividades precisadas para la difusión de todo el programa, en los Apoyos Directos a Productores se realizaron las siguientes actividades de difusión en 2022.

El padrón es cerrado, no se invita a nuevos beneficiarios, la difusión comprende los montos de apoyo y condiciones operativas iniciales y en su caso las adecuaciones que se realizan durante el ejercicio.

En el proceso se validan los expedientes que tienen inscrito su predio en el padrón de PPpB y si además el cultivo registrado cumple con los criterios de población objetivo y conforman el padrón de Producción para el Bienestar.

Los servidores de la Nación de la SEBIEN se encargaron de informar sobre el Programa a los productores de localidades indígenas, fueron directamente a sus domicilios para brindarles información del Programa, tales actividades se llevaron a

cabo en coordinación con el INPI. El mismo esquema se empleó para la difusión de las fechas para la ratificación y entrega de apoyo económico.

Se identificó que el personal de las presidencias municipales son actores importantes para la difusión del programa porque actúan como facilitadores de la difusión y la comunicación sobre el PPpB.

La incorporación de los Servidores de la Nación agilizó el proceso, debido a que tenían delimitadas sus funciones, sin embargo, en el trabajo de campo se observó que los productores tenían desorientación de la operatividad del programa.

### **6.1.1.3. Actualización e integración del Padrón del Programa Producción para el Bienestar**

En este proceso, con base a los ajustes de las Reglas de Operación (ROP) y con los resultados del ejercicio anterior la DGAPD actualiza el padrón del Programa Producción para el Bienestar y envía el listado de productores a la SEBIEN, esta última ratifica a los productores y predios a través de un instrumento de cuestionario. La ratificación del Padrón del PPpB contempla a los beneficiarios que recibieron apoyo en el ejercicio 2021, además, los productores que aún y cuando no recibieron su apoyo en 2021, si cumplieron la normatividad y fueron ratificados por la Representación de la SADER, que tuvieran hasta 20 hectáreas de temporal o hasta 5 de riego de superficie y que produzcan alguno de los productos o cultivos considerados en la población objetivo. Se consideraron aquellos expedientes que estuvieran completos, conforme la normatividad aplicable, sumando un total de cerca de 2.2 millones de productores. Este proceso se ha realizado únicamente para 2022.

Cabe mencionar que, en 2019, se incorporó a pequeños y medianos productores del cultivo de caña de azúcar y café con la finalidad de minimizar la problemática de la baja productividad; en 2021 se incorporaron productores de cacao y miel, y en 2022 de amaranto y chíá. La colecta de datos y expedientes de los productores incorporados se realizó a través de la SEBIEN donde retomaron las bases de datos

de los beneficiarios de los cultivos mencionados y en el caso de cacao y miel se consideraron los padrones existentes en el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). En general el principal filtro es el límite de superficie, pues se consideran productores de pequeña y mediana escala. La UR proporcionó a la SEBIEN, el listado de los productores para llevar a cabo el proceso de ratificación de beneficiarios con base al ejercicio fiscal 2021.

En cuanto a los insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad se identificó que el proceso se realiza posterior a la difusión del programa, se inicia con la integración de los beneficiarios procedentes de bases de datos existentes al padrón vigente, de acuerdo con las Reglas de Operación.

Los recursos asignados para este proceso son suficientes debido a que se cumplen los objetivos del proceso y la infraestructura es suficiente para cumplir con las actividades realizadas y atender las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19. El producto principal de este proceso es el padrón de beneficiarios del programa.

Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN, para capturar y registrar información de los solicitantes y beneficiarios del programa, principalmente se registran datos personales como son: nombre, RFC, CURP, domicilio, datos, teléfono, correo electrónico, fecha de nacimiento, estado civil, nacionalidad, clave de elector, sexo-género, fotografía, escolaridad, huella dactilar, declaratoria indígena e identificación oficial. La información recabada queda bajo el resguardo de la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, como instancia desarrolladora y administradora del sistema informático. Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN y el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP), los cuales son actualizados para que contenga el listado de productores que cumplan los criterios de elegibilidad, siendo un sistema adecuado y eficiente para el manejo de información.

Es un proceso con buen nivel de coordinación y estructura, ya que se tienen procesos establecidos y normados para su buen funcionamiento. Cada uno de los actores participantes reconoce las funciones que tienen en el proceso.

El proceso se considera fundamental para contar con el padrón actualizado de los beneficiarios.

#### **6.1.1.4. Ratificación de beneficiarios**

Se llevó a cabo a través de la SEBIEN, a partir del padrón de productores enviado por la DGAPD para llevar a cabo el proceso de ratificación de beneficiarios.

Para el ejercicio 2022 las Reglas de Operación señalan en el artículo 11 que “La Unidad Responsable proporcionará a la SEBIEN, el listado de los productores candidatos para llevar a cabo el proceso de Ratificación de Beneficiarios, con base en el Padrón del ejercicio fiscal 2021”, por otro lado señalan que “La SEBIEN enviará a la Unidad Responsable, el listado de productores ratificados para que, en su caso, autorice y proceda a enviarlo a la instancia dispersora para la entrega de los apoyos” y hace referencia a los convenios de colaboración SADER-SEBIEN. Durante la evaluación no se tuvo acceso a los convenios mencionados. Adicionalmente, no se tuvo respuesta positiva a las solicitudes de entrevista con los funcionarios de SEBIEN involucrados con este proceso; así que la descripción y hallazgos descritos se basan en la ROP y en el Procedimiento Operativo 2022; así como, referencias de los funcionarios de SADER y entrevistas realizadas durante la fase de campo.

Consistió en actualizar los datos de los beneficiarios y se generó un listado de los productores ratificados con el visto bueno para que posteriormente se les entregue el apoyo económico. Esto, con el propósito de cumplimientos normativos por parte del beneficiario.

Este proceso inicia con la divulgación de los requisitos, logística y periodos de atención, para este año el proceso de ratificación se describe en los siguientes apartados.

Los servidores de la nación en coordinación con personal del INPI y personal de municipios, en localidades indígenas con marginación, asistieron directamente a los domicilios de los beneficiarios, donde se les informó que habría un proceso de ratificación de productores y predios, indicando la ubicación de las mesas donde sería dicho proceso.

Considerando la base de datos de adultos mayores, la SEBIEN difundió información vía telefónica, de acuerdo con lo observado en el trabajo de campo, se identificó que el mecanismo tiene limitantes para el contacto con productores, ya que el medio telefónico tiene menor capacidad de respuesta y problemáticas con la señal en los dispositivos móviles en las localidades más retiradas.

Para la ratificación de información personal se consideraron los criterios y requisitos de elegibilidad establecidos en el artículo 8 de las Reglas de Operación, donde se estipula que aquellos que cumplan con lo requerido podrán ser sujetos del apoyo del PPpB; así como lo establecido en el artículo 3 del Procedimiento Operativo del PPpB 2022.

A través de los servidores de la nación, identificaron al productor y mediante entrevista personal en el domicilio del beneficiario, se les solicitó documentación original (para cotejo) y copia de la identificación oficial y CURP actualizado, siguiendo lo establecido en las Reglas de Operación. Como instrumento de colecta se utilizó el formato de actualización de datos donde se colocaron los datos del productor, predio, unidad de producción, información del domicilio particular: estado, municipio, localidad, colonia, calle, número y código postal, entre otros. De esta forma se actualizaría el expediente de los productores, sin embargo, no en todos los casos se localizaron a los productores. El proceso fue más simple que en años anteriores, ya que de acuerdo con el Procedimiento Operativo del PPpB 2022, con la identificación de productor y con el “formato de actualización de datos o incorporación” debidamente requisitado y suscrito, se asume que a la persona como productor/a de los cultivos/productos declarados.

Durante el trabajo de campo, los productores mencionaron que la participación de los Servidores de la Nación brindo atención personalizada, aunque no siempre tenían el conocimiento suficiente para la atención, sobre todo en casos especiales y en algunos casos les solicitaron información adicional a la establecida en el Procedimiento Operativo del PpB 2022, como fotografías de sus predios.

En cuanto los límites y articulación del proceso, este inicia con la entrega del padrón y finaliza con la publicación del listado y se articula directamente con la entrega del apoyo y con el seguimiento a beneficiarios, por lo tanto, es un insumo para la entrega del apoyo económico.

En cuanto a los insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad se identificó que el tiempo para el proceso de ratificación se lleva a cabo posterior a la publicación del listado de beneficiarios. De acuerdo con los beneficiarios las ratificaciones se hicieron en tiempo y forma.

El personal que realizó la ratificación de expedientes cambió con relación a ejercicios anteriores. Las preguntas para contestar en el cuestionario de actualización que aplico la SEBIEN para la ratificación fueron claras y con respuesta clara. La colecta de documentos se limitó a solicitar la identificación, comprobante de domicilio y documento de propiedad. Los documentos o datos colectados no fueron revisados por los Servidores de la Nación, dado que no tiene la autoridad. Sin embargo, como producto se tuvo un listado de los productores ratificados y con el visto bueno para que se les entregue el apoyo económico, la actualización del padrón se envía a la DGAPD.

Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN, SADER utilizaba el Sistema Único de Registro de Información (SURI) y hasta 2021 el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP). Estos sistemas son actualizados para que contengan el listado de productores que cumplan con los criterios de elegibilidad, siendo sistemas adecuados y eficientes para el manejo de información.



El proceso es de pertinencia para el programa, ya que establece las bases para la entrega de apoyos, forma parte del Procedimiento Operativo del PPpB 2022; sin embargo, los convenios de colaboración SADER-SEBIEN previstos en las ROP 2022 no estuvieron disponibles.

#### **6.1.1.5. Entrega de Apoyos Directos a Productores**

Del listado de productores ratificados se procede al pago directo. Para ello se procede a calcular el apoyo económico, a difundir los mecanismos de pago y la entrega de apoyo económico. Estas actividades se describen a continuación.

Para el cálculo del monto de los apoyos para 2022, se considera lo siguiente:

- a) Los productores de granos de temporal con predios de hasta tres hectáreas y los de riego de hasta cinco hectáreas, así como los productores de amaranto o chíá con hasta dos hectáreas recibirán una cuota de seis mil pesos por productor al año.

En cuanto a los apoyos anuales por hectárea, serán así:

- b) Para los productores de pequeña escala de granos con más de tres y hasta cinco hectáreas de temporal, los pagos serán de dos mil pesos por hectárea. Los de mediana escala de granos, con más de cinco y hasta 20 hectáreas de temporal, recibirán mil doscientos pesos por hectárea.
- c) Por su parte, los productores de pequeña o mediana escala de chíá o amaranto, con más de dos y hasta 20 hectáreas, recibirán tres mil pesos por hectárea, pero con un límite de monto máximo de 24 mil pesos (correspondiente a la cuota de ocho hectáreas).
- d) Por último, igual que en 2021, los productores de café, cacao o miel de pequeña o mediana escala recibirán apoyos de seis mil 200 pesos por productor y los de caña de pequeña o mediana escala, siete mil 300 pesos por productor al año.

Con base en el listado de productores ratificados, la Unidad Responsable gestiona la entrega de los apoyos ante la instancia dispersora. Para comunicar el proceso de pago los técnicos de los CADER utilizaban redes de información y las órdenes de pago eran entregadas por ellos, en las entrevistas realizadas se identificó que la difusión mediante comisarios y vocales ejidales era más eficiente para llegar a los beneficiarios, por ello se considera pertinente retomar esta manera de difusión.

Es importante mencionar que en los ejercicios anteriores la dispersión del apoyo era por medio de transferencias y órdenes de pago. Para 2022, la estrategia para la entrega de apoyo fue a través de mesas de pago de manera directa y en casos excepcionales, a través de orden de pago del Banco del Bienestar.

La entrega de apoyos por medio de mesas de pago se llevó a cabo por los Servidores de la Nación, permitiendo así la oferta de mayores puntos de entrega del apoyo. Este cambio en el mecanismo de entrega consiguió, de acuerdo con las entrevistas, que el 90% de los beneficiarios cobraran su apoyo y que se redujeran los tiempos operativos.

La difusión para la entrega de apoyo, es decir, las fechas, sedes, horarios y requisitos para la entrega fue realizada por delegaciones a través del personal operativo (Servidores de la Nación para 2022). Otra estrategia para comunicar fue a través de llamadas telefónicas por parte de la SEBIEN.

Una de las dificultades en esta transición de medios de pago fue que previamente no se les comunicó a los beneficiarios dicho cambio, por tal razón productores seguían presentándose en las oficinas de los CADER, pensado que ellos podían orientarlos, presentaban documentación, preguntaban sobre situaciones operativas, etc.

Para la entrega del apoyo económico, la instancia dispersora por parte de la SEBIEN fue el Banco del Bienestar, quien se encargó de realizar la entrega del apoyo de manera directa a los beneficiarios y se coordinaron para la seguridad de la entrega. La estrategia de entrega fue a través de mesas de pago instaladas en

las sedes de SEBIEN, en cabeceras municipales, organizadas por los Servidores de la Nación, quienes se encargaron de ordenar en diferentes horarios a los productores, solicitándoles su identificación oficial vigente, y en casos excepcionales, fue a través de orden de pago del Banco del Bienestar.

La opinión respecto a las mesas de pago fue polarizada. Por ejemplo, algunos de los productores entrevistados en el trabajo de campo, que están poco bancarizados, consideraron las mesas de pago como una buena alternativa para la entrega de los apoyos. Mientras que otros productores, más bancarizados, se encontraban más cómodos con la entrega del apoyo con el proceso de transferencia.

La entrega de apoyo fue flexible a beneficiarios que no pudieron acudir a las mesas de pago, ya que los Servidores de la Nación acudieron a los domicilios para entregar el apoyo económico. También en los días fueron flexibles, entregando apoyos en fines de semana a fin de entregar a la mayoría de los beneficiarios.

La entrega del apoyo este año se llevó a cabo una vez que se tenía el listado de productores ratificados de información personal; el pago se realizó en marzo para granos básicos, el proceso termina con el listado de beneficiarios pagados.

- El proceso de entrega de apoyo consta de las siguientes actividades:
- Cálculo de apoyos: se calculan los montos correspondientes para cada beneficiario.
- Comunicación de la entrega de apoyos: Se informa de los mecanismos y fechas de entrega mediante trípticos y vía telefónica.
- La entrega del apoyo: La entrega de apoyos fue mediante mesas de pago ubicadas estratégicamente en las comunidades.

En cuanto a los insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad se identificó que el tiempo o periodo definido para la entrega del apoyo fue adecuado para los productores. Los beneficiarios comentaron que recibieron el pago justo antes de las fechas de siembra, por lo tanto, podían hacer uso del apoyo oportunamente.

De acuerdo con los beneficiarios esta actividad se realizó sin problemas por lo que se considera que el personal y recursos financieros involucrados para la entrega fueron suficientes.

El principal producto generado en el proceso es el padrón de beneficiarios que recibieron el apoyo económico, así como la publicación del listado de los que faltaban de recibir el apoyo. Esta actualización del padrón es uno de los insumos indispensables para la continuación del siguiente proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia.

Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN y el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP), los cuales son actualizados para que contengan el listado de productores que cumplan los criterios de elegibilidad, siendo un sistema adecuado y eficiente para el manejo de información.

El proceso de coordinación entre unidades responsables y ejecutoras se considera adecuado porque hubo comunicación para la operación del proceso, las dudas se resolvían de manera directa lo cual facilitó el proceso y la eficiencia de entrega de apoyo económico a los beneficiarios.

El proceso se considera fundamental porque establece las bases para la entrega del apoyo económico, además de contar con el padrón actualizado de los beneficiarios pagados, pues depende mucho del grado de entrega para que se logre en objetivo del proceso y continúe el siguiente proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia.

#### **6.1.1.6. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia**

La DGAPD se encarga de realizar acciones de supervisión para revisar el cumplimiento de la normatividad por parte de los productores y de la Instancia Ejecutora, esto con base a las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación de los programas del ejercicio 2022. Este proceso tiene como objetivo verificar y dar seguimiento a los apoyos otorgados conforme a la normatividad aplicable.

En ejercicios anteriores se realizaba una acreditación del apoyo<sup>14</sup> y si no había cumplimiento, el incentivo era suspendido.

Para el ejercicio 2022 las Reglas de Operación señalan en el artículo 11, fracción V que “El productor podrá destinar el apoyo en uno o más de los conceptos y/o actividades productivas, que se establecen en el Anexo II.- Catálogo de conceptos para el uso del apoyo del Programa Producción para el Bienestar 2022 (Apoyos Productivos Directos)”, sin establecer el mecanismo de verificación. Asimismo, en el artículo QUINTO Transitorio se establece que “para 2022 se podrá exentar de la acreditación del uso del incentivo a los productores, en caso de que continúen las restricciones derivadas de las medidas de emergencia sanitaria establecidas por las autoridades de salud del País, por causas originadas por la pandemia provocada del SARS COV-2 (COVID-19). Superada la emergencia sanitaria, el productor deberá acreditar la totalidad del uso del incentivo”. A nivel operativo se observó que para el ejercicio 2022 prevaleció lo señalado en el artículo QUINTO transitorio.

En caso de fallecimiento de los productores que recibieron el incentivo de los ejercicios fiscales 2020 y 2021, los apoyos relativos a los predios o unidades de producción están exentos de la acreditación del uso del apoyo otorgado en esos años.

El monitoreo del programa tiene como finalidad generar información oportuna en la operación de los programas, por lo tanto, hacen una supervisión en todo el proceso. Para el ejercicio 2022 se pretende que con esta supervisión se obtengan aprendizajes durante la operación del programa y permita generar ajustes previos al comienzo de actividades operativas del próximo ejercicio.

Para 2022, la Dirección General de Supervisión, Evaluación y Rendición de Cuentas de la SADER tiene contempladas cuatro fases de supervisión, la primera es el

---

<sup>14</sup> La acreditación del apoyo en las ROP 2021 consistía en presentar una Carta de Declaración del Productor Bajo Protesta de decir Verdad que utilizó el Apoyo en Conceptos y/o Actividades Productivas o bien en presentar comprobantes diversos de gasto de acuerdo con el “Catálogo de Conceptos y/o Actividades Productivas para el Uso del Apoyo del Programa Producción para el Bienestar (Apoyos Directos)”.

diseño del monitoreo, a través de un procedimiento estandarizado donde se considera un análisis previo a partir de lo que está publicado en las Reglas de Operación de las Mecánicas Operativas que tienen cada uno de los programas, para que a partir de ahí se defina, se identifiquen las actividades clave. Hay una clasificación de las actividades con un tipo de semaforización para reflejar la intensidad de la importancia que debería tener la supervisión. La segunda fase es la de preparativos en donde el alcance de lo acordado en la fase de preparación, esto es actualizar los instrumentos de colecta de información, donde se define la muestra de predios de los beneficiarios que se va a visitar. La fase se concluiría con la logística de campo, estas actividades las desarrolla la instancia de supervisión. Los operadores de la instancia de supervisión señalan que para fortalecer este procedimiento se requiere incentivar las visitas técnicas de percepción remota con apoyo del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con el objeto de la identificación y validación de siembra en predios inscritos en el Padrón de beneficiarios del Programa, a través del empleo de técnicas de percepción remota análisis geoespacial, y trabajo de campo.

La tercera fase es la ejecución del monitoreo, donde se además de la percepción remota se hace una fase de campo para corroborar los datos registrados. Finalmente, la cuarta fase es el cierre del programa.

Un aspecto fundamental en el monitoreo es el uso de los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN, son una herramienta de monitoreo y transferencia de información entre actores del Programa, ya que este contiene el listado de productores, por lo que ayuda para la actualización de expedientes y transparencia en medios digitales.

El proceso de seguimiento y monitoreo empieza después de la entrega del apoyo económico, el proceso es de relevancia para la rendición de cuentas, así como para la publicación de avances y resultados. El proceso culmina con la publicación de los apoyos entregados.

En cuanto a los insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad se identificó que el tiempo es adecuado y suficiente, debido a, que el monitoreo de pagos es mediante una plataforma actualizada de forma simultánea a la entrega de apoyos.

El personal es suficiente y reducido a que los procesos tienen un considerable aspecto automatizado y la Infraestructura cumple con las actividades solicitadas y conserva las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.

El proceso de coordinación entre unidades responsables y ejecutoras se considera adecuado. Además, se considera que el proceso es fundamental para evaluar el cumplimiento de los objetivos del componente.

### **6.1.2. Consolidación operativa**

En cuanto a la consolidación operativa, en general, se tiene que los ADP tienen sus procesos puntualmente definidos por documentos normativos internos y de coordinación entre los responsables. Además, los operadores de SADER conocen los procesos y resultados de estos, obteniendo una actualización constante los resultados de cada proceso. No obstante, se considera que el componente de ADP esta parcialmente consolidado, porque como parte del proceso de Ratificación, incorporado en 2022, los convenios de colaboración SADER-SEBIEN previstos en las ROP 2022 no estuvieron disponibles para los operadores y de acuerdo con las entrevistas, el personal operativo de la SEBIEN presento problemas de conocimiento y aplicación en el proceso de Ratificación. Sobre este punto es importante mencionar que durante el trabajo de campo no se tuvo la posibilidad de realizar entrevistas con los funcionarios a nivel central de la SEBIEN involucrados en este proceso.

En cuanto a los ajustes en la operación de la estrategia por la pandemia por COVID-19, como ya se mencionó, se exentó de la acreditación del uso del incentivo a los productores. Además, se dio prioridad al contacto con productores mediante dispositivos móviles y en caso de visitas usar cubrebocas, guardar sana distancia, privilegiar lugares abiertos y sin aglomeraciones.

Para el resto de las actividades se llevaron conforme a lo planeado tomando las medidas sanitarias correspondientes.

## 6.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico

La Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) desarrolla su operación de acuerdo con el ciclo productivo de los cultivos objetos del Programa, por lo que el periodo de operación se ha ajustado anualmente, el último de ellos se desarrolló de mayo de 2021 a junio de 2022 (Figura 9).

**Figura 9.** Diagrama de procesos de la Estrategia de Acompañamiento Técnico



### 6.2.1. Descripción y análisis del proceso

#### 6.2.1.1. Planeación

La planeación de la EAT se realiza en dos momentos. El primero de ellos se lleva a cabo por la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP), como UR. En este subproceso se selecciona a la Instancia de Acompañamiento Técnico mediante una convocatoria cerrada. Así, se envían invitaciones a entidades con perfil agroecológico y con capacidad de atender las actividades requeridas por la estrategia a nivel nacional. En 2021 y 2022 el INIFAP funge como Instancia de Acompañamiento Técnico.



Otra actividad de planeación es la identificación de los territorios funcionales, para lo cual, se revisa el Padrón del Programa y se establecen los criterios de que exista una alta concentración (75%) de beneficiarios de los Apoyos Directos a Productores (ADP) en la región y que los técnicos puedan acceder al territorio sin mayores inconvenientes por cuestiones de distancia y de seguridad en la zona. Actualmente, este subproceso lo realizan en conjunto los coordinadores regionales y los técnicos agroecológicos y sociales, debido a que son actores que en su mayoría han estado operando desde el inicio de la estrategia.

En este nivel se establecen los criterios de operación del año siguiente a partir de septiembre, por lo que la conclusión de la planeación se da con la publicación de las ROP y con el documento de criterios operativos entre la UR y la Instancia de Acompañamiento Técnico, el cual es de consulta interna.

A nivel de beneficiarios, una vez que se establecen las Escuelas de Campo (ECA), se realiza la caracterización y la identificación de las necesidades de capacitación en la producción de los beneficiarios. Estos elementos son utilizados en la conformación de una línea base previa a la implementación de la estrategia.

La planeación de las actividades en campo puede ser en cualquier mes del año, de acuerdo con la decisión de participar o no en la estrategia. Los documentos derivados de estas actividades de planeación son el plan de transición y el documento de potencialidades y limitaciones, las caracterizaciones de las ECA y la línea base mismos que son elaborados por el técnico agroecológico y el técnico social en conjunto con los beneficiarios; los cuales son el soporte de la implementación de la EAT.

Toda la información recabada en estos documentos es registrada en la plataforma en línea establecida para esta estrategia, la cual es de uso transversal para el registro de las actividades de técnicos.

Cabe también mencionar que, durante 2021 se llevó a cabo un proceso de certificación de técnicos y coordinadores. Esta actividad fue planeada mediante la

conformación del Sistema Interinstitucional de Certificación-Acreditación de Competencias considerando cuatro competencias: i) Diseño de proyectos de inversión rural, ii) Organización de escuelas de campo, iii) Mejoramiento participativo de maíz nativo y iv) Plan de transición agroecológica (SADER, 2022f).

Se observó que cada uno de los actores participantes en la planeación de la EAT reconoce las funciones que tiene y que, en diferente grado de alcance, cada una de las actividades abonan al objetivo particular. Adicionalmente, se encontró que no se reportó insuficiencia de recursos como financieros, personal, tiempo o infraestructura para el desarrollo de este proceso.

#### **6.2.1.2. Selección y actividades de técnicos**

Otro proceso que se desarrolla en el marco de la EAT es la selección de técnicos agroecológicos y sociales, actividad que tuvo mayor relevancia al inicio de operación de la estrategia; en la actualidad, la mayoría de los técnicos son de seguimiento de ejercicios anteriores y ocasionalmente se abre alguna vacante para ocupar un espacio disponible.

Cuando esto sucede, se lleva a cabo una convocatoria cerrada en donde se hacen invitaciones a personas con el perfil agroecológico o social, dependiendo el caso, y con experiencia en el cultivo en que se necesita.

La evaluación de los perfiles y la selección del técnico son decisiones de la DGOP, pero administrativamente, el candidato seleccionado es contratado por el INIFAP como prestador de servicios. Generalmente, el contrato de técnicos es de mayo a abril, pero se constató en campo que, de acuerdo con las necesidades de la EAT, se pueden realizar ampliaciones, por ejemplo, para el ejercicio actual se ajustó la duración de contrato hasta junio. Además de que se les otorga seguro social como prestación. Derivado de esta actividad se generan los propios contratos.

Posteriormente a la contratación, se lleva a cabo una capacitación de inducción que consiste en el uso de la plataforma para el levantamiento de informes mensuales.

Los técnicos y coordinadores registran y validan la evidencia de sus actividades en la plataforma de acompañamiento técnico, la información ingresada está relacionada con el número de acciones, participantes y tipo de actividades; así como los cambios anuales en la producción y en los costos de los beneficiarios. El formato de este informe se ha modificado anualmente volviéndose más extenso y detallado.

El plan de transición agroecológica sirve de seguimiento a nivel de beneficiarios y el documento de línea base sirve de monitoreo anual de la implementación de la estrategia.

Las actividades de los técnicos son medulares en el desarrollo de la EAT, pues son el enlace directo entre los beneficiarios y el servicio de capacitación en técnicas agroecológicas que pretende la estrategia.

Cabe mencionar que, en el trabajo de campo se observó que los técnicos incurren en elevados tiempos y costos de traslados aun cuando viven en la región; además, esta situación se agrava en zonas que tienen altos niveles de inseguridad.

También se identificó que los técnicos y coordinadores realizan las funciones que les son encomendadas para el desarrollo de la EAT; no obstante, las actividades de la implementación de la estrategia con beneficiarios y el registro de información en la plataforma comienzan a ser demandantes en tiempo.

Los informes mensuales tienen la función de monitoreo de la estrategia a nivel central, pero para coordinadores y técnicos es una actividad de entrada de información que sólo va en una dirección, ya que no se tiene una retroalimentación de la información que ingresan, por lo que tiene muy poco valor de uso para ellos.

### **6.2.1.3. Difusión**

La difusión de la EAT persigue dos objetivos, el primero de ellos es a nivel nacional mediante el cual se dan a conocer la intencionalidad, avances y resultados de la estrategia.

Por otra parte, las actividades de difusión de la EAT con beneficiarios se realizan por medio de reuniones y asambleas en donde participan los líderes o autoridades locales quienes convocan a los beneficiarios para realizar labor de promoción para lograr su participación en la estrategia.

Otras de las acciones de difusión que realizan los técnicos y coordinadores a nivel de ECA, es la vinculación con los municipios y las representaciones de la SADER para identificar beneficiarios interesados en la estrategia. Además, se apoyan de radios locales para difundir información.

La difusión de la EAT puede realizarse en cualquier momento en la operación, no existe un periodo específico para llevarse a cabo, pero se identificó que las actividades de promoción de la estrategia con beneficiarios son más intensivas al momento de establecer una ECA.

Debido a que no se tienen restricciones en tiempo, la difusión se realiza conforme lo requiere la estrategia. Para la difusión a nivel central de la EAT, se utilizan los canales de comunicación propios de la SADER. Los principales productos de esta difusión son noticias, videos y transmisiones en vivo que se publican en los canales oficiales de la SADER (SADER, 2022e, 2022a). Mientras que en los territorios son los coordinadores y técnicos los que realizan estas actividades a través de medios locales.

Cabe mencionar que un resultado adicional de los intercambios de experiencias, además de la formación de capacidades en los beneficiarios, ha sido la promoción de la estrategia de productor a productor.

Durante el trabajo de campo se identificó que, a pesar de los esfuerzos importantes que ha realizado la estrategia en la difusión, aún no logra una convocatoria relevante en cuanto a número de productores interesados en participar en ésta.

#### **6.2.1.4. Certificación de técnicos y coordinadores**

Como se mencionó previamente, en 2021 la EAT llevó a cabo un proceso de certificación de coordinadores, Técnicos Agroecológicos, Técnicos Sociales y Técnicos de Apoyo a Productor. Desde inicios de ese año comenzaron a comunicar a los técnicos que habría tal proceso. El proceso de certificación se organiza desde el Sistema Interinstitucional de Certificación de Dominios de Competencias (SICACOM) que está integrado por varias instituciones especializadas en los dominios, como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Colegio de Posgraduados (COLPOS), la Universidad Campesina Indígena en Red (UCIRED), el INIFAP, y el Departamento de Agroecología de la UACH. Estas instituciones realizan los reconocimientos.

En septiembre del año en mención se les pidió elegir al menos un tema a certificarse: i) diseño de proyectos de inversión rural, ii) organización de escuelas de campo, iii) mejoramiento participativo de maíz nativo y iv) plan de transición agroecológica (SADER, 2022e). Posteriormente, a nivel central se organizaron los grupos de certificación y una vez conformados, prosiguió una etapa de alineación de las competencias.

Como productos de este proceso, los técnicos y coordinadores entregaron evidencias de su trabajo en campo que estuvieran alineadas a la certificación.

Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los participantes y finalmente se dio un dictamen de certificación con base en las evidencias entregadas y la entrevista realizada. Los técnicos y coordinadores que concluyeron satisfactoriamente el proceso obtuvieron el certificado correspondiente.

Todo el proceso se llevó en línea, pero en algunos grupos se realizó el seguimiento en campo. Se logró certificar a 741 técnicos de las 34 regiones donde opera la EAT (SADER, 2022f) y su duración varió de acuerdo con el tema a certificarse, concluyendo en diciembre de 2021, enero o febrero de 2022.

### **6.2.1.5. Participación de beneficiarios en la estrategia**

Posterior a la identificación de los territorios funcionales y de la asignación del técnico agroecológico y del técnico social, se llevan a cabo reuniones con los líderes o autoridades locales para exponer el plan de trabajo de la EAT.

Posteriormente a esta reunión, las autoridades locales convocan a una asamblea con los posibles beneficiarios de la EAT. En esta asamblea se presenta nuevamente el plan de trabajo a los asistentes, el cual puede ser retroalimentado por ellos y modificado de acuerdo con las necesidades que externen en esta reunión. Es precisamente en este momento cuando se decide conformar un MICI por los beneficiarios. Sin embargo, en el trabajo en campo se identificó que, la estrategia de difusión aún no presenta resultados importantes en la decisión de los productores en registrarse a la EAT.

Las actividades con beneficiarios no están delimitadas por un periodo específico. El inicio de ellas se da de acuerdo con la identificación de los territorios funcionales y la decisión de participación en la estrategia en la asamblea comunitaria, lo cual puede ocurrir en cualquier mes del año.

