



Evaluación de procesos del programa que canaliza apoyos para el fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural operado por FIRA 2010-2013



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Directorio



Rafael Gamboa González
Director General

Ángel Manuel O'Dogherty Madrazo
Dirección General Adjunto de Inteligencia Sectorial

Laura Celia Méndez Herrera
Directora de Estudios y Evaluación de Programas

Lizbeth María de Jesús Uribe
Subdirectora de Evaluación de Programas

Xóchitl Gil Camacho
Especialista de la Subdirección de Evaluación de Programas



Nuria Urquía
Representante de FAO en México

Eduardo Benítez Paulín
Representante Adjunto de FAO en México

Emilio Hernández
Oficial de Finanzas Agrícolas, Roma, Italia

Guillermo Chávez Zárate
Coordinador y Consultor Principal. México

María Teresa Salmerón de la Cruz
Consultor. México

Gaspar Ballesteros Linares
Consultor. México



CONTENIDO

0. Resumen Ejecutivo	10
1. INTRODUCCIÓN	16
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN	20
2.1. Contexto en que opera el Programa	20
2.1.1. El Sistema Bancario Mexicano	20
2.1.2. Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: FIRA	21
2.1.3. ¿Bajo qué condiciones externas o internas, y/o condiciones políticas, culturales o financieras opera el Programa? ¿Pueden éstas condiciones afectar la operación del Programa?.....	22
2.1.4. ¿Cuáles son las instituciones, dependencias organizaciones que intervienen en la operación del Programa y cuál es el principal papel de cada una? ¿Cómo se verifica la coordinación inter-institucional? ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Programa para operar?	25
2.1.5. ¿Cómo está estructurada la operación del Programa?, ¿cuál es la secuencia de los procesos operativos y en qué órdenes de gobierno se llevan a cabo?, ¿cómo se articulan los procesos entre sí?	27
2.2. Descripción de las principales características del Programa.....	28
2.2.1. Normatividad del Programa	28
2.2.2. Organización para la ejecución	29
2.2.3. Fin y propósito del Programa	29
2.2.4. Población objetivo y año base del Programa	29
2.2.5. Apoyos del Programa.....	31
2.3. Descripción general de la operación del Programa.....	35
2.4. Principales resultados de las evaluaciones externas previas	36
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	38
3.1. ¿Cuántos procesos y subprocesos fueron identificados al examinar la operación del Programa?	38
3.2. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en los procesos del Programa? Y ¿Cuáles son sus principales funciones y atribuciones respecto al Programa?.....	40
3.3. ¿Cómo se desarrolla los principales procesos? ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo de cada proceso? ¿Cuáles son los principales productos que arroja cada proceso? ¿Cómo se vinculan los diferentes actores en cada proceso para la consecución de sus resultados finales?.....	43
3.3.1. Proceso de Planeación Regional, Estatal y Local (Planeación estratégica)	45



3.3.2. Proceso de Programación y Presupuestación	47
3.3.3. Proceso de Difusión	49
3.3.4. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico	51
3.3.5. Proceso de gestión y autorización de los apoyos tecnológicos.....	56
3.3.6. Proceso de Rembolso de apoyos tecnológicos.....	57
3.3.7. Proceso de Habilitación y Registro de Prestadores de Servicios Especializados.....	59
4. METODOLOGÍA	62
4.1. Objetivos de la evaluación.....	62
4.2. Estructura del Informe Final requerido	63
4.3. Análisis de la información. Método de análisis e información disponible	63
4.4. Estrategia de campo para la recolección de información	64
4.5. Análisis de la información.....	71
Descripción detallada del análisis de la información recabada	71
5. RESULTADOS DEL PROGRAMA Y DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	74
5.1. Resultados del Programa.....	74
5.2. Resultados de la Evaluación de procesos	91
5.2.1. Análisis y medición de los atributos de los procesos	91
5.2.2. Análisis global de la operación del Programa.....	101
5.2.3. Áreas de oportunidad de mejora.....	105
5.2.4. Los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad (sección 2.2, componente v)	107
6. CONCLUSIONES	112
7. RECOMENDACIONES	118
8. BIBLIOGRAFIA	128
9. ANEXOS	
ANEXO I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA.....	132
ANEXO II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	136
ANEXO III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	137
ANEXO III A. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA DE APOYOS TECNOLÓGICOS DE FIRA	153
ANEXO IV. MODELO DE PROCESOS	165
ANEXO V. IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS	166
ANEXO VI. ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA	167
ANEXO VII. RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	169



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



ANEXO VIII. GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA (Con notas sobre respuestas de los entrevistados)	171
ANEXO IX. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD	189
ANEXO X. VALORIZACIÓN DE PROCESOS	190
ANEXO XI. CARACTERÍSTICAS DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO DE FIRA	191



Glosario de Términos

AL	Agencia Local de FIRA
AND	Almacenes Nacionales de Depósito
APF	Administración Pública Federal
CNC	Confederación Nacional Campesina
CNG	Confederación Nacional Ganadera
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
COOPERATIVAS	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CURP	Clave Única de Registro de Población
DG	Dirección General de FIRA
DGA	Dirección General Adjunta de FIRA
DOF	Diario Oficial de la Federación
DR	Dirección Regional de FIRA
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEFA	Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FIRA)
FEGA	Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FIRA)
FONDO	Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura y Avicultura (FIRA)
FOPESCA	Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FIRA)
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
IFAI	Instituto Federal de Acceso a la Información Pública
IFB	Instituciones Financieras Bancarias
IFNB	Instituciones Financieras No Bancarias
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
PD1	Productores en Desarrollo cuyo ingreso neto anual no rebase 1,000 veces el salario mínimo en la zona en la que se realizarán las inversiones (FIRA)



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



PD2	Productores en Desarrollo cuyo ingreso neto anual es mayor de 1,000 y hasta 3,000 veces el salario mínimo en la zona en la que se realizarán las inversiones (FIRA)
PD3	Productores en Desarrollo cuyo ingreso neto anual supera 3,000 veces el salario mínimo en la zona en la que se realizarán las inversiones (FIRA)
PEA	Población Económicamente Activa
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PEI 2013-2018	Plan Estratégico Institucional 2013-2018 de FIRA
PND 2013-2018	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PROGRAMA	Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural (FIRA)
PO	Población Objetivo
PP	Población Potencial
PSE	Proveedores de Servicios Especializados (FIRA)
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo
RE	Residencia Estatal de FIRA
RFC	Registro Federal de Causantes
ROP	Reglas de Operación del Programa (FIRA)
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAS	Sistema de Administración de Subsidios (FIRA)
SATI	Servicios de Asistencia Técnica Integral (FIRA)
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SFP	Secretaría de la Función Pública
SIEBAN	Apoyos para la formación de sujetos de crédito (FIRA)
SIGUE	Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica (FIRA)
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIIPP-G	Sistema Integral de Información de los Padrones (de Beneficiarios) de los Programas Gubernamentales
SIIOF	Sistema Informático Integral de las Operaciones (FIRA)
SOFOLAS	Sociedades Financieras de Objeto Limitado
SOFOMES	Sociedades Financieras de Objeto Múltiple



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



SOFIPO	Sociedades Financieras Populares
T de R	Términos de Referencia
UNIONES	Uniones de Crédito

CAPÍTULO

0



0. Resumen Ejecutivo

Los apoyos financieros y tecnológicos que otorga FIRA son consustanciales a la Visión y Misión de la Institución, pues sirven como estímulos necesarios para lograr la expansión del crédito agropecuario y consolidar la confianza de los acreditados con la institución, contribuyendo con ello a crear las condiciones para que los productores y las empresas agropecuarias y rurales mejoren sus procesos productivos, comerciales y de transformación de sus productos y materias primas de manera sostenible, y a mejorar la productividad y competitividad de los sectores a los que pertenecen.

La gestión de estos apoyos comprende varios procesos que para ser eficientes y eficaces, deben ser realizados de manera ordenada y sistemática, procurando que cada actividad agregue valor a sus resultados finales, que son los propios productores y empresas agropecuarias y rurales reforzados en sus capacidades productivas y empresariales. En el caso de FIRA, es destacable que desde hace varios años se ha propuesto llevar a cabo un proceso de mejora continua de sus programas, actividades, productos y servicios, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia de las instituciones financieras bancarias y no bancarias que atienden el sistema financiero rural.

En el contexto de su programa de mejora continua FIRA ha llevado a cabo una revisión profunda de los programas de fomento tecnológico y financiero, incorporando en los últimos años importantes mejoras en su diseño y en su consistencia. Hasta hace algunos años, los objetivos generales y específicos de estos programas eran muy variados y a veces contradictorios o inconsistentes con los medios elegidos para alcanzarlos, la población objetivo era muy amplia y dispersa lo que dificultaba focalizar los esfuerzos. La contabilidad de los recursos utilizados por tipo de apoyo y los beneficiarios efectivamente atendidos era de difícil cuantificación lo que impedía observar los resultados globales obtenidos porque las bases de datos no habían sido depuradas y mostraban muchas duplicidades de productores y empresas atendidas más de una vez durante el año o con más de un apoyo. Por otra parte, el lenguaje y herramientas utilizadas para la planeación y evaluación no estaban orientadas a la gestión por resultados. Aspectos todos que FIRA ha mejorado en los últimos cuatro años en virtud de su decisión de adoptar gradual y progresivamente la metodología de marco lógico para la programación, gestión operativa y evaluación de su programa de apoyos financieros y tecnológicos.

La información documental a la que se tuvo acceso se complementó con visitas de campo a una buena parte de las oficinas regionales, estatales y locales de la institución en donde se entrevistó a 80 actores-operadores del Programa tanto para detectar las debilidades de los procesos, oportunidades de mejora y las buenas prácticas en la operación, como para seguir las rutas reales que sigue la operación del Programa, para después contrastarlas con lo que indicaban los documentos normativos de FIRA y verificar la consistencia entre la normatividad y la realidad.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



El resultado global de la evaluación confirmó que los procesos del Programa operan con una eficiencia suficiente para asegurar el logro de sus resultados y la entrega con transparencia y oportunidad de los productos y servicios del Programa a los destinatarios previstos en la población objetivo, todo ello gracias a los controles de calidad; al establecimiento de sistemas informáticos expresamente diseñados para la administración de los subsidios, al permanente monitoreo y supervisión establecidos por FIRA y al proceso de mejora continua establecido para todas sus operaciones y actividades. Sin embargo, como todos los procesos organizativos y programativos se concluyó que algunos procesos pueden ser mejorados en aspectos específicos, este es el caso del proceso de planeación, el de difusión y el proceso auxiliar de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados.

De la revisión cuidadosa de los recursos federales dedicados al fomento financiero y tecnológico a través del Programa, se concluyó que su principal debilidad no se encuentra en los procesos que le sirven de soporte, sino en lo variable e impredecibles que son los presupuestos que son autorizados por la Cámara de Diputados para el Programa, mismos que al no responder a ninguna lógica programática ni de fomento, impiden a FIRA plantearse retos mayores, por lo que se recomienda prestar atención a la negociación y cabildeo de presupuestos más regulares que permitan promover sostenidamente metas más amplias y acordes a la dimensión de los desafíos de colocación de créditos y otros productos financieros que ya se ha propuesto la institución.

Los análisis realizados a los procesos y las entrevistas sostenidas con múltiples actores internos y externos de FIRA en las cinco Direcciones Regionales en que FIRA divide el país con fines de atención financiera, permitieron también entender que el Programa operado por FIRA se encuentra en un momento en el que habrá que decidirse, si continúa orientado a la demanda de apoyos tecnológicos puntuales recibida de parte de beneficiarios, o en definitiva se le orienta a la creación y desarrollo de un modelo de asistencia técnica y cambio tecnológico replicable en todas las regiones del país con un sentido más estratégico para atender los productos, redes de valor y zonas con mayor potencial de crecimiento y en donde laboren grupos de productores con capacidad de emprendimiento y ambición de mejora. La recomendación de los consultores de la FAO es optar por la segunda opción, ante las evidencias de casos probados de éxito que se vienen construyendo desde hace varios años en FIRA y que muestran un gran potencial para aprovechar de mejor manera los recursos del Programa, con grandes posibilidades para incidir en la productividad de sectores y productos y en la competitividad de empresas, unidades económicas y regiones en el país, además de ofrecer la oportunidad de asociar los apoyos tecnológicos a los Programas de crédito de la institución y otros productos financieros.

De manera similar, se considera que existe potencial de incrementar la costo-eficiencia de los apoyos financieros brindados a los intermediarios financieros con los que FIRA trabaja. A pesar que los procesos analizados durante la evaluación tienen un mayor enfoque en la distribución de apoyos tecnológicos, se encontraron experiencias exitosas dentro del programa FIRA en donde se ha enfatizado



el uso de apoyos para crear capacidades adicionales dentro de las instituciones financieras relacionadas al diseño de nuevos procesos internos que reduzcan sus costos operativos y permitan el desarrollo de nuevos productos financieros viables que respondan de mejor manera a las necesidades de los productores agropecuarios. Un incremento en la proporción de apoyos que se utilicen para fortalecer capacidades en vez de cubrir los costos operativos de los intermediarios financieros a través de subsidios a la tasa de interés promete una mayor costo-eficiencia en las intervenciones de FIRA a mediano y largo plazo, al facilitar con un apoyo el día de hoy la futura atención autosostenible de las instituciones financieras en zonas rurales y al sector agropecuario. De esta forma se puede apoyar más adelante a otras instituciones y así beneficiar a una mayor cantidad de clientes con los mismos recursos públicos. Esta modificación en el uso de los apoyos financieros también contribuiría en parte a la transición de FIRA hacia una institución financieramente auto sostenible.

En cuanto al proceso de planeación se recomienda revisar y complementar las actividades de planeación estratégica y operativa del Programa con el fin de sistematizar y documentar sus productos principales representados por el Plan Operativo Anual o Plan Anual de Negocios de FIRA en sus expresiones nacional, regional, estatal y de agencia, para lo cual, será necesario reforzar los instrumentos que le sirven de soporte como son los mapeos regionales y estatales de agro-negocios, los correspondientes diagnósticos de las redes de valor agro-alimentarias y la identificación de oportunidades de negocio, para lo cual, es particularmente importante impulsar capacitaciones de personal clave de los niveles regional, estatal y local con el fin de actualizar sus conocimientos y mejorar sus habilidades para el diagnóstico de las cadenas de valor y para propiciar plataformas de diálogo con el sector agro-empresarial, o reforzar los cuadros directivos y de especialistas de la institución con especialistas externos que se encarguen de los mapeos, diagnósticos y de propiciar el diálogo con los empresarios locales con mayor iniciativa y potencial. En esta misma línea de trabajo, se recomienda aprovechar la reciente formulación del Plan Estratégico Institucional de FIRA para el período 2013-2018 con el propósito de socializar y alentar la rápida apropiación de sus objetivos, estrategias, definiciones y metas y en paralelo trabajar en su regionalización y en darle consistencia a la programación anual, aspectos todos que deberán contribuir a movilizar las voluntades de los funcionarios y especialistas de FIRA en todos los niveles para la consecución de los nuevos objetivos propuestos.

Una difusión apropiada y dirigida a las poblaciones objetivo del Programa ayudaría a reforzar la promoción ante la comunidad agropecuaria y a fortalecer la imagen y presencia de FIRA como institución de banca de desarrollo, lo que redundaría en una más amplia y diversificada cartera de negocios. Considerando la cobertura potencial de FIRA la estrategia de difusión debería ser más amplia y específica por sectores de población objetivo, por ejemplo pescadores, agricultores de ingreso medio, empresas forestales, etc., sin embargo los recursos humanos no son suficientes para una labor más amplia de difusión. La nueva estrategia crediticia de FIRA implica cambios importantes en los grupos de población objetivo por lo que se deberá adecuar el Programa de difusión para asegurarse que la información llegue a los destinatarios finales que se desea.



Siendo el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) una herramienta fundamental para la operación eficiente del Programa se recomienda darle flexibilidad y aprovecharlo para que además de procesar los datos e informaciones del Programa; sirva de enlace entre todos los actores participantes y controlar las operaciones de gestión y autorización, sirva también para realizar tareas de análisis, planeación, seguimiento y evaluación de resultados a nivel de Agencia, Residencia, Dirección Regional y país, para lo cual, se recomienda revisar la distribución de privilegios para acceder y operar el sistema y permitir el uso más flexible y amplio de la base de datos del Programa.

En materia de normatividad se considera pertinente continuar con el proceso ya iniciado de reconfiguración de las ROP del Programa procurando su simplificación para hacerlas más amigables a los usuarios, valorando la posibilidad de tomar como eje los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de estructuras, en lugar de las modalidades u objetivos de los apoyos, tomando en cuenta que los servicios se mantienen en el tiempo y las modalidades cambian según la orientación que FIRA decida darle al Programa. En esta misma línea de trabajo, se recomienda en lo posible, concentrar la normatividad del Programa preferentemente en las ROP, evitando su repetición en las “Condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA”, o en otras disposiciones aplicables para evitar confusiones entre los operadores del Programa. Si el funcionamiento de los fideicomisos integrados en FIRA no lo permiten, se recomienda valorar la pertinencia de incluir en las “Condiciones de operación” una cláusula general que indique que en materia de apoyos tecnológicos y de fomento se aplicara lo que indiquen las ROP.

En relación al proceso auxiliar de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados, se concluyó en la necesidad de darle un sentido de fomento, por encima de una visión controladora que puede llegar a inhibir la estructuración de una más amplia y sólida red de asesores y consultores al servicio de FIRA, de las instituciones financieras que operan con ella y de los productores y empresas agropecuarias y rurales. En esta materia se recomienda considerar la posibilidad de que las habilitaciones y registros de asesores y consultores que aspiren a prestar servicios a las IFB e IFNB que operan con FIRA, sean autorizadas y resueltas por el área de crédito y los que tengan que ver con servicios de asesoría y consultoría para los productores y empresas agropecuarias, que sean analizados y resueltos por el área de promoción. Además, se considera recomendable revisar el actual esquema centralizado de autorización de registros y habilitaciones, evaluando la pertinencia de facultar a las Direcciones Regionales y a las Residencias Estatales para que seleccionen a los prestadores de servicios que estarán bajo su responsabilidad de supervisión.

Finalmente la evaluación concluye considerando que los actuales procesos del Programa funcionan con una razonable eficiencia y tienen pocas oportunidades de mejora, pero que aún con procesos tan sólidos como los existentes, no será suficiente para garantizar el éxito del Programa si no se cuenta con personal técnico suficiente que atienda las necesidades del sector agropecuario y rural de mejora y cambio tecnológico, por ello recomienda también que se procure reforzar la estructura institucional de FIRA, en el nivel de Agencias y Residencias Estatales, con cuando menos dos o tres promotores o especialistas en promedio para cada caso, a los efectos de evitar el deterioro en la



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



calidad de los servicios de FIRA, tomando en cuenta la creciente saturación de actividades en esos niveles.

CAPÍTULO

1



1. INTRODUCCIÓN

En 2013 FIRA solicitó a la FAO que realizara la evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural (Programa), dando continuidad a dos evaluaciones previas de diseño y de consistencia realizadas a este mismo Programa con anterioridad. La evaluación debería permitir aprovechar el conocimiento institucional y programático previamente obtenido por los evaluadores externos de la FAO y avanzar en la revisión de los procesos del Programa con miras a consolidarlo como uno de las más importantes herramientas de las que dispone la institución para la consecución de sus objetivos de desarrollo.

La evaluación de procesos a diferencia de las evaluaciones previas enfatiza en la búsqueda de mejoras operacionales en los procesos involucrados en el Programa, para lo cual sigue la metodología general diseñada por CONEVAL como institución normativa en materia de evaluación de la política social, pero por tratarse de un programa especializado del sector de banca de desarrollo, fue necesario adaptar la metodología a las particularidades de FIRA, complementando la información documental a la que se tuvo acceso con visitas de campo a una buena parte de las oficinas regionales, estatales y locales de la institución en donde se entrevistó a 80 actores-operadores del Programa para detectar las oportunidades de mejora, así como las buenas prácticas y la consistencia entre lo previsto en la normatividad y la operación en la realidad, por lo que a lo largo de los trabajos de campo se procuró seguir las rutas reales que sigue la operación del Programa, para después contrastarlas con lo que indicaban los documentos normativos de FIRA. El resultado global de la evaluación confirmó que los procesos del Programa operan con una eficiencia suficiente para asegurar el logro de sus resultados y la entrega con transparencia y oportunidad de sus productos y servicios a los destinatarios previstos en la población objetivo, aunque como todos los procesos organizativos y programáticos pueden ser mejorados en algunos aspectos específicos.

Se aclara que los T de R que sirvieron de base para la presente evaluación contemplaron centrar la atención únicamente en el año 2012, sin embargo, en virtud de que la evaluación fue iniciada hasta noviembre de 2013 su realización se desfasó hasta el primer semestre de 2014 cuando ya la presente administración tenía avanzados los trabajos de su Plan Estratégico Institucional 2013-2018 que finalmente quedó publicado el 29 de abril de 2014; en estas circunstancias mantener la atención puesta solo en el año 2012 resultaba inadecuado y poco útil para FIRA, por lo que de común acuerdo las contrapartes técnicas de FAO y FIRA convinieron en extender la visión de la evaluación a los años comprendidos en el período 2010-2014 para observar, tanto los resultados obtenidos por el Programa como los cambios sucedidos en su orientación, normatividad y alcance y analizar los procesos a la luz de estos resultados y cambios. La inclusión de varios años en la evaluación se ve mayormente reflejada en el Capítulo 5 Resultados que incluye un subcapítulo en el que se muestra un resumen de los resultados obtenidos por el Programa a través de los recursos aplicados y los beneficios obtenidos. Los datos debidamente organizados y detallados de los presupuestos ejercidos y la población efectivamente atendida por el Programa se presentan en un anexo especial que se espera sea útil a FIRA para soportar las importantes decisiones que habrá de tomar para hacer



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



de los apoyos tecnológicos una herramienta estratégica en la consecución de sus objetivos de mediano plazo. En otros apartados se hacen referencias al período y no a un año específico.

Finalmente los evaluadores de la FAO dejan constancia que el trabajo de campo involucrado en la evaluación les permitió confirmar que FIRA es una institución que ha logrado construir una cultura organizacional muy sólida y de muy alto nivel, que permite y alienta a sus ejecutivos a preservar valores como el respeto y profesionalismo en el trato con los clientes y una esmerada dedicación al trabajo, conjugando el conocimiento de la realidad agropecuaria con una gran vocación de servicio público. En las páginas siguientes se detallan los trabajos y resultados de la evaluación de procesos realizada.

CAPÍTULO

2



2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN

En este capítulo se describen las principales características del Programa, así como su operación general con base en el análisis de la información primaria y secundaria obtenida por los evaluadores. Otorga énfasis a la descripción de todos aquellos procesos y subprocesos que conducen de manera significativa al logro del propósito. El capítulo inicia con una breve referencia al contexto en que opera; continua con la descripción general de sus principales características, misma que se complementa con datos específicos recabados en el Anexo I, integrado con base en la revisión de la documentación normativa y con el fin de reconocer sus objetivos y funcionamiento general.

Cabe destacar que la descripción de la operación del Programa incluida en este capítulo se realizó primero con información puramente normativa, y posteriormente se reformuló con información complementaria que se obtuvo en el trabajo de campo, lo que permitió constatar y en algunos casos corregir la percepción inicial. De esta manera, los contenidos de este capítulo se complementan con una descripción completa y detallada que se presenta en el Capítulo 3, de todos y cada uno de los procesos involucrados en la operación, lo que ofrece una visión más amplia y detallada de su funcionamiento, a la par que permite obtener respuesta a las preguntas sobre procesos contenidas en los T de R acordados con FIRA.

2.1. Contexto en que opera el Programa

2.1.1. El Sistema Bancario Mexicano

El Sistema Bancario Mexicano está integrado por el Banco de México, los establecimientos de banca múltiple –incluidas filiales del exterior-, representados por los bancos privados; las instituciones de banca de desarrollo y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico¹.

Las instituciones de banca de desarrollo son entidades de la administración pública federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de Sociedades Nacionales de Crédito. Reciben depósito de dinero y otorgan préstamos y créditos, para facilitar a sus beneficiarios el acceso al crédito y propiciar en ellos el hábito del ahorro y el uso de los servicios que presta el Sistema Financiero Mexicano. Destacan entre estos, la Nacional Financiera, el Banco de Obras y Servicios Públicos y el Banco de Comercio Exterior.

Los Fideicomiso Públicos son unidades técnicas especializadas en algún sector de la economía mediante las cuales se canalizan recursos hacia operaciones de descuento provenientes de préstamos a sectores prioritarios otorgados por las instituciones de crédito. Los fideicomisos creados por el gobierno mexicano son administrados por alguna de las instituciones de banca de desarrollo y otros por el propio Banco de México que actúa como Fiduciario de los recursos fideicomitados por el

¹ En el Sistema Bancario Mexicano también se incluye el Patronato del Ahorro Nacional.



Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Este es el caso de los fideicomisos agrupados en lo que se conoce como FIRA que fueron creados en el transcurso de los últimos 60 años para fomentar el desarrollo agropecuario y forestal de México, mediante operaciones de descuento, crédito, garantías, administración de riesgos y otros servicios financieros y tecnológicos.

2.1.2. Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: FIRA

En México, la institución eje de la política de financiamiento agropecuario y rural son los fideicomisos que forman FIRA, integrados por el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO, 1954); el Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA, 1965); el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA, 1972) y el Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA, 1988) encargados de otorgar créditos, garantías y otros servicios y apoyos financieros y tecnológicos destinados a los productores agropecuarios, forestales, pesqueros y acuícolas y rurales. Los Fideicomisos FIRA fueron creados por el Gobierno Federal en el Banco de México (institución fiduciaria) a través de la SHCP quién actuó como fideicomitente con mandatos específicos que fueron señalados en sus contratos constitutivos y que han sido modificados para adecuarlos a las circunstancias, desafíos y criterios de política en diversos momentos.

Los fideicomisos FIRA actualmente están administrados por una sólida estructura administrativa y técnica cuya funcionalidad abarca los niveles nacional, regional, estatal y local, a través de 1,143 empleados, una oficina nacional corporativa, 5 Direcciones Regionales, 31 Residencias Estatales y 100 sucursales o Agencias Locales.

A través de FIRA se canaliza más del 50 por ciento del financiamiento público al sector agropecuario, forestal y pesquero, mediante servicios de fondeo, crédito, garantías y otros servicios financieros que se prestan en la modalidad de segundo piso; esto significa que la institución opera y sirve de respaldo a intermediarios financieros bancarios y no bancarios.

Desde la fundación de su primer fideicomiso (FONDO, 1954), FIRA ha mantenido tres principios básicos: i) actuación desde un segundo piso; ii) inducir la participación del sector privado en la prestación de crédito y otros servicios financieros al sector rural; y, iii) apoyar no sólo el fomento de la oferta de productos y servicios financieros, sino también el desarrollo de más y mejores sujetos de crédito mediante acciones de apoyo financiero consistentes en ofertar tasas de interés por debajo de las tasas comerciales, junto con garantías y otros apoyos que facilitan la incorporación de los productores al sistema financiero formal y, por otra parte, con acciones de fomento a la innovación y transferencia tecnológica y el incremento de la productividad, mediante servicios de capacitación, asesoría y consultoría. Las garantías y los reembolsos por apoyos técnicos fueron importantes a partir de la creación del FEGA en 1972. Las garantías operaron por muchos años en último término ya que hace algunas décadas se contaba con seguro y precios de garantía en los principales productos agroalimentarios. Por su parte, los apoyos tecnológicos han mantenido sus características



esenciales a través de servicios de capacitación, asesoría y consultoría aunque sus objetivos específicos y las poblaciones a las que se ha beneficiado han variado en el tiempo, pasando de la población agropecuaria y rural en lo general a grupos de productores y empresas cada vez más y mejor focalizados.

2.1.3. ¿Bajo qué condiciones externas o internas, y/o condiciones políticas, culturales o financieras opera el Programa? ¿Pueden estas condiciones afectar la operación del Programa?

a) Terminación de los contratos de fideicomiso de FIRA en Banco de México en diciembre de 2013. FIRA se transforma y adquiere nuevos desafíos.

En 1993 fue decretada la Ley que otorga Autonomía del Banco de México, hecho que le dio un nuevo carácter a FIRA y le impuso nuevos retos. La Ley confirmó que el banco central continuaría como fiduciario pero estableció que ya no tendría un vínculo financiero como en todos los años precedentes, consecuentemente el cambio ha impactado en el patrimonio de FIRA y en su trayectoria de los últimos años y le seguirá impactando aún más en los próximos, porque ahora se enfrenta a la responsabilidad de transitar hacia una institución financieramente auto sostenible y con capacidad de apoyar al sector agropecuario a enfrentar los retos agroalimentarios que impone las realidades del país, a la vez que resuelve sus propios desafíos, como son desarrollar nuevos mecanismos financieros que garanticen la operación y rentabilidad de la organización, así como ampliar la cobertura y diversificar los riesgos contenidos en el financiamiento agropecuario y rural.

b) 2012-2013 Transición hacia un nuevo gobierno en la Administración Pública Federal (APF) y hacia un nuevo ciclo de planeación-programación nacional.

En el año 2012 el Programa evaluado operó en el contexto de un año electoral y la transición hacia un nuevo gobierno que asumió sus funciones el 1º de diciembre de ese año. De acuerdo con la Ley de Planeación, cada seis años en este día y mes, se inicia un nuevo ciclo de planeación – programación que se traduce en la formulación y puesta en ejecución de nuevos objetivos y estrategias nacionales que se expresan en el Plan Nacional de Desarrollo y en Programas Sectoriales, Regionales y Especiales que orientan y conducen las tareas de la APF conforme nuevas visiones, criterios y prioridades políticas. La transición hacia un nuevo gobierno impacta el ejercicio de los programas públicos porque la APF en todas sus entidades y organismos, en el último año de cada administración federal, se ve impulsada a revisar y en algunos casos a restringir sus intervenciones a lo esencial en sus correspondientes campos de actividad, en preparación de la terminación de un ciclo sexenal. En este período de transición es usual que en algunas de las entidades de gobierno se realicen ejercicios de reflexión interna para evaluar los alcances, debilidades y fortalezas de los programas en curso con miras a prepararse mejor, tanto para la nueva programación sexenal como para los actos de entrega recepción a que obliga los cambios de gobierno. FIRA como conjunto de fideicomisos instituidos en el Banco de México tiene la particularidad (que se reconoce como una fortaleza) de contar con una cultura propia y una gran estabilidad institucional que la ha preservado



de cambios bruscos en sus estructuras y programas. En lo que respecta a los instrumentos del proceso de planeación y programación (nuevo PND y programas sectoriales, regionales y especiales) no afectaron la orientación y operación del Programa de apoyos tecnológicos y financieros, en la medida en que su formulación ocupó el año 2013 y parte de 2014, y las ROP que norman su ejecución se mantuvieron vigentes y prácticamente intactas en todos sus contenidos durante 2012, 2013 y siguen vigentes en 2014, aunque ya es previsible que se ajustarán para 2015 en atención a las nuevas definiciones de política contenidas en el Programa Estratégico Institucional de FIRA para el periodo 2013-2018 que fue publicado en el D.O.F. el 29 de abril de 2014.

Por otra parte ha sido claro, desde el inicio del nuevo gobierno en diciembre de 2012, que los nuevos objetivos nacionales y líneas estratégicas para impulsar el desarrollo pasarían por fomentar reformas estructurales en materia de energía, telecomunicaciones, finanzas, ingresos públicos, educación y en el sector agroalimentario y rural, con el objetivo de construir un país más próspero a través de fomentar el incremento de la productividad y la competitividad en todas las campos del quehacer económico. Con esta visión, en 2013 se concretaron cambios en la Constitución mostrando la voluntad de abrir espacios para las reformas propuestas. Actualmente (junio de 2014) están en trámite para ser aprobados otros importantes cambios en la legislación secundaria en varios de los temas propuestos lo que permitirá dar pasos adicionales en el camino elegido. Aspecto a destacar es el propósito del Gobierno Federal de resolver los problemas de pobreza extrema y combatir el hambre y, por otra parte, promover la generación de empleos de calidad, democratizar el acceso al financiamiento, impulsar a las pequeñas y medianas empresas y detonar el desarrollo de la infraestructura como estrategias para consolidar el desarrollo nacional y regional. Específicamente el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (PRONAFIDE), publicado en el D.O.F. el 16 de diciembre de 2013 postula un conjunto de nuevos objetivos y estrategias nacionales que serán determinantes para las futuras acciones de FIRA. Destaca el aliento a la mayor competencia en el sector financiero, el impulso que se pretende otorgar a la Banca de Desarrollo, el impulso a nuevos intermediarios financieros como SOFOMES, Almacenes Nacionales de Depósito y Cajas de Ahorro para que desarrollen nuevos productos y servicios acordes con las necesidades del crecimiento y, la creación de un marco prudencial de regulación y control que prevenga situaciones críticas que trastornen la operación del sistema financieros y afecten al conjunto económico nacional.