Lo que pretende la EAT es que el beneficiario se traslade lo menos posible de su localidad por lo que, las ECA se conforman dependiendo de las distancias entre los productores a capacitar. Incluso, aun cuando existan varios productores cercanos, pero se identifique una situación problemática entre ellos, se decide conformar otra ECA previendo que exista armonía entre los integrantes.

De esta manera, un MICI está delimitado por características geográficas y productivas de una región, así que puede comprender zonas de varios Estados. A su vez, está conformado por varias ECA.

Una vez conformada la ECA, los beneficiarios deciden quién es el productor innovador y la ubicación de la ECA, los cuales pueden rotarse en los años posteriores. Derivado de la decisión de los beneficiarios en establecer una ECA, los

técnicos desarrollan el plan de transición agroecológica, las caracterizaciones de la ECA y la línea base.

Los técnicos registran los parámetros técnicos de la línea base en la plataforma de acompañamiento técnico; esta información consiste principalmente en la cantidad producida, rendimientos y costos de producción de los beneficiarios. Es importante este registro pues es el punto de comparación para verificar los resultados de la implementación de la EAT.

#### **6.2.1.6. Implementación de la estrategia con beneficiarios**

Los servicios que hace llegar la EAT a los beneficiarios son diferenciados por cada ECA y las actividades de capacitación son desarrolladas prácticamente en su totalidad por el técnico agroecológico, bajo el apoyo transversal del coordinador regional y del técnico social.

En grandes términos, las actividades de la EAT que se llevan a cabo con los beneficiarios son:

- Capacitaciones. Se realizan mediante reuniones con los beneficiarios. En mayor medida se retoman temas agroecológicos, pero se detectaron otros temas de interés de los beneficiarios, por ejemplo, análisis de suelo, trampas, proyectos de comercialización, registro de costos e ingresos o incluso en otra actividad productiva como la apicultura en una ECA de maíz.
- Talleres. Reuniones prácticas con al menos cinco participantes en donde se elaboran los bioinsumos de interés de los beneficiarios como son: bioles, compostas, bocashi.
- Intercambios de experiencias. Estas actividades buscan tener acercamiento de productor a productor de diferentes MICI con la intención de que los participantes conozcan una experiencia diferente a la de ellos y retomen prácticas o actividades que pueden implementar en su producción.
- Visitas de seguimiento. Son reuniones individuales con los beneficiarios programadas o bajo solicitud en donde se tratan temas o situaciones

puntuales sobre su cultivo o sobre el monitoreo de la producción de bioinsumos.

Las actividades con beneficiarios no están delimitadas por un periodo específico. El inicio de ellas se da de acuerdo con la identificación de los territorios funcionales y la decisión de participación en la estrategia en la asamblea comunitaria, lo cual puede ocurrir en cualquier mes del año. Generalmente, las actividades con beneficiarios son continuas una vez que se establece una ECA.

El recurso clave en este proceso son los técnicos agroecológicos quienes son los que capacitan a los beneficiarios. Se ha determinado que los técnicos cuenten con equipo como medidores de compactación de suelo, de pH, de conductividad eléctrica, de humedad en granos, que es utilizado para realizar las recomendaciones en las unidades de producción de los beneficiarios.

Se generan evidencias de las actividades con beneficiarios, generalmente son informes mensuales, minutas de asambleas, listas de asistencia y registro fotográfico. Algunos de estos documentos deben ser firmados por los propios beneficiarios para dejar manifiesto de su participación. Estas evidencias son indispensables para el monitoreo de la estrategia a nivel central.

El registro de las actividades con beneficiarios la realizan los técnicos en la plataforma de acompañamiento técnico. La información recabada consiste en el número de acciones realizadas, el número de beneficiarios atendidos y el tipo de actividades que se llevaron a cabo durante el mes. Se tiene claridad por parte de técnicos, coordinadores y enlaces en la SADER sobre la implementación de la estrategia en campo, así como el reporte de actividades.

Durante el trabajo de campo se identificó, como situación particular, que existen territorios en donde los procesos migratorios tienen un impacto negativo con respecto al número de beneficiarios que asisten a las actividades de la EAT.

Por otra parte, algunos beneficiarios del PPpB también están vinculados con el de Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) como tutores de éstos. En estos casos, los



aprendices se vinculan con los productores para laborar en las actividades propias del cultivo. Se identificó en campo que son pocas las experiencias exitosas porque el PJCF establece condiciones a las labores de los becarios que no empatan con las actividades de la EAT. Por ejemplo, los técnicos refirieron que varios becarios fueron dados de baja debido a que, en la verificación del PJCF no se encontraban en el centro de trabajo (domicilio del productor), pero sí estaban laborando en la parcela del productor.

#### **6.2.1.7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia**

Una vez realizadas las primeras actividades de capacitación y talleres, los técnicos dan seguimiento a los beneficiarios mediante visitas individualizadas verificando que se implementen adecuadamente las prácticas agroecológicas o incluso asesoran a los beneficiarios en general sobre la producción del cultivo.

Por otra parte, el monitoreo a la EAT se realiza mediante informes mensuales que deben ser ingresados en la plataforma de acompañamiento técnico por los técnicos agroecológicos y sociales, por lo que realiza durante todo el proceso de implementación de la estrategia con beneficiarios.

Los informes mensuales son validados por el coordinador y posteriormente se envían al INIFAP para gestionar el pago al técnico y también se mandan a la DGOP para el monitoreo de la estrategia.

Además, los técnicos agroecológicos realizan un informe anual donde presentan resultados de la ejecución de la estrategia como la variación de la producción y de costos, haciendo una comparativa con la información de la línea base. Estos informes, de igual manera son validados por el coordinador y por la Instancia Ejecutora y enviados a la UR.

El seguimiento de beneficiarios es realizado por los técnicos agroecológicos, mientras que el monitoreo de la estrategia a nivel central se realiza con base en el registro de los informes mensuales por parte de los responsables de la EAT. El

análisis de los informes son la evidencia de los cambios en rendimientos y costos de la EAT.

Como ya se ha mencionado antes, se encontró que ambos tipos de técnicos consideran que los informes mensuales que realizan tienen poco valor de uso para ellos, por lo que perciben como una carga adicional de trabajo que los distrae de las actividades sustanciales de su labor.

Por otra parte, los formatos de evidencia de las actividades como listas de asistencia son un elemento importante de monitoreo de la estrategia. No obstante, durante la fase de campo, los técnicos reportaron que cuando hay una actividad a cargo de ambos, se pide la firma de los asistentes tanto en la lista del técnico social como en la del agroecológico, teniendo comentarios de incomodidad al respecto por parte de los beneficiarios.

#### **6.2.2. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa**

Actualmente no se ha establecido tal mecanismo de satisfacción de los beneficiarios, pero algunos técnicos recaban, de manera no obligatoria, una encuesta sobre la satisfacción de su intervención en la sesión de cierre.

#### **6.2.3. Consolidación operativa**

Al interior de la EAT, la articulación de los procesos es funcional, se reconocen actores y cargos bien definidos, aunque, es una estrategia en desarrollo que anualmente realiza ajustes a sus diferentes procesos de acuerdo con la operación del año anterior.

#### **6.2.4. Ajustes en la operación de la estrategia por la pandemia por la COVID-19**

La pandemia por COVID-19 no tuvo modificaciones significativas en la operación de la EAT. No obstante, se suspendieron las asambleas ya que es donde, generalmente, el número de participantes es mayor. De igual forma, se realizaron

ajustes en las actividades del plan de transición agroecológica en los casos donde había beneficiarios o familiares de ellos con diagnóstico positivo al virus.

Para el resto de las actividades se llevaron conforme a lo planeado tomando las medidas sanitarias correspondientes, sobre todo, en las capacitaciones y talleres, realizándose en lugares ventilados y con uso de cubrebocas.

### **6.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

#### **6.3.1. Descripción y análisis de procesos propuestos para 2022**

Es importante considerar para la definición y descripción de los procesos inherentes de la EFAF los siguientes aspectos:

1. La EFAF no está diseñada para atender la libre demanda, ya que es un esquema de inducción para el desarrollo de modelos productivos sostenibles y acceso al financiamiento vinculados con la EAT.
2. Bajo el esquema establecido los recursos asignados en 2020 y 2021 no utilizados y los recuperados, pueden ser aplicados en operaciones futuras objeto de la estrategia, por lo que no están sujetos al principio de anualidad, lo que implica que mientras que el FEGA tenga los recursos ministrados, estará obligada a operar, dar seguimiento, administrarlos, salvaguardarlos y aplicarlos al cumplimiento de las metas institucionales.
3. La EFAF es más que el otorgamiento de incentivos a través de garantías y reembolso a la tasa de interés para los acreditados cumplidos, participa FIRA como banca de segundo piso y de los IF, quienes tienen la responsabilidad en el otorgamiento, recuperación y gestión del riesgo del crédito. Estas entidades están sujetas a esquemas normativos, de regulación bancaria y supervisión específicos por parte de las autoridades financieras del país, por lo que sus procesos no son materia de esta evaluación.

La EFAF probó varios de los procesos en 2020 y 2021, generando aprendizaje institucional y los ajustes correspondientes. Los procesos, ya integrados en la EFAF

para 2022, y sus equivalencias con el modelo general de procesos del CONEVAL son los siguientes (Figura 10).

**Figura 10.** Diagrama de procesos de la Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento



Proceso 1. Acuerdos interinstitucionales para el diseño e implementación de esquemas de financiamiento para la población objetivo; proceso que corresponde a la Planeación Estratégica y Operativa de la EFAF.

Proceso 2. Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos para la población objetivo; proceso que corresponde a la Difusión del Programa en el modelo general.

Proceso 3. Estructuración de los expedientes de crédito; proceso que corresponde en el modelo general al proceso de Solicitud de apoyos.

Proceso 4. Autorización de créditos; proceso que engloba los procesos generales de Selección de Beneficiarios y de Distribución de los Apoyos.

Proceso 5. Seguimiento a beneficiarios, que corresponde al proceso general de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Proceso 6. Recuperación de créditos, que no tiene un proceso equivalente en el modelo general de CONNEVAL.

Proceso 7. Evaluación y monitoreo de la EFAP, que corresponde al proceso del mismo nombre en el modelo general.

Es de resaltar que, si bien los procesos se presentan como secuencia, la operación del programa no es lineal, ya que diferentes procesos pueden estar ocurriendo simultáneamente dependiendo del ciclo productivo o del proyecto que se requiera apoyar. Por ejemplo, la promoción puede estar ocurriendo con ciertos productores, al mismo tiempo que la recuperación del crédito con otros; mientras que la evaluación y monitoreo de la estrategia es transversal a todos los procesos.

Dado que la EFAP inicia su implementación con este modelo a partir de 2022, a continuación, se enfatiza en la descripción de cada proceso, más que en el análisis de la ejecución integral de estos.

#### **6.3.1.1. Acuerdos interinstitucionales para el diseño e implementación de esquemas de financiamiento para la población objetivo.**

- 1.1. En el ámbito externo se encuentra el establecimiento de acuerdos interinstitucionales. Por un lado, con el IF para establecer esquemas de financiamiento adecuados a la población objetivo como el de “Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar” acordado por SADER y FND; pero igualmente con aseguradoras agrícolas, para desarrollar seguros pertinentes, adaptados y de costo accesible. Así como, con el FEGA para revisar, actualizar y ajustar los criterios técnicos de operación del FONAGA ProBienestar. Estos acuerdos en general no tienen una vigencia definida (SADER emite validación anual para su aplicación conforme al ejercicio fiscal correspondiente) y pueden ser ajustados en función del entorno, lecciones aprendidas y desarrollo del programa.
- 1.2. En el ámbito interno, la coordinación dentro de diferentes áreas que intervienen en el PPpB en particular de la DGOP responsable de la EAT y de la DGAA responsable de la EFAP son fundamentales para establecer

compromisos y responsabilidades. Dado que los ajustes en general no tienen que ver con las ROP, se pueden resolver con lineamientos o acuerdos internos que igualmente pueden ser ajustados en función del entorno, avances y lecciones aprendidas. Adicionalmente, la EFAF prevé acuerdos con SEGALMEX (para granos básicos y leche) para la retención de pagos del crédito, redireccionamiento, instrucción para descuentos o cualquier otro esquema que fortalezca la fuente de pago al IF participante.

#### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

Este proceso establece el marco general para la articulación operativa de las diferentes instancias participantes en el otorgamiento y recuperación del crédito. Estos acuerdos ya están establecidos con FIRA en los criterios operativos del FONAGA ProBienestar y, en su caso, con FND en la modalidad Crédito Seguro, pero pueden agregarse otros en la medida que se requiera. Este proceso incluye también los términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente. En general estos acuerdos no tienen una vigencia determinada y pueden ajustarse en cualquier momento por acuerdo de las partes.

#### **b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Dado el avance que ya se tiene y la versatilidad de los instrumentos, el tiempo no es restricción en este proceso y los recursos humanos, financieros y de infraestructura han sido aportados por las instancias participantes, dado interés institucional que les representa la estrategia.

#### **c) Productos generados por el proceso**

Convenios y Acuerdos entre instituciones como los Criterios de operación del FONAGA ProBienestar y Crédito Seguro. Al interior de SADER los términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente.

#### **d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Cada institución o instancia participante genera los archivos físicos y digitales; así como los documentos que correspondan.

#### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Fundamentalmente se trata de reuniones periódicas de seguimiento presididas por la DGAA con las demás instancias participantes.

#### **f) Pertinencia del proceso**

Este proceso establece el marco en el que se desempeñan las diferentes instancias que confluyen en el otorgamiento y recuperación del crédito, por lo cual es fundamental para la promoción del FONAGA ProBienestar y para la operación ágil de los siguientes procesos.

#### **g) Características estratégicas del proceso**

Los acuerdos precisan la población beneficiaria y los objetivos del programa los cuales deben ser compartidos e internalizados por las diferentes instituciones e instancias participantes para que tengan el impacto adecuado en los resultados del programa.

##### **6.3.1.2. Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos**

- 2.1. La EAT define en conjunto con la EFAP las regiones y cultivos de interés con base al análisis de los resultados obtenidos en las ECA y MICI.
- 2.2. Los técnicos y coordinadores de la EAT con el apoyo de la EFAP tienen pláticas presenciales y/o virtuales con los productores de las regiones y cultivos definidos, para identificar potenciales sujetos de financiamiento y explicar las ventajas del financiamiento, así como los requisitos para acceder a los beneficios del FONAGA ProBienestar. Cabe mencionar que, durante el trabajo de campo, realizado en junio de 2022, los coordinadores y los técnicos

sociales mencionaron haber recibido información al respecto, pero sin tener avances importantes todavía. Mientras que los técnicos agroecológicos solo señalaron que difunden la EFAF como un incentivo adicional para los productores, pero sin haber realizado actividades específicas al respecto.

- 2.3. La EAT con el apoyo de la EFAF integra el PMT apropiado para el cultivo usando prácticas agroecológicas probadas en la región, con base a los resultados de al menos un ciclo de las ECA regionales.
- 2.4. La EAT somete a validación ante las instancias correspondientes de los PMT (UACH e INIFAP según sea el caso, incorporando los ajustes correspondientes.
- 2.5. La EFAF en coordinación con la FND (o el IF correspondiente) estructura el crédito de avío parametrizado asociado al PMT; o eventualmente del crédito refaccionario asociado a proyectos. Estableciendo la viabilidad del crédito mediante la capacidad de pago conforme a los flujos de efectivo de la actividad productiva en cuestión.
- 2.6. La EFAF en coordinación con la FND (o el IF correspondiente), interactúan con empresas aseguradoras del sector para construir esquemas de aseguramiento pertinentes, adaptados y de costo accesible por debajo del mercado.

#### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

Este proceso es el punto de partida para el otorgamiento del crédito. El subproceso de definición de áreas y cultivos establece el universo de atención general, cuya focalización se precisa con la identificación de los potenciales sujetos de crédito y depende exclusivamente de SADER. Ambos procesos son continuos y pueden modificar el universo de trabajo en cualquier momento. Los subprocesos de integración y de validación de los planes de manejo apropiado con base a resultados, se inician normalmente al concluir los ciclos de cultivo, cuando ya se tiene toda la información disponible, dependen en primera instancia de SADER y para la validación de INIFAP y la UACH. Los subprocesos vinculados a la estructuración del crédito de avío parametrizado asociado al plan de manejo; o eventualmente del crédito refaccionario asociado a proyectos; así como de los



esquemas de aseguramiento correspondientes con base en los acuerdos interinstitucionales señalados en el proceso 1. Este proceso debe anticiparse a los ciclos de cultivo ya que la oportunidad en el financiamiento es clave para lograr los resultados esperados.

#### **b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Los insumos principales para este proceso provienen de la EAT, ya que está provee los técnicos que se involucraran en EFAP (agroecológicos, sociales y coordinadores regionales); y definen espacio y actividades de la EFAP que se incorporaran dentro del programa de trabajo de estos.

Al nivel de las otras instituciones, los recursos humanos, financieros y de infraestructura son aportados por las instancias participantes, dado interés institucional que les representa la estrategia.

#### **c) Productos generados por el proceso**

Esquemas de financiamiento y seguro para créditos de avío parametrizados asociados a diversos planes de manejo; o eventualmente a créditos refaccionarios asociados a proyectos.

#### **d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT. Dado que aún no se establecen las actividades específicas de los técnicos o coordinadores como apoyo a la EFAP, el incorporarlas al sistema está en proceso.

Informes de monitoreo de las reuniones de seguimiento de los acuerdos involucrados.

#### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Se presentan a diversos niveles, a saber:

Términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente, en particular lo relacionado con los técnicos que se involucraran en EFAF; así como, al espacio y actividades de esta estrategia que se incorporaran dentro de su programa de trabajo.

Acuerdos de la DGOP con INIFAP y UCh para la validación de los planes de manejo.

Acuerdos de la EFAF, con FIRA, IF y aseguradoras sobre requisitos

#### **f) Pertinencia del proceso**

Esta etapa resuelve la principal limitante para el acceso al financiamiento de los pequeños y medianos productores, que es el contar con información de proximidad para establecer programas de manejo con capacidad de pago e identificar productores con solvencia moral.

#### **g) Características estratégicas del proceso**

Generar esquemas de financiamiento y seguro para manejos agroecológicos de los cultivos elegibles parametrizados con capacidad de pago, y para población con solvencia moral para acceder al crédito.

##### **6.3.1.3. Estructuración de los expedientes de crédito**

Los productores reúnen todos los documentos que integran el expediente de crédito de acuerdo con los lineamientos y normatividad del IF, con el apoyo de la FND (o el IF correspondiente) y eventualmente el de los técnicos de la EAT y personal de la EFAF. En este proceso se tiene previsto cumplir con los requisitos para el productor establecidos por el IF como banco de primer piso, FIRA como banca de segundo piso, el FONAGA ProBienestar y eventualmente la aseguradora.

### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

Inicia desde el subproceso de identificación de productores con potencial, para ir incorporando los requisitos generales del expediente de crédito, para finalmente incorporar el plan de manejo (o proyecto) y el esquema de financiamiento validados en el marco EFAP (Promoción) y poder pasar al siguiente proceso (autorización de créditos). El cumplir a tiempo este proceso en relación con los ciclos de cultivo es muy importante, ya que la oportunidad en el financiamiento es clave para lograr los resultados esperados.

### **b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Los insumos principales para este proceso provienen de la EAT, ya que está provee los técnicos que se involucraran en EFAP (agroecológicos, sociales y coordinadores regionales); y definen espacio y actividades de la EFAP que se incorporaran dentro del programa de trabajo de estos.

Al nivel de las otras instituciones, los recursos humanos, financieros y de infraestructura son aportados por las instancias participantes, dado interés institucional que les representa la estrategia.

### **c) Productos generados por el proceso**

Expedientes de crédito correctamente integrados

### **d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso).

Informes de monitoreo de las reuniones de seguimiento de los acuerdos involucrados.

### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Se presentan a diversos niveles, a saber:

Términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente, en particular lo relacionado con los técnicos que se involucraran en EFAF; así como, al espacio, capacitación y actividades de esta estrategia que se incorporaran dentro de su programa de trabajo.

Acuerdos de la EFAF, con FIRA, IF y aseguradoras sobre integración de expedientes.

#### **f) Pertinencia del proceso**

El integrar los expedientes en tiempo y forma, reduce considerablemente los tiempos de gestión y da certeza a los productores, en cuanto al acceso al financiamiento.

#### **g) Características estratégicas del proceso**

Contar con solicitudes de crédito completas y factibles de apoyo

##### **6.3.1.4. Autorización de créditos**

- 4.1. Con base a la normatividad aplicable la FND (o el IF correspondiente), la aseguradora y el FONAGA ProBienestar analizan las solicitudes aplicando criterios paramétricos y eventualmente autorizan el crédito, el seguro y la garantía FONAGA ProBienestar asociada para una región y cultivo dado. Es decir, es en este momento que se otorga el servicio de garantía al productor, correspondiente al primer incentivo de la EFAF.
- 4.2. Los productores formalizan el crédito y reciben los recursos correspondientes.

#### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

Este proceso aplica a expedientes completos y factibles, corresponde a un proceso estrictamente administrativo para documentar que se cumplen los requisitos establecidos para los servicios financieros establecidos (crédito, seguro y garantía), por lo que no debe tomar tiempo su realización.

**b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Los recursos humanos, financieros y de infraestructura involucrados son aportados por las instancias financieras participantes, dado que este proceso corresponde a sus funciones sustantivas. Eventualmente los técnicos de la EAT involucrados pueden apoyar a los productores acreditados con los flujos de información y aclarando dudas.

**c) Productos generados por el proceso**

Créditos, seguros y garantías aprobados y formalizados

**d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Los propios de las instituciones involucradas de acuerdo con su normatividad.

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso)

Informes de monitoreo de las reuniones de seguimiento de los acuerdos involucrados.

**e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Acuerdos de la EFAF, con FIRA, IF y aseguradoras.

**f) Pertinencia del proceso**

Es el proceso determinante para liberar los apoyos al productor, es donde culmina la gestión del crédito

**g) Características estratégicas del proceso**

El financiamiento es aprobado para que llegue de manera oportuna en las condiciones establecidas en el plan de manejo que va a aplicar o eventualmente al proyecto a realizar en el caso de créditos refaccionarios.

### **6.3.1.5. Seguimiento a beneficiarios**

La supervisión para verificar la correcta aplicación de los recursos es responsabilidad del IF. Los técnicos de la EAT, dada la proximidad y el contacto frecuente con los productores, de manera subsidiaria eventualmente dan seguimiento a la correcta aplicación de los recursos y al PMT; así como de la recuperación del crédito.

#### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

A partir del otorgamiento del financiamiento (proceso anterior) el IF es responsable del seguimiento de la aplicación y recuperación de los recursos del crédito. Eventualmente, de manera subsidiaria, los técnicos de la EAT apoyan la correcta aplicación de los mismos, con el seguimiento del plan de manejo; así como de la recuperación del crédito. De ser el caso, la EAT es un sensor cercano y oportuno de que la recuperación del crédito va a ocurrir como está previsto y, de no ser el caso, de señalar al IF o la aseguradora los problemas que se presenten.

#### **b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

La parte inherente al IF se realiza con los recursos de este. En el caso de apoyo subsidiario, el insumo principal para este proceso proviene de la EAT, ya que está provee los técnicos que se involucraran (agroecológicos, sociales y coordinadores regionales según sea el caso); y define el espacio y actividades de seguimiento de créditos que se incorporaran dentro del programa de trabajo de estos.

#### **c) Productos generados por el proceso**

Informes de seguimiento de la correcta aplicación de los recursos y del plan de manejo; así como de la recuperación del crédito.

#### **d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso).

Informes de monitoreo de las reuniones de seguimiento de la EFAF con IF involucrados.

#### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente, en particular lo relacionado con los técnicos que se involucraran en EFAF; así como, al espacio y actividades de esta estrategia que se incorporaran dentro de su programa de trabajo.

Acuerdos de la EFAF, con FIRA, IF y aseguradoras sobre seguimiento

#### **f) Pertinencia del proceso**

Proceso fundamental en productores de pequeña escala con poca experiencia en crédito. De acuerdo con las evidencias en servicios financieros, reduce el riesgo moral y atiende situaciones no previstas de manera oportuna.

#### **g) Características estratégicas del proceso**

El seguimiento debe ser continuo durante la vigencia y con capacidad de detectar y eventualmente atender los problemas que se presenten.

##### **6.3.1.6. Recuperación del crédito**

- El productor realiza los pagos.
- Pagando el 100% de los compromisos del crédito, el IF libera la garantía FONAGA ProBienestar y dicho fondo procede a la bonificación de la tasa de interés por pago oportuno. En caso de algún grado de incumplimiento el IF realiza el trámite ante el FONAGA ProBienestar para el cobro total o parcial de la garantía.

#### **a) Límites del proceso y su articulación con otros**

De acuerdo con el calendario de pagos establecido el acreditado debe rembolsar los montos comprometidos a la IF en tiempo y forma. En caso de que se cumpla al

100%, la IF libera la garantía FONAGA ProBienestar y dicho fondo procede a la bonificación de la tasa de interés por pago oportuno, lo que corresponde a la entrega del segundo incentivo de la EFAF. Así mismo, se mantiene elegible para tener acceso al financiamiento en ciclos posteriores. Si hay algún grado de incumplimiento la IF realiza el trámite ante el FONAGA ProBienestar para el cobro total o parcial de la garantía. El acreditado pierde el incentivo de bonificación de tasa y se reporta su comportamiento crediticio al buró de crédito y al SUSTRAE de FIRA.

#### **b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Los recursos humanos, financieros y de infraestructura involucrados son aportados por las instancias financieras participantes, dado que este proceso corresponde a sus funciones sustantivas.

#### **c) Productos generados por el proceso**

Liberación de garantías.

Bonificación de tasa de interés directamente a la cuenta del beneficiario.

Informes de comportamiento crediticio del acreditado.

#### **d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Los propios de las instituciones involucradas de acuerdo con su normatividad.

Informes de monitoreo de las reuniones de FONAGA ProBienestar y la IF involucrada.

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso).

#### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Acuerdos de la EFAF, con FIRA, IF y aseguradoras.



## **f) Pertinencia y características estratégicas del proceso**

Representa la culminación del Programa y refleja el cumplimiento o no de su objetivo central.

### **6.3.1.7. Evaluación y monitoreo de la EFAP**

La EFAP realiza los informes integrales de la estrategia con base a la información generada por el IF, el FEGA, la aseguradora involucrada y la EAT, es decir por todos los involucrados, para tener una perspectiva global y oportuna de los avances en los diferentes procesos de esta. Sin embargo, la información presentada se centra en el reporte de beneficiarios que publica con periodicidad variable el FEGA relativa a la operación del FONAGA ProBienestar con la siguiente información:

- Nombre del acreditado
- Beneficiario
- CURP
- Nombre de la entidad
- Monto de Reserva
- Cultivo o Producto

Esta lista de beneficiarios del FONAGA ProBienestar se puede consultar en <https://www.fira.gob.mx/Nd/probienestar.jsp>, aunque al 29 de julio de 2022, la última actualización correspondía al ejercicio 2020 con fecha de agosto de 2021.

Este proceso requiere fortalecerse, ya que como se mencionó, los informes de la EFAP se centran en el reporte de beneficiarios y apoyos, pero no da cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos que involucra la EFAP dando una perspectiva muy limitada de los avances de la misma y dificultando la gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia como un todo.

**a) Límites del proceso y su articulación con otros**

Debido a la operación multiinstitucional de la EFAF y a que su operación presupuestal no está sujeta al principio de anualidad, esta debe mantener un seguimiento continuo de sus procesos. Por ello este proceso es permanente durante la vigencia de la EFAF. Al ser un proceso transversal está articulado con los otros seis procesos, ya que da seguimiento a todos ellos.

**b) Insumos y recursos requeridos por el proceso y su disponibilidad**

Los recursos humanos, financieros y de infraestructura involucrados en el seguimiento son aportados por las instancias financieras participantes, dado que este proceso corresponde a sus funciones sustantivas. Adicionalmente, por el personal de la DGOP responsable de la EAT. La responsabilidad de integrar esta información por su origen en primera instancia y posteriormente para toda la EFAF es de la DGAA.

**c) Productos generados por el proceso**

Informes de avances en indicadores clave para las instancias participantes y para la EFAF.

Seguimiento de desempeño y resultados.

**d) Sistemas de información utilizados del proceso**

Los propios de las instituciones involucradas de acuerdo con su normatividad.

Informes de monitoreo de las reuniones de FONAGA ProBienestar y la IF participante.

Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso).

Sistema integral de la EFAF (en proceso).

### **e) Mecanismos de coordinación entre actores del proceso**

Acuerdos de la EFAP, con FIRA, IF y aseguradoras. Así como los términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAP y de la EAT respectivamente.

### **f) Pertinencia y características estratégicas del proceso**

Representa la mejor herramienta de control de la operación y resultados. Permite la retroalimentación y la mejora continua.

Es un proceso transversal que da seguimiento a todos los otros procesos.

Facilita la rendición de cuentas y ofrece indicadores precisos para el desarrollo de la estrategia.

### **6.3.2. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.**

Es una estrategia que se encuentra en primer año de implementación del modelo completo y no se identificaron mecanismos específicos que permitan conocer la satisfacción de los beneficiarios con el Programa. Aunque al nivel de instituciones financieras como FIRA, FND o las empresas aseguradoras cuentan con esquemas propios de retroalimentación de los usuarios de sus servicios es conveniente que en el sistema de seguimiento global de la estrategia se considere este aspecto.

### **6.3.3. Consolidación operativa**

La EFAP se encuentra parcialmente consolidada, ya que se cuenta con los Criterios operativos FONAGA ProBienestar, además de que FIRA y los IF están sujetos a esquemas normativos y de supervisión específicos por parte de las autoridades financieras del país.

Sobre la vinculación entre las EFAP y EAT no se tuvo acceso a documentos, solo a presentaciones de carácter general. En este sentido con base a la experiencia 2022

es muy importante precisar los términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAP y de la EAT respectivamente, en particular lo relacionado con los técnicos que se involucraran en EFAP; así como, al espacio y actividades de esta estrategia que se incorporaran dentro de su programa de trabajo.

Una evidencia de estos pendientes es que los técnicos de la EAT entrevistados solo tenían referencias generales de la EFAP. Es posible que haya mayores avances en coordinaciones regionales con técnicos que participan en los esquemas piloto, pero no se tuvo conocimiento ni de su ubicación ni de su avance. Tampoco se pudo acceder a información sobre capacitación específica o sistemas de seguimiento para los técnicos sobre la EFAP.

Falta desarrollar el sistema de monitoreo que articuló los informes de las instituciones participantes para integrar el Sistema de seguimiento de toda la EFAP, ya que son muy específicos para la operación del FONAGA ProBienestar y de cada institución participante. Lo que dificulta establecer indicadores de avance y desempeño ad hoc y por lo tanto generar retroalimentación para aprendizajes y mejoras.

Cabe precisar que con una operación limitada la EFAP ha generado aprendizajes, que se han reflejado en la mejora continua de la estrategia; sin embargo, con una mayor escala como la esperada, la gestión de la información será más compleja a menos que se formalice un sistema para la estrategia.

#### **6.3.4. Ajustes en la operación de la estrategia por la pandemia por la COVID-19**

Dado que la EFAP en su modalidad actual es una propuesta en curso de implementación a partir de 2022, no hay modificaciones en la gestión de esta estrategia como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

## 7. Análisis de la articulación operativa de los tres Programas

Uno de los elementos fundamentales de la actual política de desarrollo social es la implementación de una estrategia integral para la atención a los principales problemas sociales. En donde Programas prioritarios confluyan en un mismo territorio o misma población a fin de trabajar de manera coordinada para generar mayor bienestar (CONEVAL, 2021)<sup>15</sup>.

Por esta razón, el análisis de la articulación operativa de los Programas Sembrando Vida (PSV), Producción para el Bienestar (PPpB) y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos (PPG), tiene por objetivo identificar puntos de convergencia entre los procesos o aquellas actividades que en la operación de un Programa se relacionan con otros.