En lo concerniente al crédito otorgado o financiado por la Banca de Desarrollo, el PRONAFIDE 2013-2018 propone metas anuales de 11% para contribuir al crecimiento y desarrollo del país. Considerando el volumen de crédito como una proporción del PIB, el PRONAFIDE postula que el crédito total crezca del 6.2% al 7.9 % entre 2014 y 2018. Estas ambiciosas metas crediticias nacionales están determinando la reformulación de las metas sectoriales de FIRA para los próximos años imponiéndole nuevos desafíos operacionales.



c) La situación agropecuaria nacional. El papel de FIRA en el contexto actual.

El sector agropecuario, forestal, pesquero y rural sigue siendo estratégico para el desarrollo nacional. Es conocido que participa con el 3.4 por ciento del PIB nacional y con el 34.5 por ciento del PIB rural según los datos disponibles de INEGI. En materia de empleo ocupa el 13.8 por ciento de la PEA nacional total y 34.6 por ciento de la PEA rural. Los ingresos de los productores agropecuarios provienen significativamente de las actividades agropecuarias, especialmente los ingresos de los más pequeños productores cuyo tamaño, dispersión y condiciones de pobreza les dificulta la satisfacción de sus necesidades básicas y su vinculación a los mercados agropecuarios. Para los medianos productores y empresas agropecuarias el desafío sigue siendo elevar la productividad como para los grandes lo es consolidar la competitividad de sus productos y actividades. En el contexto de la importancia relativa de las actividades agropecuarias y desafíos persistentes para lograr su crecimiento y con ello contribuir a mantener o incrementar el empleo y la productividad sectoriales, el papel financiero a través de fondeo, crédito directo, garantías y dilución de riesgos, y el de fomento tecnológico que FIRA ha cumplido en las últimas décadas adquiere mayor importancia para los próximos años, especialmente en cuanto a impulsar el acceso al financiamiento para los productores que no cuentan o tienen acceso insuficiente al crédito; fomentar el crédito a largo plazo para impulsar la productividad de los productores rurales, y a fortalecer las redes de intermediarios financieros y de prestadores de servicios especializados, ambos, actores vitales para aumentar el volumen de financiamiento y sobre todo para ampliar la cobertura de los servicios financieros y la cartera crediticia.

d) El papel de las acciones de fomento tecnológico para consolidar las actuaciones financieras de FIRA y facilitar el incremento de la productividad agropecuaria.

Tradicionalmente FIRA ha fomentado el incremento de la productividad agropecuaria a través de acciones crediticias y de apoyo a las garantías que las soportan y, por otra parte, ha utilizado diversas herramientas para el fomentar la adopción de nuevas prácticas productivas y el uso de tecnologías más apropiadas, así como para alentar la innovación en los procesos productivos agropecuarios. Estas herramientas han consistido en el financiamiento mediante subsidio de servicios de capacitación, asesoría, consultoría requeridos por los productores y empresas agropecuarias, y la ampliación de estructuras administrativas y técnicas de los intermediarios financieros y prestadores de servicios al sector. Las acciones de fomento tecnológico se han operado a la demanda, lo que significa que los grupos de población objetivo han recurrido a solicitar los apoyos, mismos que se han entregado hasta el límite de la disponibilidad de recursos, bajo la premisa de que al tratarse de recursos públicos deben estar disponibles para su libre disposición por todos los demandantes con el único requisito de que se cumplan las reglas establecidas para su otorgamiento. En el contexto de las condiciones actuales que privan en las actividades agropecuarias y en el financiamiento rural, FIRA enfrenta el desafío de utilizar los apoyos de fomento tecnológico como una herramienta estratégica para consolidar sus actuaciones crediticias y a través de ello, facilitar el incremento de la productividad agropecuaria en sectores, grupos de productores, cadenas y redes de valor con mayor



potencial de crecimiento. Es importante resaltar que los apoyos deberán servir para promover y cubrir costos de aspectos transformadores de las capacidades de los productores y no solamente costos operativos. Solo como ejemplo, al dar subsidios a la tasa de interés se alivian los costos operativos del crédito en que incurre el productor o la institución financiera intermediario y FIRA gana presencia como institución que alienta el financiamiento a tasas preferenciales, aspectos todos importantes para el desarrollo sectorial, sin embargo, cambios estructurales en los sistemas de producción implican procesos más complejos como la adopción de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos de producción, gestión y de mercadeo. Éstos últimos cambios son los que deben interesar al Programa y requieren de esfuerzos sostenidos y de una visión a largo plazo. Cabe advertir que replantear el Programa para orientarlo, de su aplicación general y dispersa a los sectores, productos y regiones con mayor potencial de crecimiento (como lo postula el PEI 2013-2018), o donde las necesidades sean mayormente manifiestas y por lo tanto los apoyos tengan mayor efecto, no será una tarea sencilla y obligará a FIRA a replantear sus estrategias operativas, a reforzar sus Residencias Estatales y Agencias Locales, y a procurar la consolidación de las redes de prestadores de servicios especializados.

2.1.4. ¿Cuáles son las instituciones, dependencias organizaciones que intervienen en la operación del Programa y cuál es el principal papel de cada una? ¿Cómo se verifica la coordinación inter-institucional? ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Programa para operar?

Por su naturaleza de fideicomisos públicos, la intervención de otras instituciones, dependencias y organizaciones en la operación del Programa, se verifica en sus Comités Técnicos (uno por fideicomiso) que constituyen sus órganos de gobierno y en los que participan, además de la SHCP (fideicomitente) y el Banco de México (fiduciario), otras entidades gubernamentales invitadas como SAGARPA, SEDESOL y otras; y organizaciones de productores que participan en representación de los fideicomitentes o beneficiarios de los productos y servicios de los fideicomisos, este es el caso por ejemplo de la Confederación Nacional Campesina (CNC) o la Confederación Nacional Ganadera (CNG). Los Comités Técnicos de los fideicomisos FIRA se reúnen periódicamente y sirven como instancias de gobierno, esto significa que toman las decisiones fundamentales sobre el destino de los recursos que administra cada fideicomiso y sobre los alcances, objetivos, normatividad y operatividad de los diversos programas, incluyendo el que canaliza apoyos de fomento y que es objeto de la presente evaluación de procesos.

La coordinación institucional formal se lleva a cabo en los Comités Técnicos de los fideicomisos FIRA, pero también a través de los diferentes grupos de trabajo interinstitucional en los que participa por invitación expresa; así por ejemplo, para impulsar determinado proyecto o programa de interés gubernamental como lo es el Programa de Uso Eficiente del Agua, cuya entidad responsable es CONAGUA pero en el que participa FIRA como entidad ejecutora, o el de Sustitución de Motores que se coordina con las autoridades y entidades del sector pesca; o el de plantaciones forestales que requiere coordinarse con la CONAFOR.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



La operación del Programa que canaliza apoyos de fomento financiero y tecnológico es propia de FIRA y está centralizada en esta institución a través de sus Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones y Subdirecciones operativas, Direcciones Regionales, Residencias Estatales y Agencias Locales, las que intervienen en sus distintas fases y procesos operativos conforme sus correspondientes atribuciones y funciones. En este caso, no intervienen, como en otros Programas federales, los gobiernos estatales y municipales.

Por otra parte, las instituciones financieras que hacen uso de los recursos de fondeo y crédito de FIRA, deben estar autorizadas para operar como intermediarios financieros para vincular a los fideicomisos FIRA con los destinatarios finales de sus recursos y apoyos. Los intermediarios financieros debidamente acreditados por FIRA pueden otorgar créditos directamente a beneficiarios finales (productores y empresas agropecuarias y rurales), o bien a otro intermediario para que éste a su vez los haga llegar a los productores. Los intermediarios financieros de FIRA se dividen en Instituciones Bancarias, Instituciones No Bancarias y las que asumen el carácter de Parafinancieras, es decir que tienen la doble función de producir o comercializar algún bien o producto agropecuario o agroindustrial y dispersar crédito u otro producto financiero o tecnológico de los operados por FIRA. Así,

- Los Intermediarios Financieros Bancarios (IFB) están representados por los Bancos Privados Comerciales tales como BBVA Bancomer, SANTANDER, HSBC, BANAMEX, BX+, BANORTE, etc. a quienes FIRA “fondea” los recursos que prestan a las empresas y productores agropecuarios, reservándose cada banco un margen de intermediación que constituye su utilidad.
- Los Intermediarios Financieros NO Bancarios (IFNB) están representados por Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOLES), Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS), Almacenes Generales de Depósito (ALMACENES), Uniones de Crédito (UNIONES), Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (COOPERATIVAS), Agentes PROCREA, Arrendadoras Financieras y Empresas de Factoraje, así como por Empresas Parafinancieras.
- Las Empresas Parafinancieras son personas físicas o morales del sector privado, acreditadas de los intermediarios financieros, que por su capacidad de gestión, poder de negociación y posicionamiento en el mercado, facilitan el acceso, distribución y recuperación de crédito, recursos y/o servicios a productores y empresarios (acreditados finales) de los sectores que atiende FIRA, que en forma individual enfrentan obstáculos para tener acceso a estos servicios. Este es el caso por ejemplo, de los ingenios cañeros, las empresas lecheras o algunas empresas comercializadoras de insumos y productos del campo.



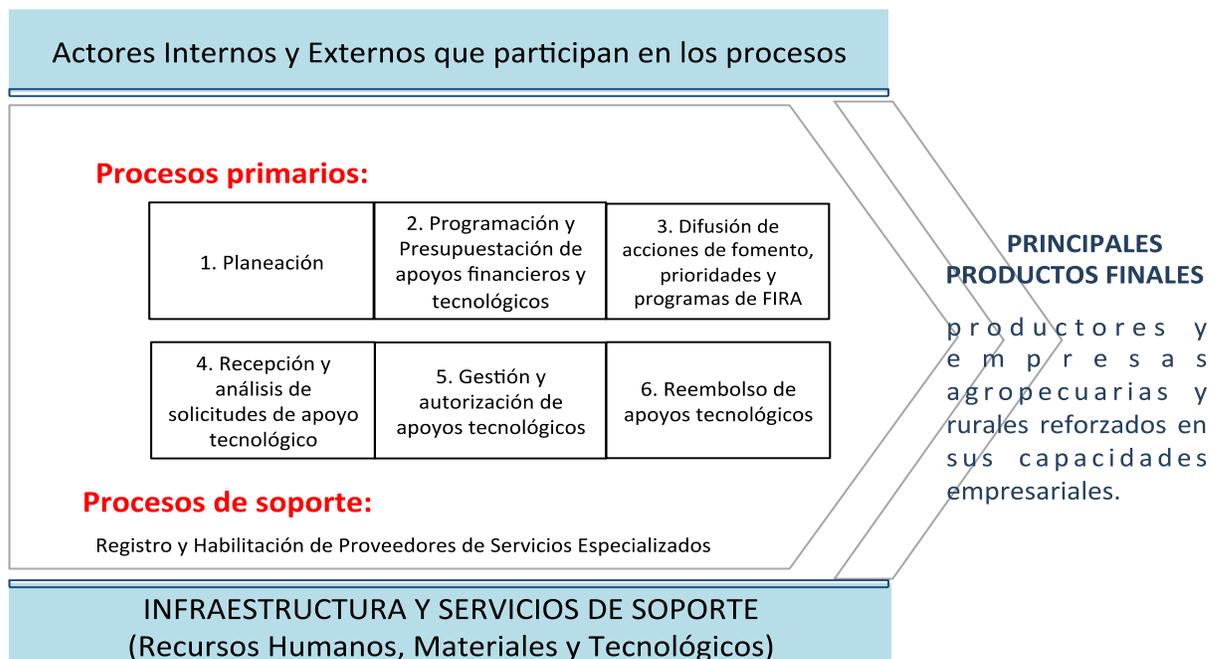
Los recursos que administran los fideicomisos FIRA son los siguientes:

- i. Las aportaciones realizadas por el Gobierno Federal a los patrimonios fideicomitidos que se destinan a financiar fines específicos estipulados en sus contratos de fideicomiso, que en lo general sirven para fomentar el desarrollo económico y social, la productividad y la competitividad de los productores del campo y de sus empresas y unidades productivas, a través del fondeo de líneas de crédito, créditos directos, garantías y otros servicios financieros y de apoyo tecnológico. Los recursos del Programa cuyos procesos son evaluados entran en ésta categoría y en su aplicación toman la forma de subsidios directos.
- ii. Los intereses provenientes de la administración de los recursos fideicomitidos.
- iii. Aportaciones en la forma de subsidio destinados a financiar ciertos productos o servicios de apoyo otorgados por los fideicomisos.
- iv. Suscripción de créditos previamente autorizados por la autoridad hacendaria (SHCP) y los órganos de gobierno de los fideicomisos FIRA.
- v. Recursos depositados en FIRA para su administración por otras entidades gubernamentales para destinarlos a financiar productos o servicios específicos.
- vi. Otras aportaciones y productos provenientes de diversas fuentes.

2.1.5. ¿Cómo está estructurada la operación del Programa?, ¿cuál es la secuencia de los procesos operativos y en qué órdenes de gobierno se llevan a cabo?, ¿cómo se articulan los procesos entre sí?

a) Estructuración del Programa.- El Programa se formula, ejecuta, opera y es objeto de seguimiento por unidades de la propia organización de FIRA, es decir, es un Programa interno en el que no intervienen otros órdenes de gobierno o entidades ajenas a FIRA, con excepción de las que ejercen facultades de control y supervisión (SHCP, SFP, Comités Técnicos de los Fideicomisos y CONEVAL como entidad normativa de las evaluaciones de los Programas públicos).

FIGURA 1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO Y FINANCIERO DE FIRA



FUENTE: Consultores FAO.

2.2. Descripción de las principales características del Programa

La descripción general del Programa está dividida en dos puntos: la descripción de sus principales características y la descripción de su operación con base en la revisión de la documentación normativa y las entrevistas realizadas.

2.2.1. Normatividad del Programa

Durante 2010 y 2011 el Programa sufrió cambios importantes, tanto en su diseño conceptual como en sus ROP. A partir de 2012, todos los apoyos de fomento financiero y tecnológico que FIRA otorga se han conjuntado en el “Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural”, mismo que cuenta (como todos los Programas de la APF que se organizan y promueven para canalizar subsidios a ciertas poblaciones objetivo), con sus propias Reglas de Operación, sin descuido de estar respaldado por las “Condiciones de Operación de los Apoyos Tecnológicos y Financieros de FIRA”, por la “Guía para la Operación de los Productos y Servicios de FIRA”; por otras disposiciones de sus órganos de gobierno (Comités Técnicos de FIRA), y por la normatividad legal aplicable en cada caso, así como por procedimientos administrativos, bases de datos y sistemas de monitoreo, supervisión y seguimiento interno expresamente diseñados para el control de todas y cada una de sus operaciones.



2.2.2. Organización para la ejecución

El Programa se lleva a cabo y opera movilizándolo toda la estructura administrativa y técnica de la institución, incluyendo sus Agencias Locales, Residencias Estatales, Direcciones Regionales, Direcciones Nacionales y Direcciones Generales Adjuntas, en un esquema de responsabilidades distribuidas y compartidas en los diferentes niveles. Además, la ejecución del Programa se apoya en una red de prestadores de servicios especializados, constituida por asesores técnicos (personas físicas) y empresas de servicios de asesoría y consultoría en el ramo agropecuario (personas morales) que asesoran la organización de los productores, la integración de proyectos susceptibles de recibir créditos incluyendo la necesaria gestión ante los bancos privados. Estos prestadores de servicios también ayudan a los productores en los procesos de adquisición, transferencia e innovación tecnológica y realizan investigaciones y estudios especializados de mercado y de diagnóstico y estructuración de redes de valor. Por otra parte, en los procesos operativos del Programa participan bancos y otras instituciones no bancarias y empresas parafinancieras las que sirven como agentes intermediarios para el pago de los servicios apoyados. En los procesos evaluados, se omite la intervención de los bancos y otros intermediarios porque estos están normados por otras disposiciones y reglamentaciones ajenas al Programa.

2.2.3. Fin y propósito del Programa

El Programa busca a nivel de FIN: “Contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano, con servicios financieros y tecnológicos”, y a nivel de PROPÓSITO (Vertiente tecnológica): “Propiciar el acceso formal a los productores y empresas de los Sectores Rural y Pesquero al Financiamiento, fortalecimiento de sus empresas, articulación a los mercados y el uso de energías alternativas”, así como: (vertiente financiera) “Contribuir a la Oferta de Servicios Financieros al Sector Rural mediante una red de intermediarios financieros en operación con FIRA”. Para medir y verificar los resultados del Programa en 2012, FIRA acordó con la SHCP el uso de los siguientes indicadores a nivel de fin y propósito:

A nivel de fin se acordó dar seguimiento al impacto del Programa en el ingreso de los productores señalando específicamente el siguiente indicador: Crecimiento Relativo del Ingreso de productores agropecuarios, forestales, pesqueros y rurales de bajos ingresos. A nivel de propósito los indicadores seleccionados en la MIR del Programa fueron: i) Porcentaje de nuevos sujetos de crédito personas morales, y ii) Crecimiento anual de intermediarios financieros con registro FIRA. Más adelante se hace mención a los resultados obtenidos y medidos a través de estos indicadores.

2.2.4. Población objetivo y año base del Programa

El Programa focaliza su atención en los siguientes grupos de población objetivo:

- i. Los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesca, acuicultura y en general a los localizados en el medio rural, con atención preferente en los pequeños y medianos que requieren mayor atención, tanto para convertirse en sujetos de crédito, como para



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



consolidar sus actividades cuando ya están acreditados y se proponen elevar su productividad y consolidar sus operaciones.

- ii. Las personas físicas y morales prestadoras de servicios especializados constituidas por técnicos, asesores y consultores que individualmente o agrupados en empresas o despachos, prestan servicios profesionales a los productores y empresas agropecuarias y rurales, y sirven de enlace entre los intermediarios financieros bancarios y no bancarios, las empresas parafinancieras, los propios productores y los fideicomisos FIRA.
- iii. Los Bancos privados e instituciones financieras no bancarias representadas por SOFOMES, SOFOLES, SOFIPOS, Uniones de Crédito, Cooperativas y Cajas de Crédito y Empresas Parafinancieras que sirven de intermediarios entre FIRA y los productores y empresas agropecuarias y rurales, mediante operaciones de descuento, crédito, garantías y otros servicios financieros que disminuyen los riesgos y permiten acceder al financiamiento de la banca de desarrollo.
- iv. Empresas comercializadoras y prestadoras de servicios agropecuarios.
- v. Los jóvenes y estudiantes que apoyan las actividades agropecuarias como promotores y gestores tecnológicos y financieros.

Es de señalar que FIRA ha logrado en los últimos tres años focalizar mejor las poblaciones objetivo que pretende beneficiar con su Programa de apoyos tecnológicos y financieros. En efecto, es notorio que mientras en 2010 los grupos de población objetivo incluidos en las ROP eran 19, actualmente son 5 grupos perfectamente diferenciados entre sí.



CUADRO 1. PROGRAMA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE FIRA 2013-2018

Objetivos	Indicadores
1. Impulsar el acceso al financiamiento para los productores con proyectos viables que no cuentan o tienen acceso insuficiente al crédito.	1.1. Crédito total impulsado.* 1.2. Acreditados finales atendidos (identificados) en el año.
2. Fomentar el crédito a largo plazo para impulsar la productividad de los productores rurales.	2.1. Crédito a largo plazo total impulsado.*
3. Promover el financiamiento en las áreas de interés de la política pública.	3.1. Crédito total impulsado* a empresas micro, pequeñas, familiares y medianas. 3.2. Crédito total impulsado* en la región Sur-Sureste y en municipios prioritarios del país**. 3.3. Crédito total impulsado* a proyectos sustentables.
4. Ampliar y fortalecer la red de intermediarios financieros, con estrategias de banca de segundo piso.	4.1. Oportunidad de la atención a los intermediarios financieros.** 4.2. Ventanillas de atención de intermediarios financieros. 4.3. Crédito total impulsado* con IFNBs en operación directa e indirecta.
5. Vincular el crédito a los programas gubernamentales.	5.1. Crédito asociado a programas públicos.
6. Garantizar la Sustentabilidad del Patrimonio de FIRA.	6.1. Crecimiento real del patrimonio.

* Se refiere a la cartera propia y la impulsada vía garantía sin fondeo.

** Se refiere a los municipios identificados en la *Cruzada Nacional Contra el Hambre*.

Fuente: Programa Estratégico Institucional 2013-2018 de FIRA publicado en el D.O.F. el 29 de abril de 2014

2.2.5. Apoyos del Programa

Antecedentes de los apoyos financieros y tecnológicos actuales.- En los últimos años FIRA ha impulsado diversas acciones de mejora continua de sus actividades tendiente a ganar eficiencia y eficacia y a obtener mejores resultados con la administración de los recursos que anualmente le son provistos por el Gobierno Federal a través del PEF, con el fin expreso de otorgar apoyos de fomento a ciertos grupos de población objetivo. Así, FIRA ha transitado a lo largo de varias décadas por diversos esquemas de apoyo tecnológico y financiero estructurando variados programas e instrumentos. Sin embargo, a lo largo del tiempo y cuando menos desde la creación del FEGA en 1972, ha existido el interés constante de apoyar a los productores agropecuarios en el mejoramiento de la productividad de sus cultivos y productos, a través de fomentar el uso de mejores tecnologías mediante servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría. Estos servicios se han entregado de manera directa por medio de viajes técnicos, eventos demostrativos y a través de cursos, seminarios, talleres y diplomados sobre tecnologías y técnicas que abordan distintos tópicos productivos, administrativos y de gestión empresarial y financiera. Asimismo se ha hecho uso de la contratación de asesores técnicos habilitados o a través de asesorías y consultorías que son encargadas a especialistas y empresas proveedoras de este tipo de servicios. Por otra parte, también ha sido una constante de los fideicomisos FIRA fomentar con mejores tasas de interés, garantías y otros servicios financieros a los productores agropecuarios para que participen de los sistemas de crédito formales, o para que se inserten en el sistema financiero rural. Con estímulos en las tasas de interés también se ha tratado de alentar a la banca privada para que atienda a los sectores agropecuario y rural y especialmente a los pequeños productores que por su tamaño o dispersión se les dificulta



acceder al sistema financiero rural, tanto en los temas tecnológicos como en los financieros lo que a lo largo del tiempo ha cambiado son las modalidades, montos, requisitos o las prioridades que han sido apoyadas.

El Programa entrega actualmente dos tipos de apoyo a sus beneficiarios: Tecnológicos y Financieros. Se consideran apoyos tecnológicos a los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y de expansión de estructuras que se otorgan con diversos fines específicos mediante el reembolso de las inversiones realizadas en conceptos previamente autorizadas a los beneficiarios. Las inversiones se pagan después de haber cumplido con todos los requisitos previstos en los procesos involucrados. Son apoyos financieros los descuentos en tasas de interés que una vez aprobadas por las instancias de gobierno de FIRA se aplican a proyectos especiales prioritarios, o de manera general, en los créditos que otorga o fondea la institución con fines de fomento o de inclusión financiera, además de los apoyos que se otorgan para subsidiar parcialmente las primas de garantía y otros servicios financieros que buscan disminuir los riesgos del financiamiento otorgado. En el período 2010-2012 se utilizaron específicamente los siguientes tipos de apoyo:

- a) Apoyos tecnológicos.- Se aplican buscando propiciar la organización de los productores para incrementar la base de sujetos de crédito insertos en esquemas formales de financiamiento; proporcionar a grupos específicos de población objetivo, los conocimientos necesarios para convertirlos en sujetos de crédito o para consolidar sus conocimientos financieros, organizacionales, contables y tecnológicos que le son necesarios en su desempeño productivo y empresarial. También se otorgan para la estructuración de proyectos de inversión susceptibles de recibir el apalancamiento financiero de los recursos de FIRA, en función de la calidad de los recursos, procesos y buenas prácticas empresariales, así como del papel que desempeñan en las redes y cadenas de valor agroalimentarias o de su contribución a la elevación de la productividad y competitividad. Estos apoyos incluyen una gama limitada de productos y servicios que se describen a continuación:
 - i. Capacitación mediante cursos, seminarios, talleres, misiones comerciales, eventos de demostración y estancias laborales, tanto nacionales como en el extranjero. Se llevan a cabo para el logro de diversos fines específicos, como: a) la organización de los productores, b) la promoción de los servicios financieros, c) la educación financiera de los productores y empresas agropecuarias, d) la promoción del crédito y otros servicios financieros, e) la transferencia y la innovación tecnológica, f) la consolidación empresarial, g) la creación de redes de valor, h) la promoción e integración de proyectos con beneficios potenciales favorables al medio ambiente y otros. Estos apoyos pueden ser recibidos por personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que operan con FIRA; así como por los propios intermediarios financieros interesados en consolidar sus estructuras y cartera de acreditados, y los prestadores de servicios especializados que participen en el mercado de asesoría y consultoría para los sectores agroalimentario y rural; o por jóvenes y estudiantes que participen en apoyo a dichos sectores.



- ii. Asesoría técnica para la gestión y registro de organizaciones de productores, transferencia e innovación tecnológica; ampliación de estructuras de los proveedores de servicios especializados y de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios; para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, incrementar la producción, elevar la calidad de productos, generar ahorros, establecer controles productivos, diseñar e implementar unidades de transferencia de tecnologías y otras que mejoren la productividad y rentabilidad de las empresas de organizaciones de productores. Estos servicios, así como los de capacitación descritos en el apartado anterior, pueden ser proporcionados a los beneficiarios a través de los Centros de Desarrollo Tecnológico que FIRA tiene instalados en diversas regiones del país, o a través de convenios de cooperación técnico-financiera, o de colaboración con Instituciones de Educación Superior, Prestadores de Servicios Especializados, Agentes de Cambio Tecnológico, Entidades o Instituciones Públicas.
 - iii. Consultoría para la consolidación y desarrollo de capacidades productivas y empresariales de los productores; de las capacidades organizativas y técnicas de los prestadores de servicios especializados, y de las capacidades de dispersión del crédito y desarrollo de proveedores de empresas parafinancieras y otras instituciones financieras no bancarias. Estos servicios son especialmente importantes para: a) la elaboración de diagnósticos, y el diseño e implementación de ofertas tecnológicas que incidan en el mejoramiento de la productividad y la rentabilidad y, b) para la investigación y el desarrollo de mercados, la realización de estudios de mercado, de estrategias de mercadotecnia y/o de promoción, y la contratación de servicios de información especializada.
 - iv. Formulación, gestión y seguimiento de proyectos de crédito fomentados entre los pequeños y medianos productores y empresas agropecuarias por proveedores de servicios especializados con el fin de aumentar la cartera de acreditados y la elaboración de proyectos viables técnica y financieramente. El apoyo se otorga por la elaboración de proyectos de inversión que involucren crédito refaccionario para pequeños y medianos productores (PD1 y PD2); así como para el primer crédito de capital de trabajo de los nuevos sujetos de crédito que sean pequeños o medianos (PD1 y PD2). La gestión debe contemplar: la integración de expedientes de crédito, el trámite correspondiente ante los Intermediarios Financieros hasta su descuento con FIRA, el seguimiento en campo de la aplicación del crédito y del proyecto, hasta la fecha del primer vencimiento. El resultado de dicho seguimiento se entrega a FIRA.
- b) Apoyos financieros.– Buscan el logro de dos objetivos específicos: a) Contribuir al desarrollo de la oferta de servicios financieros en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural para facilitar el acceso al crédito formal a la población objetivo de FIRA y, b) Inducir el fortalecimiento de intermediarios financieros y el uso de esquemas integrales de administración de riesgos. Los beneficiarios de apoyos financieros incluyen, tanto a personas físicas o morales que se dediquen



a actividades primarias, como a Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.

- i. Apoyo en tasa de interés.- Las ROP's que estuvieron vigentes tanto en el año 2012 como en los otros años del período analizado, contemplaron otorgar apoyos para los pequeños productores y empresas dedicadas a la actividad primaria sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que recibieron fondeo de FIRA y para fomentar que los productores elegibles de los Programas Especiales autorizados por FIRA, accedieran al financiamiento en condiciones preferenciales, estableciendo requisitos y montos máximos de los créditos con apoyo en tasa de interés. Cabe señalar que los apoyos sirven para solventar los costos operativos de las IFNB que acreditan a los pequeños productores y empresas agropecuarias con los fondeos de FIRA. Además, los apoyos en tasa de interés se establecieron para dar atención a zonas afectadas por desastres naturales y para fomentar financiamientos a largo plazo con proyectos que requieren apoyo para darles viabilidad financiera o para inducir las inversiones privadas.
- ii. SIEBAN (Formación de Sujetos de Crédito).- Incluye apoyos en tasa de interés en créditos refaccionarios nuevos y en operación, y en créditos de avío o capital de trabajo para socios nuevos o ya acreditados, pero que por su pequeño tamaño y dispersión provocan costos operativos elevados. Este apoyo estuvo vigente el año 2012 aunque es destacable que fue diseñado tiempo atrás, con el fin de compensar a la Banca privada por los costos en que incurre al hacer pequeñas operaciones de crédito y más adelante se generalizó para todos los Intermediarios Financieros, es decir se incluyó a los Intermediarios No Bancarios, pero dejando bajo la responsabilidad del Intermediario Financiero (Banco) la negociación que pueda tener con empresas parafinancieras o IFNB, para ceder total o parcialmente el apoyo que FIRA le otorgue, estipulando los compromisos y porcentajes entre las partes (total o parcial). Las ROP's establecen límites de apoyo por socio activo y obliga a los IF a presentar la relación de socios beneficiarios en el año fiscal. Las ROP también señalan explícitamente una diversidad de casos que se excluyen de los apoyos SIEBAN.
- iii. Apertura de Centros de atención a IFNB.- Se apoya un porcentaje de los costos de apertura de nuevos centros de atención, con el compromiso de incrementar el monto de sus operaciones de descuento y/o garantía sin fondeo en los pequeños y medianos productores y empresas beneficiadas. Los conceptos elegibles de este apoyo son exclusivamente los costos de adaptación de inmuebles, adquisición de mobiliario de oficina, software y hardware para plataforma informática y equipo de comunicación. Se excluye este apoyo cuando el IFNB ha recibido otro apoyo similar para la apertura de un mismo centro de atención.
- iv. Apoyo para el Precio de Servicio de Garantía: Este apoyo aplica para los créditos contratados con garantía FIRA (FEGA) y que estén otorgados como créditos refaccionarios a pequeños productores y empresas (PD1 y PD2) de cualquier región del país; créditos de avío y/o



capital de trabajo otorgados a productores que sean PD1 y PD2 de la región Sur-Sureste; créditos refaccionarios otorgados a productores mayores (PD3), con un saldo máximo por acreditado final y/o grupo de riesgo común; acreditados elegibles dentro del “Programa Especial para el Financiamiento de Largo Plazo a las Empresas Rurales” y, productores que sean PD1, PD2 y PD3 de todo el país que participen en proyectos sostenibles o relativos al mercado de bonos de carbono.

Todos los apoyos de fomento comprendidos en el Programa tienen cobertura nacional, excepto los servicios de capacitación y misiones comerciales o tecnológicas que, en algunos casos también pueden llevarse a cabo en el extranjero.

Con excepción de los apoyos en tasas de interés, todos los apoyos siguen procesos similares aunque son resueltos por áreas distintas y especializadas de FIRA. En el capítulo destinado a la descripción de los procesos se hacen explícitas las características de cada proceso.

2.3. Descripción general de la operación del Programa

El Programa inicia su operación con la promoción y captación de las solicitudes de apoyo en las Agencias Locales de FIRA en donde se verifican los contenidos y documentación requerida, mismas que se capturan en el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) que forma parte de un sistema mayor constituido por el Sistema Informático Integral de FIRA (SIIOF) a través del cual se gestiona, regula y controla toda la operación del Programa. La captura electrónica de las solicitudes de apoyo disparan varias actuaciones consistentes en la generación de comprobantes de no quebranto, pago de impuestos y no adeudos, continúa con la revisión del cumplimiento de la normatividad para en su caso proceder a la autorización de las solicitudes. Primero en el nivel de las RE y de las DR y posteriormente en una Mesa de Control Nacional de todas las operaciones de FIRA, pasando por otras revisiones según el tipo y nivel del o los apoyos solicitados. Una vez revisadas y autorizadas las solicitudes de apoyo por tres instancias diversas del nivel nacional, los solicitantes son informados que procede el otorgamiento del apoyo solicitado y por lo tanto, puede realizar la contratación de los servicios involucrados. Una vez ejecutados se procederá a requerir el reembolso de gastos. Esta última operación requiere de la presentación, revisión y aprobación de facturas y comprobantes debidamente verificados antes de proceder a su pago. Efectuados los pagos a cuentas debidamente catalogadas y registradas en los sistemas informáticos de FIRA concluye el proceso general de otorgamiento de los apoyos. Por tratarse de un reembolso monetario de gastos efectuados previamente por los beneficiarios del Programa, no hay un seguimiento posterior de los efectos o impactos logrados, salvo la realización de evaluaciones externas.

Previo a la realización de las acciones descritas, FIRA lleva a cabo un proceso de planeación, programación y presupuestación anual de sus prioridades en una secuencia que se inicia en la base de la estructura organizativa de FIRA constituida por sus AL, en donde los promotores y agentes cuantifican las necesidades del año siguiente e informan a sus correspondientes RE de sus expectativas. Las RE concentran las demandas de todas sus Agencias e integran una propuesta estatal que se



transmite a la DR que le corresponde, en donde cada DR hace lo propio y concentran la información en el nivel central de FIRA. Las demandas nacionales se contrastan con las asignaciones presupuestales y se inicia un proceso de ajuste que empieza en el nivel central-nacional y baja hacia las DR, RE y AL otorgando, en cada nivel las prioridades correspondientes con base en el conocimiento de los diagnósticos sectoriales y sub-sectoriales, mapeos de agro-negocios, cadenas productivas y redes de valor. Cabe mencionar que a diferencia de otros programas gubernamentales cuyas asignaciones y ejercicios presupuestales tienen plazos anuales, los recursos asignados al Programa de fomento de FIRA, una vez aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación y trasladados a FIRA, pasan a formar parte del patrimonio de los Fideicomisos en particular del fideicomiso denominado Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA, 1972), lo que facilita su aplicación aún después de concluido un año fiscal. Como ya se indicó, una descripción y una explicación detallada de los procesos involucrados en la operación del Programa se presenta en el capítulo 3 siguiente.

2.4. Principales resultados de las evaluaciones externas previas

En 2010 y en 2011 el Programa fue evaluado en su diseño y en su consistencia y resultados. La evaluación de diseño recomendó principalmente compactar los diez programas de fomento que venía operando FIRA en un solo programa que conjuntara todos los apoyos de fomento tecnológico y financiero de la institución; redefinir las poblaciones objetivo y potencial para focalizar mejor los resultados esperados; reestructurar la matriz de marco lógico y adoptar su metodología como parte de sus esfuerzos de mejora continua. Por su parte la Evaluación de Consistencia y Resultados recomendó continuar y profundizar las mejoras ya iniciadas en el Programa para orientarlo mejor a resultados consolidando la MIR, metas e indicadores; articular mejor el Programa a objetivos de mediano plazo haciendo mención explícita a la coberturas actual y al universo de atención potencial para dar paso a una estrategia de cobertura deseada o programada. Esta evaluación destacó como una de las principales fortalezas del Programa la solidez de sus procesos, procedimientos de operación y los sistemas de información que estaban estandarizados, sistematizados y se revisan y actualizan periódicamente.

Previamente en 2008 y 2009 se realizaron evaluaciones de impacto que no contaron con una línea base y cuantificaciones sólidas de población potencial y objetivo, sin embargo, mostraron a través de una muestra de los diferentes grupos de productores atendidos por FIRA, los impactos en los ingresos de los beneficiarios atribuibles conjunta y separadamente a los apoyos para el fomento financiero y tecnológico aplicados por FIRA. Lo más importante de estas evaluaciones fue la evidencia obtenida en campo de que los productores que recibieron los apoyos de FIRA incrementaron en promedio sus ingresos en más de un 20 por ciento en relación a los que no tuvieron acceso a dichos apoyos. De estas evaluaciones se desprende que los efectos de mejora en los ingresos de los productores se dejan sentir con mayor intensidad cuando se combinan los apoyos financieros con los tecnológicos para complementar los proyectos de crédito y esquemas de garantías.

CAPÍTULO

3



3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Los T de R que sirven de marco conceptual y metodológico para la presente evaluación proponen un conjunto de preguntas a responder. Específicamente señala las siguientes: i) ¿En qué contexto y bajo qué condiciones –externas o internas– se desarrolla el proceso? En este caso se indica que pueden tratarse de características propias del Programa que dificulten el desarrollo del proceso. ii) ¿En qué órdenes de gobierno o ámbitos de competencia se desarrolla cada proceso?, iii) ¿Cómo se desarrolla el proceso?, iv) ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso? v) ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?, vi) ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso? vii) ¿Qué opinan dichos actores sobre la eficacia y suficiencia del proceso? y, viii) ¿Qué opinan dichos actores sobre la articulación del proceso con otros procesos?.

Tomando en cuenta las características del Programa y de sus procesos, los evaluadores agruparon en dos conjuntos las preguntas a resolver. Por una parte, se consideró que las preguntas i) y ii) fueron contestadas en el capítulo precedente al describir el Programa, tanto en relación a las condiciones externas e internas que dificultan o favorecen la implantación de los procesos, como en lo correspondiente a los órdenes de gobierno que intervienen en su ejecución. En este último caso, ya se indicó que no hay intervención de los gobiernos estatales y municipales en ninguno de los procesos evaluados en tanto es un Programa íntegramente operado por FIRA. El resto de las preguntas se responden en los siguientes apartados, señalando que se hace en otro orden lógico al sugerido por CONEVAL para facilitar la cabal comprensión de los procesos del Programa. Además, se hace notar que se incluyen otras preguntas complementarias que se consideró necesario responder.

3.1. ¿Cuántos procesos y subprocesos fueron identificados al examinar la operación del Programa?

A continuación se indican los procesos identificados y descritos durante la evaluación y se contrastan con los propuestos por CONEVAL en sus T de R. La relación también señala aquellos procesos incluidos en las recomendaciones de CONEVAL pero que, por las características propias del Programa NO APLICAN, ya sea porque no se llevan a cabo en la realidad, como son los casos de la producción o compra de apoyos y la distribución de apoyos, que en el caso del Programa están compactados en el proceso denominado reembolsos de apoyos tecnológicos. Por otra parte, el proceso de seguimiento de los efectos posteriores a la utilización de los apoyos tecnológicos y financieros que otorga FIRA no se lleva a cabo, pues da por concluida su intervención al reembolsar los recursos que previamente invirtió el beneficiario en actividades de capacitación, asesoría, consultoría o en la adquisición de equipo y mobiliario de oficinas cuando se trata de apoyo a nuevos centros de atención a productores. En cuanto al proceso de contraloría social recomendado para revisión por parte de CONEVAL, los evaluadores externos constataron que en 2010, FIRA promovió y logró la instalación de cuando menos dos Comités de Contraloría Social en los Estados de Tlaxcala y Puebla con el propósito de cumplir con las disposiciones de fomentar la intervención de los beneficiarios del Programa en la vigilancia de sus operaciones de apoyo; sin embargo, la experiencia, según los funcionarios responsables de promoverla y coordinarla, resultó muy cara y sus resultados



fueron muy limitados y transitorios. De acuerdo con lo experimentado en la práctica, en un primer momento se despertó el interés de los beneficiarios, tanto productores como representantes de las empresas beneficiadas con los apoyos, pero al constatar estos que FIRA tiene una serie de rigurosos controles para garantizar el destino y uso de los recursos, y que la participación en esos comités les significaba tiempo, desplazamientos y gastos personales en las labores de vigilancia, optaron por alejarse de este compromiso hasta que se hizo inoperante para FIRA, seguir promoviendo la actividad de los comités forzando la participación de los usuarios. En estas circunstancias FIRA optó por mantener abierta la puerta a la participación de los usuarios, cuando estos lo solicitaran, pero ya no siguió promoviendo la constitución de más comités. Finalmente el proceso de supervisión y monitoreo no aplica como proceso específico porque las actividades involucradas se encuentran diseminadas en otros subprocesos y en el proceso general, como se observará en las descripciones y gráficos que se desarrollan más adelante.

CUADRO 2. IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Procesos generales señalados en el Modelo de procesos de CONEVAL	Procesos del programa identificados por el grupo evaluador	Subprocesos del programa identificados por el grupo evaluador
Planeación (Planeación estratégica, programación y presupuestación).- Proceso por 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.- Planeación (Planeación estratégica).- Proceso por el cual se formula un Plan Anual de Negocios por región, estado y agencia y se alinean al Plan Estratégico Institucional; se analizan las principales redes de valor y se definen prioridades regionales, estatales y por agencia	Elaboración de Plan Anual de Negocios con base en diagnósticos y análisis de redes de valor, prioridades regionales y alineación a Plan Estratégico Institucional de mediano plazo.
	2.- Programación y Presupuestación.- Proceso por el cual se define o se actualiza la MIR del Programa, se cuantifican los requerimientos anuales de recursos para fomento tecnológico y financiero y se distribuye el presupuesto autorizado en el PEF.	Definición de requerimientos anuales de recursos para fomento financiero y criterios de aplicación
		Estimación de necesidades anuales de recursos para fomento tecnológico por Agencia, Residencia y Dirección Regional.
Programación y distribución regional, estatal y local del presupuesto disponible	3.- Difusión.- Conjunto de acciones que se realizan a nivel general para dar a conocer y promocionar los programas financieros y acciones de fomento que realiza FIRA en los ámbitos de su competencia.	Difusión de las prioridades nacionales y/o regionales de FIRA y las acciones de fomento tecnológico y financiero.
		Revisión de datos y documentación requerida e integración preliminar de expediente
Solicitud de apoyos.- Conjunto de acciones e instrumentos y mecanismos que ejecutan, tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	4.- Recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico.- Proceso que integra las actividades para revisar, recepcionar y registrar las solicitudes de apoyo tecnológico.	Recepción y registro de solicitudes de apoyo tecnológico, revisión conforme normativa (check list) y captura en SAS
		Trámite de carta de no quebranto y aprobación regional de solicitudes.

continúa Cuadro 2.



Cuadro 2. IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Procesos generales señalados en el Modelo de procesos de CONEVAL	Procesos del programa identificados por el grupo evaluador	Subprocesos del programa identificados por el grupo evaluador
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos).- Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente un padrón actualizado y validado.	5.- Gestión y autorización de apoyos tecnológicos.- Proceso que integra las actividades de revisión en mesa de control y autorización de solicitudes conforme disponibilidad de presupuesto y cumplimiento de normatividad.	Aprobación de solicitudes por Mesa de Control Aprobación de solicitudes cuando corresponde por áreas especializadas de nivel central de FIRA. Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.
Producción o compra de apoyos.- Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuáles se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa (por ejemplo: Cemento para pisos de tierra, o materias primas para desayunos escolares).	No aplica	No aplica
Distribución de apoyos.- Proceso a través del cuál se envían los apoyos desde el punto de origen (en donde se obtuvo el bien o servicio) hasta el punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	No aplica	No aplica
Entrega de apoyos	6.- Rembolso de apoyos tecnológicos.- Conjunto de actividades previas a reembolsar los gastos de apoyo tecnológico mediante transferencia electrónica a cuenta del beneficiario. Incluye recepción, revisión y autorización de pago.	Recepción y revisión de comprobantes y autorización de reembolso de gastos por apoyo tecnológico Reembolso de apoyos tecnológicos (vía transferencia a la cuenta del beneficiario)
Seguimiento a la utilización de apoyos	No aplica	No aplica
Contraloría social	No aplica	No aplica
Supervisión y monitoreo	No aplica	No aplica
Procesos etiquetados por el programador que no coinciden con el modelo de procesos CONEVAL		
	7.- Registro de proveedores especializados y Habilitación de Técnicos.- Proceso para registrar a proveedores de servicios especializados y habilitar técnicos y consultores en el padrón de FIRA	Registro de proveedores especializados Habilitación de Técnicos y Consultores

FUENTE: Elaborado por Consultores de la FAO para la Evaluación de Procesos del Programa de apoyos de fomento de FIRA

3.2. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en los procesos del Programa? y ¿Cuáles son sus principales funciones y atribuciones respecto al Programa?

Ya se indicó que la ejecución del Programa está a cargo en su totalidad en FIRA y hay actores externos que coadyuvan en la promoción y gestión de sus apoyos por la naturaleza de los fideicomisos y de su actuación como banca de desarrollo de segundo piso, es decir, requieren de la intervención de intermediarios financieros bancarios y no bancarios y de proveedores de servicios especializados. En este contexto, los principales actores son los siguientes:

a) Actores internos a FIRA que intervienen en el Programa:

- El Director General que define y conduce la política y la operación general de la institución.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



- Los Directores Generales Adjuntos con funciones y atribuciones específicas relacionadas con el Programa:
 - ✓ Director General Adjunto de Crédito.- Interviene en la definición y control de la normatividad y del registro de los proveedores de servicios especializados.
 - ✓ Director General Adjunto de Finanzas.- Interviene en la planeación y gestión de las finanzas del Programa y en la autorización y control de los desembolsos de recursos.
 - ✓ Director General Adjunto de Promoción de Negocios.- Dirige y supervisa la operación general del Programa y define los procedimientos para la gestión de los apoyos tecnológicos.
 - ✓ Dirección General de Inteligencia Sectorial.- Dirige y coordina las actividades de evaluación del Programa.
 - ✓ Dirección General de Sistemas y Operaciones.- Dirige y coordina el diseño y operación de los sistemas que integran y controlan todas las operaciones de FIRA, incluyendo los sistemas operativos SIIOF y SAS que se utilizan en la operación del Programa.

 - Los Directores y Subdirectores de áreas especializadas con funciones y atribuciones específicas relacionadas con el Programa:
 - ✓ Director de Crédito, Subdirector de Garantías y Apoyos Financieros y Subdirector de Calidad de Procesos.
 - ✓ Director de Promoción y Subdirector de Promoción.
 - ✓ Director de Control de Operaciones y Subdirector de Operaciones.
 - ✓ Directora de Estudios y Evaluación de Programas, y Subdirectora de Evaluación de Programas.

 - Directores Regionales, Subdirectores Regionales de Operación y Especialistas adscritos a las Direcciones Regionales.

 - Residentes Estatales y especialistas adscritos.

 - Agentes Locales y promotores adscritos.
- b) Actores Externos a FIRA que intervienen en el Programa:
- ✓ SHCP.- Interviene en la definición de la política financiera y del papel que desempeña FIRA en el contexto de la Banca Nacional. En los Comités Técnicos de FIRA en donde se toman resoluciones sobre los alcances y la orientación de los Programas de la institución. Conforme a las ROP, da seguimiento a resultados con base en la MIR.

 - ✓ SFP.- Interviene en la vigilancia y control de los recursos que administra FIRA en sus diversos programas. Al igual que en otros programas de FIRA, en el de apoyos realiza revisiones de campo y gabinete para verificar que los apoyos se aplican conforme a las ROP y a la normatividad aplicable.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

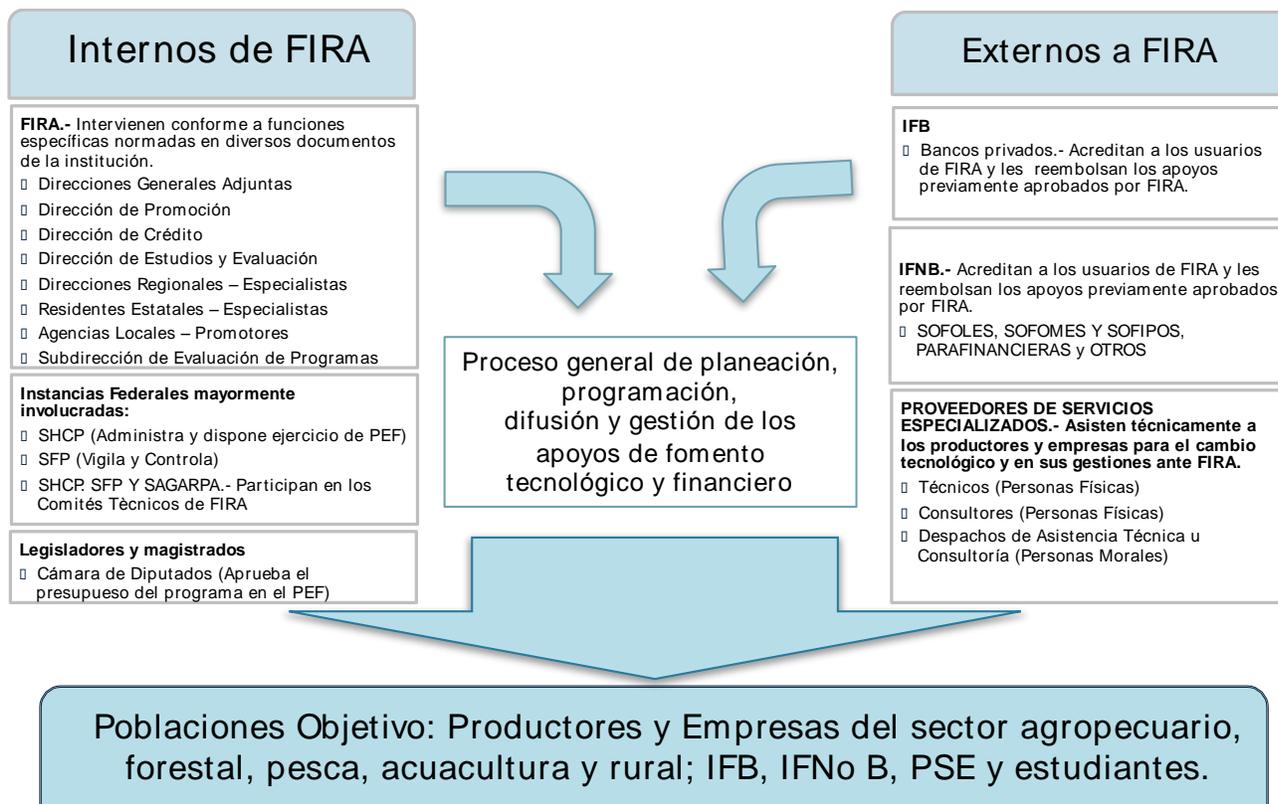
Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



- ✓ SAGARPA.- Su participación se limita a las funciones asignadas como integrante de los Comités Técnicos de FIRA. No tiene intervención específica en el Programa.
- ✓ Cámara de Diputados.- Su intervención es puntual y se reduce a la aprobación del PEF que especifica anualmente los recursos federales que son asignados a FIRA para su aplicación en el Programa.
- ✓ Instituciones Financieras Bancarias (Bancos).- Otorgan créditos a los beneficiarios del Programa con fondos descontados en FIRA y sirven de agentes pagadores de los apoyos reembolsados a los beneficiarios.
- ✓ Instituciones Financieras No Bancarias (SOFOMES, SOFIPOS, SOFIMES, AND y otros agentes acreditados).- Otorgan créditos a los beneficiarios del Programa con fondeos descontados en FIRA a través de los bancos privados autorizados y, canalizan a los beneficiarios los apoyos del Programa que son previamente autorizados por FIRA conforme a sus procesos y normas.
- ✓ Proveedores de Servicios Especializados.- Proveen servicios de asistencia técnica y de gestión e integración de proyectos de crédito a los productores y empresas agroalimentarias y rurales que reciben los beneficios de los apoyos de FIRA.

En términos generales los diversos actores descritos se relacionan entre sí como se indica en la Figura 2.

FIGURA 2. ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARTICIPANTES EN LOS PROCOSOS DEL PROGRAMA DE FOMENTO DE FIRA

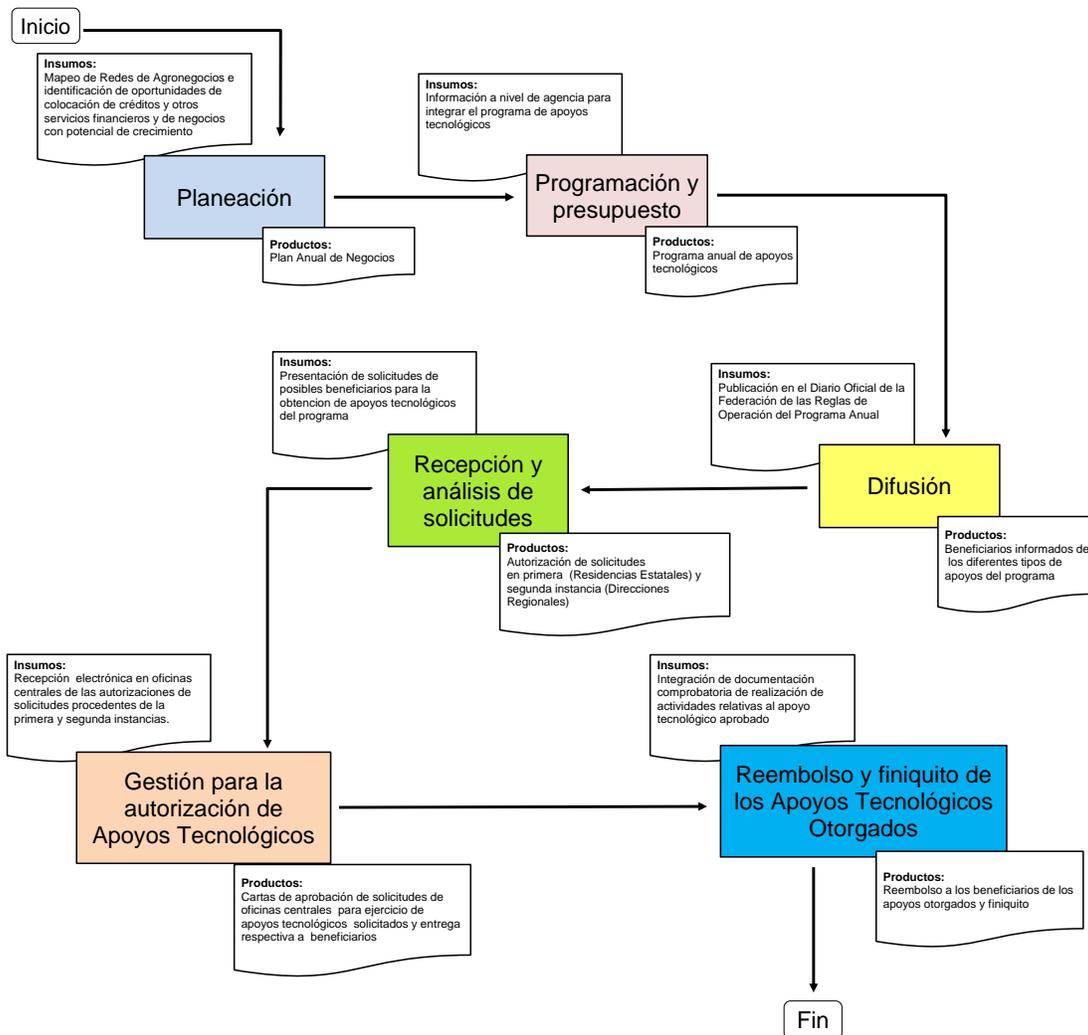


FUENTE: Elaborada por Consultores FAO con base en entrevistas realizadas a los operadores del Programa. Enero 2014.

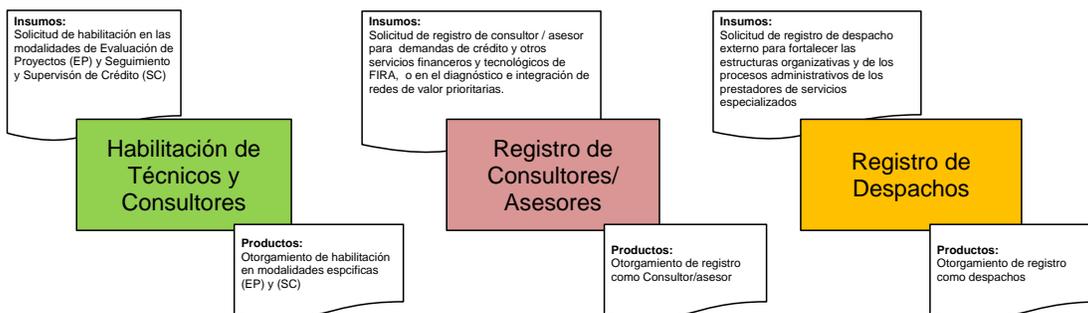
3.3. ¿Cómo se desarrolla los principales procesos? ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo de cada proceso? ¿Cuáles son los principales productos que arroja cada proceso? ¿Cómo se vinculan los diferentes actores en cada proceso para la consecución de sus resultados finales?

A continuación se muestra un diagrama general de todos los procesos y más adelante se describen los procesos y subprocesos analizados:

Figura 3. FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS DEL PROGRAMA



SUBPROCESOS DE HABILITACION Y REGISTRO DE CONSULTORES, ASESORES Y DESPACHOS



FUENTE: Elaborada por Consultores FAO con base en entrevistas realizadas a los operadores del Programa. Enero 2014.



3.3.1. Proceso de Planeación Regional, Estatal y Local (Planeación estratégica)

Consiste en la formulación e integración de un Plan (Operativo) Anual de Negocios por región, estado y agencia, cuyas metas y acciones deben ser consistentes con el Plan Estratégico Institucional de mediano plazo o en ausencia de él, con los Lineamientos de Política General de Fomento de FIRA y/o con las Prioridades establecidas a nivel de la Dirección General. Se elabora con base en los diagnósticos sectoriales y análisis de las principales redes (regionales) de valor y sirve para definir las prioridades de actuación y metas operativas de FIRA en los tres niveles regional, estatal y de agencia.

PRODUCTO resultante del proceso:

Plan (Operativo) Anual de Negocios por región, estado y agencia.

INSUMOS necesarios para la realización del proceso:

Datos e informaciones diversas sobre las condiciones en que se desarrollan las actividades agropecuarias, forestales, de pesca y rurales en cada estado, región y municipios agrupados en cada agencia local.

Operación del Proceso:

Los Directores Regionales (DR) toman la decisión de actualizar el Plan (Operativo) Anual de Negocios de su región y para ello piden a los Residentes Estatales (RE) y Agentes Locales (AL) que procedan a actualizar los datos e informaciones disponibles en cada territorio de gestión. Los RE y AL recopilan los datos e informaciones necesarias conforme su intuición y conocimiento de su zona de trabajo apoyados por especialistas y promotores respectivamente. No disponen de una metodología común de trabajo que les sirva de guía. Ponen atención especial a caracterizar, explicar e interpretar lo que cada quién considera que son los problemas principales a que se enfrentan los productores y empresas. Con el conocimiento general de la teoría y metodología para el mapeo de empresas y la identificación de redes de valor, los RE y los AL prestan atención especial a ubicar el tamaño y características de las principales empresas locales y a identificar el papel que cada empresa juega en el contexto de la red de valor o cadena productiva en que participa. Es importante destacar que una buena parte de los directivos regionales de FIRA expresan que su labor institucional está fincada en el conocimiento de las redes de agro negocios regionales con el fin de integrar y articular a los productores con industriales y comercializadores y con ello generar nuevas unidades de competencia. Sin embargo, a pesar del esfuerzo institucional realizado para generalizar el uso de la metodología de mapeo de redes de agro negocios, todavía es incipiente el conocimiento y uso de esta metodología porque requiere entre otras cosas, de un trabajo sistemático y ordenado de recopilación de información mediante encuestas y entrevistas, así como de la realización de talleres y reuniones para el análisis colectivo, entre los actores o empresas representativas de cada red, de los factores críticos que enfrenta la operación de cada red y de las oportunidades de negocio que se pueden desprender de un esfuerzo colectivo de integración y colaboración. Todas estas actividades no se realizan sistemáticamente porque las RE y las AL están sobresaturadas de trabajo operativo y porque no cuentan con el personal técnico suficiente, lo que limita la planificación de sus



acciones. Los Consultores de la FAO pudieron constatar en campo, el esfuerzo realizado a nivel local por adaptar el enfoque de redes de valor a su trabajo cotidiano, pero fue evidente que la operación cotidiana los rebasa. Por otra parte, pudieron constatar que algunas empresas o productores están relacionados con FIRA y recurren a sus ejecutivos para múltiples consultas y para recibir orientación y asesoramiento sobre sus planes de negocios. Estas consultas se realizan de manera directa o acompañados de representantes de los bancos intermediarios de quienes reciben créditos fondeados por institución y otros servicios y/o apoyos tecnológicos y financieros, o por proveedores de servicios especializados que les sirven de soporte en el desarrollo de sus proyectos de crédito y planes de financiamiento. Por otra parte, los ejecutivos regionales de FIRA para promover las acciones institucionales y enriquecer su visión sobre los problemas regionales y de los usuarios de los financiamientos de FIRA, realizan visitas a las empresas y entrevistan a sus dueños y directivos para preguntarles sobre sus problemas y expectativas empresariales, y su opinión sobre los problemas del sector y de su entorno. Con los datos e informaciones documentales y percepciones disponibles, integran una propuesta de Plan (Operativo) Anual de Negocios que generalmente se expresa a nivel de una presentación de Power Point sobre su correspondiente Agencia o Residencia. Esta presentación es analizada y discutida algunas veces a nivel de la RE con la presencia de varios o todos los Agentes que integran la residencia. Con las versiones de cada Agencia y con otros datos e informaciones estatales, el RE integra una versión estatal de Plan de Negocios para el año en curso y la comparte con el DR, con quien se reúne para analizar y discutir sus contenidos. El DR con el auxilio del Subdirector Regional de Promoción y algunos de los especialistas adscritos a la DR integra una versión regional del Plan de Negocios, misma que le sirve para sus tareas de promoción y negociación con la clientela de FIRA en el ámbito regional y para presentaciones en reuniones sectoriales o para intervenir en reuniones de trabajo con los Directores de área y con los Directores Generales Adjuntos, con quienes se reúne periódicamente para conocer los lineamientos generales de operación o precisar las prioridades nacionales y para definir las de actuación regional. La presentación alusiva al Plan y los datos e informaciones que la soportan también sirve a los DR para sus entrevistas y giras de trabajo con el Director General.

El proceso de preparación e integración del Plan no está sujeto a un calendario de actividades, aunque se reconoce que cada año, más o menos en el último trimestre se inician las actividades de actualización y preparación del Plan para el año siguiente. La presentación del Plan normalmente contiene algunos elementos de diagnóstico y definiciones sobre las oportunidades de negocio que se observan a nivel regional, estado o agencia. También contiene los principales datos de la cartera de crédito de FIRA y las metas operativas que en esta materia se pretende alcanzar, así como otros aspectos importantes para la operación de corto plazo de FIRA. No hay una estructura única y homogénea para integrar un Plan. Se dispone de una herramienta informática para integrar el Plan de Negocios, pero al parecer no se acostumbra utilizarla. Los Consultores en visitas a las DR preguntaron si la herramienta era utilizada sistemáticamente y se contestó que no, incluso algunas de las personas entrevistadas no conocían de la existencia de la herramienta.

¿Qué opinan los ejecutores sobre la eficacia del proceso de planeación?



En general opinan que la planeación es eficiente y participativa en tanto involucra a una gran parte de los ejecutores en los cuatro niveles en que opera FIRA: Nacional, Regional, Residencia Estatal y Agencia Local. Les gustaría que el proceso se llevara a cabo en plazos más cortos pues 6 meses les parece mucho. En el nivel de Agencia y Residencia consideran positivo que recibieran ayuda en la elaboración de mejores diagnósticos y en la identificación y caracterización de las redes de agonegocios para estar en mejores condiciones de detectar proyectos de crédito y oportunidades de negocios en los que FIRA pueda participar como Banca de Desarrollo. Promotores y especialistas de estos niveles están saturados de tareas operativas y disponen de poco tiempo para participar en las tareas de planeación. La metodología de redes de agonegocios e integración de cadenas de valor la conocen pero de manera insuficiente para constituirse en una herramienta eficaz de apoyo a su trabajo más operativo.

3.3.2. Proceso de Programación y Presupuestación

Proceso por el cual se define o se actualiza la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa, se cuantifican los requerimientos anuales de recursos para fomento tecnológico y financiero y se acuerda la distribución del presupuesto autorizado en el PEF por modalidad de apoyo y por región.

PRODUCTO resultante del proceso:

Programa anual de apoyos tecnológicos

INSUMOS necesarios para la realización del proceso:

Estimación de recursos necesarios para el fomento tecnológico por agencia, por residencia y por dirección regional.