A partir del análisis de gabinete, de las entrevistas a funcionarios y, de la información recabada en campo, se identificaron las coincidencias y posibilidades de complementariedad entre los tres Programas evaluados. Para facilitar el análisis, las causas se agruparon por tema que constituyen los problemas centrales que atiende cada Programa, como se observa en la **Figura 11**.

### 7.1. Programa de Producción para el Bienestar y Programa Sembrando Vida

Los Programas PPpB y PSV comparten la atención a dos causas comunes de sus problemáticas centrales, las cuales se relacionan con el capital de trabajo para la producción y el acceso a conocimiento técnico e innovaciones tecnológicas adecuadas para los cultivos objetivo de cada Programa. Sin embargo, no se identificó articulación operativa entre ambos.

---

<sup>15</sup> CONEVAL (2021). Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/Analisis\\_integralidad\\_pol\\_social.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/IEPSM/Documents/Analisis_integralidad_pol_social.pdf)

Figura 11. Mapa de problemas centrales y causas atendidas por Programa prioritario PPpB, PSV y PPG

Problema / Causas	Producción para el Bienestar (PPpB)	Sembrando Vida (PSV)	Precios de Garantía (PPG)
Problema central	Baja productividad en predios y unidades de producción de productores de pequeña y mediana escala de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel de abeja y leche de bovino por limitada liquidez y adopción de tecnologías sustentables.	Las/los sujetos de derecho en municipios con Rezago Social no cuentan con 2.5 hectáreas produciendo en SAF y MIAF, ni con necesidades alimenticias básicas cubiertas.	Bajos niveles de ingresos de los productores agropecuarios de granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo) y de leche.
Acompañamiento técnico / Conocimiento	Escaso acceso y adopción de innovaciones tecnológicas sustentables, adecuadas a las condiciones de los productores de pequeña y de mediana escala mayormente.	Escasos o insuficientes conocimientos técnicos de sistemas <u>agroforestales</u> para el cultivo de la tierra. Insumos para la producción insuficientes o poco adecuados a sus condiciones.	Carencia de información adecuada sobre los mercados.
Capital de trabajo	Insuficiente capital de trabajo para llevar a cabo las labores de producción, cosecha y postcosecha.	Escasos recursos monetarios que se asocian a las pocas posibilidades de ahorro, lo cual se traduce en ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra.	
Financiamiento	Limitado acceso a financiamiento y crédito debido a que carecen de capacidad para ofrecer garantías y a que la actividad está sujeta a riesgos de mercado, climáticos y sanitarios.		
Comercialización			Maíz y frijol: i) Dificultad para comercializar sus cosechas; ii) Bajos precios con alta variabilidad. Bajos incentivos. Leche: i) Dificultad para comercializar a un precio razonable. Centros de acopio dispersos y lejanos. Importación de leche en polvo.
Asociativos		Organizaciones débiles o inexistencia de asociaciones comunitarias que promuevan la producción agrícola y el desarrollo comunitario.	Arroz, trigo y maíz medianos: i) Volatilidad de los precios internacionales; ii) Bajos precios nacionales de los granos básicos; iii) Comercialización informal.
Articulación	Limitada alineación entre Programas para el sector agrícola.		Dificultad para acceder a apoyos y subsidios de Programas públicos. Apoyos a través de intermediarios.

Mientras el PSV apoya las actividades agroforestales mediante Sistemas Agro Forestales (SAF) y Milpa Intercalada entre Árboles Frutales (MIAF) para incrementar y optimizar la producción en forma sostenida, e incluye la producción de maíz y frijol como elementos estratégicos para la seguridad alimentaria; el PPpB focaliza a pequeños y medianos productores de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel y leche.

Además, para ser considerados en el padrón único de beneficiarios del PPpB, requieren tener registrado un cultivo. Esta misma situación se identificó en la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Producción para el Bienestar 2019-2020 (CONEVAL, 2020a), en la que se menciona que un mismo predio no podría ser parte de ambos Programas. De igual manera, la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Sembrando Vida 2019-2020 (CONEVAL, 2020b) señala dicha contrariedad indicando que el acceso al PPpB es mediante un padrón que muestre que ya están produciendo, mientras que en Sembrando Vida se requiere demostrar que se cuenta con tierra en desuso. Esta parte normativa restringe las acciones de articulación que pudieran establecerse para atender las problemáticas relacionadas con el capital de trabajo.

Respecto a la problemática que refiere al acceso a conocimientos para la producción, en las entrevistas a oficinas centrales de la SEBIEN se señaló que, derivado de la Campaña de Producción para el Autoconsumo – Paquete contra la Inflación y la Carestía, que se lanzó por la parte Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el PSV y el PPpB fueron llamados a la articulación de esfuerzos para la definición de acciones que permitan mayor producción.

De esta manera, se participó y se estableció una meta de trabajo con los cultivos básicos, principalmente maíz y frijol. En este proceso se comenzó a trabajar de manera articulada con la Subsecretaría de Autosuficiencia Alimentaria de la SADER, ya que se tienen coincidencias en el esquema de trabajo, debido a que un punto central del PSV es la agroecología, y es ahí donde se detonan las acciones de coordinación entre la SEBIEN y la SADER.

Particularmente, tanto el PSV como el PPpB han acumulado conocimientos y experiencia en biofábricas para la elaboración de bioinsumos y biofertilizantes, por lo que, de manera incipiente han compartido información al respecto y están empezando a articular acciones de capacitación conjunta. Las entrevistas a funcionarios de la SADER y la SEBIEN (que opera el PSV), confirman que las acciones de vinculación entre ambos programas básicamente han sido en temas de capacitaciones.

De acuerdo con lo anterior, han iniciado las acciones de articulación entre el PPpB y el PSV en coincidencia con el manejo agroecológico que promueven ambos Programas. Por lo que, la Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) del PPpB y el componente de Acompañamiento social y técnico para la implementación del PSV podrían complementarse a través de la coordinación estratégica entre técnicos agro ecólogos y productivos. Lo anterior se podría lograr a través del diseño e implementación de actividades de capacitación y acompañamiento técnico para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables que contribuyan al incremento de los rendimientos en las unidades de producción. Esto considerando a detalle las implicaciones que se tendrían a nivel de la dotación de recursos para el personal.

Por su parte, la Evaluación de Diseño con trabajo de campo del PPpB 2019-2020 (CONEVAL, 2020a) destaca el manejo de suelos, conservación de agua, selección de semillas y preparación y uso de fertilizantes como temas relevantes para el trabajo conjunto entre Programas. Temas en los cuales, tanto técnicos del PPpB como del PSV, tienen experiencia.

De hecho, durante el trabajo de campo se identificaron sembradores (del PSV) que asisten a actividades de capacitación de la EAT, lo que demuestra la compatibilidad en el acompañamiento técnico que proporcionan ambos Programas.

En otro orden de ideas, el PPpB es el único de los tres programas evaluados que considera la atención a la problemática dada por el limitado acceso a financiamiento y crédito que tienen los productores debido a la falta de garantías. Ni en los años



anteriores, ni en la propuesta de operación 2022, la Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento (EFAF) ha registrado algún mecanismo de articulación operativa con el PSV; no obstante, en caso de requerirse, el FONAGA ProBienestar podría incentivar el financiamiento de proyectos relevantes para dicho Programa con algunos ajustes normativos.

## **7.2. Programa de Producción para el Bienestar y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos**

Como se aprecia en la **Figura 11**, el equipo evaluador identificó que el PPpB y el PPG son complementarios en el segmento de la población objetivo que tienen en común, principalmente pequeños y medianos productores de maíz y frijol. Esta complementariedad radica en que atienden a la misma población objetivo en momentos distintos del sistema productivo. En primera instancia, el PPpB dirige sus acciones hacia el eslabón de producción, mediante apoyos para capital de trabajo, acompañamiento técnico y acceso al financiamiento, mientras que el PPG busca solucionar problemas relacionados con el eslabón de comercialización para los casos específicos de maíz, frijol, leche, trigo y arroz, a precios razonables.

La Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos 2019-2020 (CONEVAL, 2020c) confirma esta situación y evidencia la complementariedad entre Programas, señalando que el PPpB otorga un subsidio previo a la siembra, para el financiamiento de insumos, mientras que PPG compra la cosecha, en el caso de maíz y frijol, o paga un diferencial por el precio para trigo y arroz.

En la práctica, se identificaron casos de productores que son beneficiarios de ambos Programas. Sin embargo, no se distinguieron acciones institucionales para la articulación operativa entre los mismos, debido a que hay poca difusión y orientación a los productores sobre los apoyos que entrega cada programa.

Al respecto, la Evaluación de Diseño del PPpB (CONEVAL, 2020a) identificó trípticos promocionales del PPG durante el trabajo de campo en las instalaciones

de los CADER y DDR que visitaron, pero señalan que el personal de los CADER no tenía conocimiento de la forma de vinculación con este Programa. Esta escasa articulación fue notoria también en el trabajo de campo de la presente evaluación, pues de acuerdo con los testimonios de beneficiarios, los requerimientos para comercializar a través del PPG y el precio que oferta SEGALMEX los desincentivan a participar en este Programa, debido a que lo perciben como un proceso complicado y prefieren vender a compradores de la zona.

Pese a los escasos esfuerzos de coordinación entre el PPpB y el PPG, se identificaron elementos comunes. Uno de ellos es que para aspirar al beneficio del PPG uno de los criterios es estar registrado en el censo del Bienestar, en el Padrón del PPpB, o en los propios que tenga o genere SEGALMEX; pero esta situación parece que no se está aprovechando.

También comparten el método de entrega directa de los apoyos a los beneficiarios (ya sean monetarios o en especie) sin intermediarios; y en que los principales mecanismos de difusión, información y acceso a los Programas son los Servidores de la Nación y el personal operativo de centros de acopio, respectivamente. El papel protagonista que desempeña cada uno de estos mecanismos se podría aprovechar para promover el acceso al otro Programa porque ellos están en contacto con los beneficiarios y conocen sus necesidades.

Con respecto a la EAT del PPpB y el PPG, este es excluyente hasta cierto punto, considerando que entre uno de los objetivos de la estrategia está el rescate de maíces nativos, los cuales no son aceptados en los centros de acopio de SEGALMEX. No obstante, ambos Programas podrían complementarse en el acompañamiento técnico como fuente de acceso al conocimiento requerido por los productores. Una de las problemáticas que atiende el PPG es la carencia de información adecuada sobre los mercados de los granos básicos. En este sentido, las acciones de capacitación de la EAT podrían incluir temas relacionados con la comercialización del producto y el comportamiento de los mercados en los que participan. De este modo, mediante acciones coordinadas entre ambos Programas,

los beneficiarios tendrían acceso a información para la toma de decisiones de comercialización de sus cosechas.

La operación de la EFAF del PPpB en 2022 prevé acuerdos con SEGALMEX para la retención de pagos por el otorgamiento de créditos en el caso de granos y leche. El caso de los productores de leche que comercializan a través de Liconsa ha sido más factible de implementar en el corto plazo, por ser frecuentemente su mejor opción de venta.

### **7.3. Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos y Programa Sembrando Vida**

Los PPG y PSV no comparten la resolución de problemáticas comunes, aunque ambos contribuyen al mismo fin de la política social que pretende que la población de México viva en un entorno de bienestar. Así, por una parte, el PSV incentiva la producción en SAF y MIAF, y focaliza en sujetos de derecho poseedores de 2.5 hectáreas que no tengan cubiertas sus necesidades alimenticias básicas; mientras que, el PPG busca incrementar los niveles de ingresos de los productores agropecuarios de granos básicos (maíz, frijol, arroz y trigo) y de leche. Para impulsar la complementariedad entre estos Programas, uno de los funcionarios entrevistados indicó que se tiene un convenio de colaboración con la SADER para el acopio de materia prima de los sujetos de derecho del PSV, sin embargo, también mencionó que todavía existen algunos temas operativos de coordinación a nivel territorio que se tienen que mejorar.

Esto se constató durante el trabajo de la evaluación pues estos argumentos todavía no se ven reflejados a nivel de campo, debido a que los operadores técnicos y los sujetos de derecho no tienen conocimiento de estas acciones puntuales que se están llevando a cabo con los otros Programas. De hecho, algunas expresiones por parte de los Sembradores confirman el desconocimiento del PPG en algunos casos, y en otros, la poca factibilidad de comercializar a través de dicho Programa dada la lejanía de los centros de acopio y los requerimientos del producto.

Las Evaluaciones de diseño de ambos Programas no identificaron acciones de articulación o complementariedad entre los mismos.

#### **7.4. Programa de Producción Para el Bienestar, Programa Sembrando Vida y Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos**

Una problemática común entre los tres Programas es la escasa articulación operativa entre los mismos. En el PPpB se enuncia como limitada alineación entre Programas para el sector agrícola, en el PPG como dificultad para acceder a apoyos y subsidios de Programas públicos, y aunque no se menciona como tal en el PSV, la escasa articulación es evidente.

Si bien, la visión de la política pública social de la actual Administración Pública Federal (2019-2024) apuesta por la integralidad en la atención a los principales problemas nacionales, no se identifica una estrategia clara para la atención coordinada de las causas que dan origen a los complejos problemas sociales (CONEVAL, 2021).

El cambio de actores gubernamentales dentro de cada Programa, las constantes modificaciones de las ROP, la ejecución del Programa en un territorio amplio, diverso y heterogéneo son algunas de las razones por las cuales no se está llevando a cabo dicha articulación entre estos Programas.

Los tres programas en mención comparten población objetivo (principalmente pequeños y medianos productores de maíz y frijol) pero apoyan distintas etapas de la cadena productiva. El PPpB coincide con el PSV en la atención al eslabón de producción primaria, mientras que el PPG focaliza en el eslabón de comercialización. De modo que existe complementariedad entre los PPpB y PSV con el PPG. No obstante, la articulación entre Programas es escasa e incipiente.

El equipo evaluador no identificó acciones institucionales de vinculación entre los tres Programas, pero durante el trabajo de campo, se detectaron productores beneficiarios de los tres Programas, aunque lo más común fue encontrar desconocimiento de los beneficios u operación de Programas distintos a los que son

beneficiarios. Al respecto, se observó que, en algunos casos cuando los productores tienen conocimiento de los otros Programas en los que no participan, también tienen la percepción de que no pueden ser beneficiarios de más de un Programa, por lo que no han considerado su ingreso.

Como se comentó en el análisis de la articulación entre el PPpB y el PSV, la EAT y el componente de acompañamiento técnico son complementarios. Esta complementariedad podría extenderse hasta el PPG si se considera el tema de comercialización en las capacitaciones a productores.

Para lograr una mayor articulación entre Programas, se identifica como primera área de oportunidad la gestión de la información respecto a las ROP de cada Programa, esto debido al escaso conocimiento de la operación de los otros Programas por parte de los operadores y, en consecuencia, de los beneficiarios.

Otra área de oportunidad consiste en el aprovechamiento de las mesas estatales de trabajo, en las que invitan a todo el sector, para la difusión y la articulación entre Programas.

## 8. Hallazgos y resultados

En esta sección se presentan los resultados de la articulación operativa del Programa en primer lugar. Posteriormente se detallan los principales hallazgos de las estrategias considerando que, aunque comparten procesos transversales, cada una opera con cierta independencia y tiene su aporte al objetivo general del PPpB; siendo la Subsecretaría de Autosuficiencia Alimentaria la que concentra la información de avances y resultados.

### 8.1. Resultados de la articulación operativa del Programa

El análisis de la articulación operativa de los Programas Sembrando Vida (PSV), Producción para el Bienestar (PPpB) y Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos (PPG) muestra que los tres programas comparten población objetivo (principalmente pequeños y medianos productores de maíz y frijol) pero apoyan distintas etapas de la cadena productiva. El PPpB coincide con el PSV en la atención al eslabón de producción primaria, mientras que el PPG focaliza en el eslabón de comercialización.

Como se observa en la **Figura 11**, cada estrategia del PPpB encuadra una de las causas de su problemática central. Mediante los ADP se atiende la insuficiencia de capital de trabajo para el cultivo; la EAT promueve el acceso y la adopción de innovaciones tecnológicas sustentables; y la EFAF busca facilitar el acceso a financiamiento y crédito. De este modo las tres estrategias se alinean con el objetivo de incentivar a los productores para contribuir al incremento de la productividad de los cultivos objetivo; aunque por razones presupuestales con coberturas muy distintas.

No obstante, el PPpB también señala como parte de su complejo causal la limitada alineación entre programas para el sector agrícola y, en este sentido, el equipo evaluador no identificó acciones institucionales formales de vinculación entre los tres Programas, y en general los productores desconocían los beneficios u

operación de Programas distintos a los del PPpB; sin embargo, al nivel de actores y acciones puntuales se identificaron vinculaciones diversas, como las siguientes.

Con el PSV hay coincidencia en el acompañamiento técnico que ambos Programas proporcionan a los productores a través de prácticas agro ecológicas. Tanto el PPpB como el PSV han acumulado conocimientos y experiencia en biofábricas, para la elaboración de bioinsumos y biofertilizantes, eventualmente han compartido información al respecto y están empezando a articular acciones de capacitación conjunta. Las entrevistas a funcionarios de la SADER y la SEBIEN (que opera el PSV), confirman que las acciones de vinculación entre ambos programas básicamente han sido en temas de capacitaciones.

El PPpB y el PPG son complementarios puesto que tienen población objetivo en común, principalmente pequeños y medianos productores de maíz y frijol, pero entregan apoyos en distintas etapas de la cadena productiva, producción y comercialización, respectivamente. En la etapa de campo, se identificaron casos de productores que son beneficiarios de ambos Programas; sin embargo, de acuerdo con testimonios de beneficiarios del PPpB, los requerimientos para comercializar a través del PPG y el precio que oferta SEGALMEX los desincentivan a participar en este Programa, debido a que lo perciben como un proceso complicado y prefieren vender a otros compradores de la zona.

Con la EFAF del PPpB en 2022 destaca que se tengan previstos acuerdos con SEGALMEX (operador del PPG) para la retención de pagos, por el otorgamiento de créditos a productores de granos y leche, e inclusive se consideren otros esquemas que fortalezcan la fuente de pago al IF participante. El esquema de retención de pagos para el caso de los productores de leche que comercializan a través de LICONSA ha sido más factible de implementar en el corto plazo, por ser frecuentemente su mejor opción de venta.

En suma, la articulación operativa entre los tres Programas es escasa y de presentarse, ocurre a través de acciones locales puntuales, lo que muestra que existe potencial para incrementarlas.

## **8.2. Apoyos Directos a Productores**

### **8.2.1. Resultados de la articulación operativa de ADP**

De acuerdo con las ROP y con el Proceso Operativo de 2022, se observa un cambio favorable en la integración del Padrón del Programa Producción para el Bienestar y en la transparencia en la publicación de los beneficiarios que serían validados; esto facilitó convocar a los beneficiarios para el proceso de validación de información personal y del predio. En cuanto a los ajustes operativos, la perspectiva de los beneficiarios no bancarizados es que para 2022, el proceso fue rápido y fácil, en específico el pago del apoyo porque la entrega fue de manera directa a través de mesas de pago y en casos excepcionales, a través de orden de pago del Banco del Bienestar, para ellos fue un proceso transparente porque en años anteriores tenían dificultades con el cobro de las transferencias recibidas. Además, en el proceso se brindó atención específica a beneficiarios que tuvieron dificultades para asistir y se les entregó el apoyo directamente en sus domicilios.

El cambio de las representaciones de la SADER a las Delegaciones de la SEBIEN, como instancia ejecutora, generó confusión a los productores, porque no se les comunicó ni asesoró sobre los cambios de instancia ejecutora. En efecto, tradicionalmente el personal de CADER y DDR, ya tenía sus datos personales y del predio registrados en un expediente y cualquier cambio se realizaba con ellos. Por lo tanto, si los productores querían realizar alguna actualización de información no sabían qué hacer y se presentaron limitaciones y retrasos para realizar cambios. Para la futura entrega de apoyos económicos sería bueno establecer y comunicar el procedimiento a utilizar ya que existe la incertidumbre entre los productores de si será a través de órdenes de pago, transferencias o mesas de pago.

La incorporación de los Servidores de la Nación en el proceso de ratificación permitió un trato personalizado con los productores, aunque en ocasiones hubo dificultades para que estos últimos fueran ubicados. También se señaló que no siempre tenían el conocimiento suficiente para la atención, sobre todo en casos



especiales y en algunos casos solicitaron información adicional a la establecida en el Procedimiento Operativo del PpB 2022, como fotografías de los predios.

En 2022 se ha tenido un seguimiento y monitoreo durante todo el proceso operativo con la finalidad de brindar transparencia, esto va desde el listado de beneficiarios ratificados publicado en el portal del programa hasta la publicación del listado de los beneficiarios validados que han recibido el apoyo económico.

Sin embargo, la ratificación de productores para la conformación de un Padrón del Programa Producción para el Bienestar resultó un procedimiento relativamente rápido, debido a que, para la convocatoria, la SEBIEN utilizó el sistema de Apoyo de adultos mayores, por lo que fueron convocados vía telefónica. Para el caso de los productores de localidades de alta y muy alta marginación fueron directamente informados en sus domicilios por parte de los Servidores de la Nación.

La participación de los Servidores de la Nación consistió en la captura de información del “formato de actualización de datos o incorporación” entregado por los productores, la que incluía su número de celular.

El proceso de supervisión se realiza de manera recurrente a lo largo de la operación del programa, como se mencionó anteriormente el proceso de supervisión contempla el seguimiento en cada proceso, permitiendo la retroalimentación en momentos puntuales y no al finalizar el año, esto facilita la identificación de problemáticas operativas en momentos oportunos para adaptar la operación antes del término del año y brinda certeza a los órganos de control.

Una consideración final es que el PpB acredita el apoyo mediante la Carta de Declaración del Productor Bajo Protesta de decir Verdad que utilizó el Apoyo en Conceptos y/o Actividades Productivas o bien mediante comprobantes acordes con el Catálogo de Conceptos y/o Actividades Productivas para el Uso del Apoyo del Programa Producción para el Bienestar. Sin embargo, dado que el propósito del PpB es el incremento de la productividad en la población atendida, es recomendable, que adicionalmente con fines de retroalimentación, se genere

información que permita identificar los resultados de la estrategia, esto para proporcionar elementos del grado de cumplimiento del objetivo del programa, dando transparencia y rendición de cuentas del incentivo otorgado, en concordancia con las buenas prácticas de los Programas de transferencia condicionadas establecidas por el BID (2017).

Es conveniente señalar que no se trata de una evaluación de impactos, sino de un fortalecimiento del seguimiento del programa, a través de la identificación de cambios de comportamiento inducidos por el programa (prácticas de manejo, adopción de innovaciones, uso de insumos, etc.), que se debe de hacer de manera sistemática en los Programas de Transferencias Condicionadas de Recursos.

### **8.2.2. Principales problemas detectados en la normatividad**

La normatividad indica que el proceso de ratificación se realiza mediante entrevista personal con el productor (artículo 3, fracción III del Procedimiento Operativo del PpB 2022) lo cual puede tener implicaciones no deseadas pues los productores que salen temporalmente de su lugar de residencia no cumplen en tiempo y forma con el proceso.

### **8.2.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas**

#### **8.2.3.1. Cuellos de botella**

Los cambios de instancias ejecutoras a inicios de 2022 generaron desorientación y confusión en los beneficiarios debido a que ante dudas relacionadas con el apoyo no tenían conocimiento sobre qué hacer o a dónde acudir para aclararlas. Esta situación evidenció la poca difusión del cambio de instancia ejecutora en 2022 y sus implicaciones para los productores en los procesos de ratificación, pago y seguimiento de beneficiarios. La carencia de mecanismos que brinden orientación a los productores en los procesos mencionados dificulta su participación como beneficiarios e incluso pueden limitar la incorporación de algunos otros.

### **8.2.3.2. Áreas de Oportunidad**

Se identifica como área de oportunidad la creación y consolidación de canales de comunicación eficientes para la orientación a productores en temas de información del programa, normatividad, ajustes operativos y difusión. Por ejemplo, el aprovechamiento de las mesas estatales de trabajo como puntos de encuentro entre Servidores de la Nación y beneficiarios permitiría realizar de manera más eficiente el proceso de difusión. O el uso de mensajería instantánea vía celular.

### **8.2.3.3. Buenas prácticas**

El uso de imágenes remotas para complementar el monitoreo en campo (que se realiza como parte del proceso de ratificación), reforzó el proceso de supervisión y generó la posibilidad de implementar estos métodos de verificación en zonas de difícil acceso y con un menor costo. El uso de imágenes remotas fue posible gracias a acuerdos establecidos con el SIAP.

### **8.2.4. Fortalezas y amenazas**

#### **8.2.4.1. Fortalezas**

- Como resultado de una colaboración entre actores responsables y ejecutores, se logró consolidar un padrón de beneficiarios que es confiable, público y accesible para la consulta de información con distintos propósitos (consultorías, auditorías, análisis del programa, etc.). La consolidación del padrón de beneficiarios es una fortaleza de los ADP debido a que es un insumo base para otros procesos como la difusión del programa, entrega de apoyos y el seguimiento a beneficiarios. Además, mediante este padrón se transparenta la entrega de apoyos del Programa.
- La entrega del apoyo económico de manera directa al productor a través de mesas de pago, y en casos excepcionales, a través de órdenes de pago del Banco del Bienestar, facilita el pago a productores que tienen problemas de acceso a sucursales bancarias.

#### **8.2.4.2. Amenazas**

En este caso, se especifican aquellos elementos o situaciones externas a la estrategia de ADP que tienen el potencial de causar problemas.

- La austeridad gubernamental podría derivar en restricciones presupuestales, lo cual comprometería la cobertura que ha alcanzado el programa, así como los montos de los apoyos.
- Que ante una eventual reasignación institucional del programa a la SEBIEN se pierda el aprendizaje institucional obtenido desde el inicio del Programa.

### **8.3. Estrategia de Acompañamiento Técnico**

#### **8.3.1. Resultados de la articulación operativa de la EAT**

Se identificó que la DGOP como UR es quien, en el proceso de planeación, define las líneas de acción que direccionan la EAT a nivel nacional. En este proceso también se planificó el proceso de certificación de técnicos teniendo como base la identificación de las necesidades de capacitación para alinear las capacidades de técnicos y coordinadores con el fin de eficientizar la operación de la estrategia.

Por otra parte, en la selección de técnicos, se solicita que el técnico a cubrir alguna vacante disponible viva en la zona o tenga conocimiento de ésta para facilitar la operación de la EAT.

También se observó que el uso de la plataforma de acompañamiento técnico es un medio de acceso cerrado que concentra información transversal de varios procesos de la estrategia, relativa a los avances en las 34 regiones en las que opera la EAT. De manera que los tomadores de decisiones pueden consultar en tiempo real los avances de la estrategia.

Mientras que, las actividades de técnicos comienzan a ser más demandantes en tiempo, específicamente en la implementación de la estrategia con beneficiarios y en el reporte de actividades en la plataforma, por lo que se percibe que están en el límite de comprometer la eficiencia y la calidad de su trabajo.

Al respecto, se detectó que el formato de informes mensuales en la plataforma se ha modificado anualmente volviéndose cada vez más extenso y detallado. Además, para coordinadores y técnicos esta es una actividad de entrada de información, que sólo va en una dirección, ya que no se tiene una retroalimentación de la información que ingresan, por lo que tiene muy poco valor de uso para ellos. Adicionalmente, esta situación se puede complicar para los técnicos que tengan que realizar actividades de difusión y promoción del financiamiento como apoyo a la EFAF.

Con respecto al proceso de difusión, se identificó una adecuada coordinación entre actores; sobre todo, a nivel de beneficiarios ya que se está adecuando continuamente para convencer a un mayor número de productores en participar. Este proceso se considera fundamental para conseguir la participación de los beneficiarios, pues depende mucho del grado de convencimiento que se logre en las actividades de promoción de la EAT.

En el proceso de participación de los beneficiarios en la estrategia, en las primeras reuniones que se tienen con los representantes y líderes locales, se puede tener un indicio sobre si es posible o no consolidar un Módulo de Intercambio de conocimientos e Innovaciones (MICI) en el territorio de acuerdo con el grado de participación de los productores y las recomendaciones de las autoridades locales. Es decir, como el proceso de participación de beneficiarios en la estrategia se lleva a nivel local, depende del territorio donde se planea implementar la EAT, de la cooperación de las autoridades locales y del mismo interés de los beneficiarios por participar en la estrategia.

Considerando lo anterior, no existe como tal un proceso de selección de beneficiarios, sino que es decisión de los mismos productores el participar o no. Incluso, una vez tomada la decisión de participar, no existe un compromiso que lo obligue a asistir a todas las actividades programadas en el plan de transición agroecológica, por lo que puede participar en las que a él le interesen o le convengan.

En este sentido, se identificó que la vinculación con actores locales y las asambleas comunitarias que realizan los técnicos son decisivas en la implementación de las ECA.

En el proceso de implementación de la estrategia hay un periodo de interés de los beneficiarios que aceptan recibir el acompañamiento técnico, por lo que los grupos van cambiando en cuanto a participantes y número de ellos, generalmente disminuye, pero los que quedan se ven convencidos con los resultados de la EAT.

Este es un proceso importante de la estrategia por lo que sus resultados son indispensables para demostrar el cumplimiento del objetivo planteado. Cabe mencionar que la EAT busca que las prácticas propuestas tengan costos menores a las prácticas convencionales para los beneficiarios, por lo que la generación de bioinsumos se ajusta a la disponibilidad de recursos en la región.

Resultado de las entrevistas y paneles de productores se observó que los ajustes a la mecánica operativa de la estrategia corresponden a la identificación de áreas de mejora durante su implementación, las cuales son retomadas para los ejercicios subsecuentes. Lo anterior hace suponer que gradualmente se irá ajustando para conseguir una mayor eficiencia e impactos.

Por otra parte, la relación de la EAT con los ADP consiste prácticamente en compartir el padrón de beneficiarios, mientras que las áreas centrales del Programa señalaron actividades vinculadas con la EFAF; específicamente la promoción del financiamiento y la integración de los planes de crédito con manejo agroecológico y los proyectos de inversión, las cuales se realizan con apoyo de los técnicos y coordinadores. Como se mencionó previamente, los técnicos entrevistados refirieron tener y difundir información general de dicha estrategia con los beneficiarios, pero aún no ha sido solicitado este tipo de apoyo por los productores entrevistados.

Con relación a las otras estrategias, los ADP son independientes, ya que no es una condicionante participar en el acompañamiento técnico para recibir el incentivo

económico de los ADP. Sin embargo, la EAT es determinante para la EFAF ya que es responsable de la promoción del financiamiento, de la integración de planes de crédito con manejo agroecológico, y de proyectos de inversión.

### **8.3.2. Principales problemas detectados en la normatividad**

En las RO no se identificó mayor problema para que el proceso de la EAT se lleve a cabo adecuadamente. Sin embargo, el hecho de que se establezca como criterio de selección de los territorios funcionales que al menos el 75% de los beneficiarios pertenezcan al padrón (SEGOB, 2022) limita el ingreso de productores no beneficiarios del Programa que pueden ser actores clave para incrementar la difusión de este y a su vez la cobertura. Por lo que se sugiere modificar ese límite; una vez que se tenga un número considerable de participantes, se pueden ajustar los criterios para dar preferencia a los beneficiarios del padrón del Programa.

### **8.3.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas**

#### **8.3.3.1. Áreas de oportunidad**

La principal área de oportunidad de la EAT está relacionada con la difusión de la estrategia, pues se observó que, aunque existe un esfuerzo significativo de la EAT por dar a conocer a los productores los beneficios de implementar las prácticas agroecológicas que promueve, aún no logra una convocatoria amplia de interesados. Por consiguiente, no genera resultados significativos en el convencimiento de los productores por participar. Además, muchos de los productores que se registran, no participan en todas las actividades programadas; existiendo un potencial con respecto al número de productores que podrían involucrarse de manera constante en las mismas.