OPERACIÓN del proceso:

El proceso de Programación y presupuestación se lleva a cabo en tres momentos o subprocesos claramente diferenciados: i) la definición de requerimientos anuales de recursos para fomento financiero y criterios de aplicación, ii) la estimación de necesidades anuales de recursos para fomento tecnológico por Agencia, Residencia y Dirección Regional y, iii) la Programación, distribución y administración nacional del presupuesto efectivamente disponible para fomento tecnológico para su distribución y asignación entre las DR, RE y AL conforme necesidades y demandas reales.

Definición de los requerimientos destinados al fomento financiero y criterios para su aplicación.- Este subproceso anual está concentrado en los responsables nacionales del Programa porque implica el acuerdo y estimación de cuáles serán los descuentos en las primas de garantía y en qué casos procederá su aplicación, además de la definición de los criterios para fomentar la ampliación de cobertura y la entrega de apoyos SIEBAN a los IFB e IFNB. En lo que respecta a los descuentos en las tasas de interés, la discusión se centra en los efectos que tendrá en los balances de FIRA toda vez que serán recursos que no ingresarán a su caja, así como en el significado que tendrán para los Bancos e FNB los ahorros en las tasas de interés considerados en los fondeos de FIRA.



La discusión interna en FIRA de los apoyos financieros que deberán otorgarse es compleja e intervienen múltiples actores. No está sistematizada ni obedece a un calendario. Una vez que se definen las políticas que serán aplicadas, tienen además que someterse a la consideración de los Comités Técnicos de los fideicomisos involucrados. Definidos los apoyos que serán aplicados se tiene que hacer una estimación de los recursos totales que absorberá el Programa en estos rubros. La cifra resultante sirve para decidir si se carga total o parcialmente a la solicitud de presupuesto que deberá someterse a la consideración de la SHCP y por su conducto a la Cámara de Diputados para su aprobación en el PEF.

Por otra parte, la estimación de recursos necesarios para fomento tecnológico y su Programación y presupuestación se concreta a través de los dos subprocesos antes señalados.

Estimación de recursos necesarios para fomento tecnológico.- Para este subproceso, cada año, generalmente en el último trimestre, la Dirección de Promoción solicita a las diferentes Direcciones Regionales que procedan a realizar una cuantificación estimada de recursos para el Programa de fomento tecnológico del año siguiente. Las DR piden a las RE y por su conducto a las AL que formulen sus correspondientes estimaciones tomando en cuenta las prioridades que la DR les señala. Las AL a través de sus promotores y agentes revisan en su ámbito de actuación territorial las necesidades de apoyo tecnológico y elaboran una estimación de los recursos necesarios para su implementación, considerando los diagnósticos por sectores específicos y los mapeos de redes de empresas agroalimentarias que se encuentren disponibles, así como los Programas especiales y en general, usando el conocimiento disponible en cada AL de los productores y empresas locales. Los agentes y promotores realizan inventarios detallados de las demandas de apoyo tecnológico que han recibido empresa por empresa o que suponen serán requeridos para el año siguiente. Cada apoyo por empresa que estiman será demandado, es calculado en sus costos operacionales según se trate de capacitaciones, asesorías y/ o consultorías, hasta contar con una cifra agregada para el conjunto de la agencia. Las cifras estimadas de cada agencia es remitida a su correspondiente RE en donde, previo análisis y discusión de su procedencia y viabilidad es integrada en la estimación estatal que se envía a la DR. Similarmente con las cifras estatales cada DR integra su propuesta de Programa de apoyos tecnológicos para el año siguiente y lo entrega a la Dirección de Promoción, misma que revisa y en su caso modifica los Programas regionales conforme las prioridades y políticas nacionales e integra un Programa nacional de necesidades de apoyo tecnológico. Este Programa lo envía a la Dirección de Finanzas y a la Subdirección de Programación y de Presupuesto para la presentación de una propuesta integrada del Programa a la SHCP.

Integración y gestión del Programa de apoyos tecnológicos y financieros.- En este subproceso, con las cifras de necesidades de fomento estimadas para el año siguiente en sus dos componentes: Financiero y Tecnológico, la Dirección de Finanzas apoyada por la Subdirección de Programación y Presupuesto, gestionan una propuesta integral ante la SHCP acompañando las cifras con las justi-



ficaciones y requisitos establecidos para la elaboración del PEF, incluyendo los objetivos, indicadores y metas de la MIR del Programa. Una vez aceptada por la SHCP ésta Secretaria presenta una propuesta global de PEF a la consideración de la Cámara de Diputados en donde se discute y aprueba conforme a un calendario. Aprobado el PEF se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y entonces se conocen las cifras definitivas que podrán ejercerse para el año siguiente. Esto sucede generalmente en los últimos días de cada año calendario.

Una vez aprobado el PEF y publicado en el DOF, es necesario esperar a que la SHCP disponga lo necesario para su ejecución, esto sucede alrededor del mes de marzo de cada año, mientras tanto, el Programa de apoyos tecnológicos puede seguir su ejecución tomando en cuenta que los recursos del año anterior fueron aplicados en su totalidad al patrimonio de FIRA y la institución los tiene en caja para su disposición conforme a las ROP.

Con el conocimiento de los recursos efectivamente aprobados en el PEF para fomento tecnológico y financiero, se inicia la última parte del proceso de Programación y presupuestación consistente en la asignación de techos financieros. Primero se distribuye entre apoyos financieros y apoyos tecnológicos y en seguida se procede a distribuirlos por tipo de apoyo y para cada Dirección Regional. Estas cifras, al ser conocidas por las DR sirven para ajustar el Programa de apoyos tecnológicos a nivel de cada RE y AL y continuar con los trabajos promocionales para su aplicación.

¿Qué opinan los ejecutores sobre la eficacia del proceso de Programación y presupuestación?

Los ejecutores opinan que el proceso en general es eficiente. Expresan que desde oficinas centrales se da seguimiento a la solicitud presupuestal que se hace cada año a la SHCP para que se incluya en el PEF que se presenta a la Cámara de Diputados. La solicitud a su vez se sustenta en las estimaciones realizadas a nivel de las Agencias Locales y Residencias Estatales por lo que refleja con fidelidad la demanda potencial de apoyos. La cuestión a considerar es que el presupuesto efectivamente considerado en el PEF de cada año es imprevisible lo que obliga a realizar ajustes a las acciones programadas, las más de las veces a la baja.

3.3.3. Proceso de Difusión

Se define como el conjunto de acciones que se realizan a nivel general para dar a conocer y promocionar los Programas financieros y acciones de fomento tecnológico y financiero que realiza FIRA en los ámbitos de su competencia. Cuenta con un solo subproceso: Difusión de prioridades nacionales y/o regionales de FIRA y de acciones de fomento tecnológico y financiero.



PRODUCTO del proceso:

Potenciales beneficiarios de las acciones generales y de fomento de FIRA informados de los productos, servicios y acciones de fomento que realiza FIRA a favor de los sectores agropecuario, forestal, pesca y rural.

INSUMOS del proceso:

Productos y servicios de FIRA, políticas y prioridades establecidas para su aprovechamiento y Reglas de Operación de los Apoyos Tecnológicos y Financieros aprobadas por las instancias correspondientes y publicadas en el D.O.F. para su aplicación general.

OPERACIÓN del proceso:

El Programa no cuenta con un proceso específico de difusión. Los usuarios actuales y potenciales de los servicios y productos de FIRA obtienen el conocimiento de las ROP y de otras disposiciones asociadas a la oferta de apoyos de fomento tecnológico y financiero, a través de diversos mecanismos y productos generales: El sitio de internet de FIRA, folletos, carteles, inserciones en revistas especializadas y en periódicos, spots de radio y, sobre todo, a través de reuniones y eventos de difusión que FIRA promueve entre productores y empresas agropecuarias. Para difusión también se utilizan los propios eventos de fomento tecnológico consistentes en cursos, conferencias, seminarios, talleres, estancias laborales y eventos demostrativos. Cuando existen cambios en las ROP es común que los promotores de FIRA realicen esfuerzos adicionales entre su clientela actual y potencial para dar a conocer dichos cambios. Por sistema las ROP actualizadas se presentan en el sitio de internet de FIRA.

La preparación de temas a difundir es realizada por las áreas de Comunicación y Mercadotecnia de FIRA, quien se encarga de su edición y distribución en todas las oficinas nacionales, regionales, estatales y locales, las que a su vez, las utilizan en sus labores específicas de difusión. Algunas veces se realizan eventos nacionales, regionales o estatales sobre ciertos temas, políticas, Programas o productos que interesa difundir dentro de ciertos sectores, por ejemplo, Programas y acciones para incrementar la producción y productividad lechera; la importancia del crédito para sostener la producción agropecuaria; proyectos con impactos en positivos en el medio ambiente; pesca sustentable, agricultura familiar, u otros similares. Generalmente en este tipo de reuniones se aprovecha para difundir los objetivos y alcances de los apoyos financieros y tecnológicos.

Los actores externos de FIRA juegan un papel relevante en la difusión de los productos, servicios y apoyos de FIRA. Tanto las IFB, IFNB y proveedores especializados son los medios de contacto con los productores y empresas a las que se dirigen los apoyos de fomento. A ellos FIRA procura mantenerlos informados de los cambios en las políticas de financiamiento y crédito en lo general como de los apoyos de fomento a los que los acreditados pueden recurrir.

En los niveles regional, estatal y local, es común que el personal de FIRA realice la difusión del Programa de apoyos a través de su trabajo de promoción cotidiana. A pregunta expresa de los



consultores de la FAO, los directivos y operadores del Programa en las DR, RE y AL visitadas contestaron que no les parecía necesario instrumentar un Programa de difusión específico de las ROP porque era una labor cotidiana en todos los niveles. Además, como las acciones de fomento tecnológico y financiero se asocian al crédito y a otros productos financieros, les parece adecuado que la difusión de los productos y servicios de FIRA sea de carácter general. En el diagrama operativo del proceso relativo a difusión se describe la intervención de los diferentes niveles de FIRA. Cabe señalar que este diagrama es indicativo porque FIRA no dispone de materiales explicativos formales de cómo se realizan las actividades, quienes participan y como se distribuyen los productos resultantes. Las actividades fueron descritas con base en información verbal aportada en entrevistas realizadas por los consultores. Se constató que las actividades no obedecen a un calendario específico, en tanto se realizan a la demanda o, como ya se indicó, formando parte de la operación general y cotidiana de la institución.

¿Qué opinan los ejecutores sobre la eficacia del proceso de difusión?

Suponen que es eficaz en tanto forma parte de sus prácticas cotidianas de promoción de las actividades de FIRA. Las unidades regionales, estatales y locales de FIRA reciben periódicamente material de difusión (posters y folletos) que utilizan en su quehacer cotidiano de promoción. No advierten la necesidad de particularizar la difusión en los apoyos tecnológicos; por el contrario, les parece adecuado que la difusión de estos apoyos se haga en el contexto de los productos y servicios de FIRA. En última instancia ellos expresan que, de requerirse algún material de difusión específico la institución puede producirlo, como es el caso por ejemplo de eventos especiales o la promoción de un Programa especial como el de proyectos verdes.

3.3.4. Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico

Proceso que integra las actividades para revisar, recibir y registrar las solicitudes de apoyo tecnológico.

PRODUCTOS resultantes del proceso:

Apoyos Tecnológicos autorizados a nivel de las Direcciones Regionales (segunda instancia).

INSUMOS del proceso:

Solicitudes de Apoyo Tecnológico acompañadas de documentación requerida.

OPERACIÓN del proceso:

Este proceso puede descomponerse en tres subprocesos: i) La revisión de datos y documentación requerida y la integración preliminar de expediente, ii) La recepción y registro de las solicitudes de apoyo tecnológico, la revisión conforme normativa (check list) y la captura en el Sistema de Administración de Subsidios y, iii) El trámite de una carta de no quebranto por parte de los posibles beneficiarios, hasta la aprobación regional de las solicitudes.



i) La revisión de datos y documentación requerida y la integración preliminar de expediente.- Esta fase del proceso general (subproceso) se inicia cuando los beneficiarios potenciales de los apoyos de FIRA se acercan a una AL para solicitar información sobre los apoyos o para presentar una solicitud. En el primer caso se le informa de los apoyos existentes y los requisitos que deben cumplirse. Asimismo se le explica que los apoyos están normados por las ROP. En el segundo caso el beneficiario potencial se presenta a la AL con la documentación requerida en las ROP y su solicitud llena o en blanco. En este último caso, solicita ayuda en la AL para llenarla en los términos requeridos por FIRA. El promotor realiza una revisión preliminar de la documentación requerida antes de continuar con el proceso de captura y gestión interna de la solicitud. Si el promotor observa que los requisitos y la documentación entregada por el solicitante no están completos, así se lo indica para que proceda a reunir la documentación faltante, concluyendo el subproceso preliminar sin haber ingresado la solicitud.

ii) La recepción y registro de las solicitudes de apoyo tecnológico, revisión conforme normativa (check list) y captura en el Sistema de Administración de Subsidios (SAS). A partir de que se recibe la solicitud y documentación y se entrega un acuse de recibo con fecha y sello en la AL, se inicia el proceso interno y el conteo de días previsto en las ROP para contestar afirmativa o negativamente sobre la solicitud presentada (10 días). El promotor de la AL procede a revisar si la documentación entregada cumple con la normatividad según el tipo de apoyo solicitado. El promotor se auxilia de un check list para verificar que el expediente está completo en este nivel del proceso. Si la información no cumple los requisitos o falta alguna documentación el promotor procede a darlo a conocer de inmediato al solicitante para que complete la solicitud y en su caso, la vuelva a ingresar. Si la solicitud está completa, el promotor procede a capturar toda la información y a ingresarla en el SAS y a solicitar una carta de no quebranto a través de una oficina central de FIRA que diariamente integra un paquete de solicitudes de cartas y se las transmite a la SHCP. Este trámite puede durar de 1 y hasta 5 días por la saturación de los sistemas electrónicos utilizados para estos efectos. La carta de no quebranto es un documento que expide la SHCP a petición de una institución pública, en este caso de FIRA, para corroborar que el solicitante de un apoyo, no ha incurrido en ninguna falta ante organismos de crédito u otras instituciones públicas que ofrecen apoyos gubernamentales.

iii) El trámite de una carta de no quebranto por parte de los posibles beneficiarios, hasta la aprobación regional de las solicitudes. Este subproceso comprende varias actividades. Por una parte, la gestión de la carta de no quebranto es solicitada en primera instancia por el promotor y/o el AL, previa autorización del beneficiario potencial de los apoyos de FIRA. Esta solicitud es realizada a través del SAS a la unidad central de FIRA encargada de concentrar todas las solicitudes procedentes de todas las AL y, diariamente, se le remiten a la SHCP. La SHCP hace su parte, expide las cartas y las envía a FIRA oficinas centrales, desde donde son reexpedidas a cada una de las AL. Cuando se reciben en las AL se verifica el sentido de las cartas. A los usuarios que no cumplen con el requisito de no quebranto se les avisa y se da por concluido el proceso. Por el contrario si la carta indica que no hay quebranto previo por parte del solicitante, se procede a continuar con el proceso



de autorización del apoyo, transfiriendo la solicitud y la documentación completa previamente escaneada a la RE y a la DR. Por separado, tanto la RE como la DR con auxilio de sus especialistas y, en el caso de la DR del Subdirector Regional de Promoción, proceden a revisar y a la autorización mancomunada de la solicitud (2ª instancia), concluyendo el proceso.

De la revisión de las actividades comprendidas en el proceso descrito, solo destaca lo bromoso que resulta la gestión de la carta de no quebranto; gestión que demanda varias horas de trabajo del promotor o del AL para acceder al sistema electrónico con este fin y para esperar la respuesta. En particular dar seguimiento y esperar la respuesta requiere que el promotor acceda al SAS varias veces durante varios días lo que suma muchas horas de trabajo que podrían ser bien utilizadas en otras actividades.

¿Qué opinan los actores sobre la eficacia del proceso?

Los promotores y agentes locales de FIRA piensan que el trámite de la carta de no quebranto ocupa demasiado tiempo y que es deseable sea más expedito porque ocupa varios de los días que se tiene disponibles para dar respuesta al solicitante. Por otra parte, ellos entienden que se trata de un trámite obligatorio en todos los casos de Programas gubernamentales. Respecto a los requisitos y documentación solicitada a los potenciales beneficiarios no hay observaciones, salvo en el caso de la cédula de domicilio que parece excedida dada las condiciones existentes para identificar muchos de los domicilios rurales. Sin embargo, está claro que se trata de un requisito que debe cumplir con la normatividad del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) y no está en las facultades de FIRA cambiar esta disposición. Por otra parte, la solicitud de apoyo exige precisar el estado civil de los beneficiarios. Los operadores del Programa no saben la razón, ni entienden la utilidad de este requerimiento. Sobre las restantes disposiciones y requisitos relacionados con este subproceso, no hay observaciones de los actores-ejecutores ni de los Consultores. En general este y el anterior subproceso se considera que son operacionalmente eficientes y que responden a los objetivos y necesidades del Programa.

Por otra parte, a juicio de algunos de los entrevistados, las ROP muchas veces les resultan confusas a los usuarios de los apoyos por la dificultad para distinguir la diferencia entre algunos de los conceptos utilizados como son los de componente, modalidad de apoyo y servicio. Las actuales ROP están estructuradas con base en las llamadas modalidades (y sub modalidades) de apoyo, que en realidad describen lo que se busca conseguir con los apoyos de fomento que se otorgan, a saber: i) organización de los productores e integración de proyectos; ii) fortalecimiento empresarial; iii) articulación empresarial y redes de valor, y, iv) proyectos con beneficio al medio ambiente y mitigación del cambio climático. Por separado y en el contexto de los apoyos financieros se considera el fortalecimiento de los IFB, IFNB y empresas parafinancieras, así como la ampliación de cobertura. Cada modalidad se abre en sub-modalidades y, para cada caso, cuando aplican se repiten los servicios (capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de cobertura) que pueden ser apoyados mediante el reembolso de sus costos, y conforme a lo estipulado en las propias ROP. En el caso de la primera modalidad de apoyo: organización de los productores e integración de proyectos, algunos de los

operadores entrevistados consideran que se debería separar la integración de proyectos de la organización de los productores que conlleva unas tareas muy específicas de capacitación y asesoría a los productores hasta lograr la organización formal con fines de crédito y su protocolización ante notario publico, lo cual los califica para aspirar a convertirse en sujetos de crédito y de recibir apoyos diversos para su fortalecimiento productivo y empresarial. La integración de proyectos podría fusionarse con la segunda modalidad de apoyo, esto es con el fortalecimiento empresarias. En este caso conviene también utilizar solo la denominación fortalecimiento empresarial y evitar utilizar la denominación “desarrollo empresarial” para referirse al mismo objetivo. Los consultores consideran recomendable que FIRA valore la conveniencia de reestructurar las ROP tomando como eje de su estructura los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de cobertura que pueden recibir apoyos de fomento, lo que facilitaría la comunicación entre FIRA y los usuarios de sus productos, haría más sencillas y claras las ROP y permitiría hacer más eficaces las tareas de programación, seguimiento y evaluación de resultados, especialmente si una reformulación de las ROP se acompaña de una reestructura del SAS para permitir su utilización en estas labores. En el Cuadro 3 siguiente se muestra una síntesis de la nueva estructura propuesta para las ROP y en el Cuadro 4 se muestra una versión síntesis de las actuales ROP en donde se observa la repetición o redundancia descriptiva de los servicios. Además se ha incluido un Anexo XI en donde se muestra el análisis de los objetivos y componentes del Programa realizado por lo s Consultores FAO como soporte de la presente evaluación de procesos.

CUADRO 3. FIRA: ESTRUCTURA CONCEPTUAL PROPUESTA PARA LAS ROP DEL PROGRAMA QUE CANALIZA APOYOS DE FOMENTO

POBLACIÓN OBJETIVO		Prioridades de atención	COMPONENTES O SERVICIOS TECNOLÓGICOS SUCEPTIBLES DE SER APOYADOS			
			Capacitación	Asesoría	Consultoría	Contratación de personal técnico
Productores no acreditados	1	Promoción, educación financiera y organización formal de los productores	SI	SI		
Productores acreditados, empresas agropecuarias y UER con potencial productivo.	2	Planeación productiva con visión empresarial y estructuración de proyectos de crédito.	SI	SI		
	3	Fomento y adopción de innovaciones tecnológicas	SI	SI	SI	
	4	Fortalecimiento productivo	SI	SI		
	5	Ejecución y seguimiento de proyectos de crédito	SI	SI		
	6	Desarrollo del mercado de asesoría y consultoría	SI			
	7	Proyectos con beneficios al medio ambiente	SI		SI	
	8	Proyectos del mercado de carbono.	SI		SI	
Prestadores de Servicios Especializados	9	Análisis de las redes de valor	SI		SI	
	10	Operación y consolidación de esquemas de integración	SI	SI		
Bancos, IFNB y Paradinancieras	11	Fortalecimiento de intermediarios financieros y empresas parafinancieras	SI		SI	
IFNB y Paradinancieras	12	Expansión de estructuras de intermediarios financieros y empresas parafinancieras				SI

Fuente: Elaborado por Consultores FAO para la Evaluación de procesos de FIRA con base en las ROP 2013.



**CUADRO 4. FIRA: ESTRUCTURA DE LAS ROP (VIGENTES)
DEL PROGRAMA QUE CANALIZA APOYOS DE FOMENTO**

COMPONENTES y Conceptos (servicios) elegibles		SERVICIOS susceptibles de ser apoyados	
A	Apoyo para (la) organización (formal) de productores y (la) estructuración de proyectos para el financiamiento		
	A.1. Para la organización formal y (la) estructuración de proyectos		
		A.2.1.	Capacitación
		A.2.2.	Asesoría
	A.2. Para la planeación productiva con visión empresarial		
		A.2.1.	Capacitación
		A.2.2.	Asesoría
	A.3.. Para el fortalecimiento y desarrollo productivo		
		A.3.1.	Capacitación
		A.3.2.	Asesoría
		A.3.3.	Consultoría
	A.4. Para la ejecución de proyectos y seguimiento		
		A.4.2.	Asesoría
	A.5. Para el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría		
		A.5.1.	Capacitación
B.	Para el fortalecimiento (desarrollo) empresarial		
	B.1 Para la adopción de innovaciones tecnológicas		
		B.1.1.	Capacitación
		B.1.2.	Asesoría
		B.1.3.	Consultoría
	B.2. Para el fortalecimiento (desarrollo) empresarial		
		B.2.1.	Capacitación
		B.2.2.	Asesoría
C.	Para la articulación empresarial y redes de valor		
	C.1. Para el análisis de las redes de valor		
		C.1.1.	Capacitación
		C.1.3.	Consultoría
	C.2. Para la operación y consolidación de esquemas de integración		
		C.2.1.	Capacitación
		C.2.2.	Asesoría
D.	Para proyectos con beneficio al medio ambiente y mitigación del cambio climático		
	D.1. Para Proyectos con Beneficios al Medio Ambiente		
		D.1.1.	Capacitación
		D.1.3.	Consultoría
	D.2. Para Proyectos del Mercado de Carbono.		
		D.2.1.	Capacitación
		D.2.3.	Consultoría
E.	Para el fortalecimiento de intermediarios financieros y empresas parafinancieras		
		E.1.	Capacitación
		E.3.	Consultoría

Fuente: Elaborado por Consultores FAO para la Evaluación de procesos de FIRA con base en las ROP 2013.



3.3.5. Proceso de gestión y autorización de los apoyos tecnológicos

Este proceso comprende las actividades de revisión en mesa de control y autorización de solicitudes conforme disponibilidad de presupuesto y cumplimiento de normatividad.

PRODUCTO del proceso:

Cartas de aprobación de solicitudes para ejercicio de apoyos tecnológicos.

INSUMOS del proceso:

Aprobación de solicitudes de apoyos tecnológicos a nivel de RE y DR.

OPERACIÓN del proceso:

Incluye: i) Aprobación de solicitudes por Mesa de Control de Operaciones de FIRA, ii) Aprobación de solicitudes por áreas especializadas de nivel central de FIRA cuando corresponde y, iii) Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.

Con el Vo.Bo. otorgado en forma mancomunada entre RE y DR, este último procede a enviar, vía el SAS, la solicitud y la documentación a la unidad central facultada para requerirle su aprobación definitiva. Esta unidad, que puede ser la Subdirección de Promoción u otra unidad especializada, procede a su revisión (check list) para corroborar que cada solicitud reúne los requisitos previstos en la normatividad y los expedientes están completos. El área facultada emite una Hoja de Términos y Condiciones para la aplicación de los apoyos tecnológicos solicitados. En esta hoja se define si es procedente el apoyo solicitado, en qué condiciones puede ser elegible o en su caso, se indica que NO es elegible. La Hoja de Términos y Condiciones inicia su retorno al beneficiario potencial a través del SAS. Lo observan el DR, el RE y el correspondiente AL quien lo comunica al beneficiario. La Hoja de Términos y Condiciones también recibe el nombre de Carta de Elegibilidad.

Cuando la Carta de Elegibilidad se expide sin observaciones, el área facultada a nivel central procede a dar de alta, modificar o actualizar, en el sistema INTEGRA de FIRA, los datos maestros de acreedores y proveedores involucrados en la solicitud de apoyo y, a través del SAS, solicita a la Mesa de Control de Crédito la autorización del desembolso. La Mesa verifica la disponibilidad de recursos y revisa los contenidos de la solicitud y la documentación disponible y con base en ello, rechaza o autoriza el desembolso. En ambos casos registra la fecha de rechazo o autorización y sube su decisión al sistema SAS. Con la autorización de la Mesa de Control en el sistema, la unidad administrativa de nivel central facultada para ello procede a generar la carta de elegibilidad a la solicitud de apoyo, misma que se sube al SAS y que será vista a nivel regional, estatal y de agencia. El AL o el promotor proceden a imprimir la carta de elegibilidad y a entregarla al beneficiario, recabando constancia de esta entrega y anexándola al expediente respectivo, quedando el beneficiario avisado formalmente de que su solicitud de apoyo tecnológico ha sido aceptada y autorizada por FIRA, con lo que se concluye esta fase del proceso.



Como se observa en el proceso previamente descrito, una solicitud que se presenta en todos los casos en el nivel de Agencia Local, es revisada cuando menos 5 veces. Una en la propia Agencia, dos en la Residencia, tres en la Dirección Regional, cuatro en la unidad especializada y facultada en el ámbito central y cinco en la Mesa de Control de Crédito. En cada nivel se realiza un check list para verificar que se cumplen todos los requisitos, que la documentación está completa y que se respeta la normatividad. Si bien todas las revisiones tienen una razón de ser y a juicio de los operadores se justifica, también es cierto que el proceso muestra un alto grado de concentración de las decisiones a nivel central. Por otra parte, se constató que todo el proceso está computarizado a través del Sistema de Administración de Subsidios (SAS) que además se conecta con otro sistema mayor, el SIOF, que administra y controla todas las operaciones de FIRA.

¿Qué opinan los actores sobre la eficacia del proceso de gestión y autorización de los apoyos tecnológicos de FIRA?

En general los ejecutores opinan que el proceso funciona relativamente bien, sin embargo advierten que este proceso podría mejorarse facultando a los Residentes Estatales y Directores Regionales a confirmar la elegibilidad del solicitante de manera mancomunada. Cabe señalar que actualmente los RE y DR no cuentan con la facultad de autorización pero suscriben un documento mancomunadamente en el que se responsabilizan de haber revisado y verificado el cumplimiento de todos los requisitos y la normatividad.

3.3.6. Proceso de Rembolso de apoyos tecnológicos

Se define como el conjunto de actividades que permiten reembolsar los gastos de apoyo tecnológico mediante transferencia electrónica a cuenta del beneficiario. Incluye recepción, revisión y autorización de pago.

PRODUCTO del proceso:

Desembolso y finiquito de los apoyos tecnológicos otorgados

INSUMOS del proceso:

Anexo 19 Documentación para el desembolso de apoyos.

OPERACIÓN del proceso:

El proceso se lleva a cabo en dos fases o subprocesos: i) La recepción y revisión de los comprobantes y la autorización de reembolso de gastos por apoyo tecnológico y, ii) El reembolso de los apoyos tecnológicos que fueron previamente aprobados (vía transferencia a la cuenta del beneficiario).

En el transcurso de los 60 días posteriores a la realización de los eventos tecnológicos que fueron apoyados, se recibe, en las AL, la documentación probatoria de que los gastos correlativos fueron efectivamente efectuados por el beneficiario y por otra parte, que el o los apoyos estaban previamente autorizados. Esta documentación está señalada en el Anexo 19 de las ROP e incluye entre otros: Recibos oficiales, facturas o comprobantes fiscales, relación de beneficiarios con todos los



datos requeridos en reglas y carta de autorización previa en donde se indican requisitos a cumplir. Recibida la documentación la AL procede a su primera revisión (check list). Si hace falta algún documento o alguno no cumple con los requisitos necesarios se lo informa al beneficiario para lo entregue o lo sustituya según sea el caso. Una vez que se confirma y acepta la documentación, la AL (promotor) los captura en el SAS y se lo notifica al RE, en donde se revisa por segunda ocasión y en caso de ser necesario pide aclaraciones a la AL. Si considera que todo está bien, continúa el trámite y el RE se lo envía (vía el SAS) al DR, en donde nuevamente un especialista auxiliar de la DR lo revisa y en caso procedente, le informa al DR que puede continuar con el trámite. El DR lo envía a oficinas centrales en donde la unidad facultada realiza una nueva revisión detallada para verificar que está completo y correcto el expediente y la solicitud de reembolso. En caso de que algo falte o esté mal integrado el expediente se devuelve vía el SAS a la DR y a través de ella a la RE y a la AL para la reposición de la parte faltante o en su caso la corrección debida. Si el resultado de la revisión es positivo, la unidad facultada, con base en la autorización de la Mesa de Control de Crédito a que se refiere el proceso previo, elabora la liquidación y solicita la autorización de la Subdirección de Contabilidad o sus representaciones foráneas. La Subdirección de Contabilidad revisa en el SAS el recibo oficial y los comprobantes fiscales. Si es procedente elabora la liquidación correspondiente y verifica que los datos del beneficiario están absolutamente correctos y en caso procedente, autoriza y genera el requerimiento de pagos conforme al procedimiento cuentas por pagar. A través del SAS informa a la DR sobre el reembolso de los apoyos aprobados y ejercidos. La DR informa lo propio a la RE y ésta a la correspondiente AL. La AL informa al beneficiario que ya fue ejecutada la aplicación del reembolso en la cuenta previamente registrada en FIRA. El beneficiario verifica que efectivamente fue ejecutado el reembolso y lo confirma a la AL. La AL procede a capturar en el SAS la información relativa al apoyo ejercido y prepara el acta de finiquito con la relación de beneficiarios finales e integra esta información al expediente con documentos originales que quedan en su poder. Con esta operación concluye este y todos los procesos implicados en el otorgamiento de apoyos tecnológicos. No hay procesos posteriores de seguimiento o evaluación.

Como se observa en la descripción previa, el proceso de reembolso y finiquito de los apoyos de fomento tecnológico llevan una estricta secuencia y revisiones en varios niveles de la organización. Se realizan a través de un sistema electrónico que enlaza a todas las unidades centrales y foráneas de FIRA que intervienen en alguna parte de los procesos implicados, razón por la cual, FIRA puede procesar miles de solicitudes anualmente y garantizar el apego a las ROP y a las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA.

¿Qué opinan los actores sobre la eficacia del proceso de reembolso de apoyos tecnológicos?

En este proceso final, tanto los operadores del Programa como los evaluadores consideran que no hay oportunidades de mejora dado que se realiza con los más altos estándares de calidad y cuidando y verificando el manejo de valores. Los reembolsos se realizan a cuentas abiertas y autorizadas por los usuarios de FIRA para recibir los reembolsos de apoyos que fueron cuidadosamente asignados. Puede afirmarse que la utilización de un Sistema de Administración de Subsidios para el



almacenamiento y procesamiento de toda la información involucrada en los procesos, incluyendo copias escaneadas de los documentos originales y su disposición a todos los operadores, es una práctica eficiente y eficaz que garantiza la calidad de los productos y resultados del Programa.

3.3.7. Proceso de Habilitación y Registro de Prestadores de Servicios Especializados

Este proceso busca crear las condiciones para que FIRA cuente con prestadores de servicios especializados externos que apoyen las actividades de evaluación de proyectos, seguimiento y supervisión de crédito, de atención a la demanda de Esquemas o Redes de Valor y que participen en el fortalecimiento de las estructuras organizativas y los procesos administrativos de los productores y empresas agropecuarias y rurales. Incluye tres subprocesos que si bien tienen un gran parecido también tienen sutiles pero importantes diferencias según se trate de asesores técnicos, consultores o despachos de servicios de asistencia técnica y consultoría. Los subprocesos son: a) Habilitación de asesores técnicos para atender la demanda de las IF de proyectos debidamente evaluados técnica y financieramente y de servicios de seguimiento y supervisión de crédito; b) Registro de consultores/asesores para atender la demanda de servicios técnicos para el diagnóstico de Esquemas o Redes de Valor y la identificación de oportunidades de agro negocios y, c) Registro de despachos para fortalecer las estructuras organizativas y los procesos administrativos de productores y empresas agropecuarias.

PRODUCTOS del proceso:

Son productos del proceso general: a) La normatividad para la habilitación y registro de prestadores de servicios especializados en sus diversas modalidades; b) Prestadores de Servicios Especializados Habilitados por FIRA para la evaluación de proyectos y el seguimiento y supervisión de créditos y, c) Prestadores de Servicios Especializados debidamente Registrados por FIRA para atender, tanto la demanda de Esquemas o Redes de Valor como las necesidades de fortalecimiento de estructuras organizativas y procesos administrativos de los productores y empresas agropecuarias que hacen uso de los productos y servicios de FIRA.

INSUMOS del proceso:

Son insumos necesarios del proceso los siguientes: a) Identificación de necesidades de apoyos externos a FIRA lo que permite definirla normatividad y las modalidades de apoyos de fomento; b) Presentación de solicitud de habilitación para auxiliar a FIRA en la preparación de evaluaciones de proyectos y en el seguimiento y evaluaciones de crédito que da origen al proceso interno de revisión y valoración de las solicitudes para en su caso otorgar las habilitaciones correspondientes, y, c) Presentación de solicitud de Registro de Consultores, /Asesores y/o Despachos para auxiliar a FIRA en la atención de esquemas o redes de valor y fortalecimiento de estructuras organizativas. Con esta actividad se inicia la revisión y valoración interna de solicitudes para en su caso dar los correspondientes registros.

OPERACIÓN del proceso:



El proceso se inicia cuando los interesados revisan los requisitos establecidos por FIRA para la Habilitación y Registro de Proveedores de Servicios Especializados en caso de contar con el perfil demandado, continúa con el llenado y entrega de solicitudes acompañadas de los documentos exigidos, se procede a su revisión para verificar que cumpla con la normatividad y, en caso procedente, se carga el expediente completo en el Sistema SIOF y el solicitante recibe la indicación de pago de los derechos establecidos. Internamente la solicitud pasa por la Residencia Estatal y llega a la Subdirección Regional de Crédito y Supervisión donde se revisa y dictamina su procedencia en primera instancia y se envía a la Dirección Regional que a su vez lo remite para su dictamen final a las oficinas centrales de FIRA, en donde se elabora notificación de habilitación o registro de proveedor de servicios especializados en la modalidad que corresponda, misma que regresa a la Agencia Local, previo paso por la Dirección Regional y Residencia Estatal que toman nota de la habilitación o registro autorizado. La Agencia Local procede a entregar al solicitante la notificación de su habilitación o registro quien firma de recibido. El proceso concluye con la incorporación al correspondiente expediente de la notificación entregada al solicitante. El proceso descrito no tiene diferencias en su aplicación en las diferentes Direcciones Regionales visitadas.

¿Qué opinan los actores sobre la eficacia del proceso de Habilitación y Registro de Proveedores de Servicios Especializados?

Algunos de los entrevistados opinan que el proceso está muy centralizado y que debería desconcentrarse para permitir que las Direcciones Regionales e incluso las Residencias Estatales intervinieran en la selección de sus potenciales proveedores de servicios, cumpliendo la normatividad establecida pero aprovechando el conocimiento que ellos tienen de las habilidades, capacidades, dedicación y conocimiento de la realidad local por parte de los potenciales prestadores de servicios. Adicionalmente los operadores de FIRA y los propios prestadores de servicios perciben que desde el nivel central de la institución se está tratando de encauzar a los prestadores de servicios a que desarrollen sus actividades en campos específicos establecidos por FIRA en los que serían habilitados, por ejemplo, alimentación animal, agricultura familiar u otros. Al respecto opinan que no debería encajonarse en exceso a los asesores técnicos como parece ser la tendencia, reconociendo que no existe una demanda muy amplia de servicios para sostener, con remuneraciones adecuadas y continuidad de trabajo en el tiempo, que faciliten y fomenten la mejora continua y la calidad de los servicios requeridos en campos muy específicos. Por otra parte, tampoco existe una oferta diversificada por especialidades de muchos proveedores de servicios. Adicionalmente entrevistados y evaluadores coincidieron en la necesidad de que FIRA fomente un mercado más amplio y sólido de proveedores de servicios especializados estableciendo mecanismos y estímulos que alienten a profesionales capaces y experimentados a concurrir con sus conocimientos al sector agropecuario.

CAPÍTULO

4



4. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada en la evaluación de procesos del Programa de apoyos de fomento de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural a cargo de FIRA (Programa), para esto se explica la estrategia de trabajo de gabinete y de campo aplicada y las principales preguntas que se buscó responder de acuerdo a los T de R sugeridos por CONEVAL y adaptados al caso particular del Programa operado por FIRA. Se justifica la selección de las entidades visitadas y posteriormente se describen los trabajos realizados para la recolección de la información y los análisis realizados.

4.1. Objetivos de la evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia de la presente evaluación de procesos, el objetivo general es el siguiente:

“Realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del Programa con la finalidad de conocer cómo sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión”.

Como objetivos específicos CONEVAL recomienda:

- Describir la operación del Programa, por medio de sus procesos operativos.
- Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño eficaz del Programa.
- Identificar en qué medida los procesos operativos del Programa son eficaces y suficientes;
- Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del Programa son adecuados para lograr los objetivos planteados;
- Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación del mismo.
- Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación de los instrumentos normativos de la operación del Programa y,
- Elaborar recomendaciones específicas para que el Programa ponga en operación, o mejore, sistemas de monitoreo de procesos internos que le permitan detectar las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente.



4.2. Estructura del Informe Final requerido

Las evaluaciones de procesos de los Programas públicos exigen el procesamiento de una gran cantidad de información documental y procedente de campo (entrevistas y a veces encuestas), razón por la cual, es pertinente prever la estructura del informe final a los efectos de facilitar la comprensión y puesta en práctica de sus resultados. En el caso de la presente evaluación, se siguen las recomendaciones de CONEVAL para integrar los diversos análisis e interpretaciones de la información captada en cinco componentes: i) Descripción de la operación del Programa; ii) Descripción de los procesos del Programa; iii) Identificación y clasificación de los procesos; iv) Análisis y medición de atributos de los procesos, y v) Análisis global de la operación del Programa. El Informe Final se presenta conforme la estructura por capítulos sugerida por CONEVAL e incorporada en el Índice de este documento.

4.3. Análisis de la información. Método de análisis e información disponible

Para cumplir los objetivos anteriormente señalados se consideró que el método de investigación y análisis a emplear debería ser de tipo deductivo y descansar primordialmente en la información primaria que sería proporcionada por los propios operadores del Programa en sus diversos niveles, mediante entrevistas semi-estructuradas y apoyarse en fuentes de información secundaria que norman la operación del Programa o que sirven para darle contexto y dirigir su operación hacia resultados. Cabe señalar que por su condición de institución financiera y de banca de desarrollo de segundo piso, una gran parte de la información y documentación que se maneja en FIRA está sujeta a restricciones de confidencialidad, sin embargo, para los fines de la presente evaluación, los consultores tuvieron acceso suficiente a la documentación y bases de datos que fue requerido, especialmente a las Condiciones de Operación, a la Guía para la Operación de los Productos y Servicios de FIRA y a las bases de datos de los apoyos operados por el Programa en el período 2010-2013. Otros documentos públicos fueron consultados en el portal de FIRA o puestos a disposición por la institución para apoyar la evaluación, destacan las Reglas de Operación del Programa, así como la Matriz de Marco Lógico del Programa.

Para revisar la información secundaria disponible fue necesario jerarquizarla según su orientación como sigue:

NIVEL 1. Documentos de Dirección, Orientación y Contexto, cuyo fin es establecer objetivos y políticas, dar lineamientos, determinar límites de acción y establecer prioridades generales. En este caso se revisaron: Antecedentes del Plan Estratégico Institucional; diversas referencias documentales al Plan Anual de Negocios; documentos varios sobre la evaluación de metas operacionales y de personal; informes de evaluaciones previas realizadas al Programa; bases de datos y sistemas de información relativos al Programa.

NIVEL 2. Documentos Normativos y Reglamentarios. Establecen objetivos específicos y poblaciones objetivo; definen pautas de actuación y determinan límites de acción. Incluyen las Reglas de



Operación del Programa 2012 y 2013, Normativa de FIRA, Procedimientos Internos, Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF) y Sistema de Administración de Subsidios de FIRA (SAS).

NIVEL 3. Documentos Descriptivos o de Ejecución. Sirven para describir cómo deben realizarse las tareas; especifican cómo proceder; muestran los métodos, fórmulas o “recetas” de solución ante determinada situación. En este caso se encuentran Manuales e Instructivos de Operación, formatos para la captación de información del beneficiario o para definir cómo cumplir ciertos requisitos. Correos electrónicos y partes del SIIOF y del SAS.

NIVEL 4. Documentos de Registro y Control. Constituyen evidencia ante cualquier acto de auditoría de tipo administrativo o de control de procesos o de calidad. Incluyen: Expedientes con documentos originales entregados y requisitos cumplidos. Registros y documentos archivados en el SIIOF y en el SAS. Oficios, Memorándums y Correos electrónicos que documentan las operaciones realizadas.

Los trabajos de gabinete y de campo se adaptaron a los requerimientos de la evaluación para organizar los diversos análisis y resultados conforme a la estructura del Informe Final requerido.

Para cada capítulo y proceso identificado con fines de evaluación los T de R recomendaron un conjunto de preguntas a resolver, mismas que durante el proceso de evaluación se adaptaron a las particularidades del Programa operado por FIRA.

Finalmente, en el siguiente apartado, se explica el diseño de la estrategia del trabajo de campo, se justifica la selección de oficinas de FIRA visitadas, se describe la forma en que se recolectó la información y la manera en que se analizó la misma.

4.4. Estrategia de campo para la recolección de información

Antecedentes.- Uno de los principales insumos para llevar a cabo la evaluación de procesos del Programa es la información de campo o primaria que proviene directamente de los funcionarios de FIRA responsables de la operación, preferentemente radicados en los lugares donde opera el Programa. Dado que su cobertura es de tipo nacional, el trabajo de campo consideró la estructura funcional de FIRA a nivel de Oficinas Centrales, Direcciones Regionales, Residencias Estatales y Agencias Locales.

La metodología de recolección de información partió del Modelo de Términos de Referencia elaborado por el CONEVAL para las Evaluaciones de Procesos de los diferentes Programas gubernamentales y se adecuó a las particularidades del Programa operado por FIRA que administra recursos monetarios originados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para destinarlos, mediante reembolsos, al apoyo de fomento financiero y tecnológico de actividades realizadas por poblaciones objetivo de los sectores agropecuario, forestal, pesca y rural.



Primera Etapa: Recopilación y revisión de información documental del Programa.- La metodología señala como primer paso la recolección y revisión inicial de información documental o secundaria referida a normas, procedimientos, manuales, evaluaciones externas, matriz de indicadores para resultados y otras disposiciones generales que regulan el Programa, con objeto de contar con una primera aproximación del entorno, cobertura, beneficiarios, montos y tipos de apoyos, metas, resultados, formas de seguimiento y grado de aceptación del Programa cuyos procesos son objeto de evaluación. En esta etapa se prestó atención especial a la definición de los procesos a evaluar a partir de la propuesta general de CONEVAL y su adaptación al caso FIRA, así como a la identificación de los principales actores en los procesos a evaluar y a la comprensión de la operación territorial del Programa para decidir las actividades a desarrollar para la recolección de información de campo. Esta etapa se cumplió satisfactoriamente con la entrega de material documental por parte de FIRA al equipo evaluador integrado por la FAO y con su revisión ordenada y sistemática. En la bibliografía se muestra una relación del material compilado y/o consultado en ésta y en posteriores etapas de la evaluación.

Un primer análisis del Programa y sus procesos fue elaborado a partir de la lista de procesos y subprocesos sugerida en los T de R. Este primer listado fue formulado para verificar en cada caso durante el trabajo de campo, su aplicabilidad a la operación específica de los procesos efectivamente involucrados en el Programa evaluado. El resultado de este primer análisis es el mostrado en el siguiente cuadro:

CUADRO 5. IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE PROCESOS Y PARTICIPANTES

PROCESOS DEL PROGRAMA SEGÚN CONEVAL		APLICAN PARA LOS APOYOS?		PARTICIPACION INSTITUCIONAL DE FIRA					PARTICIPANTES NO INSTITUCIONALES / CARGO O PUESTO			POSIBLES BENEFICIARIOS		
DENOMINACION	DESCRIPCION	FINAC	TECNOI	DN	DR	RE	AL	OTROS	IFB	IFNB	PSE		OTROS	
											Técnicos			Despachos y/o Consultores
1. Planeación (estratégica), programación y presupuestación.	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. En la realidad se llevan a cabo dos procesos diferenciados: el de Planeación y el de Programación - Presupuestación.	SI	SI	SI	SI	SI	SI							
2. Difusión del programa	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. La difusión es general para todas las prioridades, olíticas y programas de FIRA. No específicas para los apoyos tecnológicos y financieros.	SI	SI	SI	SI	SI	SI							



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



PROCESOS DEL PROGRAMA SEGÚN CONEVAL		APLICAN PARA LOS APOYOS?		PARTICIPACION INSTITUCIONAL DE FIRA					PARTICIPANTES NO INSTITUCIONALES / CARGO O PUESTO				POSIBLES BENEFICIARIOS		
DENOMINACION	DESCRIPCION	FINAC	TECNOL	DN	DR	RE	AL	OTROS	IFB	IFNB	PSE			OTROS	
											Técnicos	Despachos y/o Consultores			
3. Solicitud de apoyos	Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	NO	SI				SI								SI
4. Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos)	Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. No aplica. La selección de los beneficiarios se hace a nivel estratégico global cuando se definen las ROP y se acuerda la aplicación de estímulos financieros y tecnológicos.	NO	NO			SI	SI		SI	SI	SI	SI			SI
5. Producción o compra de apoyos	Herramientas, acciones y mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa. No aplica. Los beneficiarios reciben reembolsos de inversiones efectuadas por concepto de "capacitaciones", "asesorías" y "consultorías"	NO	NO	SI	SI										
6. Distribución de apoyos	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). No aplica. Los beneficiarios reciben reembolsos de inversiones efectuadas por concepto de "capacitaciones", "asesorías" y "consultorías"	NO	NO	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI			
7. Entrega de apoyos	Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. No aplica. Los beneficiarios reciben reembolsos de inversiones efectuadas por concepto de "capacitaciones", "asesorías" y "consultorías"	NO	NO			SI	SI		SI	SI	SI	SI			SI
8. Seguimiento a la utilización de apoyos	Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. No aplica. No hay seguimiento posterior a la entrega de apoyos.	NO	NO			SI	SI		SI	SI	SI	SI			
9. Contraloría Social	Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa. No aplica. FIRA intentó establecer Comités de Contraloría Social pero no hubo respuesta de los usuarios.	NO	NO	SI	SI	SI	SI								SI
10. Supervisión y monitoreo	Proceso por medio del cual se supervisa la generación y entrega de los apoyos. En realidad se llevan a cabo acciones de control de calidad.	SI	SI	SI											
OTROS PROCESOS PARCIALES NO INCLUIDOS APLICABLES AL PROGRAMA															
11. Registro de Proveedores Especializados (Personas Morales y Físicas que prestan)	Proceso por el cual se promueve, recluta, capacita y acredita a Despachos que sirven de apoyo operativo a FIRA en el cumplimiento de su misión.	NO	SI												
12. Registro de Proveedores Especializados (Personas Morales y Físicas que prestan)	Proceso por el cual se promueve, recluta, capacita y acredita a Consultores que sirven de apoyo operativo a FIRA en el cumplimiento de su misión.	NO	SI												

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO como análisis preliminar para la Evaluación de Procesos



Para facilitar la observación de la articulación de los procesos operativos se construyeron, previo al trabajo de campo, diversos esquemas hasta llegar al presentado en la Figura 1 del capítulo 2, página 28 de este documento.

Por otra parte, de la revisión de la información documental y de la discusión de la estrategia de recolección de información se construyó el gráfico de actores internos y externos presentado en el capítulo 3 de este informe (Ver Figura 2, pág. 39), mismo que permitió identificar a los actores participantes en los procesos y observar su articulación para la consecución de los resultados del Programa.

Segunda Etapa: Captura de Información cualitativa de campo.- En una segunda etapa se contempló la captura de la información primaria o de campo, para lo cual, se tomaron en cuenta, tanto los contenidos de los términos de referencia previamente señalados como los resultados de la revisión de la documentación recopilada en la primera etapa. Con la orientación de los T de R y el conocimiento general del Programa que se desprende de la revisión de la documentación y evaluaciones de diseño y consistencia previamente realizadas al Programa, se diseñó un calendario de visitas y un método de trabajo a ser aplicado –mediante entrevistas personalizadas y en grupo- en las diferentes oficinas regionales de FIRA en todo el país, dado que la cobertura del Programa es nacional y la estructura de FIRA cubre también todo el territorio nacional. Un modelo de entrevista fue consolidado a partir de la propuesta de CONEVAL con adaptaciones para el caso de FIRA. (Véase Anexo 8).

Punto de partida del trabajo fue la discusión para su verificación en campo de los procesos del Programa. La importancia territorial de los apoyos se analizó considerando su distribución regional durante los últimos cuatro años 2010-2013. Las cifras agrupadas por región permitieron observar la importancia relativa de cada apoyo según su modalidad, tipo de servicio y tipo de productor beneficiado.

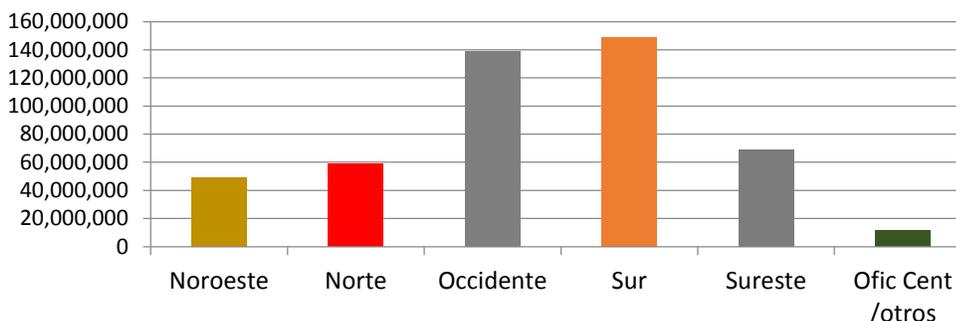
CUADRO 6. FIRA: DISTRIBUCION REGIONAL DE APOYOS FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS 2010-2013 (Montos promedio en Pesos)

REGIONAL	2,010	2,011	2,012	2,013	SUMA 2010-2013	PROMEDIO 2010-2013
Noroeste	61,801,788	72,802,710	15,093,507	47,667,344	197,365,349	49,341,337
Norte	75,887,196	91,219,264	22,513,832	46,141,852	235,762,145	58,940,536
Occidente	184,555,949	221,776,477	56,049,504	94,079,084	556,461,014	139,115,254
Sur	202,401,678	209,580,894	60,823,584	122,621,709	595,427,866	148,856,966
Sureste	92,185,347	99,558,915	24,004,845	59,090,334	274,839,441	68,709,860
Oficinas Centrales / Otros	2,582,576	31,274,439	3,919,709	7,584,487	45,361,212	11,340,303
TOTAL NACIONAL	619,414,535	726,212,700	182,404,982	377,184,809	1,905,217,026	476,304,257

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con información de FIRA. Marzo 2014.



FIGURA 4. FIRA: DISTRIBUCION REGIONAL DE APOYOS FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS 2010-2013 (Montos promedio en Pesos)



FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con información de FIRA. Marzo 2014.

Cobertura del trabajo de campo. Se visitaron las sedes de FIRA en Morelia, Michoacán para realizar entrevistas directas con los funcionarios responsables de la dirección y gestión general del Programa en el ámbito nacional. Así mismo, se realizaron visitas a las cinco Direcciones Regionales de FIRA que se mencionan a continuación:

- Dirección Regional Sur .- Cobertura de 7 estados y 28 agencias locales
- Dirección Regional de Occidente.- Cobertura de 9 estados y 27 agencias locales.
- Dirección Regional Sureste.- Cobertura de 5 estados y 14 agencias locales.
- Dirección Regional del Noroeste.- Cobertura de 4 estados y 14 agencias locales.
- Dirección Regional del Norte.- Cobertura de 5 estados y 17 agencias locales.

En cada Dirección Regional de FIRA se llevaron a cabo reuniones y entrevistas con diferentes funcionarios de Residencias Estatales y Agencias Locales que se desempeñan como responsables de la ejecución del Programa en sus respectivos territorios de competencia y con funciones específicas en todos, o en algunos de los procesos y subprocesos involucrados en la operación del Programa. Además de las entrevistas con los operadores del Programa en el ámbito interno de FIRA, se contempló también realizar entrevistas a diversos agentes externos que desempeñan papeles clave en el proceso general de aplicación de los apoyos de fomento tecnológico y financiero que administra FIRA; este es el caso de los Proveedores de Servicios Especializados (constituidos por personas físicas y morales –Técnicos y Consultores- especializadas en diversas tareas de fomento agropecuario), y de los representantes de Intermediarios Bancarios y No Bancarios que sirven de enlace y operación entre FIRA y los diversos beneficiarios del Programa cuyos procesos son evaluados para descontar o reembolsar los apoyos otorgados por FIRA.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Los principales actores entrevistados en las diferentes áreas de FIRA fueron los siguientes:

Ámbito nacional. Selectivamente según su grado de involucramiento en los procesos del Programa de apoyos fueron entrevistados Directores Adjuntos, Directores, Subdirectores y Especialistas.

Ámbito regional. Se entrevistó al Director Regional, y, selectivamente según su grado de involucramiento en los procesos del Programa a Subdirectores y Especialistas.

Además, en cada Dirección Regional se procuró entrevistar a representantes de los principales actores externos, incluyendo cuando menos a 2 Proveedores de Servicios Especializados representados por personas morales y físicas que actúan en apoyo de FIRA previo registro y acreditación con la institución; 1 ó 2 representantes de Instituciones Financieras Bancarias y No Bancarias como Parafinancieras y otros agentes que cumplen las labores de intermediación entre FIRA y los productores agropecuarios o beneficiarios directos de los Programas de FIRA.

Ámbito estatal. Se entrevistó a Residentes Estatales de cuando menos dos entidades del ámbito territorial de cada Dirección Regional (Total 10 Residentes), y, selectivamente a Especialistas involucrados directamente en los procesos del Programa.

Ámbito local. Se entrevistó a cuando menos dos Agentes Locales del ámbito territorial de cada Dirección Regional (Total Agentes Locales), y, selectivamente Especialistas y Promotores involucrados directamente en los procesos del Programa de apoyos financieros y tecnológicos.

Entrevistas. La dinámica de las entrevistas se llevó a cabo en las sedes de las Direcciones Regionales, con desplazamientos a otros lugares por parte del equipo FAO cuando fue estrictamente necesario de acuerdo a disponibilidad de tiempo de los funcionarios de FIRA. Las entrevistas realizadas fueron las indicadas en el Cuadro siguiente:



**CUADRO 7. ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS DIRECCIONES REGIONALES
Y OFICINAS CENTRALES DE FIRA**

ENTREVISTAS REALIZADAS	DIRECCIONES REGIONALES DE FIRA					SUMAS
	SUR	OCCIDENTE	SURESTE	NORTE	NOROESTE	
Director Regional	1	1	1	1	1	5
Especialista de la Dir Reg	2	-	-	-	1	3
Subdirector Regional	-	1	1	1	1	4
Especialista de la Subdir Reg	-	1	1	1	1	4
Residente Estatal	2	2	3	1	1	9
Especialista de la Resid Estatal	2	1	-	3	1	7
Agente de la Resid Estatal	1	3	2	2	3	11
Promotor de las agencias	2	1	-	-	-	3
Subtotal 1	10	10	8	9	9	46
Parafinancieras	-	2	2	1	2	7
Intermediarios Financieros no Bancari	-	2	-	-	2	4
Intermediarios Financieros Bancarios (-	-	1	1	1	-	3
Despachos	1	1	-	1	1	4
Técnicos	1	1	1	-	2	5
Subtotal 2	2	7	4	3	7	23
Total DR (1+2)	12	17	12	12	16	69
ENTREVISTAS REALIZADAS	OFICINAS CENTRALES					
Dirección de Promoción	-					1
Dirección de Crédito						1
Subdirección de desarrollo de product	-					1
Subdirección de Intermediarios Financi	-					1
Subdirección de IFNB	-					1
Subdirección de IFB	-					2
Subdirector de Garantías y Apoyos Financieros	-					2
Dirección de Procesos, Calidad y Control	-					1
Subdirector de Programación y Presupuestación	-					1
Subtotal 3	-					11
Total Nacional (1+2+3)						80

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO. Abril 2014

Instrumentos utilizados. Como ya se indicó, la obtención de la información directa de campo o primaria se llevó a cabo a través de entrevistas directas del equipo evaluador FAO con los responsables de la operación del Programa por parte de FIRA y otros agentes externos; tomando como



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



referencia la identificación previa de procesos y el análisis de su equivalencia con los procesos señalados por el CONEVAL. Para desarrollar las entrevistas se preparó una guía de entrevistas a profundidad para funcionarios responsables de nivel directivo y una guía temática de entrevista semi-estructurada para funcionarios responsables operativos. La duración promedio estimada para cada entrevista fue de dos horas.

Al final de cada día, el equipo evaluador de la FAO realizó una revisión y síntesis de los resultados encontrados en cada entrevista, dando énfasis a los aspectos sobresalientes no considerados en las referencias utilizadas y a la identificación de mejoras potenciales de los procesos y subprocesos identificados.

Identificación y acercamiento con posibles entrevistados.- Se contó con el apoyo de la Dirección de Estudios y Evaluación de Programas y la Subdirección de Evaluación de Programas de FIRA. Por su conducto se hicieron los contactos y los acercamientos, la coordinación necesaria y los preparativos de logística con las diferentes áreas de FIRA para garantizar que se contaba con las facilidades requeridas en cada una de las Direcciones Regionales visitadas para el cumplimiento de los Programas de entrevistas.

4.5. Análisis de la información.

Descripción detallada del análisis de la información recabada

Con la información recabada fue posible explicitar la estructura y funcionamiento del Programa diagramando cada uno de los procesos y subprocesos; verificando los resultados con base en los indicadores de la MIR en sus diversos niveles; delimitando las áreas de actuación y las responsabilidades en los diferentes niveles de la organización territorial de FIRA, esto es Agencias Locales, Residencias Estatales, Direcciones Regionales y oficinas centrales. La valoración de los procesos se obtuvo de juzgar la importancia y papel que desempeña cada subproceso en el conjunto general y de construir indicadores para cada subproceso. Complementariamente se hizo una síntesis de los principales resultados cuantitativos obtenidos del ejercicio presupuestal del Programa en el periodo 2010-2013 para los que se dispuso de información. Se organizaron los datos de población atendida según el tipo de apoyos (tecnológicos, financieros y total), modalidad aplicada, tipo de productor beneficiado y distribución regional, estatal y local, todo debidamente armonizado. Por otra parte, el análisis de la información de campo permitió focalizar la atención en las oportunidades de mejora y en las fortalezas o debilidades del Programa.

En el Cuadro siguiente, se muestran los procesos y subprocesos que en definitiva formaron parte de la evaluación.



CUADRO 8. IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

Procesos generales señalados en el Modelo de procesos de CONEVAL	Procesos del programa identificados por el grupo evaluador	Subprocesos del programa identificados por el grupo evaluador
Planeación (Planeación estratégica, programación y presupuestación). - 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.- Planeación (Planeación estratégica). - Proceso por el cual se formula un Plan Anual de Negocios por región, estado y agencia y se alinean al Plan Estratégico Institucional; se análizan las principales redes de valor y se definen prioridades regionales,	Elaboración de Plan Anual de Negocios y alineación a Plan Estratégico Institucional Diagnóstico y análisis de redes de valor prioritarias Definición de prioridades regionales, estatales y por agencia local
	2. Programación y Presupuestación. - Proceso por el cual se define o se actualiza la MIR, se cuantifican los requerimientos anuales de recursos para fomento tecnológico y financiero y se programa la distribución del presupuesto autorizado en el PEF.	Definición de requerimientos anuales de recursos para fomento financiero y criterios de aplicación Estimación de necesidades anuales de recursos para fomento tecnológico por Agencia, Residencia y Dirección Regional. Programación y Distribución regional, estatal y local del presupuesto disponible
Difusión del programa. - Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción dirigido hacia un público determinado.	3.- Difusión. - Conjunto de acciones que se realizan a nivel general para dar a conocer y promocionar los programas financieros y acciones de fomento que realiza FIRA en los ámbitos de su competencia.	Difusión de acciones de fomento y prioridades nacionales y/o regionales de FIRA.
Solicitud de apoyos. - Conjunto de acciones e instrumentos y mecanismos que ejecutan, tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	4.- Recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico. - Proceso que integra las actividades para revisar, recepcionar y registrar las solicitudes de apoyo tecnológico.	Revisión de datos y documentación requerida e integración preliminar de expediente
		Recepción y registro de solicitudes de apoyo tecnológico, revisión conforme normativa (check list) y captura en SAS Trámite de carta de no quebranto y aprobación regional de solicitudes.
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos). - Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente un padrón actualizado y validado.	5.- Gestión y autorización de apoyos tecnológicos. - Proceso que integra las actividades de revisión en mesa de control y autorización de solicitudes conforme disponibilidad de presupuesto y cumplimiento de normatividad.	Aprobación de solicitudes por Mesa de Control
		Aprobación de solicitudes cuando corresponde por áreas especializadas de nivel central de FIRA. Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.
Producción o compra de apoyos. - Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa (por ejm. (Cemento para pisos de tierra, o materias primas para desayunos escolares).	No aplica	No aplica
Distribución de apoyos. - Proceso a través del cual se envían los apoyos desde el punto de origen (en donde se obtuvo el bien o servicio) hasta el punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	No aplica	No aplica
Entrega de apoyos	6.- Rembolso de apoyos tecnológicos. - Conjunto de actividades previas a reembolsar los gastos de apoyo tecnológico mediante transferencia electrónica a cuenta del beneficiario. Incluye recepción, revisión y	Recepción y revisión de comprobantes y autorización de reembolso de gastos por apoyo tecnológico Reembolso de apoyos tecnológicos (vía transferencia a la cuenta del beneficiario)
Seguimiento a la utilización de apoyos	No aplica	No aplica
Contraloría social	No aplica	No aplica
Supervisión y monitoreo	No aplica	No aplica
Procesos etiquetados por los evaluadores que no coinciden con el modelo de procesos CONEVAL		
	7.- Registro de proveedores especializados y Habilitación de Técnicos. - Proceso para registrar a proveedores de servicios especializados y habilitar técnicos y consultores en el padrón de FIRA	Registro de proveedores especializados
		Habilitación de Técnicos y Consultores

Fuente: Elaborado por Consultores FAO con base en entrevistas y trabajo de campo para la Evaluación de Procesos del Programa de apoyos de fomento de FIRA.