En lo que respecta a la implementación de la estrategia con beneficiarios, se identificaron dificultades en la coordinación operativa del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) con respecto a las actividades de la EAT, sobre todo

porque las condiciones que establece el PJCF relacionadas a las actividades de los becarios no empatan con las actividades que se desarrollan en el marco de la EAT.

### **8.3.3.2. Cuellos de botella**

En el proceso de actividades con técnicos se identificó que la alta carga de funciones del equipo técnico está en el límite de comprometer la eficiencia y calidad de su trabajo. Adicionalmente, esta situación se puede complicar para los técnicos que tengan que realizar actividades de difusión y promoción del financiamiento como apoyo a la EFAF.

En este mismo proceso se observó que, aunque los informes son un mecanismo importante para el monitoreo de la estrategia a nivel central, para los técnicos y coordinadores es una tarea que les consume cada vez más tiempo considerando que el formato se ha modificado anualmente volviéndose más extenso y detallado, además de que para ellos es un producto que tiene poco valor de uso al no recibir retroalimentación de esta actividad.

De igual manera, los elevados tiempos y costos de traslados para técnicos y coordinadores representan una limitante en el desarrollo eficiente de la estrategia; además, esta situación se agrava en zonas que tienen altos niveles de inseguridad.

Por otra parte, durante el trabajo de campo se identificó que, si bien los formatos de evidencia son utilizados para el monitoreo de la EAT, la firma repetida de éstos genera tedio y suspicacia entre los beneficiarios, es decir, interpretan esta actividad como un proceso administrativo y no como acompañamiento técnico.

### **8.3.3.3. Buenas prácticas**

En cuanto a las buenas prácticas, se identificó la vinculación que ha generado la estrategia en diferentes niveles, con instituciones como el INIFAP, la UACH y el COLPOS, así como otros actores regionales como universidades y administraciones municipales para la facilitación de espacios, reuniones, cursos, gestión, entre otras.



En el mismo sentido, el proceso de certificación de competencia de coordinadores y técnicos es una buena práctica de la EAT al mantener actualizados al equipo que atiende a los productores en campo.

Por otra parte, el criterio de selección de técnicos que vivan en la región de los MICI facilita la gestión con líderes, autoridades locales y productores para el establecimiento y funcionamiento de las ECA; además de un mejor conocimiento de las actividades productivas y su entorno.

De igual manera, la contratación de los técnicos y coordinadores por un año y tener la posibilidad de ser recontratados para el siguiente ejercicio de la estrategia con prestaciones como seguro social representa estabilidad laboral para ellos.

También se considera adecuado que las asambleas comunitarias sean convocadas por autoridades o líderes locales ya que da cierta confianza a los beneficiarios candidatos en participar en la estrategia.

Finalmente, el registro de actividades en la plataforma de acompañamiento técnico en línea permite monitorear y consultar a nivel central la información de los avances de la estrategia en las regiones donde opera.

#### **8.3.4. Fortalezas y amenazas**

##### **8.3.4.1. Fortalezas**

Debido a que el plan de transición agroecológica se formula con base en las necesidades y opinión de los productores, la EAT tiene la capacidad de adaptación a los contextos productivos de cada ECA, facilitando que los productores mantengan interés en la adopción de las prácticas agroecológicas que promueve la estrategia.

Además de que las tecnologías agroecológicas en las que capacita la estrategia son de amplia aplicación a diferentes cultivos, no solo a los del catálogo del Programa, lo que hace suponer que las prácticas adoptadas perduren después de la conclusión de la estrategia.

Por otra parte, el hecho de que los técnicos conozcan la zona donde trabajan, facilita la implementación de la EAT, ya que les permite ubicar rutas de acceso a las comunidades, reconocer actores clave como líderes y autoridades locales.

Además de que los técnicos cuentan pagos oportunos y seguro social como prestación, tienen la oportunidad de ser recontratados en el siguiente ejercicio fiscal, de acuerdo con el desempeño de su trabajo, lo que representa estabilidad laboral para ellos y los hace esforzarse por mantener el cumplimiento y la calidad de su trabajo.

También se reconoce que la implementación y uso de la plataforma de acompañamiento técnico para el reporte de actividades permite tener información actualizada sobre los avances de la estrategia, lo que facilita el proceso de monitoreo de la EAT a niveles centrales.

Con respecto al PJCF, se observó en campo que los becarios tienen interés por las prácticas agroecológicas que promueve la EAT, lo que contribuye al objetivo del convenio sobre formar técnicos en el campo<sup>16</sup> y además se cree que esta interacción entre programas fomenta el relevo generacional en las unidades de producción.

#### **8.3.4.2. Amenazas**

Una de las principales amenazas para la EAT es que se establezca una restricción presupuestal para los siguientes ejercicios fiscales, pues esto supone una reducción en la cobertura que ha logrado la estrategia.

Por otra parte, se identificó en campo que algunos territorios prioritarios para la estrategia se ubican en zonas con altos niveles de inseguridad dificultando el establecimiento y la implementación de las actividades de las ECA. Además de que también existen territorios prioritarios con altos niveles de migración, que reducen el número de participantes en las ECA.

---

<sup>16</sup> Tercer informe de labores (SADER, 2021); Prensa SADER (SADER, 2022h).

Por otra parte, aunque los técnicos viven en las zonas donde se implementa la EAT, incurren en costos y tiempos de traslados elevados, lo que representa una limitante en el desarrollo eficiente de la estrategia; esta situación se agrava en las zonas que presentan altos niveles de inseguridad.

Finalmente, se identificó también una débil coordinación operativa del PJCF con respecto a las actividades de la EAT, ya que varias de las condiciones que establece el Programa de la Secretaría del Trabajo no son compatibles con las situaciones que se presentan en una unidad de producción agropecuaria. Lo anterior, disminuye las posibilidades de alcanzar el objetivo pretendido con la colaboración de estos dos Programas.

#### **8.4. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

##### **8.4.1. Resultados de la articulación operativa de la EFAF**

El acceso al financiamiento de productores con un perfil como el de los integrantes del padrón del PPpB es muy complejo. Por lo que un programa presupuestal que simplemente ofrezca garantías líquidas o reembolsos de tasas por pago oportuno no basta para que esto ocurra. Por ello, la EFAF además de normar y dar seguimiento al FONAGA ProBienestar, responsable de otorgar estos apoyos, ha tenido que diseñar esquemas atractivos para que los actores del sector financiero agropecuario generen una coordinación institucional eficaz y eficiente. Un atractivo para FIRA es que la EFAF incide directamente en el logro de su objetivo institucional de inclusión y educación financiera de productores de menor desarrollo. Para los IF, el contar con garantías líquidas y montos de reserva de hasta 50% les permite una operación más con mayor certeza y una administración de riesgos más robusta con un nuevo sector de productores; lo que igual ocurre para el caso de las aseguradoras agropecuarias. En el marco de esta coordinación interinstitucional, los procesos que realizan los IF señalados están claramente normados y vigilados; tales como: la estructuración e integración de los expedientes, la autorización de los servicios financieros (crédito, seguro y garantías), la recuperación de créditos, el pago o liberación de garantías y el reembolso de intereses por pago oportuno.

Sin embargo, en el modelo operativo 2022 los procesos de “Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos” y de “Seguimiento de aplicación de recursos, del PMT y recuperación del crédito” son básicamente responsabilidad en campo de los IF con el apoyo de la EAT y EFAF. Lo que en principio reduce en forma significativa los costos de transacción del IF ya que las siguientes actividades son realizadas por los técnicos de la EAT:

- Selección de sujetos de crédito con base a información de proximidad generada por los técnicos agroecológicos.
- Precisión de Planes de Manejo Tecnológico (PMT) con capacidad de pago con al menos un año de aplicación en una ECA de la región y validados por el INIFAP o la UACH, según sea el caso.
- Soporte técnico y revisión cercana para la integración de expedientes.
- Colaboración en la integración de expedientes para una gestión más expedita en la autorización del crédito, garantía y seguro; así como de la recuperación. Es decir, una gestión cuasi colectiva, de créditos personales.
- Acompañamiento continuo para apoyar la correcta aplicación de los recursos, mediante el seguimiento del PMT, lo que contribuye a mitigar el riesgo de impagos.

Estos procesos han sido probados en alguna medida durante el año 2021, con coberturas focalizadas en cuanto a cultivos y regiones, con tiempos de gestión relativamente largos por el aprendizaje inherente al diseño y validación de sus primeras aplicaciones, pero con problemas mínimos de recuperación hasta ahora. No obstante, su escalamiento y operación estructurada, que está en curso de implementación a partir de 2022, está por validarse.

Así mismo, durante el trabajo de campo, los coordinadores y los técnicos sociales mencionaron haber recibido información al respecto y consideraron que será una actividad adicional a las que ya realizan, pero sin tener avances importantes todavía. Por su parte los técnicos agroecológicos entrevistados mostraron menor conocimiento al respecto; solo señalaron que difunden la EFAF como un incentivo adicional para los productores, pero sin haber realizado actividades específicas al

respecto. En virtud de lo anterior, y dada la relevancia de la promoción de la EAT para el mayor uso de los recursos del FONAGA ProBienestar, es conveniente, definir los denominados proyectos piloto y precisar al nivel de coordinadores regionales y de cada tipo de técnico (agroecológico y social) las actividades y la capacitación que requieren en el marco de la EFAF; así como la participación de IF adicionales en la atención de necesidades de financiamiento.

#### **8.4.2. Principales problemas detectados en la normatividad**

La normatividad aplicable al FIRA y a los IF; así como, los Criterios Técnicos de Operación del Incentivo “Servicio de Garantía-FONAGA” no representan ninguna restricción para la implementación de la EFAF, por el contrario, garantizan una operación profesional y responsable de su parte. Por el lado de la normatividad aplicable a la EAT y a la EFAF esta tampoco es restricción, ya que permite tener el control y la flexibilidad necesaria en los dos procesos en los que la SADER tiene mayor responsabilidad la “Promoción de la estrategia y diseño de productos crediticios específicos” y eventualmente en el “Seguimiento de aplicación de recursos, del PMT y recuperación del crédito”. No obstante, los términos de coordinación y complementariedad que exigen estos procesos entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT deberían documentarse.

Por otra parte, es conveniente evitar que las ROP o cualquier normativa del PPpB, establezcan preceptos como que “No se condicionará la entrega del apoyo directo, en el ejercicio fiscal 2022, a productores con compromisos derivados de la Estrategia de Acceso al Financiamiento referida” ya que deja un precedente no deseable ante situaciones de incumplimiento en el marco de la EFAF.

#### **8.4.3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas**

##### **8.4.3.1. Áreas de Oportunidad**

La estrategia EFAF presenta dos áreas de oportunidad que son esencialmente de carácter interno, a saber:

1. Dada la fuerte dependencia de la EFAF del soporte de la EAT en los procesos de Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos; de Estructuración de los expedientes de Crédito y de Seguimiento, subsidiario al del IF, de la aplicación de recursos, el plan de manejo y la recuperación del crédito, la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP) responsable de la EAT y de la Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria responsable de la EFAF acuerden y documenten las actividades, los programas de capacitación y los sistemas de seguimiento e indicadores para los coordinadores regionales, los técnicos sociales y los técnicos agroecológicos involucrados en la EFAF.
2. El desarrollo de un sistema de seguimiento de la estrategia como un todo (es decir para todos los procesos), que genere reportes con valor para todas las instancias, los coordinadores regionales, los técnicos sociales y los técnicos agroecológicos participantes en el ámbito de la competencia de cada uno de ellos. Ya que actualmente, los informes de la EFAF se centran en el reporte de beneficiarios y apoyos, lo que es de utilidad para una auditoría presupuestal; pero que no da cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos que involucra la EFAF, dando una perspectiva muy limitada de sus avances y dificultando la gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia. La atención a esta área de oportunidad tiene implicaciones normativas al nivel de los acuerdos interinstitucionales y de los acuerdos para el soporte de la EAT a la EFAF; así como operativas en términos de los programas de trabajos de los coordinadores regionales y asesores de la EAT involucrados con la EFAF.

#### **8.4.3.2. Cuellos de botella**

La identificación de productores viables, la promoción de la estrategia y el eventual seguimiento del acreditado son dependientes del funcionamiento eficaz y coordinado del IF con apoyo de la EAT quien además tiene que cumplir otros

objetivos estratégicos, por lo que se debe establecer puntualmente los tramos de responsabilidad con la EFAP.

La poca o nula experiencia en manejo de crédito de la mayoría de los productores y de los técnicos, demanda contemplar capacitación en materia de inclusión financiera para ambos.

La carga de trabajo de los técnicos agroecológicos con las ECA es en general elevada, lo que debe tomarse en cuenta en caso de requerirse su intervención en actividades derivadas de la EFAP.

En los acreditados de primera vez (cultivos, regiones, productores), los tiempos de gestión son más largos en los procesos de promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios y en el apoyo en la estructuración de los expedientes de crédito.

#### **8.4.3.3. Buenas prácticas**

El desarrollo gradual de la EFAP ha generado un esquema flexible para adaptarse a los múltiples contextos productivos y crediticios en que se aplica el programa.

Se aprovecha el profesionalismo y experiencia de las instituciones financieras más relevantes del sector para la implementación de la EFAP.

Se promueve el acceso al financiamiento con base al acompañamiento técnico, y diseño de productos financieros específicos de acuerdo con las necesidades de la población objetivo. Sin limitarse a la simple oferta de garantías líquidas.

La operación de FONAGA ProBienestar permite que los recursos públicos sean invertidos en un esquema de administración de riesgos para facilitar el acceso al financiamiento a los productores, ya que el presupuesto asignado es capitalizado en el Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (FONAGA) para proveer un servicio de garantías que respalda financiamientos los que, una vez pagados, liberan la garantía constituida, reutilizando el recurso para respaldar nuevas operaciones; multiplicando el uso de los recursos.

Los recursos en administración con FIRA a través de la Subcuenta del FONAGA ProBienestar permiten a productores elegibles acceder a condiciones crediticias de una amplia red de IF, Banca de Desarrollo (FND), Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Sociedades Financieras Populares, Uniones de Crédito, Sociedades de Objeto Múltiple; así como entidades financieras que contribuyan a la dispersión del crédito.

#### **8.4.4. Fortalezas y amenazas**

##### **8.4.4.1. Fortalezas**

- Al no estar sujeto al principio de anualidad presupuestal, la operación de la EFAF se realiza de manera continua, reciclando los recursos recuperados por el FONAGA ProBienestar para garantizar nuevos créditos.
- Esquema atractivo para FIRA, IF y aseguradoras, lo que permite una coordinación institucional robusta, con un mayor involucramiento de estas.
- El desarrollo gradual de la EFAF y el diseño operativo flexible permite su adaptación a múltiples contextos productivos y crediticios. Lo que es fundamental para atender la diversidad de productos, sistemas de producción y niveles de desarrollo comercial y crediticio de la población objetivo.
- Hasta ahora los problemas por poca confiabilidad de los PMT, mala inserción al mercado de los productores, riesgos climáticos o solvencia moral han sido muy acotados, lo que da confiabilidad en el modelo operativo establecido.
- Por el momento, los recursos disponibles en el FONAGA ProBienestar son suficientes para el desarrollo de la estrategia, ya que hasta la fecha no han sido requeridos en su totalidad.
- Integrar el acompañamiento técnico y los instrumentos financieros para lograr el acceso al financiamiento, reduce sensiblemente los problemas de selección adversa y riesgo moral asociados al crédito para pequeños productores. Lo que disminuye los costos de transacción de los IF y promueve su participación con el segmento de productores.



#### 8.4.4.2. Amenazas

- En caso de presentarse restricciones presupuestales para la EAT, las acciones de apoyo a la EFAP podrían limitarse, reduciendo de manera sensible su eficacia; ya que el acompañamiento técnico tiene un papel fundamental para la promoción de la estrategia, el diseño de paquetes crediticios específicos y seguimiento subsidiario de la correcta aplicación de los planes de manejo.
- Ante una eventual reasignación institucional del programa a la SEBIEN se pierda el aprendizaje institucional o se descuiden las estrategias complementarias a la entrega de apoyos directos; ya que tanto EAT como la EFAP requieren de especialización técnica muy importante para su diseño y operación. Especialización que tomaría tiempo desarrollar en la SEBIEN.

## 9. Recomendaciones y conclusiones

### 9.1. Apoyos Directos a Productores

El PPpB inició su operación en 2019 con apoyo a productores de pequeña y mediana escala registrados en el padrón de PROAGRO Productivo, además, integró a los beneficiarios del Componente Programa de Incentivos a Productores de Maíz y Frijol de 2018 y a productores del sistema milpa.

Este Programa está alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, cuyo objetivo es lograr el bienestar de la población; está enfocado a dotar de liquidez a productores de pequeña y mediana escala con predios preferentemente de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), amaranto, chía, caña de azúcar, café, cacao, miel o leche.

Los ADP son un incentivo económico que se otorga a los beneficiarios del Programa considerando una clasificación de estratos por superficie registrada (hasta 20 hectáreas) y cuotas definidas con base a dicha superficie y tipo de cultivo o producto; lo cual ha sido adecuadamente establecido en las ROP de los ejercicios correspondientes.

El PPpB ha logrado una cobertura importante con ADP de alrededor de 2.2 millones de beneficiarios, mismos que están registrados en un padrón público y que es actualizado constantemente. Mientras que la entrega del incentivo de manera directa al beneficiario minimiza los costos operativos del Programa y facilita su supervisión.

En 2021 y 2022 se estableció que un productor podía recibir un solo apoyo directo de este Programa, lo cual permitió ampliar la cobertura nacional de beneficiarios. También se fomentan políticas transversales para la igualdad e inclusión, considerando que al menos 30% fueran mujeres y 53% se ubicaran dentro de los 1,033 municipios con población indígena, los cuales antes no eran admitidos en programas de fomento agrícola debido a que no contaban con documentos legales de propiedad de sus predios.

Una de las principales modificaciones para el año actual de operación es el cambio de Instancia Ejecutora que pasó de las Representaciones de la SADER en los Estados a las Delegaciones de los Programas para el Desarrollo de la SEBIEN.

Derivado de lo anterior, el Programa implementó un mecanismo para la entrega de los ADP mediante mesas de pago con apoyo de los Servidores de la Nación. Este mecanismo permitió la entrega del incentivo al 90% de los beneficiarios, en menos tiempo; así como la transparencia del proceso.

Si bien, con la información recuperada en la evaluación se detecta que este proceso fue eficiente en términos de los recursos, también se detectó que la forma en la que se ejecutó el cambio generó confusión en los productores: ya que no contaron con información sobre cómo realizar actualizaciones de información.

Aunado a lo anterior, el Procedimiento Operativo del Programa estableció un proceso de ratificación de productores del padrón a través de la SEBIEN. Así mediante entrevistas personales de los Servidores de la Nación con cada productor se recopiló copia de la identificación de productor y el “formato de actualización de datos o incorporación” debidamente requisitado y suscrito. Con lo cual se asumía a la persona como productor/a de los cultivos/productos declarados y; por lo tanto, con derecho a obtener el apoyo, sin requisitos adicionales como verificación de campo. Este mecanismo contribuyó a la entrega del incentivo al 90% de los beneficiarios, en menos tiempo.

De acuerdo con lo anterior, en caso de continuar con este proceso de ratificación en años fiscales posteriores, es recomendable realizar brigadas de asesoría conjuntas entre la UR y la Instancia Ejecutora, en las cuales se comunique a los beneficiarios: una síntesis del proceso, calendarización de las actividades importantes y dirección de las oficinas más cercanas donde se les pueda otorgar información del proceso normativo, fechas de actualización de datos personales y del predio, difusión para la integración del padrón de beneficiarios, lineamientos del programa, proceso de entrega de apoyo y comprobación de uso del apoyo.

Este proceso de mejorar la información compartida a los productores puede realizarse durante el proceso de difusión. En este sentido, sería conveniente brindar mayor difusión del Programa donde se les aclaren dudas del proceso a los productores y establecer que el personal de los CADER ya no seguirá participando en el proceso, así como normar el esquema de coordinación entre secretarías a nivel nacional a fin de lograr una difusión más efectiva.

Eventualmente, la condición de que el proceso de ratificación se realice mediante entrevista personal con el productor, ocasionó que los productores que salen temporalmente de su lugar de residencia no cumplieran en tiempo y forma con el proceso. Asimismo, durante el trabajo de campo, los productores reconocieron que la participación de los Servidores de la Nación brindó atención personalizada, pero que en algunos casos no siempre tuvieron el conocimiento suficiente para la atención requerida, incluso de manera eventual les solicitaron información adicional a la establecida en el Procedimiento Operativo del PpB 2022, como fotografías de sus predios.

La instancia dispersora de apoyos por parte de la SEBIEN fue el Banco del Bienestar, quien, en general, entregó el apoyo directamente a los beneficiarios a través de mesas de pago instaladas en las sedes de SEBIEN y en cabeceras municipales. Como hasta 2021, los pagos se entregaban mediante transferencias bancarias u órdenes de pago, la opinión respecto a este cambio fue variable, pero en la mayoría de las ocasiones positiva. Por ejemplo, algunos de los productores entrevistados, en general, poco bancarizados, consideraron las mesas de pago como una buena alternativa para la entrega de los apoyos. Mientras que otros productores, más bancarizados, consideran más eficiente la entrega del apoyo con el proceso de transferencia.

De igual manera, con base a la experiencia de la operación 2022, se requiere fortalecer la capacitación del personal de la SEBIEN encargado de la ratificación, ya que, bajo la nueva modalidad de operación, son el punto de contacto más importante de los beneficiarios con el programa.

Complementariamente, dado que el propósito de los ADP es otorgar liquidez para el incremento de la productividad en la población atendida, es recomendable, que, con fines de retroalimentación, se identifiquen los comportamientos inducidos con la transferencia y su relación con los cambios obtenidos en la productividad al nivel productores representativos, para dar elementos del grado de cumplimiento del objetivo del programa. Es conveniente señalar que no se trata de una evaluación de impactos, sino de un fortalecimiento del seguimiento del programa, a través de la identificación de cambios de comportamiento (prácticas de manejo, adopción de innovaciones, uso de insumos, etc.), que se debe de hacer de manera sistemática en los Programas de Transferencias Condicionadas de Recursos.

En conclusión, los ADP logran una importante cobertura de productores a nivel nacional. Pero, debido a la heterogeneidad de las zonas en donde se ubican los beneficiarios y al cambio de Instancia Ejecutora ocurrido en 2022, es recomendable afinar algunos procesos para eficientizar su operación como la difusión, la entrega del apoyo, y el seguimiento y monitoreo.

## **9.2. Estrategia de Acompañamiento Técnico**

Las actividades de la EAT comprenden la capacitación y el acompañamiento técnico-organizativo preferentemente a los beneficiarios del padrón del PpB para facilitar la adopción de prácticas agroecológicas y sustentables. El propósito de esta estrategia es incrementar los rendimientos de los cultivos objetivos del Programa a través de la adopción de prácticas agroecológicas.

Para lograr lo anterior, la EAT se implementa en campo mediante un esquema centrado en la participación de coordinadores regionales, técnicos sociales, técnicos agroecológicos y productores beneficiarios integrados en Escuelas de Campo (ECA) en donde se desarrollan las actividades de capacitación, las cuales a su vez se agrupan en Módulos de Intercambio de Conocimiento e Innovación (MICI).

Esta estrategia dio comienzo a finales de 2019, por lo que su mecánica operativa aún está en consolidación, se han realizado ajustes a sus procesos de acuerdo con

la identificación de áreas de mejora en los ejercicios anteriores para optimizar su implementación. Esta evaluación identificó también que se reconocen adecuadamente a los actores y sus cargos en cada nivel y que la articulación de los procesos es funcional.

Con relación a las otras estrategias, la EAT opera prácticamente independiente de los ADP, solo comparten el padrón de beneficiarios, de manera que no es una condición participar en el acompañamiento técnico para recibir el incentivo económico de los ADP. Por otra parte, los técnicos de la EAT son lo que realizan la difusión y promoción de la EFAF, por lo que eventualmente son apoyo para la integración de planes de crédito con manejo agroecológico y de proyectos de inversión.

Una característica de esta estrategia es que son los beneficiarios los que deciden integrarse o no, es decir, no existe una obligación de participar en todas las actividades programadas, por lo que pueden asistir a las que más les interese.

Al considerar la opinión de los beneficiarios para elaborar el plan de transición agroecológica, la EAT refleja la capacidad de adaptación a las necesidades de los productores. Así mismo, las tecnologías agroecológicas son de amplia aplicación a diferentes cultivos no solo a los del catálogo del Programa y además resultan atractivas para los becarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) que se vinculan con la estrategia.

Otra característica de la EAT es que el personal técnico conoce la zona donde trabaja, lo que facilita las actividades de la estrategia, cuentan con contratos por ciclo de operación y seguro social; además, dependiendo de su desempeño, son recontractados para los ejercicios subsecuentes, lo que representa estabilidad laboral para ellos. También se considera el uso de la plataforma en línea como un elemento importante en el seguimiento y monitoreo de la estrategia que permite tener la información actualizada a niveles centrales.

Por otra parte, las principales áreas de mejora identificadas en esta evaluación de procesos se encuentran en la difusión de la EAT pues se observó que en general, el grado de involucramiento de los beneficiarios de las ECA en las actividades y adopción de las tecnologías es menor al esperado.

Para fortalecer este proceso se sugiere aprovechar los resultados de éxito de los ejercicios anteriores y aumentar los intercambios de experiencias una vez que al generar interacción de “productor a productor” existen mayores probabilidades de convencer a beneficiarios para participar en la estrategia. También se recomienda invitar a los productores innovadores a las Asambleas Comunitarias en donde se pretenda abrir nuevas ECA para que den su testimonio o si es posible, realizar estas Asambleas en las ECA para que los candidatos a participar observen *in situ* los resultados de la estrategia.

Otro proceso en el que vale la pena reflexionar es en las actividades de los técnicos, ya que se observó que el personal se encuentra en el límite de actividades que puede realizar sin comprometer la eficiencia y calidad del trabajo que hasta ahora ha mostrado. Dentro de estas actividades, están los desplazamientos a múltiples ECA y el registro de información en la plataforma que, si bien es un medio importante de consulta y monitoreo a nivel central, para ellos ha representado poco valor de uso.

Para optimizar el tiempo de los técnicos se propone que el registro de la información que se consulta a nivel central se mantenga mes a mes como un informe ejecutivo y que información de seguimiento más esporádico se reporte bimestralmente. Con relación a lo anterior, también se sugiere que la plataforma de acompañamiento técnico genere informes regionales para la consulta de coordinadores y técnicos con información útil para la toma de decisiones a nivel de ECA.

En general, se sugiere que se planee un crecimiento intensivo de la EAT, es decir integrar a más beneficiarios por ECA, en lugar de incrementar el número de ECA. Esto en consideración de la alta carga de actividades de los técnicos y de las implicaciones que habría con respecto a los tiempos de traslado.

A nivel de beneficiarios se identificó que solicitar su firma continua de varios formatos como evidencia de la implementación de la estrategia, genera tedio y suspicacia, es decir, interpretan esta actividad como un proceso administrativo y no como acompañamiento técnico. Por lo que se recomienda simplificar los formatos de evidencia sin perder su confiabilidad; por ejemplo, generar una lista de asistencia mensual y pedir por única ocasión la firma del beneficiario que avale su participación en las actividades que haya estado presente.

Finalmente, derivado de la cooperación e intercambio que existe con el PJCF, se sugiere fortalecer la coordinación de dicho Programa con la EAT. Con lo anterior se espera que se hagan ajustes en la mecánica en la que trabajan en conjunto los programas y explorar la posibilidad de que el PCJF contemple el diseño de un esquema específico de colaboración de sus becarios con la EAT y así incrementar las experiencias exitosas que se identificaron.

Las recomendaciones que se plantean tienen la intención de optimizar los recursos con los que ya cuenta la EAT previendo que ninguna de ellas implique mayores inversiones para su implementación.

En conclusión, la EAT demuestra una operación coordinada de sus procesos lo que resulta en experiencias satisfactorias; no obstante, es necesario adecuar algunas actividades para ampliar la cobertura e impacto de la estrategia; mediante una participación más constante de los beneficiarios.

### **9.3. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

La EFAP ha diseñado paquetes crediticios específicos para la población objetivo, otorgando garantías líquidas y reduciendo el costo del financiamiento a los acreditados cumplidos.

En efecto, los procesos de “Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos”, de “Estructuración de los expedientes de crédito” y de “Seguimiento a beneficiarios” son básicamente los que distinguen el esquema de la EFAP, del financiamiento tradicional al sector, ya que reduce en forma significativa



los costos de transacción del IF, cuyo monto es la principal barrera para que los dispersores de crédito atiendan a los productores de pequeña y mediana escala. Como se señaló en su descripción, el desarrollo de estos procesos requiere de manera fundamental del apoyo EAT, para reducir significativamente la **“selección adversa”** y el **“riesgo moral”** barreras fundamentales para el acceso al crédito<sup>17</sup>:

Con base a lo anterior y dado que la mecánica operativa para la EAT en las ROP 2022 del PPpB no señala explícitamente actividades ligadas a la EFAP y que, durante el trabajo de campo, los coordinadores y los técnicos mostraron un conocimiento limitado de la misma se recomienda:

Que la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP) responsable de la EAT y de la Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria responsable de la EFAP acuerden y documenten las actividades, los programas de capacitación y los sistemas de seguimiento e indicadores para los coordinadores regionales, los técnicos sociales y los técnicos agroecológicos involucrados en la EFAP en el marco de los siguientes procesos:

- Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos.
- Estructuración de los expedientes de Crédito.
- Seguimiento, subsidiario al del IF, de la aplicación de recursos, el plan de manejo y la recuperación del crédito (cuando aplique).

Otro proceso que es necesario fortalecer es la, “Evaluación y monitoreo de la EFAP” ya que de acuerdo con la información a la que se tuvo acceso, los informes de la EFAP se centran en el reporte de beneficiarios y apoyos que publica con periodicidad variable el FEGA relativa a la operación del FONAGA ProBienestar. Lo cual, no da cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos que involucra

---

<sup>17</sup> La **“selección adversa”** ocurre cuando por falta de información se acredita a la persona inadecuada; mientras que el **“riesgo moral”** corresponde a comportamientos inadecuado una vez otorgado el crédito.

la EFAF dando una perspectiva muy limitada de sus avances, dificultando la gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia.

Por lo anterior se recomienda:

Que la Dirección General de Autosuficiencia Agroalimentaria mejore el sistema de seguimiento de la EFAF a partir de informes periódicos que generen las diferentes instituciones involucradas (FEGA, IF, EAT y aseguradoras) en cada uno de los procesos en que participan. La estructura de los informes, la información básica y la periodicidad a aportar por las diferentes instancias participantes tendrá que ser acordada por la DGAA con cada una de ellas, con el propósito de lograr una gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia como un todo, sobre todo ahora que viene la fase de escalamiento.

En suma, la EFAF representa una herramienta con potencial de incidir en desarrollo de su población objetivo. El año 2022 es fundamental para mostrar su capacidad de escalamiento en su modalidad definitiva. Los procesos ligados a las entidades financieras están normados y han sido adaptados en lo posible a los diversos contextos de la EFAF, mediante acuerdos institucionales funcionales y flexibles. Se requiere por ende fortalecer las etapas donde se generan los expedientes de crédito viables y atractivos para los IF, mediante una adecuada coordinación con la EAT; así como, para lograr una gestión y retroalimentación integral de la estrategia mejorar el sistema de seguimiento.

Finalmente, es conveniente evitar que las ROP o cualquier normativa del PPpB, establezcan preceptos como que “No se condicionará la entrega del apoyo directo, en el ejercicio fiscal 2022, a productores con compromisos derivados de la Estrategia de Acceso al Financiamiento referida” ya que deja un precedente no deseable ante situaciones de incumplimiento en el marco de la EFAF.

## 10. Anexos

### 10.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	Agricultura y Desarrollo Rural
	Institución	SADER
	Entidad	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
	Unidad Responsable	Dirección General de Apoyos Productivos Directos
	Clave Presupuestal	S293
	Nombre del Programa	Producción para el Bienestar
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del programa	Carmina Enciso Sánchez
	Teléfono de contacto	01 800 8822 676
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:carmina.enciso@agricultura.gob.mx">carmina.enciso@agricultura.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Incentivar a las personas que se dedican a la actividad agropecuaria para contribuir al incremento de la productividad de granos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz, entre otros), amaranto, chíá, caña de azúcar, café, cacao y miel de productores de pequeña o mediana escala. <sup>18</sup>
	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024</li> <li>• Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020- 2024</li> <li>• Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar</li> </ul>
	Eje del PND con el que está alineado	Eje III. Economía
	Objetivo del PND con el que está alineado	El sector agrario ha sido uno de los más devastados por las políticas neoliberales. A partir de 1988 se destruyeron mecanismos que resultaban fundamentales para el desarrollo agrario, se orientó el apoyo público a la manipulación electoral y se propició el vaciamiento poblacional del agro. Las comunidades indígenas, que han vivido desde hace siglos la opresión, el saqueo y la discriminación, padecieron con particular intensidad esta ofensiva. Las políticas oficiales han favorecido la implantación de las agroindustrias y los megaproyectos y han condenado al abandono a comuneros, ejidatarios y pequeños propietarios. Ello no sólo ha resultado desastroso para los propios campesinos sino para el resto del país: actualmente México importa casi la mitad de los alimentos que consume, así como la mayor parte de los insumos, maquinaria, equipo y combustibles para la agricultura. El gobierno federal se ha propuesto como uno de sus objetivos romper el círculo vicioso entre postración del campo y dependencia alimentaria. Lograr la autosuficiencia en los alimentos básicos que consume la población, así como la mayor parte de los insumos, maquinaria, equipo y combustibles para la agricultura, lo anterior, con sustentabilidad, equidad, bienestar y respeto a los derechos de los ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y pueblos indígenas.

<sup>18</sup> SEGOB (2022a).

Tema	Variable	Datos
	Tema del PND con el que está alineado	Autosuficiencia Alimentaria y Rescate del Campo
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020- 2024
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Lograr la autosuficiencia alimentaria vía el aumento de la producción y la productividad agropecuaria y acuícola pesquera.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<b>Coficiente de autosuficiencia alimentaria.</b> Mide el porcentaje del consumo nacional de alimentos que es cubierto por la producción del país. <b>Coficiente de autosuficiencia agrícola.</b> Mide el porcentaje del consumo nacional de granos básicos que es cubierto por la producción del país. <b>Coficiente de autosuficiencia pecuaria.</b> Mide el porcentaje del consumo nacional de productos pecuarios que es cubierto por la producción del país.
	Propósito del programa	Productores de pequeña y mediana escala de granos básicos (maíz, frijol, trigo panificable y arroz), de café y de caña de azúcar incrementan la productividad en sus predios
<b>Población potencial<sup>19</sup></b>	Definición	Productores con predios que cultiven caña de azúcar, café, cacao y granos existentes en México, además de productores de miel en unidades de producción.
	Unidad de medida	Productor
	Cuantificación	3,340,800
<b>Población objetivo<sup>8</sup></b>	Definición	Productores de pequeña y mediana escala con predios inscritos en el Padrón, o los que se tienen contemplados incorporar al mismo, que cultiven preferentemente granos, café, caña de azúcar, cacao, con superficies de hasta 20 hectáreas en tierras de temporal y de hasta cinco hectáreas en riego, así como apicultores con hasta 100 colmenas y productores de leche de bovino con hasta 35 cabezas.
	Unidad de medida	Productor
	Cuantificación	2,450,000
<b>Población atendida</b>	Definición <sup>8</sup>	Productores de pequeña y mediana escala con predios inscritos en el Padrón efectivamente apoyados por el Programa Producción para el Bienestar, con cultivos de granos, café, caña de azúcar y cacao, con superficies de hasta 20 hectáreas en tierras de temporal y de hasta cinco hectáreas en riego, así como apicultores con hasta 100 colmenas y productores de leche de bovino con hasta 35 cabezas. Dicha población se estima en 2 millones 300 mil productores se actualiza de manera anual y se considera un subconjunto de la población objetivo y población potencial, por lo que su medición será actualizada con periodicidad anual.
	Unidad de medida	Productor
	Cuantificación <sup>20</sup>	2,154,581

<sup>19</sup> SADER (2020).

<sup>20</sup> SADER (2022b)

Tema	Variable	Datos
<b>Presupuesto 2021<sup>21</sup></b>	Presupuesto original (MDP)	13,500
	Presupuesto modificado (MDP)	13,500
	Presupuesto ejercido (MDP)	13,285.3747
<b>Cobertura geográfica<sup>22</sup></b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	Aguascalientes Baja California Baja California Sur Campeche Chiapas Chihuahua Ciudad de México Coahuila de Zaragoza Colima Durango Estado de México Guanajuato Guerrero Hidalgo Jalisco Michoacán Morelos Nayarit Nuevo León Oaxaca Puebla Querétaro Quintana Roo San Luis Potosí Sinaloa Sonora Tabasco Tamaulipas Tlaxcala Veracruz de Ignacio de la Llave Yucatán Zacatecas
<b>Focalización<sup>8</sup></b>	Unidad territorial del programa	La cobertura del Programa Producción para el Bienestar será nacional, con focalización a pequeños y medianos productores de pequeña y mediana escala de granos, café, caña de azúcar, cacao, miel y leche. Aunque los productores de pequeña y de mediana escala de granos y de miel se distribuyen prácticamente en todas las entidades federativas de México, los apoyos del Programa Producción para el Bienestar, atenderán prioritariamente la región sur sureste del país, en virtud de que los productores referidos se ubican en un alto porcentaje en esa región. Además, el mayor número de los productores de café, caña de azúcar y todos los de cacao, se ubican en la región referida.

<sup>21</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2022)

<sup>22</sup> SADER (2022d)

## 10.2. Anexo II a. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Apoyos Directos a Productores

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Proceso que comienza con la revisión de la normatividad vigente y alineación al plan de desarrollo.
		Se establece su cobertura de acuerdo con la presupuestación asignada para ejercer el ejercicio y se procede a la planificación de operaciones.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Difusión con publicación de tríptico para difundir información a productores que han participado en PPpB en la página del PPpB.
		Se validan los expedientes que tienen inscrito su predio en el padrón de PPpB y si además el cultivo registrado cumple con los criterios de población objetivo y conforman un padrón. La difusión del programa se hizo de manera continua desde el inicio hasta el cierre. La difusión comprende los montos de apoyo y condiciones operativas iniciales y en su caso las adecuaciones que se realizan en el ejercicio.
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	No hay como tal una solicitud de apoyo, en este proceso con base a las ROP y con los resultados del ejercicio anterior la DGAPD actualiza el padrón del PPpB y envía el listado de productores a la SEBIEN. La SEBIEN ratifica a los productores y predios a través de un instrumento de cuestionario de actualización.
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Se hace una ratificación de productores por parte de la SEBIEN a partir del Padrón de productores enviado por la DGAPD. La ratificación de información personal y de predio es a través de los Servidores de la Nación, y se consideraron los criterios y requisitos de elegibilidad establecidos en el artículo 8 de las ROP.
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	No hay como tal una producción de bienes o servicios.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	Del listado de productores ratificados se procede al pago directo. En este proceso de entrega de incentivo intervienen los siguientes subprocesos: cálculo del apoyo económico, comunicación y entrega de apoyo económico.
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	La instancia dispersora por parte de la SEBIEN fue el Banco del Bienestar, quien se encargó de realizar la entrega del apoyo de manera directa a los beneficiarios. La estrategia de entrega fue a través de mesas de pago instaladas en las sedes de SEBIEN, en cabeceras municipales, organizadas por los Servidores de la Nación, y en casos excepcionales se dieron órdenes de pago a través del Banco del Bienestar.
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.	8	La DGAPD, se encarga de realizar acciones de supervisión para revisar el cumplimiento de la normatividad por parte de los productores y de la Instancia Ejecutora, con base a las disposiciones generales aplicables a las Reglas de Operación de los programas del ejercicio 2022. Las ROP que se podrá exentar la acreditación del uso del incentivo en caso de que continúen las restricciones derivadas de las medidas de emergencia sanitaria del SARS COV-2 (COVID-19).
<b>Satisfacción de beneficiarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9	Se brinda atención ciudadana a los números que aparecen en la página web.
<b>Contraloría social:</b> Proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del programa.	10	Proporcionan facilidades por parte del programa para que los beneficiarios ejerzan sus derechos como es: brindar información de los lineamientos operativos, quejas y denuncias, declarar actos de corrupción y malos manejo del programa. La información contenida en el reporte de solicitantes y beneficiarios del PPPB que se publique, será la que el productor proporcione a la Instancia Ejecutora, referente a la ubicación geográfica.
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el	11	El monitoreo del programa tiene como finalidad generar información oportuna en la operación de los programas. Se tienen contempladas cuatro fases de supervisión: diseño de monitoreo, fase

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		preoperativos, logística de campo, ejecución del monitoreo y cierre. El monitoreo es con imágenes remoto con el SIAP donde se indica el porcentaje de siembra por zona.



### 10.3. Anexo II b. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p><b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>		Son actividades que están relacionadas con la planeación de la estrategia a nivel central y con la planeación de las actividades de las ECA.
	1	Publicación de las Reglas de Operación.
	2	Envío de invitaciones a instancias participantes.
	3	Recepción de documentos y elaboración de cédula de evaluación.
	4	Evaluación
	10	Establecimiento de la comisión de Comisión de Evaluación y Seguimiento
	11	Revisión del padrón de Producción para el Bienestar.
	12	Identificación de municipios con mayor concentración de beneficiarios por cultivo.
	13	Verificación de colindancias municipales.
	14	Delimitación de territorios funcionales.
	23	Identificación de necesidades para capacitación de técnicos.
	24	Conformación del sistema interinstitucional de certificación - acreditación de competencia (SICACOM)
	33	Caracterización de las escuelas de campo.
	34	Elaboración de línea base.
35	Elaboración del plan de transición.	
36	Elaboración de potencialidades y limitaciones.	
<p><b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>		La difusión de la EAT se realiza por medio de reuniones y asambleas en donde los líderes o autoridades locales convocan a los beneficiarios para realizar labor de convencimiento y lograr su participación en la estrategia.
	37	Reunión con líderes y autoridades locales.
	38	Presentación del plan de trabajo.
	39	Asamblea comunitaria.
<p><b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>		No existe un proceso de selección de beneficiarios, es una decisión del mismo productor el participar o no. Se consideran las actividades de conformación de la ECA y la elección del productor innovador y la escuela de campo, por tal motivo se le denominó participación de beneficiarios en la estrategia

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
	41	Conformación de la Escuela de Campo.
	42	Elección del productor innovador y la escuela de campo.
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		Se contempla el desarrollo de las actividades de capacitación con los productores, por lo que se le denominó implementación de la estrategia con beneficiarios
	43	Ejecución del plan de transición, capacitación, talleres, intercambios de experiencia y visitas de seguimiento.
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado.		El monitoreo de la EAT se lleva a cabo mediante los informes mensuales que deben ser ingresados en la plataforma correspondiente.
	44	Asamblea de evaluación.
	45	Retroalimentación con productores.
	46	Registro de informe mensual en la plataforma.
	47	Elaboración de informe anual.
	48	Validación de informes por coordinador.
	49	Evaluación de informes por Unidad Responsable e instancia ejecutora.
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
<b>Actividades administrativas</b>		Son actividades relacionadas con la selección de la Instancia de Acompañamiento Técnico y la gestión de pagos a coordinadores y técnicos.
	5	Elaboración de convenios con la instancia participante.
	6	Envío de solicitud de validación judicial al Abogado General de Agricultura.
	7	Respuesta del Abogado General de Agricultura.
	8	Notificación de la Unidad Responsable a la instancia participante.
	9	Entrega de datos bancarios de la instancia participante.
	50	Gestión de pago a técnicos y coordinadores
<b>Selección y actividades de técnicos</b>		Actividades propias de la convocatoria, evaluación de perfiles y selección de técnicos, así como las actividades de capacitación, reportes que realizan
	15	Invitación a universidades con perfil agroecológico / social / rural.
	16	Recepción de documentos.
	17	Revisión de documentos.
	18	Selección de técnicos.
	19	Contratación del técnico.
	20	Capacitación de Inducción.

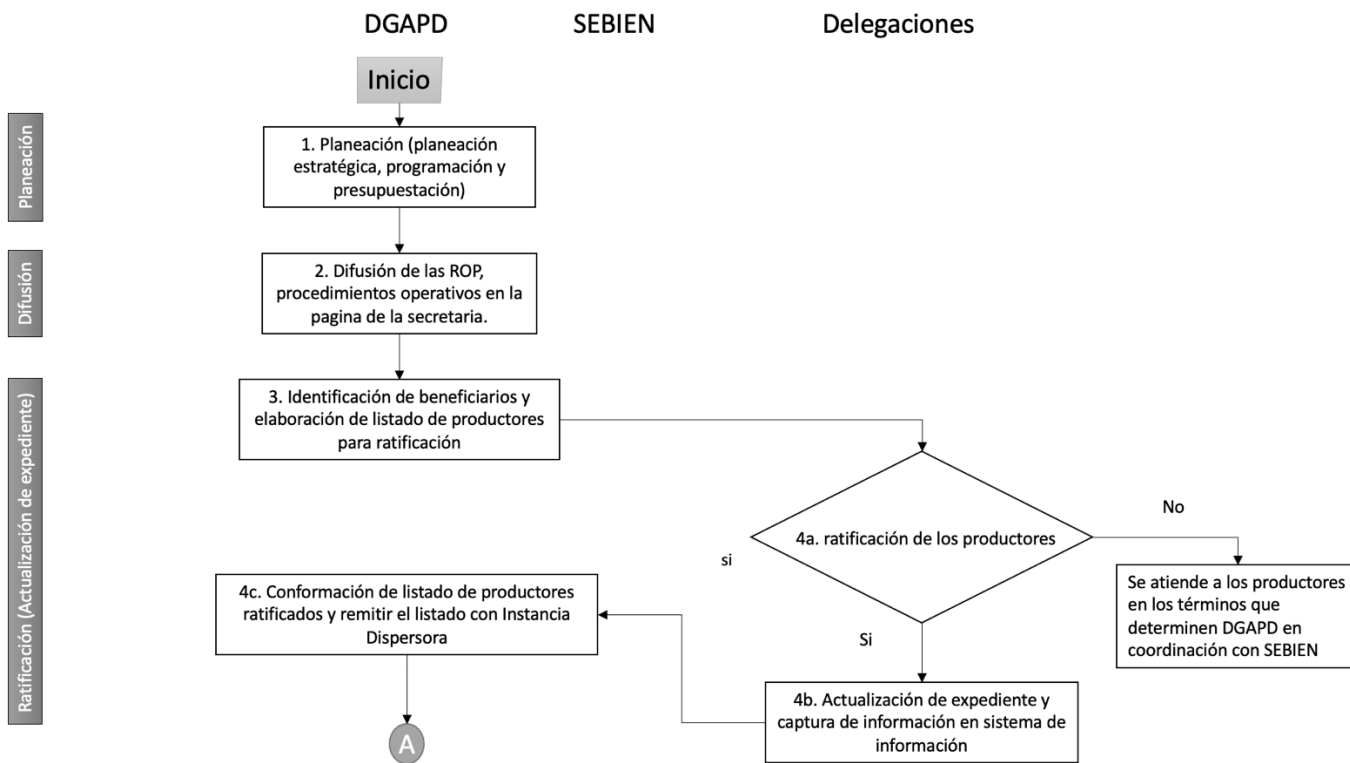
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
	21	Asignación de Coordinador, Técnico agroecológico y Técnico social al territorio funcional.
	22	Elaboración del plan de trabajo.
<b>Certificación de técnicos</b>		Se consideran las actividades que se desarrollaron durante el proceso de certificación de técnicos.
	25	Elección de al menos una certificación.
	26	Envío del listado de temas para certificación.
	27	Formación de grupos de certificación.
	28	Alineación.
	29	Entrega de evidencias.
	30	Entrevista.
	31	Dictamen.
	32	Entrega de certificado.

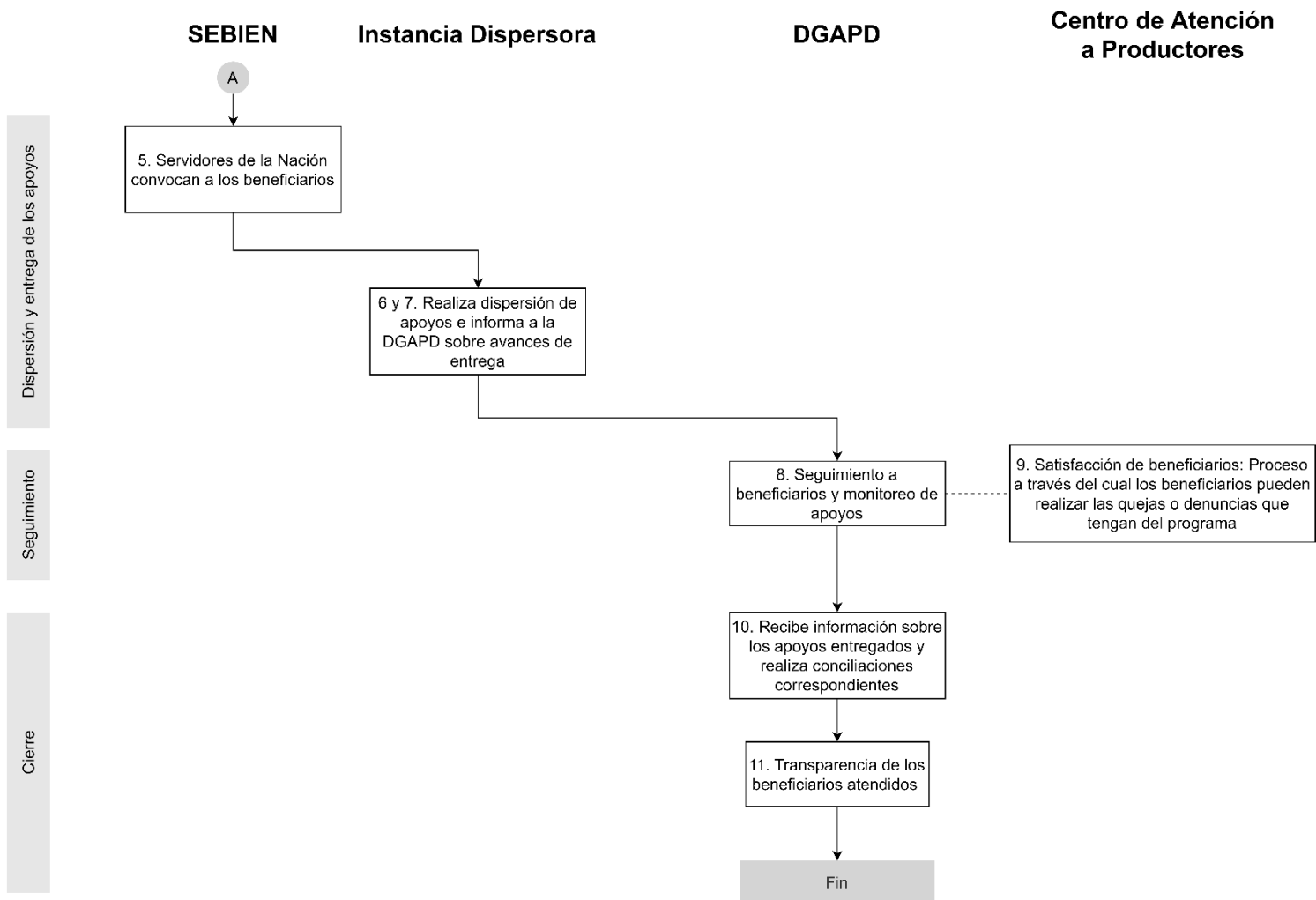
### 10.4. Anexo II c. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento. 2022

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	<b>Acuerdos interinstitucionales para el diseño e implementación de esquemas de financiamiento para la población objetivo.</b>
		Acuerdos de SADER con otras instituciones como FND, IF, FIRA y coordinación de instancias al interior de la SADER para diseñar esquemas del financiamiento para la población objetivo.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	<b>Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios ad hoc.</b>
		Selección de regiones, cultivos y productores con potencial. Integración y validación de planes de manejo agroecológicos y proyectos tipo. Estructuración de los créditos parametrizados asociados a ellos.
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	<b>Estructuración de los expedientes de Crédito</b>
		Evidencias del cumplimiento de los requisitos para que el crédito sea autorizado.
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	<b>Autorización de créditos</b>
		Con base a la normatividad aplicable la FND, IF, la Aseguradora y el FONAGA ProBienestar analizan las solicitudes y eventualmente autorizan el crédito, el seguro y la garantía FONAGA ProBienestar asociada.
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		<b>No aplica</b>

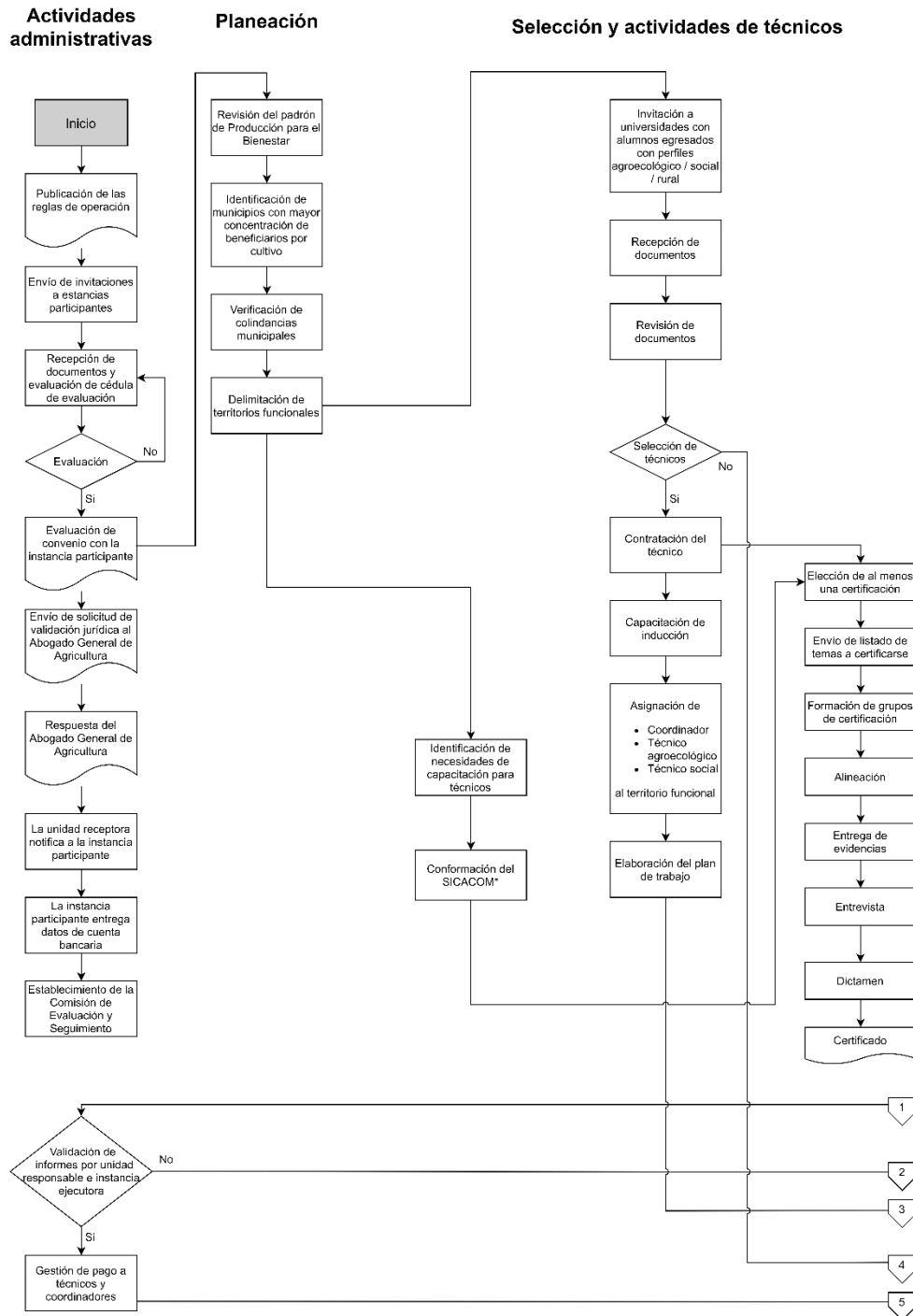
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		<p> Junto con la autorización del crédito (proceso 4) se otorga la garantía FONAGA asociada, que es el incentivo 1.</p> <p> Pagando el 100% de los compromisos del crédito (proceso 6), el IF libera la garantía FONAGA ProBienestar y dicho fondo procede al reembolso de hasta 4.0 puntos porcentuales en la tasa de interés por pago oportuno. En caso de algún incumplimiento, el IF realiza el trámite ante el FONAGA ProBienestar para el cobro total o parcial de la garantía.</p>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado.	5	<p><b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b></p> <p> Verificación de la correcta aplicación de los recursos y el seguimiento del plan de manejo; así como de la recuperación del crédito.</p>
<b>Satisfacción de beneficiarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		Las quejas y denuncias deben presentarse a través del Órgano Interno de Control o en los Módulos de Peticiones y Denuncias correspondientes.
<b>Contraloría social:</b> Proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del programa.		<p> Los recursos del Programa podrán ser fiscalizados por Órganos de Fiscalización, como la Secretaría de la Función Pública, el Órgano Interno de Control en la Secretaría, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Auditoría Superior de la Federación, y demás en el ámbito de sus respectivas atribuciones.</p> <p> La DGAA es la responsable de rendir cuentas y atender a los Órganos Fiscalizadores.</p>
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	7	<p><b>Evaluación y monitoreo</b></p> <p> La EFAF genera los informes integrales de la estrategia con base a la información generada por el IF, la FND, el FEGA, la Aseguradora involucrada y la EAT.</p>
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>
<b>Recuperación del crédito</b>	6	<p><b>Recuperación del Crédito</b></p> <p> El productor realiza los pagos</p> <p> Liberación de la garantía FONAGA ProBienestar y reembolso de hasta 4.0 puntos porcentuales de la tasa de interés por pago oportuno o cobro total o parcial de la garantía.</p>

### 10.5. Anexo III a. Flujogramas del Programa. Apoyos Directos a Productores





## 10.6. Anexo III b. Flujogramas del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico

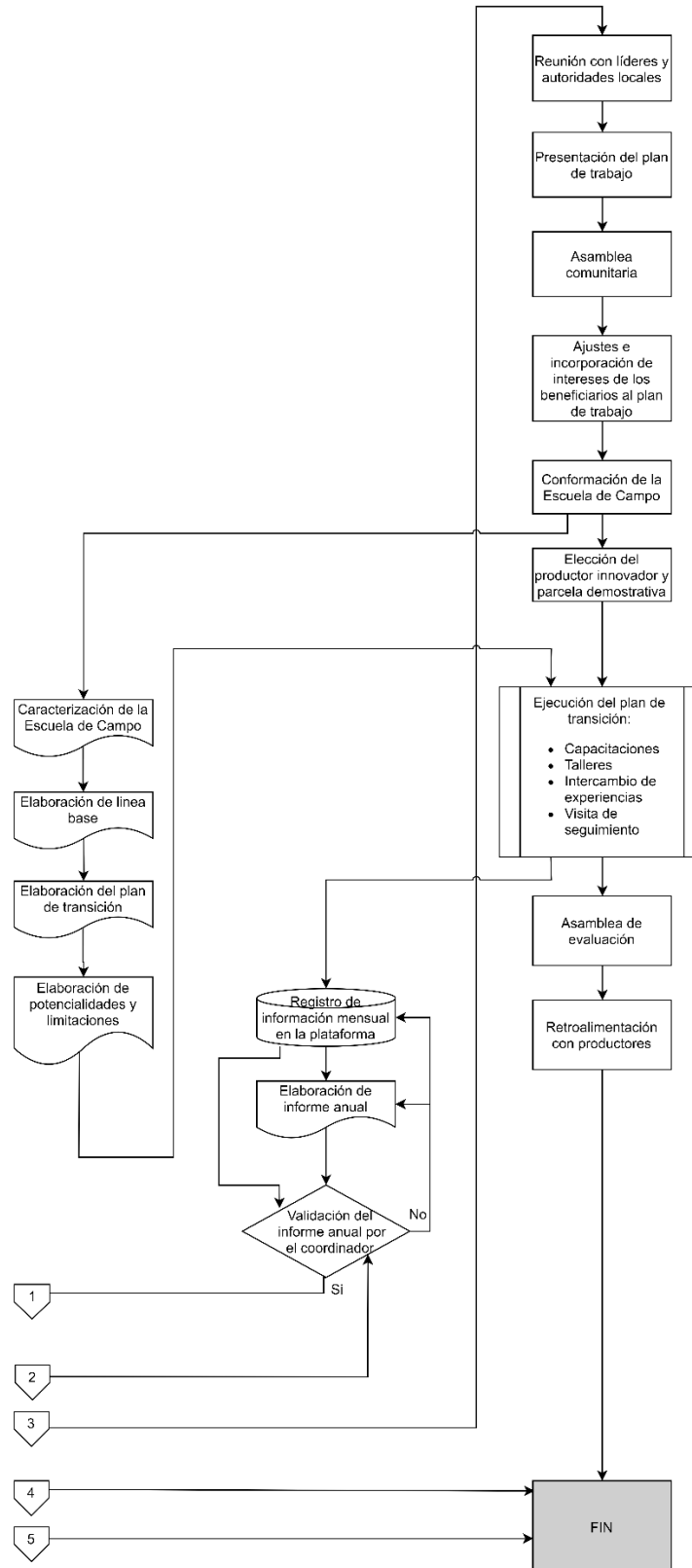


\* Sistema Interinstitucional de Certificación-Acreditación de Competencias

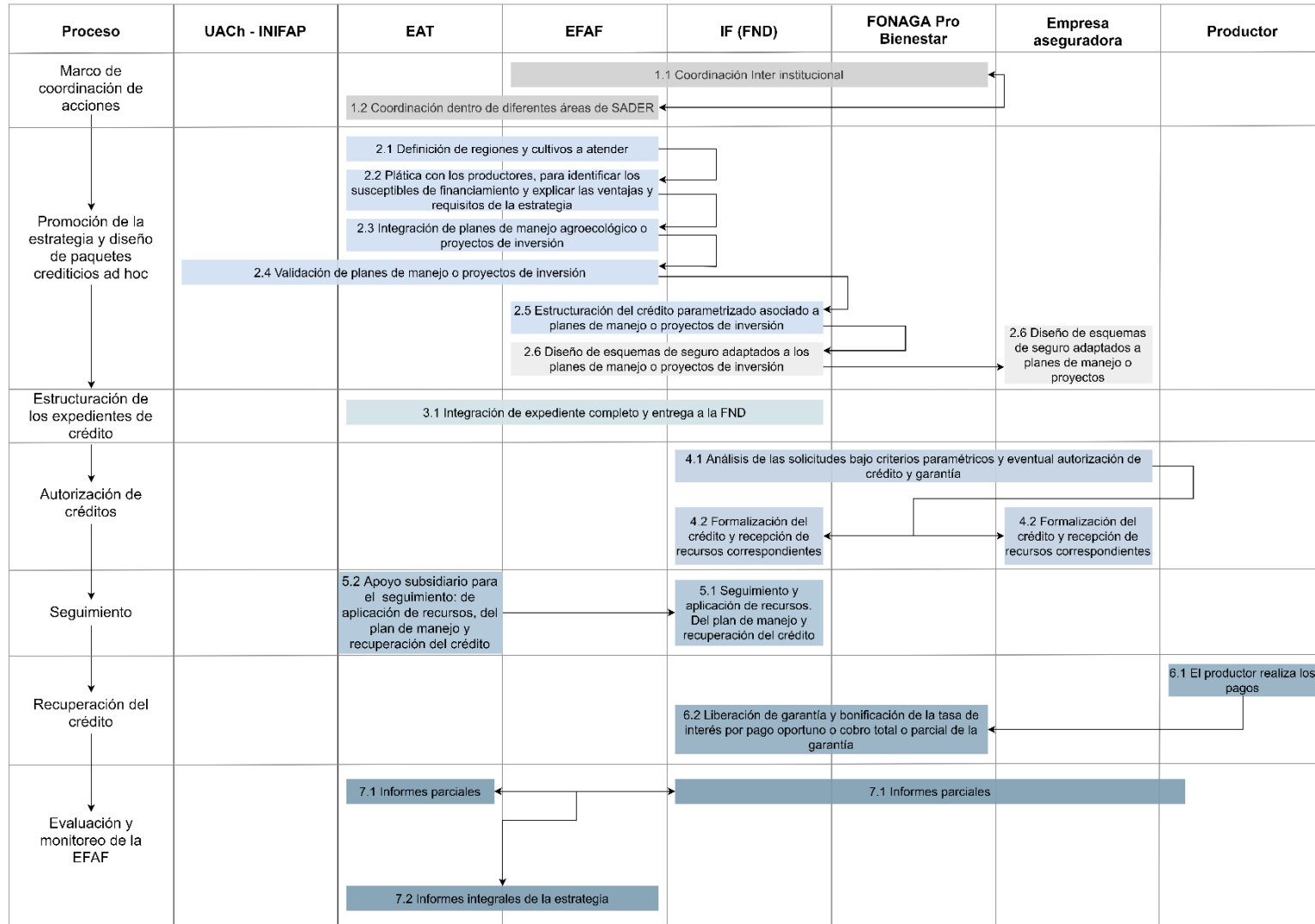


**Selección y actividades de técnicos**

**Actividades con beneficiarios**



### 10.7. Anexo III c. Flujogramas del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento. 2022



## 10.8. Anexo IV a. Grado de consolidación operativa del programa. Apoyos Directos a Productores

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Los procesos comprendidos dentro de la Estrategia de Apoyos Directos están definidos por en las ROP y el Procedimiento Operativo 2022. Los convenios de colaboración SADER-SEBIEN previstos en las ROP 2022 no estuvieron disponibles.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			De acuerdo con las entrevistas, el personal operativo de la SEBIEN presentó problemas de conocimiento en el proceso de Ratificación.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			De acuerdo con las entrevistas, el personal operativo de la SEBIEN presentó variaciones en la forma de realizar el proceso de Ratificación.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			El sistema de monitoreo está presente y se realiza de manera constante a lo largo de todo el proceso, pero no cuenta con un mecanismo de retroalimentación de abajo hacia arriba.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			Existen mecanismos de mejora en los procesos, aunque algunos aspectos de retroalimentación con instancias ejecutoras anteriores no están presentes, principalmente los conocimientos operativos de CADER.
Grado de consolidación operativa	En ejercicios anteriores se había consolidado operativamente, sin embargo, por cambios en 2022 se generaron complicaciones. Se requiere trabajar en capacitaciones para consolidar el programa, considerando la operatividad de difusión y convocación consolidada por el CADER, la cual es considerada como adecuada por los productores entrevistados en la etapa de campo.				