CAPÍTULO

5



5. RESULTADOS DEL PROGRAMA Y DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

5.1. Resultados del Programa

Si bien los T de R no piden un examen meticuloso de los resultados del Programa, los consultores lo consideraron indispensable para el caso de FIRA, para tener un referente en el que contextualizar la revisión de los procesos. Además, desde el punto de vista conceptual la valoración de los procesos se hace en función de su contribución a los resultados del Programa. Desde esta perspectiva esta sección responde a las siguientes preguntas: ¿Qué tan importantes fueron los apoyos? ¿Hacia dónde (regiones, estados, zonas) se canalizaron? ¿Qué tipo de productores se beneficiaron? ¿Cuáles fueron los resultados del Programa a nivel propósito? ¿Los resultados del Programa son una expresión clara de los componentes?. Los siguientes son los resultados más importantes del Programa:

a) Resumen nacional de recursos aplicados por el Programa y población atendida

En el periodo 2010 – 2013, el Programa cuyos procesos fueron objeto de evaluación, ejerció un total acumulado de 1,903 millones de pesos, lo que significó un promedio anual de 476 millones de pesos. Del total acumulado en el período, 1,173 millones de pesos se ejercieron en apoyos tecnológicos por medio de capacitaciones, asesorías, consultorías, y 731 millones de pesos en apoyos financieros a través de subsidios SIEBAN y apoyos en primas de garantías, esquemas de administración de riesgos y ampliación de estructuras. Estas cantidades no contabilizan los descuentos en tasa de interés que significaron un total, en el mismo periodo, de 1,978 millones de pesos, porque no entraron como ingresos en la caja de FIRA, pero que fueron transferidos virtualmente a los productores o en su caso, a los intermediarios financieros bancarios y no bancarios por su intervención en la ampliación de estructuras o por el fomento del crédito entre los pequeños y medianos productores y empresas agropecuarias, es decir, fueron asimilados como ahorros por los beneficiarios. Los años 2011 y 2012 fueron los que en mayor y menor medida respectivamente contaron con apoyos ejercidos. En efecto, en 2011 se destinaron 726 millones de pesos en total a los apoyos de fomento, correspondiendo 412 a tecnológicos y 313 a financieros, mientras que en 2012, los recursos ejercidos fueron 156 millones de pesos en apoyos tecnológicos y 195 millones de pesos en apoyos financieros (en ambos casos los menores del período). Como se observa, estas cifras muestran una gran variabilidad anual, como consecuencia de que las asignaciones presupuestales que recibe cada año el Programa y que son expresadas en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), no responden a ninguna lógica programática, lo que constituye la principal debilidad del Programa porque impide el establecimiento de metas a mediano plazo y condiciona el ajuste de la operación del Programa hasta el límite de los recursos disponibles.

Las estimaciones de resultados elaboradas para dar contexto a esta evaluación de procesos muestran que en promedio anual durante el período 2010-2013, 786 mil productores y empresas agropecuarias (personas físicas y morales) se beneficiaron con 484 millones de pesos anualmente por descuentos en tasa de interés. Por las características y requisitos exigidos, los beneficiarios, en su



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



gran mayoría fueron necesariamente personas ya acreditadas y solo una minoría se refiere a clientes acreditados por primera vez, lo que refleja que uno de los más grandes desafíos actuales y futuros de FIRA sigue siendo incrementar el universo de acreditados (inclusión financiera). Por otra parte, por carencia de información no fue posible cuantificar qué parte de los ahorros derivados de los descuentos en tasa de interés benefició de manera directa a los Bancos e IFNB y que cantidad llegó efectivamente a los productores y empresas agroalimentarias y rurales tomando en cuenta que, desde hace muchos años, FIRA en su condición de banca de desarrollo con operaciones de segundo piso y en el contexto de una política gubernamental de estímulo a la intervención de la banca privada en el crédito agropecuario, ha limitado su intervención al otorgamiento de crédito a los bancos privados y al fondeo de sus operaciones agropecuarias, sin intervenir en las negociaciones crediticias entre los bancos y los productores, o entre éstos y las IFNB.

Por otra parte, el presupuesto federal que le es asignado a FIRA en el PEF para canalizar apoyos de fomento a los sectores agroalimentario y rural, inmediatamente que es liberado por la SHCP pasa a formar parte del patrimonio de los fideicomisos y específicamente del patrimonio fideicomitado en el FEGA, de donde se van extrayendo para su aplicación en las actividades de fomento tecnológico y financiero del Programa. Esta mecánica operativa presupuestal tiene la ventaja de que FIRA puede comprometer recursos de un año a otro sin esperar las asignaciones anuales de acuerdo con un calendario acordado con la SHCP, lo que significa que los recursos autorizados los puede ejercer sin discontinuidad de un año a otro.

Como se indicó, en los cuatro años analizados (2010 – 2013) FIRA otorgó apoyos de fomento por un total de 1,905 millones de pesos, de los cuáles, 1,179 millones de pesos se destinaron a los apoyos tecnológicos y 731 millones de pesos a los apoyos financieros, sin embargo, en el mismo período FIRA recibió por la vía del PEF la cantidad de 2,243 millones de pesos, lo que significó que su patrimonio quedó reforzado al finalizar diciembre de 2013 en 265 millones de pesos. Sin embargo, los montos realmente incorporados al patrimonio de FIRA con toda seguridad fueron menores al resultado antes señalado porque la cifra calculada de 265 millones de pesos, no toma en cuenta los pagos que FIRA hizo desfasadamente al 31 de diciembre de cada año, como consecuencia de que algunos de los apoyos se pagan hasta el año siguiente al que se registra por el calendario de prestación de los servicios apoyados y por otra parte, tampoco descuenta los gastos de administración en que incurre FIRA al operar el Programa. Por falta de información sobre los desfases anuales y los costos operativos en que incurrió FIRA en la operación del Programa, no fue posible cuantificar los saldos netos del Programa.

En el siguiente cuadro se cuantifica el total de apoyos tecnológicos y financieros otorgados en el período 2010 – 2013 y en las gráficas siguientes se destacan algunos de los principales resultados del Programa.



CUADRO 9. APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS OTORGADOS POR FIRA 2010-2013 (Cifras en pesos)

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013	%	PROMEDIO 2010-2013
Apoyos Tecnológicos a/	373.603.432	412.851.937	156.252.457	230.947.691	1.173.655.517	61.60	293.413.879
Apoyos Financieros b/	245.811.103	313.360.763	26.152.524	146.237.119	731.561.509	38.40	182.890.377
Total Apoyos tecnológicos y Financieros	619.414.535	726.212.700	182.404.981	377.184.810	1.905.217.026	100.00	476.304.256

NUMERO DE BENEFICIARIOS DE LOS APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS OTORGADOS POR FIRA 2010 - 2013

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013	%	PROMEDIO 2010-2013
Apoyos Tecnológicos a/	120.477	169.377	72.700	117.242	479.796.08	20.24	90.332.31
Apoyos Financieros b/	377.874	668.087	181.112	664.177	1.891.250.09	79.76	408.463.23
Total Apoyos tecnológicos y Financieros	498.351	837.464	253.812	781.419	2.371.046.16	100.00	562.642.33

APOYOS FINANCIEROS EN TASAS DE INTERÉS

APOYOS EN TASA DE INTERES	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013		PROMEDIO 2010-2013
Apoyos en Tasas de Interés (Ahorros en PESOS de los beneficiarios que no se traducen en Ingresos de FIRA) c/	429.395.348	513.685.355	586.508.756	448.744.298	1.978.333.757		494.583.439
Apoyos en Tasas de Interés (No. de beneficiarios vinculados a los Ahorros)	789.463	904.964	777.742	824.056	3.296.225		824.056

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con base en datos de FIRA. Marzo 2014

a/ Incluye capacitación y asesoría destinados a la expansión de estructuras de los IFNB e IFB que en sistemas de FIRA se contabilizan en los apoyos financieros, cuando en realidad se trata de apoyos tecnológicos.

b/ No se incluyen los montos de los apoyos otorgados vía descuentos en tasas de interés porque no se convierten en flujos (ingresos o egresos para FIRA), pero sí en descuentos para los beneficiarios

c/ Destinados a ampliar la cobertura de servicios financieros

FIGURA 5. FIRA: APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS EJERCIDOS 2010-2013 (Millones de Pesos)

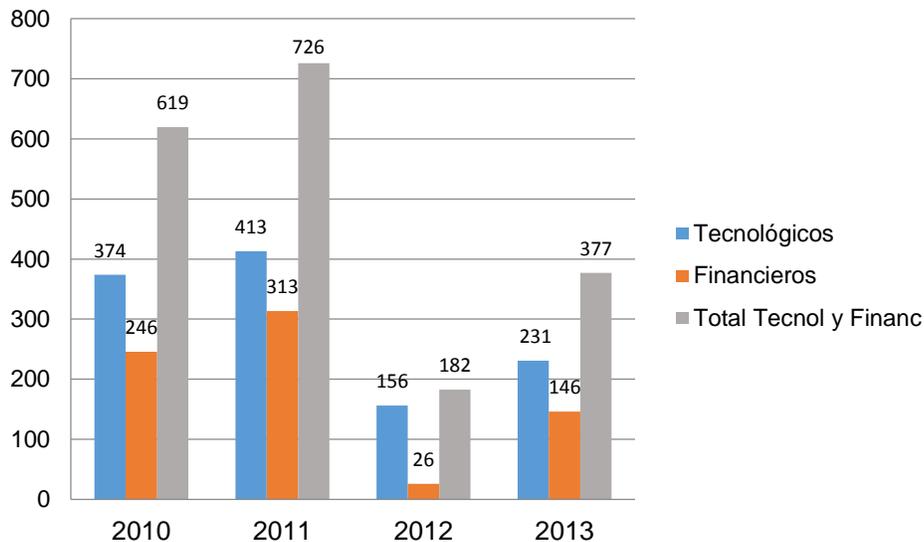


FIGURA 6. FIRA: APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS EJERCIDOS 2010-2013 (Miles de beneficiarios)

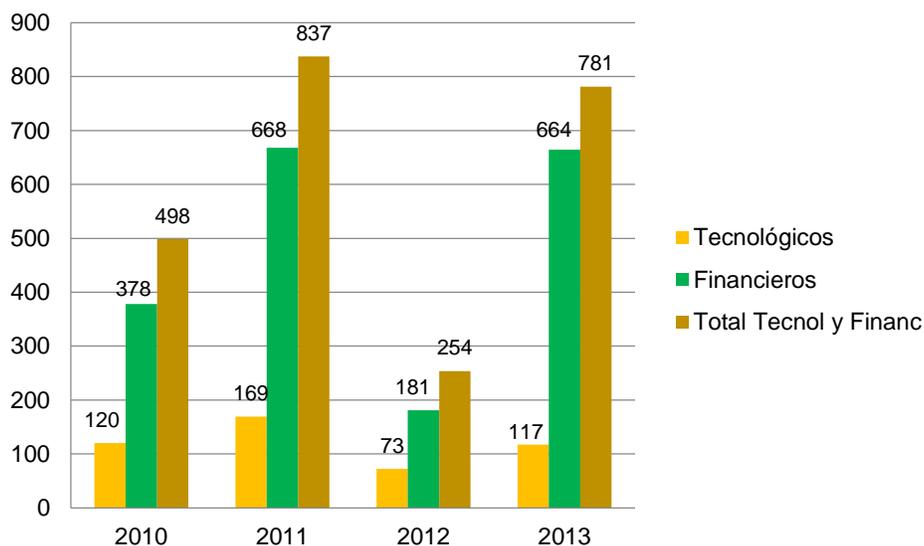




FIGURA 7. FIRA: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y BENEFICIOS DE APOYOS DE FOMENTO 2010-2013 (%)

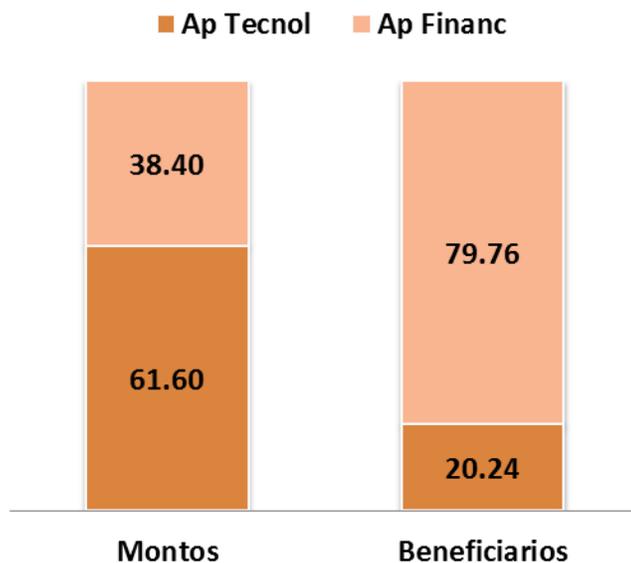


FIGURA 8a. FIRA: AHORROS POR DESCUENTOS EN TASA DE INTERÉS 2010-2013 (Millones de Pesos)

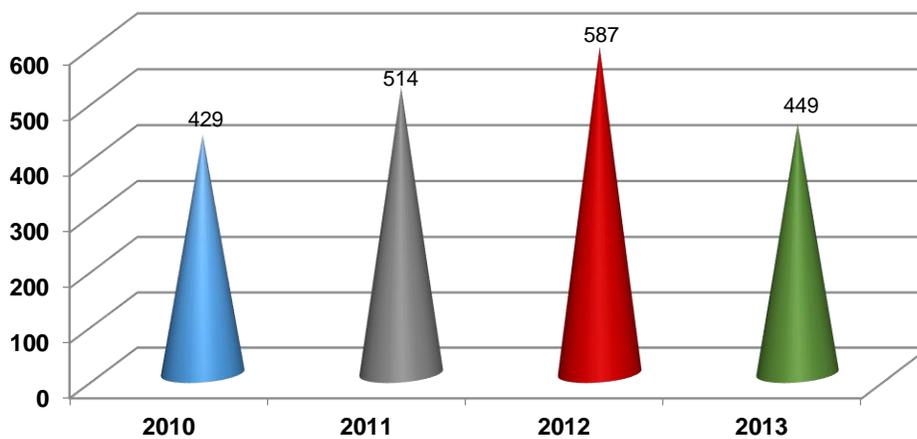
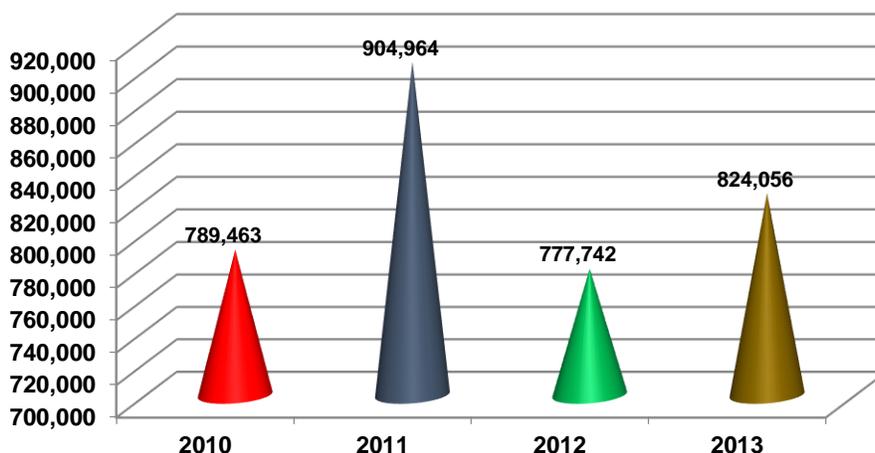


FIGURA 8b. FIRA: BENEFICIARIOS POR DESCUENTOS EN TASA DE INTERÉS 2010-2013 (Número de beneficiarios)



b) Distribución por tipo de apoyo de los recursos aplicados por el Programa y beneficios en el período 2010-2013

El análisis de la distribución de los recursos aplicados por el Programa por tipo de apoyo muestra claramente cuáles fueron los objetivos que tuvieron la más alta prioridad en los años 2010 a 2013. En efecto, de un total de 1,173 millones de pesos dedicados al fomento tecnológico y financiero durante los cuatro últimos años, cerca del 52% de los recursos fueron destinados a la organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento, es decir, al fomento de la cartera de clientes de FIRA. En segundo lugar se otorgó prioridad al fortalecimiento empresarial con un 41% medido por la cantidad de recursos utilizados para este fin. En la articulación empresarial y redes de valor, así como a los proyectos con beneficio al medio ambiente, que son las prioridades 3 y 4 de FIRA, se ejercieron recursos inferiores al 1% y consecuentemente el número de beneficiarios con apoyos tecnológicos fue muy pequeño e inferior al 1% del total. Esto se explica por el grado de dificultad que tienen tanto la articulación de redes de valor, como los proyectos medio-ambientales que generalmente, en estos años, se redujeron a la sustitución de motores para pequeñas embarcaciones de pesca y a prácticas agrícolas sustentables, porque los proyectos de mayor envergadura como son los de uso eficiente del agua, energía limpia y plantaciones forestales comerciales están apoyados por otros programas institucionales en los que participa FIRA y que no requieren de sus recursos de fomento o los aplica en muy pequeña proporción.

En materia de apoyos financieros el subsidio a SIEBAN absorbió 57% de un total de 731 millones de pesos ejercidos en el periodo, mientras que el apoyo en primas de garantía demandó el restante 43 %. La aplicación de los apoyos financieros permitió beneficiar en todo el periodo, a un total de un millón 891 mil productores y/o empresas, incluidos los IFB, IFNB y los PSE. Debe observarse que



Programa de Cooperación FAO-FIRA

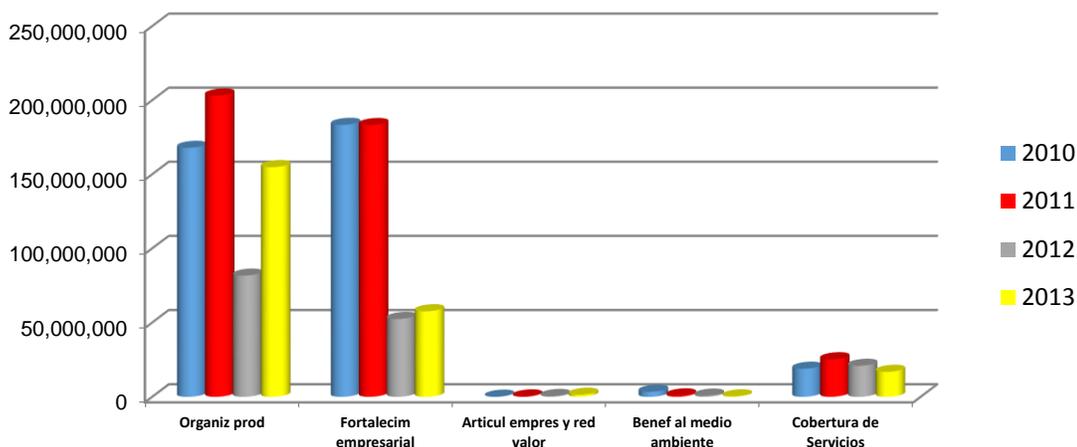
Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



esta cifra incluye muchos casos de productores que fueron beneficiados más de una vez en los años del periodo, por lo que el universo atendido seguramente está cerca del promedio anual que fue de 408,463 beneficiarios.

Dentro de las IFB, IFNB y los PSE beneficiados con los apoyos financieros se reportaron experiencias exitosas en donde el uso de apoyos fue para crear capacidades adicionales dentro de las instituciones financieras relacionadas al diseño de nuevos procesos internos que reduzcan sus costos operativos y permitan el desarrollo de nuevos productos financieros viables que respondan de mejor manera a las necesidades de los productores agropecuarios. Estas experiencias puntuales se diferencian por fomentar cambios estructurales dentro de la operación de las intermediarias financieras, en lugar de cubrir costos operativos dentro de modelos operativos ya existentes.

FIGURA 9. FIRA: TIPOS DE APOYOS TECNOLÓGICOS 2010-2013
(Cifras en Pesos)





Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



**CUADRO 10. RECURSOS DE FOMENTO EJERCIDOS POR FIRA
POR TIPO Y MODALIDAD DE APOYO (Cifras en pesos)**

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013	%	%	PROMEDIO 2010-2013
I. Apoyos tecnológicos								
1. Organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento	167,866,391	203,125,631	81,597,745	154,831,059	607,420,826	51.75		151,855,207
2. Apoyo de fortalecimiento empresarial	183,328,616	183,223,408	52,430,430	57,586,646	476,569,099	40.61		119,142,275
3. Articulación empresarial y redes de valor	83,332	273,890	558,845	1,388,234	2,304,301	0.20		576,075
4. Proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio climático	3,404,963	957,880	802,375	315,574	5,480,792	0.47		1,370,198
5. Cobertura de Servicios a/	18,920,130	25,271,128	20,863,063	16,826,178	81,880,499	6.98		20,470,125
Subtotal Apoyos Tecnológicos	373,603,432	412,851,937	156,252,457	230,947,691	1,173,655,516	100.00	61.60	293,413,879
II. Apoyos Financieros								
5.1. Apoyo en Tasa de Interés b/								
5.2. Apoyo en Prima	99,307,877	95,918,712	9,589,418	112,652,380	317,468,388	43		79,367,097
5.3. Subsidio SIEBAN	146,503,226	217,442,051	16,563,106	33,584,738	414,093,121	57		103,523,280
Subtotal Apoyos Financieros	245,811,103	313,360,763	26,152,524	146,237,119	731,561,509	100	38.40	182,890,377
Total Apoyos tecnológicos y Financieros	619,414,535	726,212,700	182,404,981	377,184,809	1,905,217,025		100.00	476,304,256
Apoyos en Tasas de Interés (Ahorros de los beneficiarios que no se traducen en ingresos de FIRA) b/	429,395,348	513,685,355	586,508,756	448,744,298	1,978,333,757			494,583,439

FUENTE: Elaborado con cifras de la Base de Datos del SAS, Marzo 2013.

a/ En los sistemas de FIRA está considerada en el Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros, que incluye capacitación, consultoría y expansión de estructuras que en estricto sentido es un apoyo tecnológico por lo que se cuantifica en este apartado, dejando como Apoyos financieros el Apoyo en tasa de interés, Apoyo en prima y el subsidio SIEBAN.

b/ No se incluyen los montos de los apoyos otorgados porque no se convierten en flujos (ingresos o egresos para FIRA), pero sí en descuentos para los beneficiarios.

c) Distribución por tipo de servicio apoyado con los recursos aplicados por los apoyos tecnológicos del Programa y beneficios

La capacitación y la asesoría han sido los servicios prioritarios para FIRA en el período 2010-2013. Cerca del 90% de los recursos han sido destinados a estos dos servicios de un total acumulado superior a 1,173 millones de pesos, correspondiendo 567 millones a capacitación (48%) y 455 millones a asesoría (38%). Las capacitaciones se concentraron en el logro de una mejor organización de los productores y a la estructuración de proyectos para el financiamiento, así como al fortalecimiento empresarial, acciones a las que se destinaron el 33% y el 64% respectivamente, lográndose atender un promedio anual de 88,461 productores y/o empresas agropecuarias.



CUADRO 11. APOYOS TECNOLÓGICOS OTORGADOS POR FIRA POR TIPO Y MODALIDAD DE APOYO (Cifras en pesos)

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013	Promedio 2010-2013	%
Capacitación	184,109,134	194,210,272	62,654,371	126,464,823	567,438,600	141,859,650	48.35
Asesoría	144,832,516	163,121,131	70,699,091	77,145,094	455,797,832	113,949,458	38.84
Consultoría	19,631,731	31,581,287	13,413,700	14,292,811	78,919,529	19,729,882	6.72
Formulación	20,296,390	21,342,254	9,355,069	8,286,914	59,280,627	14,820,157	5.05
Expansión	4,733,660	2,596,993	130,226	4,758,049	12,218,928	3,054,732	1.04
Subtotal Ap Tec	373,603,431	412,851,937	156,252,457	230,947,691	1,173,655,516	293,413,879	100.00

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con base en datos de FIRA.

CUADRO 12. NÚMERO DE BENEFICIARIOS DE LOS APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS OTORGADOS POR FIRA POR TIPO Y MODALIDAD DE APOYO

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SMA 2010-2013	Promedio 2010-2013	%
a) Capacitación	89,826	128,823	43,112	92,082	353,842	88,461	73.75
b) Asesoría	30,001	40,022	28,614	24,327	122,965	30,741	25.63
c) Consultoría	389	184	815	629	2,016	504	0.42
d) Formulación	254	345	158	160	917	229	0.19
e) Expansión	0	0	0	0	56	-	0.01
Subtotal Apoyos Tecnológicos	120,477	169,377	72,700	117,242	479,796	119,949	100.00

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con base en datos de FIRA.

d) Distribución por tipo de beneficiario apoyado con los recursos aplicados por los apoyos tecnológicos del Programa

El sector más importante de beneficiarios de los apoyos de FIRA está constituido por productores y empresas de los sectores agroalimentarios. Para focalizar sus esfuerzos conforme objetivos predefinidos FIRA aplicó una estratificación basada en los ingresos conforme a la siguiente clasificación:

PD1: Productores en desarrollo cuyo Ingreso Neto Anual no rebase 1,000 veces el salario mínimo diario de la zona en la que se realizarán las inversiones.

PD2: Productores en desarrollo cuyo Ingreso Neto Anual es mayor a 1,000 y hasta 3,000 veces el salario mínimo diario de la zona en la que se realizarán las inversiones.

PD3: Productores en desarrollo cuyo Ingreso Neto Anual supera 3,000 veces el salario mínimo diario de la zona en la que se realizarán las inversiones.

En el período 2010-2013, de los 1,905 millones de pesos entregados por FIRA en apoyos de fomento, 48 % se destinaron a los productores PD1 quienes además, recibieron 64 % de los 1,978

millones de pesos distribuidos en la forma de descuentos en las tasas de interés. A este segmento de productores (PD1) se les destinó el 43% de los apoyos tecnológicos y el 57 % de los apoyos en descuentos en primas por servicios de garantía y SIEBAN, lo que muestra el esfuerzo realizado por FIRA por atender a su población objetivo, como se observa en los siguientes gráficos y cuadro:

FIGURA 10. FIRA: APOYOS TECNOLÓGICOS OTORGADOS POR TIPO DE PRODUCTOR 2010-2013 (Millones de Pesos)

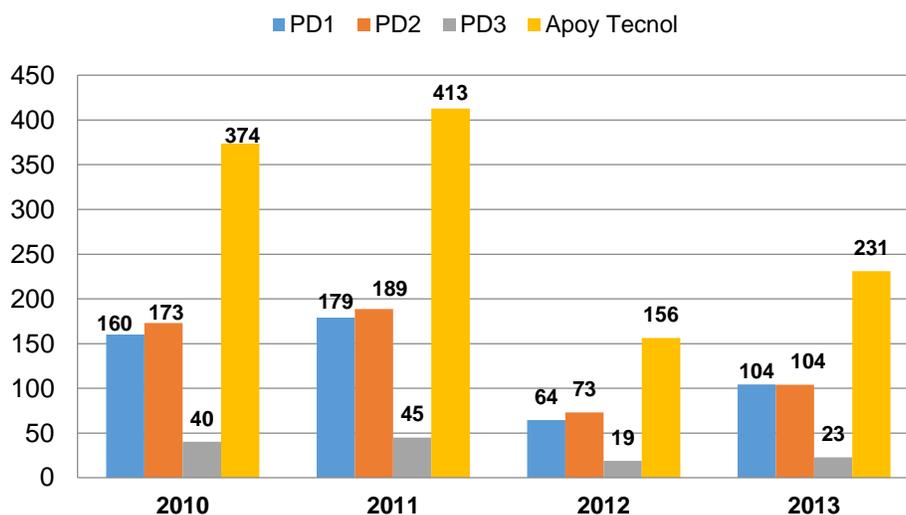
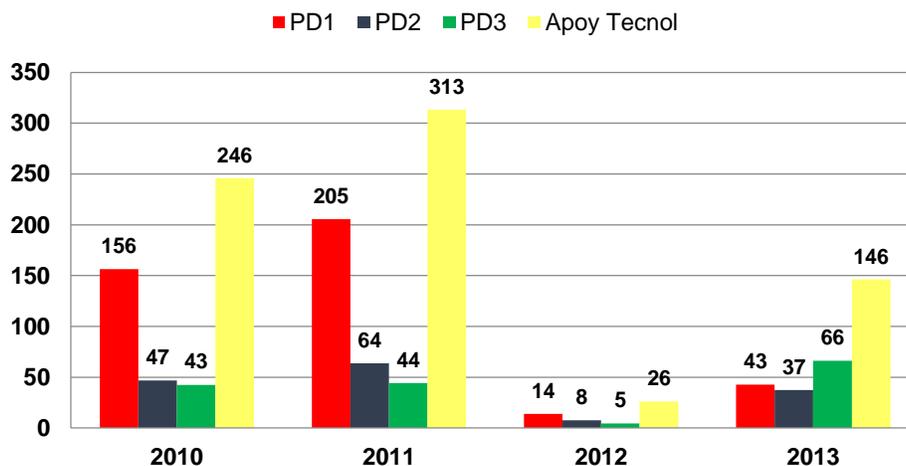


FIGURA 11. FIRA: APOYOS FINANCIEROS OTORGADOS POR TIPO DE PRODUCTOR 2010-2012 (Millones de Pesos)



**CUADRO 13. APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS OTORGADOS POR FIRA POR TIPO DE PRODUCTOR (Cifras en pesos)**

TIPO DE APOYO Y PRODUCTOR	2010	2011	2012	2013	suma 2010.2013	Promedio 2010-2013	%
Apoyos Tecnológicos	373,603,432	412,851,937	156,252,457	230,947,691	1,173,655,516	293,413,879	100.00
PD1	160,241,971	179,042,189	64,391,214	104,156,450	507,831,824	126,957,956	43.27
PD2	173,021,176	188,762,939	72,989,807	103,815,645	538,589,566	134,647,391	45.89
PD3	40,340,285	45,046,809	18,871,436	22,975,596	127,234,127	31,808,532	10.84
Apoyos Financieros	245,811,103	313,360,763	26,152,524	146,237,119	731,561,509	182,890,377	100.00
PD1	156,376,954	205,478,527	13,791,221	42,615,899	418,262,601	104,565,650	57.17
PD2	46,921,130	63,600,588	7,749,071	37,385,754	155,656,542	38,914,136	21.28
PD3	42,513,020	44,281,648	4,612,232	66,235,466	157,642,366	39,410,592	21.55
Total Tecnológicos y Financieros	619,414,535	726,212,700	182,404,981	377,184,809	1,905,217,025	476,304,256	100.00
PD1	316,618,925	384,520,716	78,182,434	146,772,349	926,094,424	231,523,606	48.61
PD2	219,942,305	252,363,527	80,738,878	141,201,398	694,246,108	173,561,527	36.44
PD3	82,853,305	89,328,457	23,483,669	89,211,062	284,876,493	71,219,123	14.95
Apoyos en Tasa de Interés	429,395,348	513,685,355	586,508,756	448,744,298	1,978,333,757	494,583,439	100.00
PD1	352,499,342	346,216,127	337,526,254	243,009,993	1,279,251,716	319,812,929	64.66
PD2	9,821,538	33,144,349	52,769,226	30,525,584	126,260,696	31,565,174	6.38
PD3	67,074,469	134,324,879	196,213,276	175,208,721	572,821,345	143,205,336	44.78

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con datos de FIRA.

e) Distribución regional² de los recursos aplicados por el Programa y beneficios en el periodo 2010-2013

Como ya se explicó, en el transcurso de los últimos cuatro años (2010-2013) los recursos totales ejercidos por FIRA en acciones de fomento, alcanzaron una cifra superior a los 476 millones de pesos en promedio anual, de los cuales, 298 millones de pesos se destinaron a los apoyos tecnológicos y 196 millones de pesos a los apoyos financieros, es decir la distribución porcentual promedio fue de 60% tecnológicos y 40% financieros. Los beneficiarios ahorraron además, un promedio anual de 494 millones de pesos por descuentos en tasas de interés. En términos de productores y empresas agropecuarias beneficiarias se logró atender a un total promedio anual de 592 mil 761 usuarios acreditados o por acreditarse ante las IFB e IFNB registradas para operar con FIRA. De este total, 70 % recibieron apoyos financieros y 30 % apoyos tecnológicos. Llama la atención que bastó el 30% de los recursos del Programa para beneficiar al 75% de los usuarios de FIRA; esto es así porque los apoyos financieros son de aplicación general (como la Tasa de Interés utilizada con posterioridad a eventos desastrosos) o de uso más extensivo (como la prima en garantías) en contraste con los apoyos tecnológicos que deben ser promovidos evento por evento.

² FIRA para su operación divide el país en 5 regiones. En cada región opera una Dirección Regional. Cada región cubre varios estados: Región Noroeste, incluye Sonora, Sinaloa y los Estados de Baja California Sur y Norte; Región Occidente, incluye Jalisco, Aguascalientes, Guanajuato, Michoacán, Querétaro, Nayarit, Colima, San Luis Potosí y Zacatecas; Región Sureste, incluye Yucatán, Chiapas, Tabasco, Campeche y Quintana Roo; Región Sur, incluye Puebla, Veracruz, Oaxaca, Estado de México, Hidalgo, Guerrero y Tlaxcala. Región Norte, incluye Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, Chihuahua y Durango.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



De los apoyos tecnológicos 69 % de los recursos utilizados en promedio anual se canalizaron a las regiones Sur y Occidente. Otro 26 % a las regiones Norte y Sureste y el resto se ejerció en la región Noroeste (8%) y por las oficinas centrales de FIRA (3.8%). Los beneficios de estos apoyos los recibieron las regiones Sur y Occidente que sumaron el 66 % de los productores y empresas apoyadas con recursos tecnológicos. Otro 15 % se localizó en la Región Sureste y en las regiones Norte y Noroeste el restante 15%.