### 10.9. Anexo IV b. Grado de consolidación operativa del programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			La mecánica operativa de la EAT se documenta en las Reglas de Operación del Programa, pero a grandes rasgos. Lo que le da cierto margen de operar de acuerdo con las necesidades que se identifiquen. También se menciona que los criterios operativos se detallan en un documento de carácter privado entre la Unidad Responsable y la Instancia de Acompañamiento Técnico.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			A nivel central se tiene el panorama de la EAT, pero los coordinadores y técnicos no conocen a detalle los documentos. Lo anterior no implica mayor problema, ya que cada actor reconoce y desempeña sus funciones.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			Es una estrategia que está en desarrollo, por lo que no se puede hablar aún de procesos estandarizados que sean replicables año con año. Es decir, se mantienen las actividades base de la estrategia, pero se implementan cambios de acuerdo con la operación de los ejercicios anteriores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Existe una plataforma en línea para el reporte de actividades de los técnicos en campo, lo que permite tener disponibilidad de la información a nivel central. Sin embargo, para técnicos y coordinadores solo es una plataforma de ingreso de información.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			A nivel de beneficiarios, la EAT mantiene retroalimentación constante con los beneficiarios. A partir de técnicos y coordinadores hacia el nivel central de la estrategia, las mejoras se hacen de manera anual.
Grado de consolidación operativa	La EAT tiene pocos años de operación, por lo que su consolidación operativa está en desarrollo. También se observó que los ajustes a su mecánica operativa corresponden a las necesidades identificadas en cada proceso.				

### 10.10. Anexo IV c. Grado de consolidación operativa del programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Se cuenta con los Criterios operativos FONAGA ProBienestar, con el Acuerdo SADER-FND para "Crédito Seguro Anexo B Producción para el Bienestar". FIRA y los IF están sujetos a esquemas normativos y de supervisión específicos por parte de las autoridades financieras del país. De la parte sobre la vinculación entre las EFAF y EAT no se tuvo acceso a documentos, solo a presentaciones.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Las áreas de SADER, los IF, FIRA y las Aseguradoras lo tienen muy claro. Los técnicos de la EAT que se entrevistaron tenían solo referencias. Posiblemente haya mayores avances en coordinaciones regionales con técnicos que participan en esquemas pilotos. Aunque no se tiene información sobre capacitación específica o sistemas para los técnicos sobre esta estrategia.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			En general están estandarizados. Solo en el proceso de promoción y diseño de paquetes crediticios no es posible emitir una opinión ya que apenas está iniciando su implementación a través de proyectos piloto en el marco de la EAT.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		X			Son muy específicos para la operación del FONAGA ProBienestar y de cada institución participante. Falta desarrollar el sistema de monitoreo que articulé los informes de las instituciones participantes para integrar el Sistema de seguimiento de toda la EFAF.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			La EFAF ha generado diversas experiencias y aprendizajes, que se han reflejado en la mejora continua de la estrategia; sin embargo, no están sistematizados como tales.
Grado de consolidación operativa	La EFAF se ha diseñado con los cambios de ejercicios anteriores y está en curso de implementación en 2022. Los procesos responsabilidad de FIRA y los IF están sujetos a esquemas normativos y de supervisión específicos por parte de las autoridades financieras del país. La parte asociada al proceso de Promoción y diseño de productos crediticios que depende fuertemente de la EAT para cada contexto específico es la parte que se está implementando por vez primera de manera amplia, por lo que con base a los resultados de este ejercicio deberá consolidarse de manera importante.				

### 10.11. Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

Proceso: Difusión del Programa		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	No aplica. Se realiza de manera continua durante la operación del Programa
	Fin	No aplica. Se realiza de manera continua durante la operación del Programa
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se reportó insuficiencia de este recurso
	Personal	No se reportó insuficiencia de este recurso
	Recursos financieros	No se reportó insuficiencia de este recurso
	Infraestructura	Medios de difusión oficiales de la SADER
Productos	Productos del Proceso	Publicaciones, videos, transmisiones en vivo
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No necesariamente
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No aplica
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, existe coordinación con las UR de las estrategias para la entrega de información resultado de su implementación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

## 10.12. Anexo V a. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Apoyos Directos a Productores

Proceso 1: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	A nivel central se establecen los criterios de operación del año siguiente a partir de septiembre.
	Fin	Normativamente, el fin de las actividades de planeación a nivel central se da con la publicación de las Reglas de Operación y con el documento de Criterios Operativos entre la Unidad Responsable y la Instancia ejecutora.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los plazos que comprendieron el ejercicio 2022 fueron idóneos debido a que las entregas del apoyo fueron en tiempo y forma.
	Personal	Es suficiente y cuenta con la experiencia necesaria para realizar las actividades encomendadas.
	Recursos financieros	Los recursos asignados para este proceso son suficientes.
	Infraestructura	Es suficiente para cumplir con las actividades solicitadas y conservar las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.
Productos	Productos del Proceso	Derivado del proceso de planeación se obtienen las ROP y las adecuaciones requeridas para la probación que será atendida durante los procesos subsecuentes. Reglas de Operación, Proceso Operativo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, los productos obtenidos son la base estratégica para los procesos siguientes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistemas propios de SEBIEN
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, establece los lineamientos para el monitoreo en aspectos operativos y de rendición de cuentas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Es un proceso con un alto nivel de coordinación y estructura, ya que se tienen procesos establecidos y normados para su buen funcionamiento.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es de pertinencia para el programa, ya que establece las bases para la ejecución de este.

<b>Proceso 2: Difusión</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Posterior a la planeación operativa del programa
	<b>Fin</b>	Hasta el cierre del programa
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Proceso transversal
	<b>Personal</b>	Es suficiente y cuenta con la experiencia necesaria para realizar las actividades encomendadas.
	<b>Recursos financieros</b>	Los recursos asignados para este proceso son suficientes.
	<b>Infraestructura</b>	Es suficiente para cumplir con las actividades solicitadas y conservar las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Derivado del proceso de planeación se obtienen las ROP y las adecuaciones requeridas para la probación que será atendida durante los procesos subsecuentes. Reglas de Operación, Proceso Operativo.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, los productos obtenidos son la base estratégica para los procesos siguientes.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistemas propios de SEBIEN
	<b>Tipo de información recolectada</b>	No aplica
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, establece los lineamientos para el monitoreo en aspectos operativos y de rendición de cuentas.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Es un proceso con un alto nivel de coordinación y estructura, ya que se tienen procesos establecidos y normados para su buen funcionamiento.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		El proceso es de pertinencia para el programa, ya que establece las bases para la ejecución de este.



<b>Proceso 3: Actualización e integración del Padrón del Programa Producción para el Bienestar</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Inicia con la integración de los beneficiarios procedentes de bases de datos existentes al padrón vigente
	<b>Fin</b>	La SEBIEN conforma el listado de productores a ratificar y se publica.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Es adecuado, debido a que esta actividad consistió en la incorporación de bases de datos existentes al padrón vigente del ejercicio anterior.
	<b>Personal</b>	Es suficiente.
	<b>Recursos financieros</b>	Los recursos asignados para este proceso son suficientes.
	<b>Infraestructura</b>	Es suficiente para cumplir con las actividades realizadas y atender las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	El producto principal de este proceso es el padrón actualizado de beneficiarios del programa.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, los expedientes actualizados establecen el listado de beneficiarios que participaran el proceso de ratificación.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP). Sistemas propios de SEBIEN.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Listado de productores que cumplan los criterios de elegibilidad y documentación de expedientes de los beneficiarios.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, establece los lineamientos para el monitoreo de productores que cumplan los criterios de elegibilidad.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		El requerimiento de actores para el proceso es poco, pero existe una adecuada coordinación entre las interacciones necesarias.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		La selección de beneficiarios establece los alcances que tendrá el programa y está sujeta a las ROP, por ello se considera pertinente este proceso desde el punto vista operativo y de cumplimiento de objetivos.

<b>Proceso 4: Ratificación de beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Inicia con la divulgación de los requisitos, logística y periodos de atención, para el año 2022.
	<b>Fin</b>	Actualización del padrón Programa Producción para el Bienestar.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	El tiempo para el proceso de ratificación es variable dependiendo de cada una. Según los beneficiarios el tiempo destinado fue adecuado.
	<b>Personal</b>	El personal que realizó la ratificación de expedientes cambió con relación a ejercicios anteriores. Los beneficiarios percibieron que los Servidores de la Nación no tenían la experiencia suficiente para llevar a cabo las visitas a los predios.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	No aplica
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Expedientes actualizados.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Los expedientes actualizados establecen el listado de productores que pueden recibir el apoyo.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN y el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP).
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Documentación personal del beneficiario -Información del predio
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, son parte del monitoreo del listado de beneficiarios.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Es un proceso con un alto nivel de coordinación y estructura, ya que se tienen procesos establecidos y normados para su buen funcionamiento.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		El proceso es de pertinencia para el programa, ya que permite la validación de la población que será atendida.

<b>Proceso 5: Entrega de Apoyos Directos a Productores</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Comienza con la recepción del listado de productores ratificados.
	<b>Fin</b>	Actualización del padrón Programa Producción para el Bienestar.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí, fueron adecuados para los beneficiarios coincidencia con el periodo de siembra.
	<b>Personal</b>	Sí, se tiene la impresión de que el personal requerido para la entrega es insuficiente, algunos beneficiarios lo perciben así.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí, porque los recursos asignados atendieron a los beneficiarios seleccionados.
	<b>Infraestructura</b>	Sí, se contó con la infraestructura necesaria para poder realizar los pagos en tiempo y forma.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Se genera un listado de recursos asignados; padrón de beneficiarios que recibieron el apoyo económico y listado de los que faltaban de recibir el apoyo
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, el listado de beneficiarios que obtuvieron el apoyo es uno de los insumos necesarios para el próximo proceso.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN y el Sistema Informático de Gestión y Administración de Programas (SIGAP).
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Montos entregados -Beneficiarios atendidos
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, es información esencial para el proceso de monitoreo y la rendición de cuentas.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		El proceso de coordinación entre unidades responsables y ejecutoras se considera adecuado.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Es el proceso fundamental para el cumplimiento de los objetivos del componente.

<b>Proceso 6: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	El seguimiento de apoyos inicia después de la entrega de estos. El monitoreo parte de un análisis previo a partir de lo que está publicado en las Reglas de Operación de las Mecánicas Operativas que tienen cada uno de los programas identificando las actividades clave.
	<b>Fin</b>	El seguimiento de apoyos culmina con la publicación de apoyos entregados. El monitoreo finaliza acorde con las actividades de al cierre del programa.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí, es adecuada y suficiente, debido a, que el monitoreo de pagos es mediante una plataforma actualizada de forma simultánea a la entrega de apoyos.
	<b>Personal</b>	Sí, es suficiente y reducido a que los procesos tienen un considerable aspecto automatizado.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	Sí, porque cumple con las actividades solicitadas y conserva las medidas sanitarias requeridas en situación actual de COVID-19.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Lista de beneficiarios pagados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Es de utilidad debido a que el listado de beneficiarios que recibieron el apoyo es un insumo de partida para el ejercicio en años posteriores.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los sistemas de información utilizados son los propios de la SEBIEN
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Montos entregados -Beneficiarios atendidos
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, es de utilidad para el monitoreo en aspectos operativos y de rendición de cuentas.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		El proceso de coordinación entre unidades responsables y ejecutoras se considera adecuado.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Es el proceso fundamental para evaluar el cumplimiento de los objetivos del componente.

### 10.13. Anexo V b. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico

Proceso 1: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	A nivel central se establecen los criterios de operación del año siguiente a partir de septiembre. A nivel de beneficiarios, la planeación de las actividades en campo puede ser en cualquier mes del año, de acuerdo con la decisión de los beneficiarios de participar o no en la estrategia
	Fin	Normativamente, el fin de las actividades de planeación a nivel central se da con la publicación de las Reglas de Operación y con el documento de Criterios Operativos entre la Unidad Responsable y la Instancia de Acompañamiento Técnico. A nivel de beneficiarios, el fin de la planeación de las actividades en campo se da con la elaboración del documento de potencialidades y límites, las caracterizaciones de las ECA, la línea base y el Plan de Transición Agroecológica, lo cual puede ocurrir en cualquier mes del año.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Propios de la EAT
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Reglas de Operación Criterios operativos entre la Unidad Responsable y la Instancia de Acompañamiento Técnico Documento de potencialidades y límites Caracterizaciones de las ECA Línea base Plan de Transición Agroecológica
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, los productos generados en la planificación son la base de la implementación de la EAT
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	La información de línea base se registra en la plataforma en línea
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, cada uno de los actores participantes reconoce las funciones que tiene en la planificación de la EAT
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, en diferente grado de alcance, las actividades de planeación abonan al objetivo de la estrategia

<b>Proceso 2: Selección y actividades de técnicos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Este proceso tuvo mayor relevancia al inicio de operación de la estrategia; en la actualidad, la mayoría de los técnicos son de seguimiento de ejercicios anteriores y
	<b>Fin</b>	ocasionalmente se abre alguna vacante para ocupar un espacio disponible, por lo que se puede considerar un proceso continuo.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	Las actividades de técnicos comienzan a ser más demandantes. Están en el límite de comprometer la eficiencia y la calidad de su trabajo.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	No aplica
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Contratación de técnicos Potencialidades y límites Caracterizaciones de las ECA Línea base Plan de transición agroecológica
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma para registrar informes mensuales
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Número de acciones, participantes, tipo de actividades. Cambios anuales en la producción y en los costos
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	El plan de transición agroecológica sirve de seguimiento a nivel de beneficiarios y el documento de línea base sirve de monitoreo anual de la implementación de la estrategia
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí. Son actividades medulares de la EAT, de éstas depende la capacitación en técnicas agroecológicas a los beneficiarios

<b>Proceso 3: Difusión</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Durante todo el proceso
	<b>Fin</b>	Durante todo el proceso
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	Los coordinadores y técnicos tienen que realizar estas actividades a la par del acompañamiento técnico.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	Para la difusión a nivel central de la EAT, se utilizan los canales de comunicación de la SADER. Para la difusión y promoción de la estrategia en campo se buscan medios locales para realizar esta actividad.
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Publicaciones en línea, noticias y videos a través de los canales oficiales de la SADER.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	No aplica
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	No aplica
	<b>Tipo de información recolectada</b>	No aplica
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	No aplica
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Aún está en identificación las mejores prácticas de difusión y promoción de la EAT
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí. La participación de los beneficiarios depende mucho del grado de convencimiento que se logre en las actividades de promoción de la estrategia.

<b>Proceso 4: Certificación de técnicos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	El inicio del proceso no estuvo relacionado con algún otro, se consideró con base en actividades administrativas.
	<b>Fin</b>	El fin del proceso no estuvo relacionado con algún otro, se consideró con base en actividades administrativas.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	Se conformó un Sistema Interinstitucional de Certificación-Acreditación de Competencias que estuvo conformado por la misma SADER vinculada a instituciones como INIFA, COLPOS y la UACH
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	El proceso fue de manera virtual
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Evidencias alineadas a la certificación Técnicos y coordinadores certificados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	No necesariamente
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	No aplica
	<b>Tipo de información recolectada</b>	No aplica
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	No aplica
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		La certificación es una manera de alinear las capacidades de técnicos y coordinadores para eficientizar la operación de la estrategia.



<b>Proceso 5: Participación de beneficiarios en la estrategia</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	No aplica una fecha específica. De acuerdo con la identificación de los territorios funcionales, la realización de la asamblea comunitaria en donde se decide la participación en la estrategia se puede dar en cualquier mes del año.
	<b>Fin</b>	No aplica
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	Los coordinadores y técnicos son los encargados de realizar las asambleas comunitarias y se vinculan con autoridades y líderes locales para convocarlas.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	No aplica
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Plan de transición agroecológica Caracterizaciones de la ECA Línea base
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los técnicos registran los parámetros técnicos de la línea base en la plataforma de monitoreo.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Rendimientos y los costos de producción de los beneficiarios.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, porque es el punto de comparación para verificar los resultados de la implementación de la EAT
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Depende del territorio, de la cooperación de las autoridades locales y del interés en participar en la EAT de los beneficiarios
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí. La vinculación con actores locales y las asambleas comunitarias que realizan los técnicos son decisivas en la implementación de las ECA.

<b>Proceso 6: Implementación de la estrategia con beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	No aplica una fecha específica. Una vez que se toma la decisión de establecer una ECA y de que se establece el plan de transición agroecológica, las actividades dan comienzo, esto puede ser en cualquier etapa fenológica del cultivo, lo cual es considerado en el plan de transición.
	<b>Fin</b>	No aplica. Generalmente, las actividades con beneficiarios son continuas una vez que se establece una ECA.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	El recurso clave en este proceso son los técnicos agroecológicos quienes son los que capacitan a los beneficiarios.
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	No aplica
	<b>Otros</b>	Se ha establecido que los técnicos agroecológicos cuenten con equipo como medidores de compactación de suelo, de pH, de conductividad eléctrica, de humedad en granos, el cual es utilizado para realizar las recomendaciones en las unidades de producción de los beneficiarios.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Evidencias de las actividades con beneficiarios. Informes mensuales, minutas de asambleas, listas de asistencia, fotografías.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, el registro de evidencias es indispensable para el monitoreo de la estrategia a nivel central.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	El registro de las actividades con beneficiarios la realizan los técnicos en la plataforma en línea.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Número de acciones, participantes, tipo de actividades.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, el registro de evidencias es indispensable para el monitoreo de la estrategia a nivel central.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Hay un periodo de interés de los beneficiarios que aceptan recibir el acompañamiento técnico. Los grupos van cambiando en cuanto a participantes y número de ellos, generalmente disminuye, pero los que quedan se ven convencidos con los resultados de la EAT.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Es la etapa medular de la EAT por lo que los resultados de este proceso son indispensables para demostrar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.

<b>Proceso 7: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Durante todo el proceso de implementación de la EAT
	<b>Fin</b>	Durante todo el proceso de implementación de la EAT
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Sí
	<b>Personal</b>	El seguimiento de beneficiarios es realizado por los técnicos y por medio del registro de sus informes mensuales se realiza el monitoreo de la estrategia a nivel central
	<b>Recursos financieros</b>	Sí
	<b>Infraestructura</b>	No aplica
	<b>Otros</b>	No aplica
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Informes mensuales Informe anual
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, son utilizados para los ajustes anuales a la EAT
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma para registrar informes mensuales
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Número de acciones, participantes, tipo de actividades. Cambios anuales en la producción y en los costos
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	El plan de transición agroecológica sirve de seguimiento a nivel de beneficiarios y el documento de línea base sirve de monitoreo anual de la implementación de la estrategia
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, los técnicos y coordinadores tienen claridad en el proceso de captura y revisión de información en la plataforma
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, los informes generados son la evidencia de los cambios en rendimientos y costos de la EAT

### 10.14. Anexo V c. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento

Proceso 1: Marco de coordinación de acciones		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Ya se tienen acuerdos operando si se requieren nuevos o ajustes a los existentes pueden hacerse cuando se requiera
	Fin	Cuando lo decida cada instancia participante
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No son limitantes
	Personal	Los propios de las instancias
	Recursos financieros	Los propios de las instancias
	Infraestructura	Los propios de las instancias
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Acuerdos interinstitucionales y los términos de coordinación y complementariedad entre la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sirven de insumos para todos los procesos siguientes, de hecho, para toda la estrategia
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Archivos físicos y digitales
	Tipo de información recolectada	Documentos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso 2: Promoción de la estrategia y diseño de productos crediticios específicos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Cuando lo acuerde la SADER a través de la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente.
	<b>Fin</b>	Cuando lo acuerde la SADER a través de la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	La proporción dentro del programa de trabajo de los técnicos involucrados que acuerden al DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente.
	<b>Personal</b>	Los técnicos que acuerden involucrar la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente.
	<b>Recursos financieros</b>	Los propios de la EAT
	<b>Infraestructura</b>	SADER
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Selección de regiones, cultivos y productores con potencial. Integración y validación de PMT y proyectos tipo. Estructuración de los créditos parametrizados asociados a ellos.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, son fundamentales.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT. Dado que aún no se establecen las actividades específicas de los técnicos o coordinadores como apoyo a la EFAF, el incorporarlas al sistema está en proceso
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Informes de actividades y avances en los productos del proceso
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		En principio sí, aunque está en fase de escalamiento.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

<b>Proceso 3: Estructuración de los expedientes de Crédito</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Una vez concluido el proceso anterior
	<b>Fin</b>	Al concluir cada expediente
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Depende del tipo de crédito e IF participante, como referencia se puede pensar entre 4 y 8 semanas
	<b>Personal</b>	Los técnicos que acuerden involucrar la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT respectivamente
	<b>Recursos financieros</b>	Los propios de la EAT
	<b>Infraestructura</b>	
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Expedientes de crédito integrados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, es fundamental
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma de la EAT
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Informes de actividades y avances en los productos del proceso
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		En principio si, aunque está en fase de escalamiento
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

<b>Proceso 4: Autorización de créditos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Una vez concluido el proceso anterior
	<b>Fin</b>	Al dictaminar cada expediente
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Depende del tipo de crédito e IF participante, como referencia se puede pensar en máximo 2 semanas si está bien parametrizado
	<b>Personal</b>	Los propios de las instituciones
	<b>Recursos financieros</b>	Los propios de las instituciones
	<b>Infraestructura</b>	
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Créditos autorizados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, es fundamental
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Registros de las instituciones participantes.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Datos asociados al crédito, garantías y seguros.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

<b>Proceso 5: Seguimiento a beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	A partir del otorgamiento del financiamiento el IF es responsable del seguimiento del aplicación y recuperación de los recursos del crédito. Eventualmente, de manera subsidiaria, la EAT pueden apoyar este proceso
	<b>Fin</b>	Al recuperar el crédito
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Todo el ciclo productivo hasta la venta de la producción
	<b>Personal</b>	Es responsabilidad de los IF participantes, en coordinación con los técnicos que acuerden involucrar la DGAA y la DGOP responsables de la EFAF y de la EAT, respectivamente.  La parte inherente al IF se realiza con los recursos de este. En el caso de apoyo subsidiario, el insumo principal para este proceso proviene de la EAT
	<b>Recursos financieros</b>	
	<b>Infraestructura</b>	
<b>Otros</b>		
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Informes de seguimiento del IF y eventualmente de la EAT
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, es fundamental
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistemas del IF y eventualmente Plataforma de la EAT
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Informes de seguimiento
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		En principio sí, aunque está en fase de escalamiento.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí



<b>Proceso 6: Recuperación de crédito</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Una vez concluido el proceso anterior
	<b>Fin</b>	Al concluir la recuperación del crédito
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Variable, aunque sin contratiempos es muy rápido
	<b>Personal</b>	Los propios de las instituciones participantes
	<b>Recursos financieros</b>	Los propios de las IF participantes respaldados por el FONAGA ProBienestar
	<b>Infraestructura</b>	Los propios de las IF
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Créditos recuperados y reembolso a la tasa de interés por pagos oportunos o pago de garantías parcial o total
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, es fundamental
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los propios de las instituciones involucradas de acuerdo con su normatividad. Informes de monitoreo de las reuniones de FONAGA ProBienestar y la IF involucrada. Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso).
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Datos asociados al crédito, garantías y seguros
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí

Proceso 7: Evaluación y monitoreo de la EFAP		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Debido a la operación multiinstitucional de la EFAP y a que su operación presupuestal no está sujeta al principio de anualidad, esta debe mantener un seguimiento continuo de sus procesos. Por ello este proceso es permanente durante la vigencia de la EFAP. Al ser un proceso transversal está articulado con los otros seis procesos, ya que da seguimiento a todos ellos.
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Permanente durante la vigencia de la EFAP con cortes periódicos según se acuerde
	Personal	Los propios de las instituciones participantes
	Recursos financieros	Los propios de las instituciones participantes
	Infraestructura	Los propios de las instituciones participantes
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Indicadores de cobertura, actividades, avances y resultados para todas las instancias involucradas en la EFAP
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Es un insumo de control y de planeación para toda la EFAP. Al ser un proceso transversal está articulado con los otros seis procesos, ya que da seguimiento a todos ellos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Los propios de las instituciones involucradas de acuerdo con su normatividad. Informes de monitoreo de las reuniones de FONAGA ProBienestar y la IF participante. Plataforma para registrar informes mensuales de los técnicos de la EAT (en proceso). Sistema integral de la EFAP (en proceso).
	Tipo de información recolectada	Indicadores de cobertura, actividades, avances y resultados para todas las instancias involucradas en la EFAP
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, es fundamental
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Está en proceso de desarrollo
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

### 10.15. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que pueden existir para su implementación
Procedimiento Operativo del PpB 2022	El proceso de ratificación se realiza mediante entrevista personal con el productor	Los productores que salen temporalmente de su lugar de residencia no cumplan en tiempo y forma con el proceso.	Establecer calendarios amplios para hacerlo y puntos de encuentro.	Incrementar el porcentaje de productores que cumplen oportunamente con la ratificación.	Ninguna
Reglas de Operación 2022. Inciso I del Artículo 15. Criterios de selección de los territorios de incidencia de la Estrategia de Acompañamiento Técnico	Que al menos el 75% de los beneficiarios pertenezcan al Padrón	Representa una limitante para tener una cobertura en número de productores atendidos	Que los beneficiarios de la Estrategia de Acompañamiento Técnico preferentemente pertenezcan al Padrón del Programa	Que la EAT sea abierta al público interesado para generar una mayor demanda. Una vez que se tenga un número considerable de participantes, se pueden ajustar los criterios para dar preferencia a los beneficiarios del padrón del Programa	Ninguna
Reglas de Operación 2022 Artículo Transitorio Sexto	No se condicionará la entrega del apoyo directo, en el ejercicio fiscal 2022, a productores con compromisos derivados de la Estrategia de Acceso al Financiamiento referida.	Deja un precedente negativo ante los incumplimientos de los acreditados en el marco de la EFAF	Eliminarlo	Promover la cultura de cumplimiento de compromisos en el marco de la EFAF	Ninguna

## 10.16. Anexo VII. Análisis FODA del Programa

### Fortalezas

#### Apoyos Directos a Productores

- La consolidación del padrón de beneficiarios es una fortaleza de los ADP debido a que es un insumo base para otros procesos como la difusión del programa, entrega de apoyos y el seguimiento a beneficiarios. Además, mediante este padrón se transparenta la entrega de apoyos Programa.
- La entrega del apoyo económico de manera directa al productor a través de mesas de pago, y en casos excepcionales, a través de órdenes de pago del Banco del Bienestar, facilita el pago a productores que tienen problemas de acceso a sucursales bancarias.

#### Estrategia de Acompañamiento Técnico

- La EAT tiene la capacidad de adaptación a los contextos productivos de cada ECA, facilitando que los productores mantengan interés en la adopción de las prácticas agroecológicas que promueve la estrategia.
- Las tecnologías agroecológicas en las que capacita la estrategia son de amplia aplicación a diferentes cultivos, no solo a los del catálogo del Programa, lo que hace suponer que las prácticas adoptadas perduren después de la conclusión de la estrategia.
- Los técnicos conocen la zona donde trabajan, lo que facilita la implementación de la EAT, pues les permite ubicar rutas de acceso a las comunidades, reconocer actores clave como líderes y autoridades locales.

- El pago a los técnicos es oportuno, cuentan con seguro social como prestación y tienen la oportunidad de ser recontratados en el siguiente ejercicio fiscal, de acuerdo con el desempeño de su trabajo, lo que representa estabilidad laboral para ellos y los hace esforzarse por mantener el cumplimiento y la calidad de su trabajo.
- La implementación y uso de la plataforma de acompañamiento técnico para el reporte de actividades permite tener información actualizada sobre los avances de la estrategia, lo que facilita el proceso de monitoreo de la EAT a niveles centrales.
- Los becarios del PJCF tienen interés por las prácticas agroecológicas que promueve la EAT, lo que contribuye al objetivo del convenio sobre formar técnicos en el campo y además se cree que esta interacción entre programas fomenta el relevo generacional en las unidades de producción.

#### **Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

- Al no estar sujeto al principio de anualidad presupuestal, la operación de la EFAP se realiza de manera continua, reciclando los recursos recuperados por el FONAGA ProBienestar para garantizar nuevos créditos.
- Esquema atractivo para FIRA, IF y aseguradoras, lo que permite una coordinación institucional robusta, con un mayor involucramiento de las mismas.
- El desarrollo gradual de la EFAP y el diseño operativo flexible permite su adaptación a múltiples contextos productivos y crediticios. Lo que es fundamental para atender la diversidad de productos, sistemas de producción y niveles de desarrollo comercial y crediticio de la población objetivo.
- Hasta ahora los problemas por poca confiabilidad de los PMT, mala inserción al mercado de los productores, riesgos climáticos o solvencia moral han sido muy acotados, lo que da confiabilidad en el modelo operativo establecido.