Por su parte, los apoyos financieros se canalizaron casi en un 63% a las regiones Occidente y Sur. Otro 26 % a las regiones Noroeste y Sureste y a la región Norte correspondió un poco más del 10%. Los beneficiarios de estos apoyos se localizaron preponderantemente en las regiones Occidente, Sur y Sureste en donde se ubica el 84 % de los beneficiarios que en promedio anual recibieron algún tipo de apoyo tecnológico en el período 2010-2013 y en las regiones Norte y Noroeste se localiza el restante 15% de los productores beneficiados. Obsérvese que en las regiones mayormente beneficiadas residen los productores más pequeños que constituye el segmento más numeroso de la población objetivo de FIRA.

Finalmente las cifras de los productores apoyados con un beneficio en la tasa de interés de sus créditos indica que los apoyos se distribuyeron principalmente en las regiones Norte, Occidente, Sur y Noroeste y la menos beneficiada fue la región Sureste, lo que también refleja que en los estados más pobres y con productores más pequeños se utiliza menos el crédito.



**CUADRO 14. APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS
OTORGADOS POR FIRA POR REGIÓN (Montos en pesos)**

TIPO DE APOYO	2010	2011	2012	2013	SUMA 2010-2013	Promedio 2010-2013
Apoyos Tecnológicos	373,603,432	412,851,937	156,252,458	230,947,691	1,173,655,517	293,413,879
Regional Noroeste	34,289,669	36,848,757	12,360,082	17,171,182	100,669,690	25,167,422
Regional Norte	48,816,736	62,162,793	20,169,611	26,236,016	157,385,156	39,346,289
Regional Occidente	99,648,089	110,154,943	47,320,741	53,345,383	310,469,156	77,617,289
Regional Sur	130,767,191	111,090,830	51,317,323	88,809,113	381,984,457	95,496,114
Regional Sureste	57,499,170	61,320,174	21,164,993	37,801,511	177,785,847	44,446,462
Oficinas Centrales/otros	2,582,576	31,274,439	3,919,709	7,584,487	45,361,212	11,340,303
Apoyos Financieros	245,811,103	313,360,764	26,152,524	146,237,119	731,561,509	182,890,377
Regional Noroeste	27,512,119	35,953,952	2,733,425	30,496,162	96,695,659	24,173,915
Regional Norte	27,070,460	29,056,471	2,344,222	19,905,837	78,376,989	19,594,247
Regional Occidente	84,907,860	111,621,534	8,728,763	40,733,701	245,991,858	61,497,965
Regional Sur	71,634,487	98,490,065	9,506,261	33,812,596	213,443,409	53,360,852
Regional Sureste	34,686,177	38,238,741	2,839,853	21,288,823	97,053,594	24,263,399
Oficinas Centrales	0	0	0	0	0	0
Total Apoyos tecnológicos y Financieros	619,414,535	726,212,710	182,404,982	377,184,809	1,905,217,026	476,304,257
Regional Noroeste	61,801,788	72,802,710	15,093,507	47,667,344	197,365,349	49,341,337
Regional Norte	75,887,196	91,219,264	22,513,832	46,141,852	235,762,145	58,940,536
Regional Occidente	184,555,949	221,776,477	56,049,504	94,079,084	556,461,014	139,115,254
Regional Sur	202,401,678	209,580,894	60,823,584	122,621,709	595,427,866	148,856,966
Regional Sureste	92,185,347	99,558,915	24,004,845	59,090,334	274,839,441	68,709,860
Oficinas Centrales/otros	2,582,576	31,274,439	3,919,709	7,584,487	45,361,212	11,340,303
Apoyos en Tasas de Interés (Ahorros de los beneficiarios que no se traducen en ingresos de FIRA) b/	429,395,348	513,685,355	586,508,756	448,744,298	1,978,333,757	494,583,439
Regional Noroeste	79,370,529	112,792,724	104,816,405	75,948,062	372,927,721	93,231,930
Regional Norte	74,156,709	123,795,272	160,301,785	127,452,377	485,706,142	121,426,535
Regional Occidente	129,082,712	127,830,098	160,083,040	119,108,141	536,103,991	134,025,998
Regional Sur	97,589,773	102,524,526	110,740,579	83,597,106	394,451,984	98,612,996
Regional Sureste	49,195,626	46,742,735	50,566,947	42,638,611	189,143,919	47,285,980
Oficinas Centrales	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con datos de FIRA.

a/ En los sistemas de FIRA está considerada en el Apoyo para ampliar la cobertura de servicios financieros, que incluye capacitación, consultoría y expansión de estructuras que en estricto sentido es un apoyo tecnológico por lo que se cuantifica en este apartado, dejando como Apoyos financieros el Apoyo en tasa de interés, Apoyo en prima y el subsidio SIEBAN.

b/ No se incluyen los montos de los apoyos otorgados porque no se convierten en flujos (ingresos o egresos para FIRA), pero sí en descuentos para los beneficiarios

FIGURA 12 FIRA: DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE APOYOS TECNOLÓGICOS PROMEDIO ANUAL 2010-2013 (Cifras en Pesos)

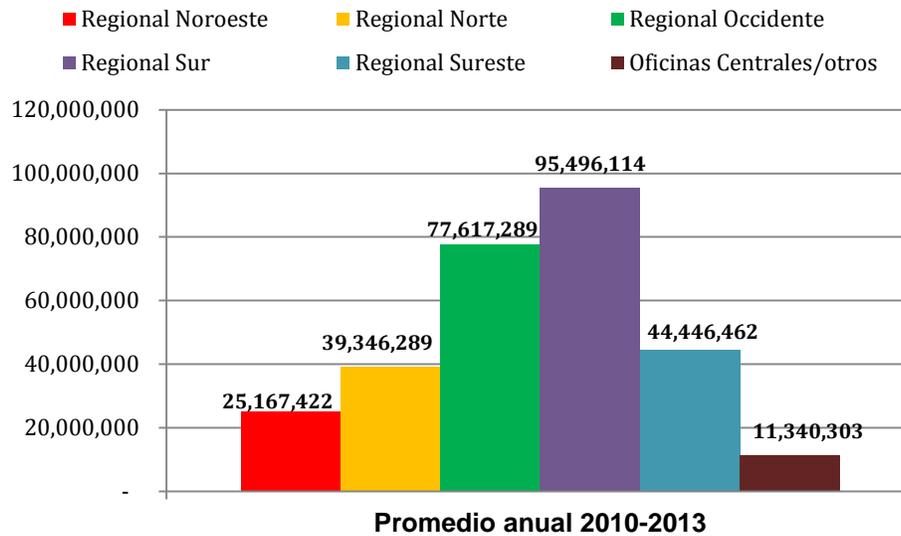


FIGURA 13. FIRA: DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE APOYOS FINANCIEROS PROMEDIO ANUAL 2010-2013 (Cifras en Pesos)

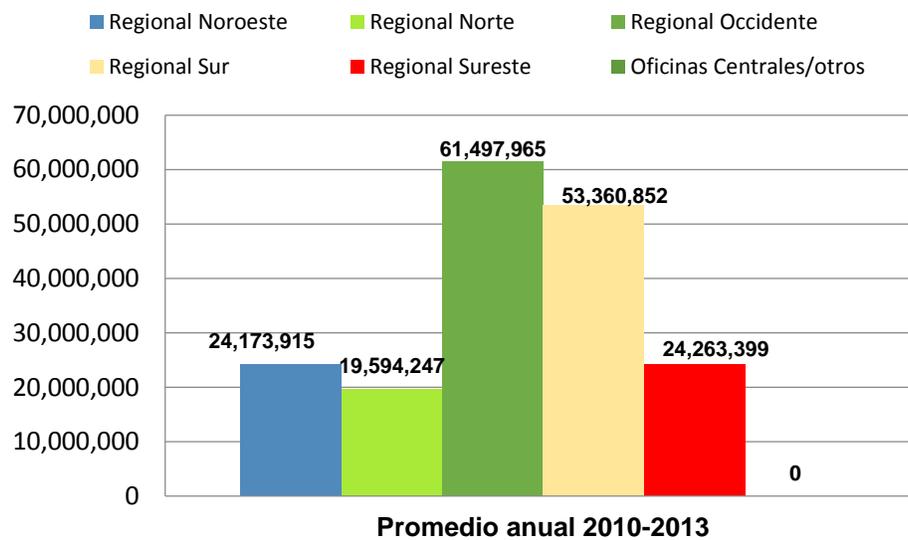
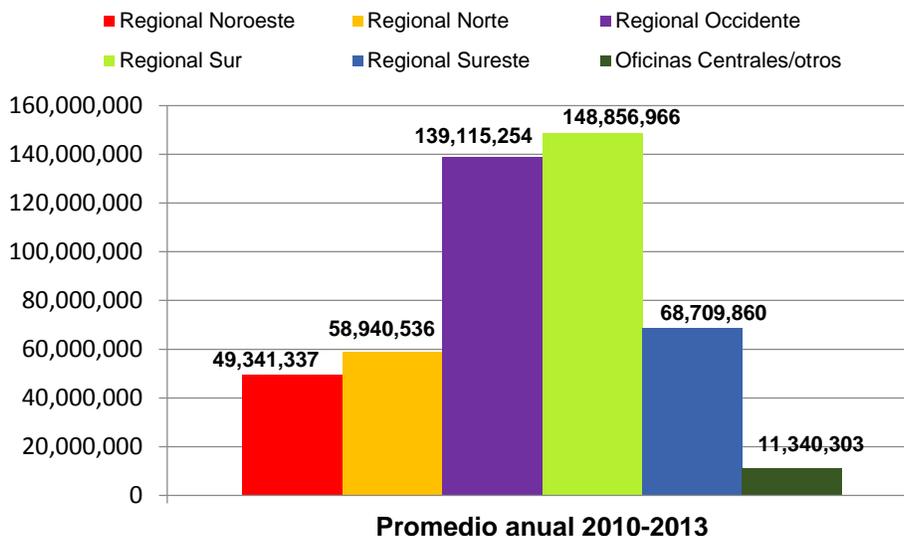


FIGURA 14. FIRA: DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS PROMEDIO 2010-2013 (Cifras en Pesos)



f) Distribución por entidad federativa de los recursos aplicados por el Programa y beneficios en el periodo 2010-2012

En respuesta a la demanda de apoyos, en el período 2010-2013, los recursos del Programa se distribuyeron desigualmente por estados. Los 10 estados que demandaron más apoyos fueron Chiapas, Q Roo y Tabasco de la Región Sureste; Oaxaca, Estado de México, Morelos y Puebla de la Región Sur; Durango de la Región Norte y Jalisco de la Región Occidente. Estos diez estados consumieron cada año en promedio el 68 % de los recursos del Programa, lo que representó el 71% de los apoyos financieros y el 54 % de los apoyos tecnológicos. En conjunto, los apoyos tecnológicos representaron el 16 % del total, mientras que los apoyos financieros el 84%, sin considerar los ahorros que los beneficiarios del Programa recibieron por concepto de reducciones en las tasas de interés.

En contraste, los diez estados que recibieron la menor cantidad de apoyos fueron Colima, Zacatecas, Querétaro, y Aguascalientes de la Región Occidente; Tlaxcala de la Región Sur; Coahuila y Nuevo León de la Región Norte y, Baja California Sur de la Región Noroeste. Este grupo de diez estados recibieron en promedio anual 29.7 millones de pesos que significaron apenas el 5% de los recursos ejercidos en apoyos financieros y tecnológicos. La distribución entre unos y otros fue más o menos equitativa entre apoyos tecnológicos (48%) y apoyos financieros (52%). El estado que menos apoyo de fomento recibió en todo el país fue Baja California Sur con escasos 1.2 millones de pesos en promedio anual y en contrapartida, el estado con mayor cantidad de apoyos fue Chiapas con 80.2 millones de pesos en promedio anual. La posición de Baja California Sur es explicable por



la carencia de recursos naturales y escasos de agua para las actividades productivas agropecuarias y forestales. La posición de Chiapas se explica por las oportunidades de negocio que se desprenden de la cadena de valor café, ganadería de carne y leche, maíz y otras de menor importancia nacional pero significativas en este estado.

CUADRO 15. FIRA: NÚMERO DE BENEFICIARIOS DE LOS APOYOS TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS OTORGADOS POR POR GRUPOS DE ESTADOS CON MÁS Y MENOS APOYOS (Cifras en pesos según promedio 2010-2013)

ESTADOS	REGIONES	PROMEDIO 2010-2013						
		TECNOLÓGICOS	%	FINANCIEROS	%	Tecnológicos y Financieros	%	Tasa de Interés
TOTAL NACIONAL		119,949	100	472,813	100	592,761	100	786,013
Participación (%)		20		80		100		
10 Estados con mayor cantidad de apoyos	Sureste (Chiapas, Q. Roo y Tabasco)	65,043	54	136,780	71	401,823	68	443,657
	Sur (Oaxaca, Edomex., Morelos y Puebla)							
	Norte (Durango)							
	Occidente (Jalisco)							
Participación (%)		16		84		100		
12 Estados con apoyos medios		40,649	34	120,605	26	161,254	27	268,465
Participación (%)		25		75		100		
10 Estados con menor cantidad de apoyos	Occidente (Colima, Zacatecas, Querétaro y Aguascalientes)	14,257	12	15,428	3	29685	5	73,890
	Sur (Tlaxcala)							
	Norte (Coahuila y Nuevo León)							
	Noroeste (Baja California Sur)							
Participación (%)		48		52		100		

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con datos de FIRA



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



g) Distribución por Agencias Locales de los recursos aplicados por el Programa y beneficios en el período 2010-2012

FIRA cuenta con 100 Agencias Locales (AL). Cada AL es una oficina a cargo de un Agente y con 1, 2 y a veces hasta con 4 promotores y un asistente administrativo. La AL es la unidad más cercana a los productores y empresas agropecuarias. En las AL se concentra la operación cotidiana del Programa de Fomento de FIRA. Se promueven los servicios y productos de FIRA. Se ayuda, orienta y asesora a los productores en sus gestiones financieras. Los promotores tienen entre otras las funciones de visitar en campo a los acreditados de la institución y promover que otros productores que no son clientes de FIRA o de los Bancos e IFNB que operan con la institución, se acerquen a recibir crédito u otros productos financieros. Como herramienta de promoción, los promotores utilizan los apoyos tecnológicos y financieros que presta la institución y, cuando hay solicitudes de apoyo, ellos se encargan de ayudar a los interesados a llenar sus formularios y a integrar sus expedientes para hacerlos viables de recibir los apoyos y, una vez que las solicitudes están completas, son los promotores los encargados de subir la información al sistema instrumentado para llevar el seguimiento y el control de todos los procesos hasta el finiquito de los apoyos. Por todo esto los promotores y los agentes son la gente clave de FIRA en la operación del Programa.

En el contexto de las Agencias Locales no todas fueron receptoras de la misma cantidad de apoyos en el periodo 2010-2013. Un mapa de la distribución de los apoyos mostraría grandes desigualdades, ello se debe a que no todos los municipios comprendidos en cada agencia tienen la misma dotación de recursos naturales, ni las mismas actividades productivas, ni el mismo tipo de productor. En algunas AL se concentra la riqueza agropecuaria y la capacidad de emprendimiento y empresarial y en otras las dificultades son grandes.



5.2. Resultados de la Evaluación de procesos

5.2.1. Análisis y medición de los atributos de los procesos

En este apartado, mediante el análisis y medición de sus atributos, se presenta la valoración cuantitativa y cualitativa de los procesos y su justificación (sección 2.2. componente iv de los T de R). También se da respuesta a las preguntas consideradas en los T de R para la valoración de los procesos.

Valoración cuantitativa. Para obtener una valoración cuantitativa de los procesos del Programa, se utilizaron dos herramientas: a) la valoración de los atributos del Programa a partir de las respuestas a las preguntas previstas en el apartado de “análisis y medición de atributos de procesos” de los T de R, mismas que fueron adaptadas por los evaluadores a las condiciones particulares de la operación de FIRA (Anexo VI: Elementos Mínimos para la medición de Suficiencia) y b) la valoración de la Eficacia y la Suficiencia para operar (Anexo VII: Resumen de Indicadores y atributos de los procesos). En ambos casos se utilizó la recomendación de CONEVAL modificada por los evaluadores para contar con parámetros parciales. Específicamente se utilizaron los siguientes términos y calificaciones:

a) Para verificar en campo la existencia de elementos mínimos necesarios para garantizar la suficiencia de cada proceso y subproceso. En este caso se utilizó: SÍ = 1 y NO = 0

b) Eficacia = Porcentaje de cumplimiento de 0 a 100%

c) Importancia relativa del proceso o subproceso en el conjunto general: = un %

d) Suficiencia = Verifica la existencia de elementos mínimos para operar (acciones y/o productos mínimos). En este caso se utilizó:

0 = No cumple (las condiciones mínimas necesarias para que el proceso sea eficiente)

1 = Cumple las condiciones mínimas necesarias para que el proceso sea eficiente.

2 = Cumple con suficiencia las condiciones mínimas necesarias para que el proceso sea eficiente.

3 = Cumple con las condiciones deseables para que el proceso sea eficiente en todos sus aspectos.

En los Anexos VI y VII se presentan los resultados detallados de la valoración y un resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO 16. PROGRAMA QUE CANALIZA APOYOS DE FOMENTO A LOS SECTORES AGROPECUARIO, FORESTAL, PESQUERO Y RURAL



Valoración de procesos y subprocesos

PROCESO Y/O SUBPROCESO	EFICACIA	PESO RELATIVO DEL PROCESO O SUBPROCESO EN EL PROCESO GENERAL	SUFICIENCIA			
	% de Cumplimiento		No cumple	Mínima (1)	Suficiente (2)	Deseable (3)
Planeación estratégica	n.d.	10%			2	
Programación y presupuestación	100	15%			2	
Difusión	n.d.	10%			2	
Recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológicos	100	20%				3
Gestión y autorización de los apoyos	100	20%				3
Reembolso de inversiones y gastos	100	15%				3
Registro y Habilitación	n.d.	10%			2	
VALORACIÓN GENERAL		100%				

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO con datos proporcionados por FIRA de la Base de Datos del Sistema de Administración de Subsidios (SAS). México, Mayo 2014.

Se aclara que no todas las preguntas fueron ponderadas tomando en cuenta que preguntas como ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad de mejora de este proceso? corresponden a juicios emitidos por el evaluador y no a la constatación de hechos o a la verificación de la eficiencia con la que operan las actividades de cada proceso.

Proceso de Planeación: Durante el trabajo de campo, no fue posible reunir elementos de juicio para juzgar la eficacia del proceso, toda vez que a nivel del Programa evaluado, no se cuenta con un ejercicio específico de planeación estratégica para el Programa. Alcances y características de la planeación en FIRA: La planeación estratégica de FIRA comprende todos los productos y servicios que la institución ofrece para contribuir al desarrollo del sector agropecuario, forestal, pesquero y rural y se realiza cada seis años en el contexto de la reformulación del Plan Nacional de Desarrollo y de los Programas sectoriales, regionales y especiales del Gobierno Federal previstos por la Ley de Planeación. Con esta perspectiva, FIRA elaboró en el año 2007 un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2007-2012 y, en el momento de las visitas de campo de la presente evaluación de procesos, estaba en marcha la formulación del plan correspondiente a 2013-2018. Ya avanzada la evaluación, el 29 de abril de 2014 se publicó en el D.O.F. el PEI de FIRA que proporciona el marco institucional y define los nuevos objetivos, estrategias y acciones con las que FIRA promoverá el desarrollo agropecuario, forestal, pesquero y rural en el período 2013-2018. FIRA además elabora un plan operativo anual en el que se definen las metas por alcanzar en el año y las acciones que serán prioritarias, en lo posible armonizadas con el plan estratégico institucional. Metas regionales: Las metas y acciones operativas se desagregan a nivel regional y local. Soportes de la planeación



estratégica y operativa: Los ejercicios anuales de planeación operativa tienen como soporte el conocimiento de la realidad local por parte de los funcionarios y especialistas de FIRA, mapeos de redes de agro-negocios y diagnósticos elaborados en las agencias locales, residencias estatales y direcciones regionales. Acceso a los documentos de planeación: El acceso a los documentos de planeación es adecuado en tanto el PEI se publica en el D.O.F. y en la página Web de FIRA www.fira.gob.mx y los planes operativos se integran a los sistemas informáticos de FIRA. Referencia de las metas institucionales a los apoyos tecnológicos: Algunas metas si bien no se refieren a los apoyos tecnológicos o financieros que se otorgan a través del Programa, son útiles para conocer algunos resultados del Programa, por ejemplo, para conocer los nuevos sujetos de crédito que se incorporan al sistema FIRA después de recibir apoyos de fomento tecnológico. Oportunidad en la preparación de las metas anuales: Generalmente las metas empiezan a prepararse en el último trimestre de cada año y quedan integradas en el primer trimestre del año siguiente. Tiempo utilizado: El tiempo utilizado en la preparación de las metas es suficiente. Referencia a componentes de la MIR: Varias de las metas están referidas a componentes previstos en la MIR. Distribución de responsabilidades: Tanto en la planeación estratégica como en la planeación operativa participan las áreas ejecutoras del Programa y un área específica de la institución es responsable de coordinar los ejercicios de planeación. Eficiencia del proceso: La cultura de colaboración y responsabilidades distribuidas en FIRA facilitan que los ejercicios de planeación estratégica realizado cada seis años y el establecimiento de metas anuales sean eficientes. Obstáculos identificados: El mayor obstáculo que los participantes encuentran en el proceso es la captura de información sobre las redes de agro-negocios cuando requiere de encuestas y entrevistas sistematizadas y la preparación de los correspondientes diagnósticos de redes para identificar oportunidades de negocios. En ambos casos no se cuenta con el tiempo y el personal suficiente para llevar a cabo estas tareas lo que demerita la calidad de sus resultados al fincarla más en el conocimiento acumulado en los funcionarios de FIRA que en datos e informaciones obtenidas de los actores participantes en las redes de valor. Diferencias regionales: En el proceso de planeación y en los subprocesos identificados y verificados por los consultores, existe una notable diferencia entre lo previsto en las normas o procedimientos técnicos sugeridos en las metodologías utilizadas y lo realizado en la práctica, como consecuencia de la falta de recursos humanos calificados en el ámbito de las Agencias Locales y Residencias Estatales, las cuáles se encuentra saturadas de otras actividades operativas y no tienen tiempo ni acceso a otros recursos que les permitan concentrar su atención en las actividades de planeación. Buenas prácticas: 1) En el nivel de Agencia se realiza una estimación rigurosa de los apoyos tecnológicos necesarios para fortalecer las redes de agro negocios. 2) Existe una interacción constante entre promotores y agentes; entre agentes y residentes estatales y entre residentes y directores regionales lo que les permite actual con una adecuada coordinación.

Proceso de Programación-presupuestación. Protocolo o guía para la programación anual: Las actividades de programación y presupuestación están mejor estructuradas que las de planeación operativa. En efecto, si bien para la definición de los apoyos tecnológicos a ejercer, no existe un protocolo que facilite la formulación de un programa anual, en la realidad se realiza un minucioso cálculo de las necesidades por atender. Intervención de los ejecutores: Los promotores y agentes



como principales responsables de la ejecución lo son también de la programación operativa anual. Cobertura del Programa: La cobertura nacional del Programa se integra con la suma de las propuestas por agencia, estado y región lo que permite recoger las demandas locales y expresarlas en metas según el tipo o modalidad de apoyo presupuestado. Obstáculos al proceso: La fase de programación-presupuestación anual del proceso se ve dificultada por la carencia de una idea aproximada del presupuesto que será autorizado, por lo que se trabaja con una modalidad muy flexible y adaptativa a los recursos disponibles. Oportunidad de los recursos: La programación-presupuestación se ve beneficiada de la ejecución continua entre ejercicios fiscales por la incorporación al patrimonio de los fideicomisos FIRA de los presupuestos finalmente asignados con fines de fomento por el PEF. Diferencias regionales: En esta fase del proceso no existen diferencias regionales. Eficiencia: El proceso se realiza con eficiencia. Salvo la insuficiencia de recursos que se manifiesta algunas veces, en las regiones no hay observaciones respecto a la eficiencia de este proceso.

Proceso de difusión del Programa. Medios específicos: El Programa no cuenta con medios específicos de difusión de sus contenidos, reglas y apoyos. Se difunde por medios generales en el contexto de los programas, productos y servicios de FIRA. Accesibilidad: Estos medios son accesibles y comprensibles para promocionar el Programa y cubren el ámbito electrónico (página Web de FIRA), documental (folletos y posters) y eventos informativos y de promoción realizados individualmente para los apoyos de fomento o en conjunto con otras actividades de FIRA. Restricciones presupuestales: En general no hay restricciones presupuestarias para la difusión del Programa y se aprovecha la estructura de recursos humanos para promocionarlo y, en algunas ocasiones participan los prestadores de servicios especializados debidamente acreditados por FIRA. Estrategia adecuada: Considerando la cobertura potencial de FIRA la estrategia de difusión debería ser más amplia y específica por sectores de población objetivo, por ejemplo pescadores, agricultores de ingreso medio, empresas forestales, etc., sin embargo los recursos humanos no son suficientes para una labor más amplia de difusión. La nueva estrategia crediticia de FIRA implica cambios importantes en los grupos de población objetivo por lo que se deberá adecuar el Programa de difusión para asegurarse que la información llegue a los destinatarios finales que se desea. Cobertura adecuada: La cobertura de población objetivo para fines de difusión no está definida por su carácter general. Similitud regional: La difusión se realiza en forma y con medios similares en todos los estados y regiones del país. Respuesta de los interesados: La respuesta de los interesados a los apoyos contenidos en las ROP se considera efectiva, pues se sustenta en la oferta de productos y servicios que la institución ha realizado durante muchos años. Sin considerar la población potencial, el proceso de difusión opera con eficiencia.

Proceso de recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológico. Normatividad: Este proceso cuenta con una sólida base normativa para la recepción y análisis de las solicitudes que los interesados presentan. Claridad: La normatividad es claramente entendible por los funcionarios encargados de la ejecución, esto es por los promotores y agentes locales de FIRA. Mecanismos estandarizados: Los mecanismos están estandarizados y se cuenta con sistemas administrativos e informáticos para la captura y posterior seguimiento de las solicitudes de apoyo. Los sistemas de



información fueron creados expresamente para la administración de los subsidios que se otorgan con fines de fomento. Estos sistemas prestan atención especial a la captura y seguimiento de las solicitudes de apoyo con varios controles de calidad a lo largo del proceso. Responsabilidades asignadas: Cada fase o actividad del proceso está debidamente asignada con responsables identificables. Cada intervención queda registrada con datos de quién capturo la información y qué hizo con ella en el proceso de autorización. Supervisión: Los requisitos y la normatividad está sujeta a una constante supervisión y la documentación de soporte es verificada varias veces a lo largo del proceso por lo que es, un proceso seguro. Confiabilidad: El sistema informático es confiable y efectivo en tanto está sometido a un constante control de calidad. El sistema tiene seguros y autorizaciones de acceso para todos los que intervienen en el proceso y es controlado desde oficinas centrales con la intervención del área de sistemas. Puntos de recepción: Existen 100 Agencias Locales de FIRA en todo el país establecidas en las cabeceras de los municipios con mayor actividad agropecuaria. Cada Agencia atiende a un cierto número de municipios, pero la cobertura alcanza a todos los estados del país. El tamaño de las Agencias Locales es claramente insuficiente considerando las solicitudes promedio presentadas en los últimos cuatro años. Claridad de requisitos: Tanto las ROP del Programa como las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA indican claramente los requisitos necesarios para recibir los apoyos de fomento. Mecanismos de recepción: FIRA aplica mecanismos estandarizados para recepción, revisión e integración de expedientes de cada solicitud y son adecuados. Estos mecanismos están sujetos a control de calidad y se han establecido procedimientos de chequeo para verificar que la documentación esté completa. Horarios de recepción: Opera con horarios pertinentes que corresponden con los de la APF. Obstáculos: Obstaculiza el logro de una mayor cobertura: i) La carencia de proyectos de crédito viables a los cuáles se les pueda asociar los apoyos de fomento tecnológico, ii) la baja cultura financiera de los potenciales beneficiarios, iii) la desconfianza a las instituciones de crédito formal porque piensan que los bancos son caros y exigen garantías y muchos otros requisitos y, iv) la dispersión de los potenciales beneficiarios. Consistencia entre normatividad y realidad: Los evaluadores externos constataron que existe una gran consistencia entre lo previsto en la normatividad y lo realizado en la práctica en esta parte (recepción de solicitudes) del proceso general de gestión de los apoyos de fomento tecnológico. Pertinencia en el tiempo del proceso: La recepción de solicitudes está abierta todo el año y hay continuidad de un año a otro. Los Fideicomisos tienen la ventaja de que, al recibir las aportaciones de presupuesto pasan a formar parte del patrimonio fideicomitado y esto le da una gran flexibilidad para su disposición inter-anual. Selección de beneficiarios: No hay un proceso específico de selección de beneficiarios del Programa. El método de selección está determinado por las normas de operación del Programa. Todos los beneficiarios potenciales que cumplan los requisitos establecidos pueden acceder a los apoyos establecidos, salvo que el presupuesto esté agotado. Validación de la información de los beneficiarios: Los más importantes son los referentes a no quebranto previo y no estar registrado en el buró de crédito. Estos requisitos (mecanismos de validación de la solvencia y seriedad del solicitante) si bien pueden resultar pesados e innecesarios desde la perspectiva del solicitante, son pertinentes por el hecho de que, en lo general un beneficiario de apoyos tecnológicos se convierte en un usuario de crédito. Padrón de beneficiarios. No existe un padrón de beneficiarios potenciales de los apoyos tecnológicos. Se dispone de un padrón actual porque los sistemas de



información asignan una clave única de identificación a cada beneficiario lo que permite su permanente actualización. Mecanismo de aviso a beneficiarios: FIRA emite una carta personalizada informando al interesado que es susceptible de recibir un apoyo en la forma de reembolso por gastos efectuados en capacitación, asesoría y/o consultoría y las condiciones y plazos para proceder a dicho reembolso. Mayor dificultad operativa: La expedición de las cartas de no quebranto y la constancia de no estar registrado en el buró de crédito. Diferencias entre normatividad y realidad: Lo expresado en la normatividad se cumple con rigor. Existiendo mecanismos de verificación y de control suficientes. Buenas prácticas: El registro de todos los datos e informaciones entregadas por los beneficiarios en un Sistema de Administración de Subsidios y su archivo en una base de datos, le otorga al proceso eficiencia y seguridad y permite la explotación de la base con fines de consulta, supervisión y control con accesos controlados según niveles y responsabilidades en la organización. Pertinencia del proceso en el tiempo: “FIRA dispone de hasta cinco días hábiles para la revisión preliminar de la solicitud y de los requisitos complementarios que presente el beneficiario final, así como para emitir el aviso en caso de que la documentación esté incompleta y/o incorrecta. El solicitante dispone de hasta cinco días hábiles para corregir y/o complementar la solicitud y los requisitos complementarios. De no recibir respuesta FIRA dará por cancelada dicha solicitud. Una vez que FIRA recibe la solicitud y los documentos complementarios, correctamente requisitados, se contabilizan los plazos para dar respuesta, mismos que se establecen en la mecánica operativa según corresponda para cada apoyo”³. Mecanismos de control de calidad de los bienes o servicios entregados como apoyo: Tanto las ROP como las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA hacen explícito las características y necesidades que debe satisfacer cada apoyo para ser elegible. Por ejemplo, orientación de la capacitación y estructura y Programa de las capacitaciones; o contenidos de un proyecto de crédito, etc. Eficiencia: La operación y el control del proceso está debidamente asignada por lo que se considera un proceso eficiente.