- Por el momento, los recursos disponibles en el FONAGA ProBienestar son suficientes para el desarrollo de la estrategia, ya que hasta la fecha no han sido requeridos en su totalidad.
- Integrar el acompañamiento técnico y los instrumentos financieros para lograr el acceso al financiamiento, reduce sensiblemente los problemas de selección adversa y riesgo moral asociados al crédito para pequeños productores. Lo que disminuye los costos de transacción de los IF y promueve su participación con este segmento de productores.

### **Oportunidades**

#### **Apoyos Directos a Productores**

- La incorporación de otros cultivos relevantes y con baja productividad en el padrón de beneficiarios.

#### **Estrategia de Acompañamiento Técnico**

- Las tecnologías agroecológicas promovidas por la EAT pueden atraer a beneficiarios y otros productores que busquen aminorar los costos de producción para hacer frente al encarecimiento de insumos agrícolas como los fertilizantes químicos.
- El trabajo conjunto de la EAT con el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro permite que los jóvenes se interesen en actividades agrícolas contribuyendo al relevo generacional.

#### **Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

- Interés de más IF por participar en la EFAP, gracias a la promoción del esquema por parte de FIRA y SADER, lo que representa una oportunidad para incrementar el uso del FONAGA-ProBienestar.

- El desarrollo de una cartera de créditos para proyectos de inversión permitiría aprovechar el FONAGA ProBienestar para capitalizar a los acreditados, además de darles liquidez a través de capital de trabajo.
- Dado que la producción de varios de los acreditados tiene la posibilidad de certificarse en buenas prácticas de producción o en estándares voluntarios de sostenibilidad, cuentan con potencial para involucrarse a Programas de Desarrollo de Proveedores<sup>23</sup> para la atención de mercados diferenciados o de nicho.

### **Debilidades**

#### **Apoyos Directos a Productores**

- No hay mecanismos que permitan obtener información sobre los cambios en el comportamiento productivo que han sido inducidos por los ADP. Es responsabilidad del Programa contar con esta información, para posteriormente, evaluar si los apoyos que entrega el Programa inciden en el logro de sus objetivos.

#### **Estrategia de Acompañamiento Técnico**

- La promoción del programa no logra una participación permanente de muchos de los productores que se registran.
- Los productores inscritos en la estrategia no muestran tanto interés en participar permanentemente en las actividades de la EAT.
- Alta carga de actividades para los técnicos.

<sup>23</sup> Los Programas de Desarrollo de Proveedores son una estrategia de integración que permite establecer relaciones de negocio de largo plazo entre proveedores y procesadores de productos agroalimentarios para lograr un abastecimiento en volumen y calidad confiable de sus materias primas, atendiendo las necesidades del consumidor.

- Aunque los informes mensuales son el principal medio de monitoreo de la EAT, tienen poco valor de uso para los coordinadores y técnicos.
- Los formatos de evidencia son utilizados para el monitoreo de la EAT, sin embargo, para los beneficiarios es tedioso firmar éstos continuamente.

#### **Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

- La identificación de productores viables, la promoción de la estrategia y eventualmente el seguimiento del acreditado son dependientes del funcionamiento eficaz y coordinado de la EAT. Sin embargo, los recursos humanos, la capacitación y espacios en los programas de trabajo de los técnicos y coordinadores requeridos para apoyar la EFAP, están solo esbozados.
- Los informes de la EFAP se centran en el reporte de beneficiarios y apoyos, lo que es de utilidad para una auditoría presupuestal; pero que no da cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos que involucra la EFAP,
- Poca o nula experiencia en manejo de crédito de la mayoría de los productores y de los técnicos, lo que demanda contemplar capacitación en este tópico.
- La carga de trabajo de los técnicos agroecológicos con las ECA es en general elevada, lo que debe tomarse en cuenta en caso de requerirse su intervención en actividades derivadas de la EFAP.
- En los acreditados de primera vez (cultivos, regiones, productores), los tiempos de gestión son largos.



## Amenazas

### Apoyos Directos a Productores

- La austeridad gubernamental podría derivar en restricciones presupuestales, lo cual podría comprometer la cobertura que ha alcanzado el programa, así como los montos de los apoyos.
- Que ante una eventual reasignación institucional del programa a la SEBIEN se pierda el aprendizaje institucional obtenido desde el inicio del Programa.

### Estrategia de Acompañamiento Técnico

- Una restricción presupuestal para los siguientes ejercicios fiscales supone una reducción en la cobertura que ha logrado la estrategia.
- Algunos territorios prioritarios para la estrategia se ubican en zonas con altos niveles de inseguridad dificultando el establecimiento y la implementación de las actividades de las ECA.
- También existen territorios prioritarios con altos niveles de migración, que reducen el número de participantes en las ECA.
- Aunque los técnicos viven en las zonas donde se implementa la EAT, incurren en costos y tiempos de traslados elevados, lo que representa una limitante en el desarrollo eficiente de la estrategia; esta situación se agrava en las zonas que presentan altos niveles de inseguridad.
- Débil coordinación operativa del PJCF con respecto a las actividades de la EAT, ya que varias de las condiciones que establece el Programa de la Secretaría del Trabajo no son compatibles con las situaciones que se presentan en

una unidad de producción agropecuaria. Lo anterior, disminuye las posibilidades de alcanzar el objetivo pretendido con la colaboración de estos dos Programas.

#### **Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento**

- En caso de presentarse restricciones presupuestales para la EAT, las acciones de apoyo a la EFAP podrían limitarse, reduciendo de manera sensible su eficacia; ya que el acompañamiento técnico tiene un papel fundamental para la promoción de la estrategia, el diseño de paquetes crediticios específicos y seguimiento subsidiario de la correcta aplicación de los planes de manejo.
- Ante una eventual reasignación institucional del programa a la SEBIEN se pierda el aprendizaje institucional o se descuiden las estrategias complementarias a la entrega de apoyos directos; ya que tanto EAT como la EFAP requieren de especialización técnica muy importante para su diseño y operación. Especialización que tomaría tiempo desarrollar en la SEBIEN.

## 10.17. Anexo VIII a. Recomendaciones del Programa. Apoyos Directos a Productores

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio, bajo) *
Difusión	En el trabajo de campo se observó que los productores tenían desorientación de la operatividad del programa	Brindar mayor difusión del Programa donde se les aclaren dudas del proceso a los productores y establecer que el personal de los CADER ya no seguirá participando en el proceso, así como normar el esquema de coordinación entre secretarías a nivel nacional a fin de lograr una difusión más efectiva.	Unidad Responsable e Instancia Ejecutora	No se consideran recursos adicionales extraordinarios para la implementación	Es factible fortalecer la operación aclarando dudas de la operatividad del programa	Lograr una difusión más efectiva	Informes y registros en la Unidad Responsable	Alto
Ratificación de beneficiarios	Se identifica la necesidad de creación y consolidación de canales de comunicación eficientes para la orientación a productores en temas de información del programa, normatividad, ajustes operativos y difusión.	Brindar capacitaciones a los Servidores de la Nación para mejorar la eficiencia del proceso y adopción de medios de comunicación eficientes (reuniones ejidales, cabeceras municipales, ECA, etc.)	DGAP SEBIEN Delegaciones	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Con esta propuesta se pretende eficientizar el proceso	Eficiencia en el proceso operativo y administrativo	Informes y registros internos	Alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo del programa	Poca evidencia de la incidencia en la productividad por los ADP	Establecer un sistema de seguimiento para precisar los cambios de comportamiento productivo inducidos como consecuencia de la entrega de los ADP.	Nivel central de la SADER, Unidad Responsable e Instancia ejecutora	Los necesarios para realizar muestreos, paneles o grupos de enfoque.	Es posible establecer grupos de enfoque como parte del seguimiento de los apoyos y fines de retroalimentación.	Evidencias de comportamientos de los beneficiarios para mejorar su productividad.	Indicadores e informes.	Alto

## 10.18. Anexo VIII b. Recomendaciones del Programa. Estrategia de Acompañamiento Técnico

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio, bajo) *
Selección y actividades con técnicos	La alta carga de actividades de los técnicos podría arriesgar la eficiencia y calidad de su trabajo	Prever un crecimiento intensivo (más beneficiarios por ECA) en lugar de un crecimiento extensivo (más ECA).	Nivel central de la SADER, coordinadores y técnicos	No se consideran recursos adicionales extraordinarios para la implementación	Se considera factible hacer crecer la estrategia integrando a más beneficiarios por ECA. Lo cual implica enfatizar en territorios con mayor número de productores	Aumento de la cobertura de la EAT	Informes en la plataforma en línea	Alto
Selección y actividades con técnicos	Alta carga de actividades para los técnicos.	Registrar informes ejecutivos mensuales para la consulta de la información a nivel central, los cuales contengan datos específicos de avances y la información menos cambiante se registre bimestralmente.	Nivel central de la SADER, coordinadores y técnicos	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Con esta propuesta se pretende que la información relevante de la estrategia siga actualizada y sea de utilidad para los tomadores de decisiones. Pero a su vez se atenúa la captura de información de los técnicos	Optimización del tiempo de técnicos	Informes en la plataforma en línea	Alto
Selección y actividades con técnicos	Poco valor de uso de los informes mensuales para los técnicos.	Generar informes regionales para la consulta de coordinadores y técnicos con información útil para la toma de decisiones a nivel de territorio.	Nivel central de la SADER	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Algunos datos de los informes pueden ser utilizados por los técnicos para planear sus actividades	Retroalimentación de los avances de la estrategia a nivel de coordinadores y técnicos	Informes regionales en la plataforma en línea	Alto
Difusión	La promoción del programa no logra una participación continua o comprometida de muchos de los productores que se registran.	Fortalecer la estrategia de promoción por medio de los intercambios de experiencias. Participación de los beneficiarios de la estrategia de ejercicios anteriores para dar su testimonio en las Asambleas Comunitarias. Realizar las Asambleas Comunitarias en las ECA y en las parcelas demostrativas.	Coordinadores y técnicos	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	La comunicación de productor a productor puede tener un mayor grado de convencimiento para integrar a más beneficiarios a la estrategia	Incremento del número de beneficiarios de la EAT	Informes en la plataforma en línea	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio, bajo) *
Implementación de la estrategia con beneficiarios	No hay una participación comprometida de muchos de los productores que se registran	Identificar por ECA, cuáles son las actividades (capacitación, taller, visita, intercambio) con mayor asistencia y basar el desarrollo del plan de transición agroecológica en éstas.	Coordinadores y técnicos	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Se intenta mantener la atención y el interés de los productores en las actividades de la EAT	Participación de beneficiarios en la estrategia más estable	Lista de asistencia mensual	Alto
Implementación de la estrategia con beneficiarios	Dificultades en la coordinación operativa del programa Jóvenes Construyendo el Futuro con respecto a las actividades de la EAT.	Comunicar los hallazgos de esta evaluación a los responsables del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) relacionados con la coordinación de dicho Programa con la EAT.	Nivel central de la SADER	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Se espera que la Secretaría del Trabajo ajuste la mecánica operativa del PJCF o diseñe un esquema específico que tenga una mejor coordinación con la EAT	Consolidar los objetivos pretendidos de la vinculación de los Programas	% de cambio en los becarios que concluyen su formación en tiempo y forma dentro de la EAT	Medio
Seguimiento a beneficiarios	Es tedioso para los beneficiarios la firma de los formatos de evidencia de las actividades en las que participan.	Optimizar los formatos de evidencia sin perder su confiabilidad; por ejemplo, generar una lista de asistencia mensual y pedir por única ocasión la firma del beneficiario que avale su participación en las actividades que haya estado presente.	Nivel central de la SADER, coordinadores y técnicos	No se consideran recursos extraordinarios para la implementación	Se pretende optimizar los formatos manteniendo el control de la evidencia de las actividades de capacitación.	Eficientizar la carga de los técnicos y aumentar la satisfacción del beneficiario	Lista de asistencia mensual	Alto

## 10.19. Anexo VIII c. Recomendaciones del Programa. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio, bajo) *
<p>Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios específicos.</p> <p>Estructuración de los expedientes de Crédito</p> <p>Seguimiento, subsidiario al del IF, de la aplicación de recursos, el plan de manejo y la recuperación del crédito (cuando aplique)</p>	<p>Estos procesos dependen fundamentalmente de la EAT; sin embargo, la mecánica operativa para la EAT en las Reglas de Operación no señala explícitamente actividades ligadas a la EFAF y durante el trabajo de campo, los coordinadores y los técnicos mostraron un conocimiento limitado de la misma.</p>	<p>Que la Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP) responsable de la EAT y de la Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria responsable de la EFAF acuerden y documenten las actividades, los programas de capacitación y los sistemas de seguimiento e indicadores para los coordinadores regionales, los técnicos sociales y los técnicos agroecológicos involucrados en la EFAF en el marco de estos procesos.</p>	<p>La Dirección General de Organización para la Productividad (DGOP) responsable de la EAT y la Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria responsable de la EFAF.</p>	<p>Recursos para capacitación y seguimiento de la EAT y tiempo de los coordinadores regionales y técnicos de esa estrategia que se involucren en los procesos señalados.</p>	<p>Los acuerdos señalados son factibles pues corresponden a áreas internas de SADER, sin impedimentos normativos para hacerlos. Esta recomendación es una condición necesaria para el buen funcionamiento de la EFAF, y su implementación debe ser prioritaria.</p>	<p>Mayor eficacia y eficiencia en los procesos señalados.</p>	<p>Menores tiempos para la realización de los procesos</p> <p>Mayor número de expedientes de crédito formalizados</p> <p>Incremento del % de recuperación de los créditos en tiempo y forma</p>	<p>Alto</p>
<p>Evaluación y monitoreo de la EFAF</p>	<p>De acuerdo con la información a la que se tuvo acceso, los informes de la EFAF se centran en el reporte de beneficiarios que publica con periodicidad variable el FEGA relativa a la operación del</p>	<p>Que la Dirección General de Autosuficiencia Agroalimentaria mejore el sistema de seguimiento de la EFAF a partir de informes periódicos que generen las diferentes instituciones involucradas (FEGA, IF, EAT y aseguradoras) en cada uno de los procesos en que participan. La estructura de los informes, la información básica y la periodicidad a aportar por las diferentes instancias participantes</p>	<p>La Dirección General de Autosuficiencia Alimentaria responsable de la EFAF</p>	<p>Recursos de la DGAA y eventualmente del PPPB</p>	<p>Su implementación solo requiere complementar los acuerdos entre instancias, en términos de información y periodicidad de la misma</p>	<p>Esta recomendación es una condición necesaria para la adecuada gestión y rendición de cuentas de la EFAF</p>	<p>Informes periódicos de los avances al nivel de los diferentes procesos</p> <p>Generación de indicadores de gestión</p>	<p>Alto</p>

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio, bajo) *
	<p>FONAGA ProBienestar; sin embargo, no da cuenta de los avances y logros en los diferentes procesos que involucra la EFAF dando una perspectiva muy limitada de los avances de la misma y dificultando la gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia como un todo</p>	<p>tendrá que ser acordada por la DGAA con cada una de ellas, con el propósito de lograr una gestión y retroalimentación adecuada de la estrategia como un todo, sobre todo ahora que viene la fase de escalamiento.</p>					<p>precisos y oportunos</p>	

### 10.20. Anexo IX a. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Apoyos Directos a Productores

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
<b>Planeación</b>	Indicador de objetivos de tareas programadas	$\frac{\text{Número de actividades realizadas en el periodo t}}{\text{Número de actividades programadas en el periodo t}} * 100$	Porcentaje
<b>Planeación</b>	Asesorías impartidas a nivel central de la SADER, Unidad Responsable e Instancia Ejecutora	$\frac{\text{Total de asesorías impartidas en el periodo t}}{\text{Total de asesorías programadas en el periodo t}} * 100$	Porcentaje
<b>Ratificación de predios</b>	Talleres de capacitación a funcionarios y Servidores de la Nación	$\frac{\text{Total de horas de capacitación impartidas en el periodo}}{\text{Total de horas programadas para capacitar}} * 100$	Porcentaje
<b>Entrega de apoyo económico</b>	Beneficiarios pagados	$\frac{\text{Total de beneficiarios que recibieron el apoyo en el periodo t}}{\text{Total de beneficiarios programados en el periodo t}} * 100$	Porcentaje
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo del programa</b>	Actividades terminadas en tiempo y forma	$\frac{\text{Total de actividades realizadas en el Programa}}{\text{Total de actividades programadas en el Programa}} * 100$	Porcentaje



## 10.21. Anexo IX b. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Estrategia de Acompañamiento Técnico

### Consideraciones:

1. Los indicadores propuestos pueden ser calculados automáticamente por la plataforma de acompañamiento técnico.
2. La mayor parte de las variables que se mencionan es información que se recaba en los informes mensuales y anuales, por lo que se considera que no existe mayor inconveniente en su implementación para monitorear el avance de la estrategia desagregada por proceso.

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
Planeación	Cumplimiento de metas	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} * 100$	Porcentaje
Planeación	Diferencia en la producción de los beneficiarios	$\bar{x}_{r2} - \bar{x}_{r1}$ <p><math>\bar{x}_{r2}</math> Promedio del rendimiento de los beneficiarios al final del periodo a evaluar  <math>\bar{x}_{r1}</math> Promedio del rendimiento de los beneficiarios al inicio del periodo a evaluar</p>	Toneladas/hectárea o unidad equivalente
Planeación	Diferencia en los costos de producción de los beneficiarios	$\bar{x}_{c2} - \bar{x}_{c1}$ <p><math>\bar{x}_{c2}</math> Promedio de los costos de producción de los beneficiarios al final del periodo a evaluar  <math>\bar{x}_{c1}</math> Promedio de costos de producción de los beneficiarios al inicio del periodo a evaluar</p>	Pesos/hectárea o unidad equivalente

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
Difusión	Eventos de difusión	$\frac{\text{Número de eventos de difusión realizados}}{\text{Número de eventos de difusión programados}} * 100$	Porcentaje
Difusión	Grado de convocatoria a eventos de difusión	$\frac{\text{Número de productores que asisten a los eventos de difusión}}{\text{Número de productores convocados a los eventos de difusión}} * 100$	Porcentaje
Selección y actividades de técnicos	Rotación de coordinadores	$\frac{Cb}{\frac{C1 + C2}{2}} * 100$ Cb = coordinadores dados de baja C <sub>1</sub> = coordinadores al inicio del periodo a evaluar C <sub>2</sub> = coordinadores al final del periodo a evaluar	Porcentaje
Selección y actividades de técnicos	Rotación de técnicos	$\frac{Tb}{\frac{T1 + T2}{2}} * 100$ Tb = técnicos dados de baja en el periodo a evaluar T <sub>1</sub> = técnicos al inicio del periodo a evaluar T <sub>2</sub> = técnicos al final del periodo a evaluar	Porcentaje
Selección y actividades de técnicos	Avances mensuales	$\frac{\text{Número de actividades realizadas al mes}}{\text{Número de actividades programadas al mes}} * 100$	Porcentaje
Certificación de técnicos y coordinadores	Eficiencia del proceso de certificación		Porcentaje

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
		$\frac{\text{Número de técnicos y coordinadores certificados}}{\text{Número de técnicos y coordinadores que se inscriben en el proceso de certificación}} * 100$	
<b>Participación de beneficiarios en la estrategia</b>	Participación de los beneficiarios del Programa en la estrategia	$\frac{\text{Número de beneficiarios del Programa que se inscriben a la EAT}}{\text{Número de beneficiarios del Programa convocados}} * 100$	Porcentaje
<b>Participación de beneficiarios en la estrategia</b>	Participación productores no beneficiarios del Programa en la estrategia	$\frac{\text{Número de productores no beneficiarios del Programa que se inscriben a la EAT}}{\text{Número de productores no beneficiarios del Programa convocados}} * 100$	Porcentaje
<b>Implementación de la estrategia con beneficiarios</b>	Involucramiento de los beneficiarios del Programa en las actividades de la estrategia	$\frac{\bar{A}_1 + \bar{A}_2 + \dots + \bar{A}_n}{n} * 100$ <p> <math>\bar{A}_1</math> = Promedio de asistencia en la actividad 1  <math>\bar{A}_2</math> = Promedio de asistencia en la actividad 2  <math>\bar{A}_n</math> = Promedio de asistencia en la actividad n  N = Número de actividades realizadas </p>	Porcentaje

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia</b>	Seguimiento a beneficiarios	$\frac{\text{Número de visitas a beneficiarios realizadas}}{\text{Número de visitas a beneficiarios programadas}} * 100$	Porcentaje
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de la estrategia</b>	Monitoreo de la Estrategia	$\frac{\text{Número de informes mensuales adecuadamente registrados}}{\text{Número de informes mensuales programados}} * 100$	Porcentaje

## 10.22. Anexo IX c. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Estrategia de Fomento al Acceso al Financiamiento

### Consideraciones:

- Los procesos de la EFAF no están sujetos a un ciclo presupuestal anual, por lo que, aunque hay influencia de los ciclos productivos en su ocurrencia, en la práctica por la diversidad de regiones y actividades, varios de los procesos pueden ocurrir simultáneamente. Por ello, para el cálculo de todos los indicadores de gestión propuestos, todas las variables corresponden a valores de los 12 meses anteriores al mes de corte de la información. Por ejemplo, si la fecha de corte es el 30 de junio, los valores de las variables corresponderán al periodo que va del 1 de junio del año anterior al 31 de mayo del año en curso.
- Con los informes básicos que debería generar periódicamente cada instancia participante, estandarizado en el marco de la recomendación de mejorar el sistema de seguimiento de la EFAF, todos los indicadores de gestión propuestos serían factibles de generarse de manera económica.

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
<b>Marco de coordinación de acciones</b>	Indicador de la Proporción de apoyos FONAGA ProBienestar otorgados en créditos implementados en el marco de acuerdos interinstitucionales	$\frac{\text{Apoyos FONAGA ProBienestar otorgados en créditos implementados en el marco de acuerdos interinstitucionales}}{\text{Apoyos FONAGA ProBienestar}} * 100$	Porcentaje
<b>Promoción de la estrategia y diseño de paquetes crediticios ad hoc</b>			
<b>Pláticas con los productores, para identificar los susceptibles de financiamiento.</b>	Indicador de la eficiencia de la promoción de la estrategia al nivel de productores.	$\frac{\text{Productores de esos grupos que integraron su expediente de crédito}}{\text{Grupos que tuvieron reuniones o recibieron pláticas de inducción al financiamiento}}$	Productores/grupo

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
<b>Validación de planes de manejo y proyectos tipo.</b>	Indicador de avance en la validación técnica de Planes de manejo o proyectos.	$\frac{\text{Planes de manejo o proyectos validados técnicamente}}{\text{Planes de manejo o proyectos que iniciaron su formulación}} * 100$	Porcentaje
<b>Estructuración de esquemas de crédito y aseguramiento asociados al plan de manejo o proyectos.</b>	Indicador de avance en la estructuración de créditos de los planes de manejo o proyectos validados técnicamente	$\frac{\text{Planes de manejo o proyectos con esquemas crédito y seguro parametrizado}}{\text{Planes de manejo o proyectos validados técnicamente}} * 100$	Porcentaje
<b>Estructuración de los expedientes de crédito</b>	Indicador del número de productores que estructuraron su expediente de crédito por esquema de financiamiento parametrizado diseñado.	$\frac{\text{Productores que integraron su expediente crédito completo}}{\text{Planes de manejo o proyectos con esquemas crédito y seguro parametrizado}}$	Productores/ esquemas de crédito aprobados
<b>Autorización de créditos</b>	Indicador de eficiencia en la aprobación de solicitudes	$\frac{\text{Productores cuya solicitud de crédito fue aprobada}}{\text{Productores que integraron su expediente crédito completo}} * 100$	Porcentaje
<b>Seguimiento</b>	Indicador de la participación del EAT en el seguimiento de los productores acreditados.	$\frac{\text{Productores acreditados que recibieron seguimiento de la EAT}}{\text{Productores acreditados por la estrategia de acceso al financiamiento}} * 100$	Porcentaje

Proceso	Indicador	Método de cálculo sugerido	Unidad de medida
<b>Recuperación del crédito</b>	Indicador de eficiencia en la recuperación en tiempo y forma de créditos.	$\frac{\text{Productores que liberaron su garantía y recibieron la bonificación a la tasa de interés}}{\text{Productores con vencimiento de alguna amortización del crédito}} * 100$	Porcentaje
<b>Evaluación y monitoreo de la EFAF</b>	Indicador de eficiencia en la generación de informes completos y oportunos para la gestión de la EFAF.	$\frac{\text{Informes de seguimiento integral de la estrategia generados}}{\text{Informes de seguimiento de la estrategia comprometidos}} * 100$	Porcentaje

### 10.23. Anexo X. Trabajo de campo realizado

Actores	Modalidad	Fecha	Horario	Datos de la reunión	Instrumento empleado
Dirección General de Supervisión, Evaluación y Rendición de Cuentas (UE)	Virtual	27 de mayo de 2022	11:00 a. m.	ID de reunión: 980 4372 7243 // Código de acceso: 440328	Entrevista a profundidad
Coordinación de asesores del secretario de Agricultura	Virtual	27 de mayo de 2022	09:30 a. m.	ID de reunión: 814 0717 6577 // Código de acceso: 215877	Entrevista a profundidad
Dirección de CGEI Agricultura	Virtual	30 de mayo de 2022	10:00 a. m.	ID de reunión: 814 0717 6577 // Código de acceso: 215877	Entrevista a profundidad
Dirección General de Apoyos Productivos Directos (UR)	Virtual	25 de mayo de 2022	06:00 p. m.	ID de reunión: 949 0696 5030. // Código de acceso: 647681	Entrevista a profundidad
Dirección General de Organización para la Productividad	Virtual	25 de mayo de 2022	05:00 p. m.	ID de reunión: 876 0907 7628. // Código de acceso: 662637	Entrevista a profundidad
Estrategia de Fomento al Financiamiento de Autosuficiencia Alimentaria del Programa Producción Para El Bienestar. Dirección de Análisis del Mercado Interno	Virtual	27 de mayo de 2022	12:00 p. m.	ID de reunión: 814 0717 6577 // Código de acceso: 215877	Entrevista a profundidad
Estrategia de Fomento al Financiamiento de Autosuficiencia Alimentaria del Programa Producción Para El Bienestar. Dirección de Análisis del Mercado Interno	Virtual	20 de junio de 2022	11:00 a. m.	ID de reunión: 814 0717 6577 // Código de acceso: 215877	Entrevista a profundidad
FIRA. FONAGA ProBienestar	Virtual	30 de junio de 2022	01:00 p. m.	ID de reunión: 980 4372 7243 // Código de acceso: 440328	Entrevista a profundidad
Representación de la SADER en Puebla	Presencial	8 de junio de 2022	10:00 a. m.	Puebla, Puebla	Entrevista a profundidad



Actores	Modalidad	Fecha	Horario	Datos de la reunión	Instrumento empleado
Enlace en Puebla - Apoyos Directos	Presencial	8 de junio de 2022	12:00 p. m.	Puebla, Puebla	Entrevista a profundidad
Beneficiarios	Presencial	9 de junio de 2022	10:00 a. m.	Tlahuapan, Puebla	Grupo focal
Coordinador y técnicos	Presencial	9 de junio de 2022	01:00 p. m.	Tlahuapan, Puebla	Grupo focal
Beneficiarios	Presencial	10 de junio de 2022	10:00 a. m.	Tlaltenango, Puebla	Grupo focal
Beneficiarios	Presencial	10 de junio de 2022	01:00 p. m.	Tlaltenango, Puebla	Grupo focal
Enlace en Jalisco - Acompañamiento Técnico y técnicos	Virtual	13 de junio de 2022	10:00 a. m.	ID de reunión: 980 4372 7243 // Código de acceso: 440328	Entrevista a profundidad
Enlace en Puebla - Acompañamiento Técnico	Virtual	13 de junio de 2022	06:00 p. m.	ID de reunión: 980 4372 7243 // Código de acceso: 440328	Entrevista a profundidad
Beneficiarios	Presencial	15 de junio de 2022	10:00 a. m.	Zapopan, Jalisco	Grupo focal
Enlace en Jalisco - Apoyos Directos	Presencial	15 de junio de 2022	01:00 p. m.	Zapopan, Jalisco	Entrevista a profundidad
Visita a Escuela de Campo	Presencial	16 de junio de 2022	10:00 a. m.	La Barca, Jalisco	Entrevista a profundidad
Beneficiarios	Presencial	16 de junio de 2022	04:00 p. m.	La Barca, Jalisco	Grupo focal

## 10.24. Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa

### Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar



Guion de entrevista semiestructurada a Directores de las Unidades Responsables de los Componentes

#### Presentación

Buenos días / tardes, soy \_\_\_\_\_, represento a la Universidad Autónoma Chapingo, que fue elegida por el CONEVAL para realizar un estudio sobre la operación del Programa de Producción para el Bienestar, a cargo de la SADER. El objetivo de la entrevista es conocer los procesos de operación del programa. Su opinión será muy importante para ayudar a mejorar el funcionamiento de este. Sus datos personales, así toda la información que usted nos proporcione, serán tratados conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable, para lo cual le pedimos firmar la carta de consentimiento de esta entrevista. (Anexar Carta de consentimiento).

Agradecemos de antemano por su tiempo y disposición para realizar esta entrevista.

#### Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

---

Hora de inicio:

Hora de fin:

---

### **Desarrollo de la entrevista**

¿Cuáles son las principales funciones, procesos y responsabilidades del área a su cargo en el Programa Producción para el Bienestar?

### **Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)**

Coméntenos sobre cómo planean los procesos del componente previo a la publicación de las Reglas de Operación

¿Quiénes participan?

¿Los participantes de esta planeación son actores clave de la gestión del componente?

¿Además de las ROP existe un documento resultado de la planeación estratégica que sea público? ¿Es claro, difundido y accesible?

¿En qué medida las ROP son utilizadas para guiar la operación del componente?

¿Con base en qué se definen las entidades y cultivos apoyados por el componente?

Una vez publicadas las Reglas de Operación ¿Cómo definen a la instancia ejecutora?

¿Este tipo de decisiones la vinculan con el cumplimiento de los objetivos del componente?

¿Cómo se realiza el diseño de acciones a implementar?

¿Quiénes participan en este diseño?

¿La planeación de acciones derivadas del componente establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

### **Difusión del programa**

¿Cómo se enteran los productores sobre la apertura de ventanillas para el componente?

¿Creen que la forma de difundir el componente es la adecuada para llegar a la población objetivo o se puede mejorar?

¿Qué mejoras ha identificado?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

### **Solicitud de Apoyos**

¿Cómo puede solicitar un productor participar en el componente?

¿Este proceso resulta claro para los productores?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

¿En dónde se realizan estas solicitudes, son accesibles y suficientes para los productores?

¿Cómo se lleva a cabo la inclusión de un productor? ¿Qué instancias participan?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

### **Selección de beneficiarios**

¿Cómo se realiza la incorporación de beneficiarios al padrón una vez que el productor presenta su solicitud?

¿Este proceso es claro y está estandarizado y sistematizado?

¿Contemplan reincorporaciones? ¿En qué condiciones?

¿Existen algún otro criterio que consideren para la incorporación de beneficiarios y que no esté explícito en las ROP?

¿Cuál es la instancia encargada de realizar esta selección?

¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

¿Existe un padrón para este componente?

¿Qué información integra este padrón?

¿Por qué no es pública la información de acciones y resultados de este componente?

### **Distribución y entrega de apoyos**

¿Cuáles son los medios de entrega de apoyos a los beneficiarios?

¿El apoyo llega completo y en tiempo al beneficiario?

¿Los medios de distribución se actualizan de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios? ¿Existe un periodo para dicha actualización?

¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿Estos mecanismos son adecuados?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿Este documento es adecuado?, ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

¿Cómo verifican la aplicación correcta de los apoyos ofrecidos por el Componente?

¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿Es adecuado?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

¿En algún momento de la operación del proceso reciben retroalimentación de las instancias ejecutoras de los componentes?

### **Contraloría social y satisfacción del usuario**

¿Existen mecanismos para conocer la opinión del beneficiario respecto de los apoyos que ofrece el Componente?, ¿Son adecuados estos mecanismos?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

### **Evolución de la mecánica operativa y ajustes por COVID-19**

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o retos a los que se han enfrentado por la pandemia por COVID-19?

¿Cómo han ajustado la operación del Componente derivado de la pandemia por COVID-19?

¿Les ha implicado gastos mayores en la operación del Componente?

¿Qué modificaciones a la operación planean mantener? ¿Por qué?

### **Concurrencia con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía**

¿Cuáles son las perspectivas del Programa para el año en curso y para el 2023?

¿Ha identificado acciones u operaciones compartidas con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita?

¿Cuáles son?

¿Lo considera beneficioso? ¿Por qué?

¿Qué acciones u operaciones podrían compartir con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita? ¿Por qué?

## **Opiniones generales**

¿Cuáles son las perspectivas sobre el proceso operativo del Componente?

¿Alguna información adicional que desee agregar?

Le agradezco su tiempo



## Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar



### Guion de entrevista semiestructurada a Responsable de Instancia Ejecutora del Programa

#### Presentación

Buenos días / tardes, soy \_\_\_\_\_, represento a la Universidad Autónoma Chapingo, que fue elegida por el CONEVAL para realizar un estudio sobre la operación del Programa de Producción para el Bienestar, a cargo de la SADER. El objetivo de la entrevista es conocer los procesos de operación del programa. Su opinión será muy importante para ayudar a mejorar el funcionamiento de este. Sus datos personales, así toda la información que usted nos proporcione, serán tratados conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable, para lo cual le pedimos firmar la carta de consentimiento de esta entrevista. (Anexar Carta de consentimiento).

Agradecemos de antemano por su tiempo y disposición para realizar esta entrevista.

#### Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado:

Cargo:

---

Lugar:

Fecha:

---

Hora de inicio:

Hora de fin:

---

### **Desarrollo de la entrevista**

¿Cuáles son las principales funciones, procesos y responsabilidades del área a su cargo en el Programa Producción para el Bienestar?

### **Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)**

Coméntenos sobre cómo planean las actividades que desarrollan en el marco del Programa Producción para el Bienestar

¿Quiénes participan?

¿Qué documento resulta de esta planeación?

¿En qué medida las ROP son utilizadas para guiar la operación del Programa?

¿Con base en qué se definen estas actividades?

¿Este tipo de decisiones la vinculan con el cumplimiento de los objetivos del programa?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

## **Difusión del programa**

¿Cómo se enteran los productores sobre las acciones que realizan sobre el Programa?

¿Creen que la forma de difundir las acciones es la adecuada para llegar a la población objetivo o se puede mejorar?

¿Qué mejoras ha identificado?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

## **Solicitud de Apoyos**

¿Cómo puede solicitar un productor su ser beneficiario del apoyo?

¿Este proceso resulta claro para los productores?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

¿En dónde se realizan estas solicitudes, son accesibles y suficientes para los productores?

¿Cómo se lleva a cabo la inclusión de un productor en el padrón? ¿Qué instancias participan? ¿Cuánto tiempo en promedio espera un productor para recibir el apoyo una vez que se ha incluido en el padrón?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

## **Selección de beneficiarios**

¿Cómo se realiza la incorporación de beneficiarios al padrón una vez que el productor presenta su solicitud?

¿Este proceso es claro y está estandarizado y sistematizado?

¿Contemplan reincorporaciones? ¿En qué condiciones?

¿Existen algún otro criterio que consideren para la incorporación de beneficiarios y que no esté explícito en las ROP?

¿Cuál es la instancia encargada de realizar esta selección?

¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

¿Cómo se llevan a cabo las actualizaciones del padrón? ¿Qué instancia la realiza?

¿Existe un padrón para este componente?

¿Qué información integra el padrón de beneficiarios?

¿Por qué no es pública la información de acciones y resultados de este componente?

## **Distribución y entrega de apoyos**

¿Cuáles son los medios de entrega de apoyos a los beneficiarios?

¿El apoyo llega completo y en tiempo al beneficiario?

¿Los medios de distribución se actualizan de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios? ¿Existe un periodo para dicha actualización?

¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿Estos mecanismos son adecuados?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿Este documento es adecuado?, ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

¿Cómo verifican la aplicación correcta de los apoyos ofrecidos por el Componente?

¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿Es adecuado?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

¿En algún momento de la operación del proceso reciben retroalimentación de las instancias ejecutoras de los componentes?

### **Contraloría social y satisfacción del usuario**

¿Existen mecanismos para conocer la opinión del beneficiario respecto de las acciones que ofrece el Programa?, ¿Son adecuados estos mecanismos?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

### **Evolución de la mecánica operativa y ajustes por COVID-19**

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o retos a los que se han enfrentado por la pandemia por COVID-19?

¿Cómo han ajustado la operación del Componente derivado de la pandemia por COVID-19?

¿Les ha implicado gastos mayores en la operación del Componente?

¿Qué modificaciones a la operación planean mantener? ¿Por qué?

### **Concurrencia con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía**

¿Han identificado acciones u operaciones compartidas con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita?

¿Cuáles son? ¿Lo considera beneficioso? ¿Por qué?

¿Qué acciones u operaciones podrían compartir con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita? ¿Por qué?

## Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar



### Guion de entrevista semiestructurada a Representantes Estatales

#### Presentación

Buenos días / tardes, soy \_\_\_\_\_, represento a la Universidad Autónoma Chapingo, que fue elegida por el CONEVAL para realizar un estudio sobre la operación del Programa de Producción para el Bienestar, a cargo de la SADER. El objetivo de la entrevista es conocer los procesos de operación del programa. Su opinión será muy importante para ayudar a mejorar el funcionamiento de este. Sus datos personales, así toda la información que usted nos proporcione, serán tratados conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable, para lo cual le pedimos firmar la carta de consentimiento de esta entrevista. (Anexar Carta de consentimiento).

Agradecemos de antemano por su tiempo y disposición para realizar esta entrevista.

#### Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

## Desarrollo de la entrevista

¿Cuáles son las principales funciones, procesos y responsabilidades del área a su cargo en el Programa Producción para el Bienestar?

### Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

Coméntenos sobre cómo planean los procesos del componente previo a la publicación de las Reglas de Operación

¿Quiénes participan?

¿Los participantes de esta planeación son actores clave de la gestión del componente?

¿Además de las ROP existe un documento resultado de la planeación estratégica que sea público? ¿Es claro, difundido y accesible?

¿En qué medida las ROP son utilizadas para guiar la operación del componente?

¿Con base en qué se definen las entidades y cultivos apoyados por el componente?

Una vez publicadas las Reglas de Operación ¿Cómo definen a la instancia ejecutora?

¿Este tipo de decisiones la vinculan con el cumplimiento de los objetivos del componente?

¿Cómo se realiza el diseño de acciones a implementar?

¿Quiénes participan en este diseño?



¿La planeación de acciones derivadas del componente establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

### **Difusión del programa**

¿Cómo se enteran los productores sobre la apertura de ventanillas para el componente?

¿Creen que la forma de difundir el componente es la adecuada para llegar a la población objetivo o se puede mejorar?

¿Qué mejoras ha identificado?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

### **Solicitud de Apoyos**

¿Cómo puede solicitar un productor participar en el componente?

¿Este proceso resulta claro para los productores?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?

¿En dónde se realizan estas solicitudes, son accesibles y suficientes para los productores?

¿Cómo se lleva a cabo la inclusión de un productor? ¿Qué instancias participan?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?

### **Selección de beneficiarios**

¿Cómo se realiza la incorporación de beneficiarios al padrón una vez que el productor presenta su solicitud?

¿Este proceso es claro y está estandarizado y sistematizado?

¿Contemplan reincorporaciones? ¿En qué condiciones?

¿Existen algún otro criterio que consideren para la incorporación de beneficiarios y que no esté explícito en las ROP?

¿Cuál es la instancia encargada de realizar esta selección?

¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

¿Existe un padrón para este componente?

¿Qué información integra este padrón?

¿Por qué no es pública la información de acciones y resultados de este componente?

### **Distribución y entrega de apoyos**

¿Cuáles son los medios de entrega de apoyos a los beneficiarios?

¿El apoyo llega completo y en tiempo al beneficiario?

¿Los medios de distribución se actualizan de acuerdo con las necesidades de los beneficiarios? ¿Existe un periodo para dicha actualización?

¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿Estos mecanismos son adecuados?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿Este documento es adecuado?, ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

¿Cómo verifican la aplicación correcta de los apoyos ofrecidos por el Componente?

¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿Es adecuado?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

¿En algún momento de la operación del proceso reciben retroalimentación de las instancias ejecutoras de los componentes?

### **Contraloría social y satisfacción del usuario**

¿Existen mecanismos para conocer la opinión del beneficiario respecto de los apoyos que ofrece el Componente?, ¿Son adecuados estos mecanismos?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

### **Evolución de la mecánica operativa y ajustes por COVID-19**

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o retos a los que se han enfrentado por la pandemia por COVID-19?

¿Cómo han ajustado la operación del Componente derivado de la pandemia por COVID-19?

¿Les ha implicado gastos mayores en la operación del Componente?

¿Qué modificaciones a la operación planean mantener? ¿Por qué?

### **Concurrencia con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía**

¿Cuáles son las perspectivas del Programa para el año en curso y para el 2023?

¿Ha identificado acciones u operaciones compartidas con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita?

¿Cuáles son?

¿Lo considera beneficioso? ¿Por qué?

¿Qué acciones u operaciones podrían compartir con los programas Sembrando Vida y Precios de Garantía, aunque no de manera oficial o explícita? ¿Por qué?

### **Opiniones generales**

¿Cuáles son las perspectivas sobre el proceso operativo del Programa?

¿Alguna información adicional que desee agregar?

Le agradezco su tiempo

## Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

### Guía para grupo focal a Equipo técnico

#### Indicaciones

Los participantes deben registrarse en la lista de participación adjunta.

Colocar un gafete con su nombre al participante

La duración de la sesión debe ser de máximo 2:00 h para evitar que los entrevistados se cansen y puedan concluir el ejercicio.

Una vez comenzado el panel, se usará una lámina grande para ilustrar los procesos identificados para que los participantes vayan opinando del mismo.

#### Datos generales

Lugar:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

#### Apertura e introducción

Presentar al equipo.

Hacer saber que la sesión se grabará, que no aparecerán sus nombres en los reportes.

Explicar que la intención es conocer su opinión sobre ciertos aspectos del programa. En la dinámica el moderador irá dando la palabra a quienes la pidan, o hará rondas de respuestas para que todos participen.

Fomentar un ambiente de confianza y libertad para expresar opiniones.

Pedir a los asistentes que se presenten por nombre, lugar de donde vienen y las actividades que realiza en el marco del Programa

## **Desarrollo del panel**

### **Generalidades**

¿Cómo está diseñada la estrategia de acompañamiento técnico a nivel entidad?

Organigrama

¿Cómo se coordinan entre ustedes?

¿Qué funciones tiene cada uno?

### **Proceso de selección de técnicos**

Coméntenme sobre el proceso por medio del cual los seleccionan a ustedes para ser técnicos.

¿Cómo se enteran del proceso de selección?

¿Qué requisitos les solicitan?

¿En dónde presentan su solicitud?

¿Solo existe esa ubicación en el estado o hay alguna otra?

¿Qué gastos les implica (traslado, expedición de constancias...)?

¿Por cuánto tiempo han sido técnicos del Programa?

¿Han participado como técnicos en algún otro Programa?

¿Podrían participar al mismo tiempo en algún otro Programa o se los impide su contrato?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Selección de técnicos**

¿Después de presentar su solicitud, cuánto tiempo esperaron para darles el dictamen?

Una vez que los dictaminan favorablemente ¿cuáles son las acciones que realizan? (considerar las administrativas, como firma de contrato, entrega de cuenta, etc. Y las operativas)

¿Por cuánto tiempo son contratados?

¿Cuál es la instancia que los supervisa directamente?

¿Cómo se llevó a cabo el proceso de certificación?

¿Desde cuándo les avisaron?

¿Cuál fue el proceso para certificarse?

¿Cuánto tiempo duró este proceso de certificación?

¿Cuál es la ventaja de estar certificados? ¿En qué les ha ayudado en su labor como técnicos?



¿Por cuánto tiempo les dieron esta certificación? ¿Van a tener que renovar?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Planeación de las acciones del Acompañamiento Técnico**

Después del dictamen ¿qué actividades de planeación del Acompañamiento Técnico realizan?

¿Junto con quiénes se llevan a cabo esta planeación?

### **Selección de beneficiarios**

¿Cómo seleccionan a los beneficiarios de acompañamiento técnico? (Criterios de selección)

¿Qué actividades de promoción hacen? ¿Realizan alguna actividad para invitar a nuevos beneficiarios? ¿Cuál?

¿Ustedes intervienen en la selección de beneficiarios?

¿Cuántos beneficiarios atienden a nivel estatal? ¿Esta cantidad ha disminuido, aumentado o ha sido la misma?

Mas o menos cuántos productores reciben a acompañamiento técnico en el municipio

¿Se establece en su contrato el número de beneficiarios a atender?

¿Los beneficiarios son de continuidad o rotan cada año?

¿Qué procede cuando un beneficiario cambia de cultivo o intensifica su producción?

Una vez realizada la planeación, ¿cuánto tiempo transcurre para realizar el Acompañamiento Técnico a los productores?

¿Cuáles son las modalidades de Acompañamiento Técnico que han implementado?

¿En qué cultivos se desarrollan estas actividades?

¿Por cuánto tiempo se da este Acompañamiento al productor?

¿El productor está obligado a ir a todas las actividades de AT? ¿Ustedes designan a cuáles o lo decide el beneficiario?

¿Existe alguna otra actividad de seguimiento?

¿Cómo perciben la mejora en la productividad de los beneficiarios con AT? ¿Hay alguna evidencia?

### **Becarios**

¿Han tenido experiencias desde las actividades de AT con la de jóvenes construyendo el futuro?

¿Cómo ha sido? (Buenas, malas)

¿Han identificado beneficios para el proceso?

¿Para los beneficiarios?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

## **Evaluación y seguimiento**

¿Qué reportes generan y a quién los entregan?

¿Tienen retroalimentación de esta instancia?

¿De qué tipo? ¿Tienen oportunidad de incorporar estas recomendaciones en el mismo periodo contratado?

¿Cómo se realiza su pago?

¿Qué tan oportuno es su pago considerando el contrato y las actividades que desempeñan?

¿Su pago está condicionado a la generación de esta evidencia?

¿Su pago depende del número de asesorías brindadas?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

## **Cierre de la intervención**

¿Cómo reportan el cumplimiento de sus actividades encomendadas al término del Programa?

¿Si quieren volver a participar como técnicos para el siguiente año, tienen que realizar el trámite de solicitud nuevamente?

¿Ustedes son evaluados por los productores? ¿Cómo se hace esa evaluación?

¿Y por la instancia que los contrata? ¿Cómo se hace esa evaluación?

¿Tiene algún impacto esas evaluaciones en su recontractación? ¿De qué manera?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Modificaciones por COVID-19**

¿Cómo afectó la realización del Acompañamiento Técnico por la pandemia por COVID-19?

¿Qué les mencionaron los productores? ¿Cómo se vieron afectados ellos al no recibir el Acompañamiento Técnico?

¿Cuáles fueron las actividades que se modificaron? ¿Quiénes sugirieron/implementaron estas modificaciones?

¿Estas modificaciones continúan?

### **Concurrencia con Precios de Garantía y Sembrando Vida**

¿Han identificado algún traslape de sus actividades con algunas de las de Precios de Garantía o Sembrando Vida?

¿Cuáles?

¿Eso les ha resultado bueno, malo o no tiene relevancia?

### **Comentarios generales**

En general, ¿Cómo les parece el proceso del Programa en cuanto a contratación?

¿Pagos (son puntuales)? ¿Seguimiento?

¿Qué modificarían? ¿Por qué?

Y sobre las actividades de Acompañamiento técnico, ¿cuál es su opinión?

¿Está teniendo impacto en la ¿qué mejorarían?

**Cierre del panel**

**Evaluación de Procesos del Programa Producción para  
el Bienestar**Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social**Guía de observación del proceso operativo del Programa****Datos generales**

Proceso observado:

Lugar:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Los aspirantes a técnicos se enteran por medios ampliamente difundidos sobre el proceso de selección

Sí	No	Observaciones

Los técnicos reconocen el proceso por medio del cual los seleccionan

Sí	No	Observaciones

Los técnicos reciben capacitación previa a implementar el Acompañamiento Técnico con los beneficiarios

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Las actividades de planeación que realizan los técnicos se basan en diagnósticos de la región y de los productores

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Las actividades de acompañamiento técnico se implementan de acuerdo con el tipo de productores (pequeños/medianos)

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Las actividades de acompañamiento técnico se implementan de acuerdo con el ciclo de producción de los beneficiarios

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Las acciones entre coordinador-técnico agroecológico y técnico social están coordinadas

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los métodos enseñados de acompañamiento técnico son implementados por los productores en sus unidades de producción

Sí	No	Observaciones

La permanencia de los técnicos está condicionada por el número de beneficiarios atendidos

Sí	No	Observaciones

La permanencia de los técnicos está condicionada por el número de actividades de acompañamiento técnico

Sí	No	Observaciones

La permanencia de los técnicos está condicionada por su la evaluación de su desempeño

Sí	No	Observaciones

Los resultados o impactos de la estrategia están debidamente documentados



Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los reportes de los técnicos precisan indicadores que abonan al cumplimiento del objetivo del programa

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los reportes de los técnicos reciben retroalimentación de los niveles superiores

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los reportes y su retroalimentación sirven para la planeación de futuras actividades de Acompañamiento Técnico

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los pagos a los técnicos son oportunos

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

El método de pago a los técnicos es adecuado		
Sí	No	Observaciones

## Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

### Guía para grupo focal a beneficiarios

#### Indicaciones

Los participantes deben registrarse en la lista de asistencia.

Colocar un gafete con su nombre al participante.

La duración de la sesión debe ser de máximo 2:00 h para evitar que los entrevistados se cansen y puedan concluir el ejercicio.

Una vez comenzado el panel, se usará una lámina grande para ilustrar los procesos identificados para que los participantes vayan opinando del mismo.

#### Datos generales

Lugar:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

#### Apertura e introducción

Presentar al equipo.

Hacer saber que la sesión se grabará, que no aparecerán sus nombres en los reportes. Firma de la carta de consentimiento por los participantes.

Explicar que la intención es conocer su opinión sobre ciertos aspectos del programa. En la dinámica el moderador irá dando la palabra a quienes la pidan, o hará rondas de respuestas para que todos participen.

Fomentar un ambiente de confianza y libertad para expresar opiniones.

Pedir a los asistentes que se presenten por nombre, lugar de donde vienen y el cultivo por el cual son beneficiarios del Programa.

## Desarrollo del panel

### Proceso de selección de beneficiarios

¿Desde cuándo han sido beneficiarios del Programa?

¿Cómo ingresaron?

¿Quién les avisa? ¿En dónde se enteran?

¿Qué requisitos les solicitaron para registrarse?

¿Qué tan fácil/difícil fue conseguir los requisitos?

¿En dónde presentan su solicitud? ¿Alguien le ayuda a presentar su solicitud?

¿Algún familiar, amigo o vecino?

¿Solo existe ese lugar en el estado para presentar su solicitud o hay otro?

¿Qué gastos les implica (traslado, expedición de constancias...) solicitar el apoyo?

¿Tuvo que salir de su zona/región para solicitar el apoyo? ¿Qué tan lejos?

¿Considera que fue fácil o difícil solicitar el apoyo?

¿Cómo fue la atención del personal al solicitar el apoyo?

¿Han sido beneficiados en algún otro Programa? ¿Cuál?

¿Podrían ser beneficiarios al mismo tiempo en algún otro Programa?

¿Cómo es el proceso para pedir el Acompañamiento Técnico? ¿A qué se comprometen cuando son beneficiarios de este acompañamiento?

¿Y el de Fomento de Acceso al Financiamiento?

¿Qué sucede si cambian de cultivo/producto o si aumentan el número de hectáreas en producción?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Distribución y entrega de apoyos**

¿Después de presentar su solicitud, cuánto tiempo esperaron para darle su ingreso al Programa?

Una vez que les dan ese resultado ¿cuánto tiempo pasa para que reciban apoyo?

¿Cómo cobran su apoyo?

¿El punto de entrega es cercano y de fácil acceso para usted? ¿Les implica hacer un traslado? ¿De dónde a dónde?

¿Propondrían otro medio de entrega del apoyo? ¿Cuál?

¿La fecha de entrega del apoyo es oportuna con el ciclo de su producción?

¿Cómo le hacen en el caso del Acompañamiento Técnico?

¿En dónde toman su capacitación?

¿Cada cuánto les dan esas capacitaciones?

¿Cuánto les ha ayudado esa capacitación? ¿Para qué?

En el caso del Fomento al Acceso al Financiamiento, ¿Cómo les ha ido con ese apoyo?

¿Es fácil o difícil acceder al apoyo?

¿Qué modificarían? ¿Por qué?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

¿Para qué usan el apoyo, en qué lo invierten?

¿Cómo comprueba que utilizó el apoyo en su cultivo (facturas, notas de remisión)?

¿Este proceso es fácil/difícil para usted?

¿Tiene que trasladarse a otro lugar para entregar la evidencia?

En el caso de Acompañamiento Técnico, ¿dan acompañamiento después de las capacitaciones?

Y para el Fomento al Acceso al Financiamiento ¿Cómo le dan seguimiento a su apoyo?

¿Han incrementado sus rendimientos con el acompañamiento técnico? ¿Cuánto?

¿y sus ingresos, han mejorado con el acompañamiento técnico?

¿Trabajan o han trabajado con algún becario de Jóvenes construyendo el futuro?

¿Eran familiares de ustedes?

¿Cómo fue o ha sido su experiencia?

¿Cómo se registraron como centro de trabajo?

¿Cuáles son los compromisos que adquieren, qué requisitos necesitan?

¿Cómo les dan seguimiento a ustedes y a los jóvenes?

¿Cómo los evalúan?

¿Les ha beneficiado o les ha implicado más trabajo?

Consultar por problemática y modificaciones al proceso por COVID-19

### **Mecánica operativa y ajustes por COVID-19**

¿Qué ajustes tuvo el proceso del Programa durante la pandemia por COVID-19?

¿Cómo le afectaron estos cambios en su solicitud y entrega del Apoyo?

¿Estos cambios le implicaron costos/gastos para usted?

Si hubo efectos negativos ¿Ya se ha mejorado esta situación?

¿Qué propondría para mejorar el proceso?

### **Contraloría Social y satisfacción del usuario**

¿Cómo califica el beneficio que obtiene del Programa?

¿La Secretaría le ha pedido su opinión/evaluación sobre el Programa? ¿Cómo ha realizado esta actividad? ¿Es pertinente con sus otras actividades?

¿Le ha implicado algún costo/gasto?

¿Conoce algún procedimiento para extender alguna queja o inconformidad con el proceso? ¿La ha utilizado alguna vez? ¿Le resultó fácil/difícil realizarla?

¿Tuvo una respuesta de la Secretaría? ¿La respuesta fue adecuada?

### **Comentarios generales**

En general, ¿Cómo les parece el apoyo que reciben?

¿Qué modificarían? ¿Por qué?

Sobre las actividades de Acompañamiento técnico, ¿Son buenas? ¿Qué mejorarían?

¿Y sobre el Fomento al Acceso al Financiamiento? ¿Cómo les ha ayudado? ¿Qué mejorarían?

### **Cierre del panel**

Se muestran los resultados del panel, se pide a los asistentes que validen la información por si hay algo que agregar.

Se agradece la participación de los asistentes.



## Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar



### Guía de observación del proceso operativo del Programa

#### Datos generales

Proceso observado:

Lugar:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Los productores saben de la apertura de ventanillas

Sí	No	Observaciones

Los productores reconocen el proceso de selección de beneficiarios

Sí	No	Observaciones

Los beneficiarios son oportunamente contactados para la entrega del apoyo

Sí	No	Observaciones

Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso		
Sí	No	Observaciones

La entrega del apoyo es oportuna con su ciclo de producción		
Sí	No	Observaciones

El Acompañamiento Técnico es oportuno con su ciclo de producción		
Sí	No	Observaciones

Los productores invierten el apoyo en los conceptos establecidos		
Sí	No	Observaciones

Los productores han aumentado la productividad en su cultivo/producto		
---	--	--

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el objetivo

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

El beneficiario tiene claridad en la selección para Acompañamiento Técnico

Sí	No	Observaciones
----	----	---------------

El beneficiario de Acompañamiento Técnico implementa en su cultivo/prácticas las prácticas enseñadas		
Sí	No	Observaciones

Se da seguimiento al Acompañamiento Técnico a los beneficiarios		
Sí	No	Observaciones

**10.25. Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación**

Nombre de la instancia evaluadora:	Universidad Autónoma Chapingo
Nombre del coordinador de la evaluación:	Dr. Norman Aguilar Gallegos
Nombres de los principales colaboradores:	Dr. Horacio Santoyo Cortés Dra. Jimena Achiquen Millán Dra. María Guadalupe González Ramírez M.C. Irma Maldonado Hernández M.C. Víctor Hugo Villaseñor Carmona M.C. Francisco Javier Castañeda Trujano M.C. José Alfredo Olvera Martínez
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Ejecutiva de Análisis de Gasto Federalizado
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Mtra. Karina Barrios Sánchez
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Contrato cerrado para la prestación del servicio del Proyecto denominado Evaluación de Procesos a tres Programas prioritarios de apoyo al campo
Costo total de la evaluación por la evaluación a los 3 Programas Prioritarios de Apoyos al campo:	\$3,977,640.00 (Tres millones novecientos setenta y siete mil seiscientos cuarenta pesos 00/100 M.N.)
Fuente de financiamiento:	Partida presupuestal 33501 "Estudios e investigaciones"

## 10.26. Anexo a) Formato de consentimiento informado para participar en evaluaciones de procesos



Universidad Autónoma Chapingo/ Evaluador

### Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Producción para el Bienestar

**Estimado (a) señor/señora:**

#### Introducción y objetivo

La Universidad Autónoma Chapingo está realizando la evaluación de procesos al programa Producción para el Bienestar contratada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programas Producción para el Bienestar que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerandos variables como la diversidad de cultivos y productos apoyados en cada una de las entidades, la población beneficiada por entidad con relación a la población total, el cumplimiento entre lo ejercido con relación a lo programado en 2021 y la percepción de la población mayor de 18 años sobre seguridad en su entidad. Este (a) (comunidad, municipio, dependencia, etc.) fue seleccionado (a) en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

#### Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de la difusión del programa, la solicitud de Apoyos, la distribución y entrega de apoyos, el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, la mecánica, la satisfacción del proceso como, por ejemplo; ¿cómo solicitó el apoyo?; ¿qué tan fácil/difícil fue conseguir los requisitos?; ¿implicó algún costo para usted solicitar el apoyo? y cuestiones generales acerca del apoyo que está recibiendo como, por ejemplo ¿cómo le ha ayudado el Apoyo recibido?; ¿si renovarías su inscripción al Programa? ¿por qué?; ¿qué mejoraría del proceso? La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos lo entrevistaremos en... en un horario de...

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.



Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del CONEVAL ([www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

### **Contacto**

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Dr. Norman Aguilar Gallegos al teléfono 595 952 1500 Ext. 60 07 o la siguiente dirección de correo electrónico [naguilar@ciestaam.edu.mx](mailto:naguilar@ciestaam.edu.mx).

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

### **Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa (nombre del programa)**

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_



Nombre del Testigo

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_



## 11. Referencias

- Banco Mundial. (2022). *Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=MX>
- BID. (2017). Así funcionan las transferencias condicionadas: Buenas prácticas a 20 años de implementación. In P. Ibararán, N. Medellín, F. Regalia, & M. Stampini (Eds.), *Así funcionan las transferencias condicionadas: Buenas prácticas a 20 años de implementación*. <https://doi.org/10.18235/0000631>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2021). *Efectos de la COVID-19 en los sistemas alimentarios de Centroamérica*.
- CEPAL, FAO, & IICA. (2021). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas. In *Una mirada hacia América Latina y el Caribe*. CEPAL, FAO, IICA.
- CONEVAL. (2017). *Términos de referencia para la evaluación de procesos*. [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR\\_Procesos\\_2013/TdR\\_Procesos\\_2013\\_Oficio.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos_2013_Oficio.pdf)
- FAO. (2009). *Norma general del CODEX para los contaminantes y las toxinas presentes en los alimentos y piensos (CODEX STAN 193-1995)*. [https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/livestockgov/documents/CXS\\_193s.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/livestockgov/documents/CXS_193s.pdf)
- FAO. (2022a). *FAO en México*. <https://www.fao.org/mexico/fao-en-mexico/mexico-en-una-mirada/es/>
- FAO. (2022b). *Repercusiones del conflicto entre Ucrania y la Federación de Rusia en la seguridad alimentaria mundial y asuntos conexos en relación con el mandato de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. <https://www.fao.org/3/ni734es/ni734es.pdf>

- Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* (p. 74).
- INEGI. (2012). *Información nacional, por entidad federativa y municipios*.  
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=28>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Índice de Desarrollo Humano*.  
[https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in\\_depth/desarrollo-humano.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/desarrollo-humano.html)
- SADER. (2020a). *Diagnóstico del Programa Producción para el Bienestar*.
- SADER. (2020b). *Diagnóstico Programa producción para el bienestar*.
- SADER. (2021). *Tercer informe de labores*.  
<https://www.gob.mx/agricultura/documentos/informe-de-labores-2018-2024>
- SADER. (2022a). *Agricultura*. [https://www.youtube.com/c/Agricultura\\_mex/playlists](https://www.youtube.com/c/Agricultura_mex/playlists)
- SADER. (2022b). *Cierre de Cuenta Pública 2021. Apoyos productivos directos*.
- SADER. (2022c). *Criterios Técnicos de Operación del Incentivo “Servicio de Garantía-FONAGA.”*
- SADER. (2022d). *Padrón de Solicitantes y Beneficiarios de Agricultura*.  
<https://www.suri.agricultura.gob.mx:8017/buscadorBeneficiario>
- SADER. (2022e). *Prensa*. SADER.  
<https://www.gob.mx/agricultura/archivo/prensa?idiom=es>
- SADER. (2022f). *Producción para el Bienestar. Avance al 31 de marzo del 2022*.
- SADER. (2022g, May 2). *Certifican en competencias a técnicos de la Estrategia de Acompañamiento de Producción para el Bienestar*.  
<https://www.gob.mx/agricultura/prensa/certifican-en-competencias-a-tecnicos->

de-la-estrategia-de-acompanamiento-de-produccion-para-el-bienestar?idiom=es

SADER. (2022h, August 1). *Aprendiendo y trabajando el campo: JCF como aliados de Producción para el Bienestar*. Prensa SADER. <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/aprendiendo-y-trabajando-el-campo-jcf-como-aliados-de-produccion-para-el-bienestar#:~:text=Desde%202019%2C%20el%20Programa%20Producci%C3%B3n,y%20pr%C3%A1cticas%20en%20el%20campo.>

SADER. (2022g). Procedimiento operativo producción para el bienestar 2022. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/724981/PO\\_PpB\\_2022\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/724981/PO_PpB_2022_.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Análisis del ejercicio del presupuesto de egresos. Agricultura y Desarrollo Rural*. [https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2021/tomo/III/MAT\\_Print.8R08.03.AEPE.pdf](https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2021/tomo/III/MAT_Print.8R08.03.AEPE.pdf)

SEGOB. (2020). *Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural para el ejercicio fiscal 2021* (Issue 62, pp. 1–37). Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5646225&fecha=18/03/2022](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5646225&fecha=18/03/2022)

SEGOB. (2022a). *Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural para el ejercicio fiscal 2022*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5646225&fecha=18/03/2022](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5646225&fecha=18/03/2022)

SEGOB. (2022b). Acuerdo por el que se modifica por primera ocasión el similar por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural para el ejercicio fiscal 2022. In *Diario Oficial de la Federación*.