Proceso de gestión y autorización de apoyos tecnológicos. Sistematización del proceso: Este proceso, como el resto de procesos involucrados en los apoyos tecnológicos, cuenta con un mecanismo electrónico único para dar seguimiento a la gestión y autorización de los apoyos en forma expedita y veraz. El sistema –denominado Sistema de Administración de Subsidios- (SAS) ha sido creado para controlar todas las actividades del proceso general de administración de fondos destinados a canalizar apoyos de fomento tecnológico y financiero a los productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural, con el propósito de vincular a los beneficiarios a los sistemas de crédito promovidos por FIRA. Responsables de las actividades del proceso: Cada paso del proceso tiene un responsable de ciertas actividades. Cada intervención queda registrada con datos de quién capturo la información y qué hizo con ella en el proceso de autorización. Comunicación entre operadores: Toda la comunicación entre las áreas involucradas se realiza a través del SAS en el que se registran todas las intervenciones con fines de gestión o de autorización. Tramos de control: La intervención de cada área está delimitada en su tramo de control para no entorpecer o duplicar acciones. Suficiencia presupuestal: En general el Programa cubre todas las solicitudes de apoyo tecnológico y, cuando no hay fondos suficientes el solicitante es informado y puede volver a requerir

³ Condiciones de operación FIRA, cuarta edición, 9 de enero de 2013.



el apoyo más adelante si cumple con los requisitos y su demanda está amparada por un proyecto de inversión o de crédito viable. Validación de la información: El proceso cuenta con mecanismos pertinentes de validación de la información. Los más importantes son los referentes a no quebranto previo y no estar registrado en el buró de crédito. Estos requisitos (mecanismos de validación de la solvencia y seriedad del solicitante) si bien pueden resultar pesados e innecesarios desde la perspectiva del solicitante, son pertinentes por el hecho de que, en lo general, un beneficiario de apoyos tecnológicos se convierte en un usuario de crédito. Consistencia entre normatividad y realidad: Los evaluadores externos constataron que existe una gran consistencia entre lo previsto en la normatividad y lo realizado en la práctica debido a que FIRA tiene procedimiento de control de calidad de sus operaciones que funcionan con un alto nivel de eficiencia. En diferentes niveles se realizan chequeos de cumplimiento de los requisitos y se verifica que la documentación anexa este completa. Obstáculos: Al igual que en el proceso de recepción y entrega de solicitudes, en este proceso los obstáculos principales son la expedición de las cartas de no quebranto y la constancia de no estar registrado en el buró de crédito. Información al usuario: El Programa cuenta con mecanismos para informar al solicitante que ha sido aprobada su solicitud de apoyo, consistente en una carta personalizada en la que se le indica las características del apoyo y las condiciones para su uso. Buenas prácticas: Revisión ordenada y sistemática basada en un check list, de las solicitudes antes de ingresar al SAS para disminuir posibilidades de rechazo. Los errores detectados por la Mesa de Control de FIRA son mínimos y en la mayoría de las veces corresponden a faltas menores que pueden ser subsanadas rápidamente. Pertinencia del tiempo: En cuanto al tiempo utilizado para dar respuesta al solicitante (10 días) algunos operadores piensan que puede ampliarse porque el tiempo destinado solo a obtener las cartas de no quebranto a veces ocupa hasta 5 días, lo que deja muy poco tiempo para concluir todos los procesos.

Proceso de reembolso de apoyos tecnológicos. Los apoyos tecnológicos que entrega FIRA consisten en capacitaciones, asesorías, consultorías y ampliación de estructuras administrativas que deben ser financiadas primero por los propios beneficiarios para después ser reembolsadas las inversiones que fueron previamente autorizadas. Participación de los operadores: Las solicitudes de reembolso o pagos se presentan a nivel de las oficinas o Agencias Locales de FIRA y pasan por los distintos niveles de la organización: Residencias Estatales, Direcciones Regionales y oficinas centrales según corresponda. Protocolo de reembolso: FIRA cuenta con un protocolo adecuado (procedimiento) para la presentación en tiempo y forma de las solicitudes de reembolso, incluyendo la documentación comprobatoria por parte de los beneficiarios de los apoyos. Tramos de control: Los tramos de control están distribuidos de acuerdo a la modalidad de apoyo y su importancia. Mecanismo de pago: Los pagos se efectúan por la institución directamente a las cuentas de los beneficiarios mediante un protocolo que incluye una solicitud de reembolso y la presentación de la documentación probatoria de los gastos efectuados. Control de calidad: Una vez recibida la solicitud de reembolso la documentación anexa es revisada varias veces para en su caso autorizar el reembolso. Especificaciones de pago: Se exigen recibos o facturas conforme los estándares fiscales oficiales, relación de beneficiarios y la presentación de la carta de instrucciones con que fueron autorizados los apoyos. Tiempos límite para pagos: la normatividad precisa que el beneficiario tiene un plazo



hasta de 60 días para reclamar el reembolso de gastos previamente autorizados y, una vez entregada la documentación la institución tiene hasta 15 días para efectuar el pago a la cuenta del beneficiario. Control: Todos los trámites y las operaciones de reembolso están controladas en el SAS en donde, todas las informaciones y datos, contando con la facultad debida pueden ser consultados en tiempo real. Calendarización de actividades de proceso: La recepción de la documentación, su trámite interno en FIRA y finalmente su reembolso están calendarizados, de tal manera que los beneficiarios saben que una vez cumplidos los requisitos les será reembolsados los gastos en una fecha predeterminada. Mecanismos de verificación de recepción de los apoyos: FIRA tiene establecidos mecanismos que le permiten verificar que los receptores de los apoyos son parte de las poblaciones objetivo de sus Programas. Incluso aún en los casos más complejos de capacitaciones a grupos numerosos, FIRA se cerciora que todos los participantes pertenezcan a la población objetivo mediante su identificación individualizada y recepción de copia de su identificación oficial (IFE) y agrupación gremial a la que pertenece (por ejemplo Asociación de Ganaderos). Accesibilidad de puntos de entrega: las oficinas locales (Agencias Locales de FIRA) están localizadas en lugares accesibles para los productores locales. Influencia de grupos de interés: En el pasado han existido presiones de grupos y organizaciones políticas que solicitan recibir apoyos gubernamentales, sin embargo, actualmente las ROP impiden entregar apoyos a estas organizaciones a menos que cumplan, como cualquier otro beneficiario potencial, los requisitos establecidos. Obstáculos: No se identificaron obstáculos que dificulten que los usuarios de los servicios de FIRA reciban el pago de los apoyos previamente autorizados. El procedimiento exige la entrega de facturas o comprobantes que cumplan con los requisitos fiscales, condición simple y normal en este tipo de operaciones. Diferencias entre normatividad y realidad: EL proceso no muestra diferencias entre lo normado y lo realizado en la práctica. Esto se debe al control de calidad y a la mejora continua de procesos y actividades instrumentada por FIRA desde hace varios años. Buenas prácticas: El Programa opera el reembolso de los apoyos previamente autorizados con un elevado nivel de eficiencia, pero se considera un proceso normal en una entidad financiera. Procedimientos de monitoreo posteriores a recibir apoyos: No hay procedimientos específicos para un monitoreo posterior a recibir los apoyos, sin embargo, cuando un productor o empresa agroalimentaria hace uso de uno o más de los beneficios contemplados en el Programa de Apoyos de fomento, generalmente ya es o se vuelve acreditado de FIRA con fines de financiamiento, razón por la cual, mantiene una estrecha relación con la institución. Además, periódicamente se hacen evaluaciones y en el futuro se harán evaluaciones de impacto lo que permitirá verificar los efectos del Programa. Percepción de los beneficiarios: No existen mecanismos sistematizados para conocer la percepción de los beneficiarios sobre los alcances, importancia, complejidad de la normatividad u otros aspectos que podrían conocerse y ayudar al Programa a orientar mejor sus objetivos y a mejorar sus resultados. En el pasado se han realizado algunas encuestas de satisfacción y algunas evaluaciones externas que han incluido la percepción de los beneficiarios del Programa, pero han sido casos aislados y no sistemáticos. Mecanismos de contraloría social: No se cuenta con mecanismos de contraloría social por el desinterés de los beneficiarios por el tiempo y costo que les ocupa participar en este tipo de mecanismos. Mecanismos de quejas: FIRA tiene en todas sus oficinas sede buzones y en sus folletos promocionales alienta a los beneficiarios de sus productos y servicios a señalar quejas y recomendaciones para mejorar sus niveles



de atención. Eficiencia: Toda la estructura operativa de FIRA interviene en el proceso de reembolso con actividades delimitadas para cada caso. En proceso se considera que opera con un elevado nivel de eficiencia.

Proceso de registro de proveedores de servicios especializados, habilitación de técnicos y registro de despachos. El proceso consiste en el establecimiento de un conjunto de normas y reglas que los proveedores de servicios especializados, ya sean personas morales o físicas, deben cumplir para considerarse elegibles, tanto por FIRA como por las instituciones Financieras que operan con ella, para participar en la prestación de servicios asociados al sector agropecuario, forestal, pesquero y social, o para ser receptores de algún tipo de apoyo de los otorgados por FIRA.

FIRA opera varias decenas de miles de solicitudes de apoyo tecnológico al año. Todas las solicitudes son operadas y gestionadas a través de sus Agencias Locales, generalmente a cargo de un agente y, en el mejor de los casos, con el apoyo de uno y hasta tres promotores y uno o dos ayudantes administrativos. Todo el personal de FIRA involucrado está concentrado en actividades de gestión y de control administrativo. Las actividades de asesoramiento técnico a los productores agropecuarios y de preparación, evaluación y seguimiento de proyectos de crédito, así como las de diagnóstico e identificación y caracterización de redes de valor y otras relacionadas con el estudio de los mercados agropecuarios son realizadas por proveedores de servicios especializados (PSE) constituidos tanto por personas morales como por personas físicas (despachos o empresas de servicios).

Los PSE son necesarios para el cumplimiento de las actividades operativas del Programa de apoyos tecnológicos porque ellos son los agentes técnicos transmisores de mejoras tecnológicas de los campos experimentales a las unidades económicas rurales o entre ellas. También operan como capacitadores o promotores del crédito, o como organizadores de las visitas de observación a campos experimentales y, son consultores en distintos campos del quehacer agropecuario.

Para garantizar que las actividades de los PSE contribuyan a los fines de FIRA, la institución ha organizado un sistema de Registro de empresas prestadoras de servicios y de Habilitación de asesores técnicos. Estos últimos pueden pertenecer a una empresa o contratar sus servicios individualmente, en los dos casos es exigible su habilitación por parte de FIRA. El Registro y la Habilitación son procesos instrumentados por FIRA desde hace cuando menos dos décadas. En un primer momento alentó a FIRA la necesidad de construir una sólida red de prestadores de servicios especializados que pudiesen ayudarle, tanto a fomentar el incremento de la productividad agropecuaria mediante labores de asistencia técnica a los productores como también a promover la colocación de más y mejores créditos y otros productos financieros en el mercado agropecuario y rural. Los PSE cumplieron un papel destacado en el desempeño de FIRA complementando las tareas promocionales propias de la institución, pero debido a la creciente y diversificada oferta de apoyos gubernamentales destinados a los productores agropecuarios procedentes de una gran diversidad de entidades



e instituciones, al parecer el número de PSE aumentó considerablemente y los acreditamientos otorgados por FIRA, dado su prestigio y fama de institución exigente, fueron utilizados como una especie de carta de recomendación para contratar sus servicios con otras instituciones pero sin necesariamente mantenerse vinculados profesionalmente a FIRA o a las empresas fondeadas por ella. Frente a esta situación la institución resolvió reforzar su sistema de acreditamiento y hacerlo más exigente y especializado con orientación hacia las tareas y objetivos de mayor interés.

Actualmente los PSE están siendo normados por FIRA tendiendo a sectorizar o departamentalizar los servicios requeridos, esto significa normar todas y cada una de las especialidades de los asesores técnicos para tratar de orientar sus actuaciones hacia las necesidades específicas de la institución. Los candidatos a formar parte del registro de FIRA como técnico asesor, actualmente deben estar relacionados con un Banco para obtener su habilitación. Los PSE son contratados por los productores o empresas agropecuarias porque éstas son las receptoras de los subsidios que amparan los servicios profesionales de los PSE. Igual sucede con los servicios de preparación y evaluación de proyectos y de seguimiento de contratos de crédito, en donde los servicios son pagados por FIRA a los bancos contratantes los que a su vez pagan a los PSE. En ambos casos los pagos por los servicios prestados son realizados al finalizar su ejecución o al justificar sus avances. La relación entre los funcionarios de FIRA y los PSE es informal toda vez que no existe ningún contrato de servicios u otro documento que sirva para regular su vinculación. Tanto el Registro como la Habilitación requieren del pago de un derecho (de trámite) por parte de los PSE. Este pago no es reembolsable en el caso de que FIRA resuelva no otorgar el registro o la habilitación solicitada. Los requisitos incluyen justificar y acreditar sus capacidades, experiencia y conocimientos, mismos que deben ser permanentemente actualizados so pena de perder el registro ante FIRA. Los PSE deben permanecer sin estar incorporados en el buró de crédito, ni tener antecedentes negativos en FIRA y en otras entidades del gobierno federal, además de suscribir y comprometerse a cumplir un riguroso código de ética en su desempeño laboral. Hasta ahora el nuevo sistema implementado por FIRA para el registro y habilitación de PSE ha funcionado al parecer sin contratiempos, sin embargo, a medida que tiende a especializarse, se hace más exigente y aumenta sus costos (derechos) de registro sin existir ninguna garantía de contratación o contraprestación como podría ser, por ejemplo la capacitación institucional periódica, o la certificación de su especialización, es probable que muestre dificultad para generar una mayor oferta de prestadores de servicios interesados en vincularse directa o indirectamente con FIRA. Del análisis del proceso y de las entrevistas realizadas tanto a operadores como a prestadores de servicios, los consultores concluyeron que a pesar de los cambios implementados, el sistema actual de registro y habilitación de FIRA no propicia la lealtad institucional de los PSE y no fomenta la consolidación de una red de consultores y asesores interesados y motivados en mantenerse vinculados a FIRA en el largo plazo y en mejorar constantemente la calidad de sus servicios, porque no perciben que FIRA los reconozca como socios o aliados en la consecución de sus fines institucionales y no como simples proveedores que pueden ser fácilmente sustituibles.



Frente a los cambios en la orientación estratégica de FIRA expuestos en su PEI 2013-2018 tanto los apoyos tecnológicos como los prestadores de servicios especializados están llamados a cumplir un papel de mayor valor estratégico para el cumplimiento de los nuevos objetivos y metas, pues se tendrá que pasar de un enfoque basado en la demanda de apoyos a otro de fomento a proyectos de crédito con potencial de crecimiento, lo cual requiere, tanto de apoyos tecnológicos como de prestadores de servicios especializados comprometidos con la nueva estrategia.

5.2.2. Análisis global de la operación del Programa

Se refiere a la valoración cualitativa realizada por la institución evaluadora sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del Programa conforme lo indicado en la sección 2.2, componente v de los T de R. Siempre que es necesario se hacen explícitas las razones por las cuales ciertos procesos conducen de manera insuficiente al logro de resultados y de la meta a nivel propósito del Programa.

La normatividad del Programa se integra por sus propias Reglas de Operación y por las disposiciones, manuales y procedimientos de operación aprobados por los Comités Técnicos de FIRA; por las políticas y criterios que emite la SHCP en su carácter de coordinadora sectorial y el Banco de México en su carácter de institución fiduciaria, así como por las estipulaciones contractuales celebradas entre los Fideicomisos y los Intermediarios Financieros participantes. Esta compleja normatividad, si bien no se contrapone porque ha sido cuidadosamente integrada, si es en alguna medida redundante y podría simplificarse confiriendo a las Reglas de Operación el papel preponderante y único para normar y regular la aplicación de los apoyos tecnológicos y financieros que utiliza FIRA con fines de fomento, refiriéndose a ellas cuando otra u otras disposiciones obliguen a ratificar sus contenidos, por ejemplo, además de las ROP se tiene establecidas las “Condiciones de Operación de los Productos y Servicios de FIRA” y la “Guía para la operación de los Productos y Servicios de FIRA”. Un examen meticuroso y comparativo de estos documentos en relación a las ROP muestra que sus contenidos son prácticamente idénticos.

Con respecto al resumen narrativo de la MIR utilizada por el Programa para reportar sus resultados, cabe hacer notar que cambió en 2010 y 2011 para dar lugar a mejoras efectuadas al diseño del Programa. Posteriormente durante 2012 y 2013 mantuvo su estructura prácticamente sin cambios, razón por la cual se decidió utilizar estos años para mostrar sus resultados.

A nivel de FIN el Programa se ha propuesto “contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano con servicios financieros y tecnológicos”. Como indicador de desempeño está definido el “crecimiento relativo del ingreso de productores agropecuarios, forestales, pesqueros y rurales de bajos ingresos”. En este nivel no hay resultados que muestren la contribución del Programa por dos razones, por una parte porque no se ha logrado construir un año base que sirva como referente para evaluaciones de impacto y por otra, porque un examen detallado de la operación del Programa muestra que sus apoyos consisten esencialmente en servicios de capacitación y en menor medida de asesoría y de consultoría que por sus características no alcanzan a incidir en el ingreso



de los productores, lo que significa que deberá pensarse en redefinir el FIN para orientarlo hacia la productividad en donde pueden ser más visibles los efectos de estos apoyos tecnológicos, reservando la variable ingreso para medir los impactos del crédito y de otros instrumentos financieros. Cabe señalar que hace algunos años se realizaron evaluaciones de impacto a los Programas de fomento tecnológico existentes en aquella época cuyos resultados, si bien mostraron que los apoyos tecnológicos facilitan lograr incrementos en los ingresos de los productores tuvieron dificultades para referenciar una población testigo por la influencia que reciben los productores de múltiples programas gubernamentales y la diversidad de fuentes de ingreso.

A nivel de PROPÓSITO el Programa postula: “propiciar el acceso formal de los productores y empresas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural al financiamiento que les permita organizarse para constituirse como sujetos de crédito, a través del fortalecimiento de sus empresas, la integración económica a las redes de valor, su articulación a los mercados y el uso de energías alternativas”, considerando el fortalecimiento de los intermediarios financieros (bancarios y no bancarios) para que estén en condiciones de “contribuir a la oferta de servicios financieros al sector rural mediante una red de IF en operación con FIRA”. Como se observa, el Programa focaliza su atención en la necesidad de ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros en el medio rural, para lo cual la MIR establece dos indicadores: i) Nuevos sujetos de crédito personas morales y ii) El incremento en el número de IF en operación con FIRA.

Los dos indicadores elegidos para medir avances a nivel de propósito muestran que en 2012 se logró superar las metas Programadas, pues en materia de nuevos sujetos de crédito personas morales se logró la incorporación de 1,192 nuevos clientes cuando se había Programado una meta de solo 200 nuevos acreditados. En 2013 este mismo indicador mostró que la meta Programada de 1,200 nuevos sujetos de crédito no se alcanzó al contabilizar el resultado del año en solo 1,039 nuevos sujetos de crédito. En cuanto al indicador de crecimiento anual de intermediarios financieros con registro en FIRA, los resultados mostraron que solo se logró conformar el registro de 78 de los 106 intermediarios financieros programados para 2012, mientras que en 2013 se lograron confirmar 82 de 78 programados. A la vista de los resultados alcanzados en los últimos años, es recomendable que en el futuro, FIRA evalúe la pertinencia de fijarse metas más ambiciosas de incorporación de nuevos acreditados además de la consolidación de los que ya son clientes regulares de la institución.

Por otra parte se observa que todos los indicadores a nivel de componente y de actividad utilizados relacionan resultados efectivamente logrados con relación a metas programadas y, salvo en el caso de proyectos de mitigación del cambio climático con beneficios al medio ambiente, en el año 2012 todos los resultados fueron inferiores a lo programado, mientras que el año 2013, en todos los casos se superaron los resultados programados.

A nivel de actividad los resultados son muy diversos como lo son también los objetivos e indicadores elegidos. Con excepción del número de nuevos ejecutivos incorporados a las estructuras de las IF



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



con cargo al Programa, y las capacitaciones previstas para los productores, en todos los demás indicadores los resultados superan a lo programado.

La presente evaluación de procesos, al insistir en referenciar los procesos a los resultados, logró por primera vez, mostrar los alcances del Programa en sus productos y servicios más concretos, como son los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y apoyos a la cobertura, desagregando los recursos del Programa en los niveles de las AL, RE y DR de FIRA y según las diversas modalidades de apoyo y los estratos de productores beneficiados. El análisis minucioso de los datos organizados muestra que si bien los apoyos son importantes y significativos para la operación cotidiana de FIRA, los recursos que han estado disponibles son algunas veces y en algunas regiones insuficientes, pero en todos los años y en todas las regiones han sido programáticamente impredecibles y por lo tanto sus resultados han sido muy irregulares en el tiempo, lo que impide que su contribución al logro del FIN, en los términos actualmente definidos pueda llegar a ser significativa. En cuanto al PROPÓSITO es destacable que su definición ha mejorado en el transcurso de los últimos años, vinculando ahora los apoyos tecnológicos y financieros a facilitar el acceso al financiamiento de las actividades agropecuarias y rurales de los productores que tienen dificultades para acceder al crédito y a otros productos y servicios financieros. En este sentido cabe preguntarse si las metas establecidas en los últimos años son adecuadas y suficientes para incidir positivamente en la cobertura crediticia de FIRA.

Después de la revisión de los procesos y verificada su consistencia y armonía puede afirmarse que son suficientes para garantizar la operación eficiente del Programa, aunque es necesario prestar atención a los procesos de planeación, difusión y al de habilitación y registro que opera como proceso auxiliar de las actividades del Programa. Otras particularidades susceptibles de ser mejoradas están indicadas en los análisis de cada proceso.

Los resultados del Programa según los objetivos e indicadores expresados en la MIR en los años 2012 y 2013 fueron los indicados en el Cuadro siguiente:

CUADRO 17. RESULTADOS DEL PROGRAMA EN 2012 Y 2013 SEGÚN LA MIR

Jerarquía de Objetivos	Resumen Narrativo	Indicador		Meta Alcanzada 2012		Meta Alcanzada 2013	
				Valores del Indicador	Relativa	Valores del Indicador	Relativa
1. Fin (Impacto)	Contribuir al fomento de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural a través del sistema financiero con otorgamiento de financiamiento y servicios integrales de apoyo.	Crecimiento relativo del ingreso de productores agropecuarios, forestales, pesqueros y rurales de bajos ingresos	Programado	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
			Ejecutado	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
2. Propósito (Resultados)	Los productores, empresas y participantes de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural se organizan, estructuran sus proyectos, fortalecen sus empresas, se articulan a los mercados y utilizan energías alternativas, para acceder al financiamiento formal, con apoyo de la red de intermediarios financieros que operan con los fideicomisos FIRA.	Porcentaje de nuevos sujetos de crédito personas morales.	Programado	200	100%	1,200	100%
			Ejecutado	<u>1,193</u>	596.5%	<u>1,039</u>	86.6%
		Crecimiento anual de intermediarios financieros con registro con FIRA	Programado	106	100%	78	100%
			Ejecutado	<u>78</u>	93.98	<u>82</u>	105.13
3. Componente (Productos y Servicios)	Apoyos para organización de productores y estructuración de proyectos para el financiamiento entregados.	Porcentaje de organizaciones	Programado	120	100%	100	100%
			Ejecutado	99	82.50	102	102.0%
	Apoyos de fortalecimiento empresarial entregados.	Porcentaje de organizaciones con programas de fortalecimiento.	Programado	40	100%	40	100%
			Ejecutado	55	137.5%	178	445.0%
	Apoyos para articulación empresarial y redes de valor entregados.	Porcentaje de proyectos de integración al mercado.	Programado	100	100%	32	100%
			Ejecutado	<u>75</u>	75.0%	<u>52</u>	162.5%
	Apoyos a proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio climático entregados.	Porcentaje de proyectos con beneficios al medio ambiente.	Programado	50	100%	100	100%
			Ejecutado	<u>69</u>	138.0%	<u>111</u>	111.0%
Apoyos para ampliar la cobertura de servicios financieros entregados.	Porcentaje de empresas paraфинancieras en operación con FIRA.	Programado	40	100%	300	100%	
		Ejecutado	<u>42</u>	105.0%	<u>356</u>	118.7%	
4. Actividades	Fortalecimiento de estructuras de intermediarios financieros.	Porcentaje de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB) con planes de fortalecimiento	Programado	50	100%	20	100%
			Ejecutado	<u>49</u>	98.0%	<u>51</u>	255.0%
		Porcentaje de nuevos ejecutivos incorporados a las estructuras de los intermediarios financieros para la operación con FIRA.	Programado	40	100%	14	100%
			Ejecutado	14	35.0%	1	7.1%
	Generación de diagnósticos de redes de valor.	Porcentaje de generación o actualización de diagnósticos de redes de valor	Programado	31	100%	50	100%
			Ejecutado	<u>33</u>	106.5%	<u>49</u>	98.0%
	Capacitación de productores, técnicos y prestadores de servicios especializados.	Porcentaje de productores capacitados en aspectos organizativos, tecnológicos, financieros y temas	Programado	120,000	100%	50,000	100%
			Ejecutado	70,329	58.6%	86,259	172.5%
			Porcentaje de número de técnicos habilitados	Programado	50	100%	120
	Ejecutado	114		228.0%	132	110.0%	
	Fortalecimiento de empresas paraфинancieras.	Porcentaje de empresas paraфинancieras con programas de fortalecimiento.	Programado	20	100%	30	100%
			Ejecutado	<u>30</u>	150.0%	<u>36</u>	120.0%
Vinculación de intermediarios financieros con prestadores de servicios especializados.	Porcentaje de intermediarios financieros vinculados con prestadores de servicios especializados para la generación de proyectos.	Programado	15	100%	30	100%	
		Ejecutado	<u>27</u>	180.0%	<u>28</u>	93.3%	
Centros de atención de intermediarios financieros no bancarios.	Porcentaje de nuevos centros de atención de Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB).	Programado	10	100%	10	100%	
		Ejecutado	<u>35</u>	350.0%	<u>14</u>	140.0%	

Nota: No se incluyen el indicador del FIN en virtud de que No se encuentra disponible (N.D.)

FUENTE: MIR con resultados 2012 y 2013 FIRA: Subdirección de Programación. Enero 2014.



5.2.3. Áreas de oportunidad de mejora

En este apartado se indican las áreas de oportunidad detectadas para la mejora en la operación del Programa, así como los principales problemas y buenas prácticas o fortalezas que se detectaron en su operación. Las áreas de oportunidad están referidas a: i) Fortalecimiento del proceso de planeación y programación, ii) Fortalecimiento del proceso de difusión, iii) Sistemas de información y iv) Normatividad, v) Mejoras operativas y vi) Consolidación del sistema de registro y habilitación de proveedores especializados. Para la detección de cuellos de botella, buenas prácticas o fortalezas se revisaron los productos de cada componente. En el Anexo VIII de los T de R se hacen explícitas las preguntas que fueron formuladas.

- i. Fortalecimiento del proceso de planeación y programación. Existe la oportunidad de sistematizar el proceso de planeación operativa anual con tiempos, actividades y productos preestablecidos. Se considera que el proceso cuenta con los elementos mínimos necesarios para dar suficiencia al proceso en la medida que se verificó que en todas las Direcciones Regionales visitadas se trabaja en función de un Plan Anual de Negocios de FIRA (Plan Operativo Anual) que se procura armonizarlo en todos sus componentes por región, estado y agencia y mantenerlo alineado al PEI. El Plan de Negocios por otra parte, se apoya en la formulación de un diagnóstico de las redes de agro-negocios que son mapeadas por la institución y en la definición de prioridades para diversos ámbitos y en responsables institucionales para cada paso y actividad del proceso.
- ii. Fortalecimiento del proceso de difusión. Aprovechando los recursos y medios ya existentes en FIRA es posible fortalecer el proceso de difusión del Programa creando materiales didácticos y usando medios específicos para las actividades de fomento tecnológico adaptadas a las poblaciones objetivo y tipo de agro-negocios existentes a nivel regional. Por ejemplo, adaptar la folletería, trípticos y carteles a las cadenas de valor identificadas en cada región.
- iii. Proceso de recepción, revisión y registro de los apoyos tecnológicos y financieros. No se identificaron áreas de oportunidad de mejora.
- iv. Proceso de gestión y autorización de los apoyos tecnológicos y financieros. i) Permitir al promotor entrar al SAS para corregir algún error cometido en la captura de las solicitudes, sin tener que enviar un correo a las oficinas centrales para solicitar la corrección y esperar su respuesta. ii) Dotar de mayores atribuciones a las oficinas regionales y estatales para autorizar algunos apoyos que por sus montos no requerirían de la intervención de las oficinas centrales de FIRA.
- v. Proceso de reembolso de las inversiones realizadas en los apoyos autorizados. No se identificaron áreas de oportunidad de mejora.



- vi. **Sistemas de información.** El SAS muestra una gran capacidad para procesar los datos e informaciones de las operaciones del Programa, pero se observa con ciertas inflexibilidades para utilizarlo con otros fines que no sea el servir de enlace entre todos los actores participantes y facilitar su interconexión con el fin de procesar las correspondientes autorizaciones. Por otra parte, la base de datos de los subsidios tecnológicos recoge toda la información que se capta de las solicitudes y puede ser consultada en todos los niveles con restricciones según el tipo de consulta y el nivel que demanda el acceso, pero no se puede utilizar directamente para tareas de análisis, planeación, seguimiento y evaluación de resultados. Por ejemplo, los especialistas o promotores de una AL, una RE o incluso en las DR batallan para mostrar los resultados o avances logrados con el Programa, lo que les reduce la visión de conjunto y limita su capacidad de análisis e interpretación de situaciones y tendencias. Los consultores en sus visitas de evaluación pidieron en diversos momentos acceder a través de las personas familiarizadas con el SAS en el nivel regional o estatal, a los resultados globales del Programa expresados en montos y beneficiarios totales en la región, desagregando los resultados por entidad y agencia; por modalidad, estrato u otra variable y fue necesario hacer varias elaboraciones extra SAS, para tener una idea aproximada de estos agregados, lo que demostró que la base de datos no se usa como una herramienta de análisis y mucho menos, como auxiliar del proceso de planeación-programación. Tomando en cuenta lo anterior, se recomienda reconfigurar el SAS para permitir el uso más flexible y amplio de la base de datos. Esta reconfiguración puede lograrse fácilmente a partir de los registros de los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y otros que son constantes en todos los años, mientras que los actuales tipos de apoyo no lo son, porque han cambiado en el transcurso del tiempo según los intereses de FIRA.
- vii. **Normatividad.** Continuar con el proceso ya iniciado de reconfiguración de las ROP del Programa procurando su simplificación para hacerlas más amigables a los usuarios, valorando la posibilidad de tomar como eje los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de estructuras en lugar de las modalidades u objetivos de los apoyos, tomando en cuenta que los servicios se mantienen en el tiempo y las modalidades cambian según la orientación que FIRA decida darle al Programa.
- viii. **Mejoras operativas:** i) Aumentar el número de promotores y/o especialistas en las Residencias Estatales y Agencias Locales de FIRA para que puedan realizar las tareas de promoción, de planeación y programación especialmente las relacionadas con el mapeo de agro-negocios y diagnóstico de redes de valor, recepción y análisis de solicitudes e informes y reportes y las actividades necesarias para cumplir con las metas que anualmente se les asignan. ii) Disminuir al máximo el tiempo transcurrido entre modificaciones a las ROP o a los procedimientos y lineamientos que regulan el Programa y las actualizaciones de los sistemas informáticos como el SAS, para evitar confusión e interpretaciones inadecuadas a la normatividad por parte del personal operativo.



- ix. Consolidación del sistema de registro y habilitación de proveedores especializados. Prestar atención al proceso auxiliar de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados, al que se aconseja darle un sentido de fomento, por encima de una visión controladora que puede llegar a inhibir la estructuración de una más amplia y sólida red de asesores y consultores al servicio de FIRA, de las instituciones financieras que operan con FIRA y de los productores y empresas agropecuarias y rurales.

5.2.4. Los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad (sección 2.2, componente v)

Para la detección de las áreas de oportunidad y la existencia de problemas en la normatividad, se contestaron para cada proceso las preguntas siguientes: a) Existen diferencias entre lo establecido en la normatividad y lo realizado en la práctica?, b) ¿Existen situaciones en las que la normatividad dificulte el desarrollo de los procesos operativos del Programa?, ¿Cuáles? C) ¿En qué contexto se dan estas dificultades y bajo qué condiciones? d) ¿Existen externalidades que no se hayan contemplado en la normatividad que afectan la operación del Programa? e) ¿Existen situaciones en las que la normatividad es adecuada y permite un sano desarrollo de los procesos operativos del Programa? Las respuestas se encuentran descritas en los apartados precedentes.

Para la detección de cuellos de botella, buenas prácticas y fortalezas, se prestó atención a contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los procesos que representan cuellos de botella en la operación del Programa?, ¿Por qué?
R. No se identificaron cuellos de botella que obstaculicen el logro de los objetivos del Programa o la entrega de sus productos y servicios.
- b) ¿El arreglo institucional es funcional?, ¿Por qué?
R. El arreglo institucional se consideró que es funcional. FIRA cuenta con una sólida estructura central que se complementa en los niveles regional, estatal y por agencia local, lo que le ha permitido atender sus Programas y metas con adecuados resultados en varias décadas. Actualmente y derivado del crecimiento de sus actividades en los últimos años, FIRA se enfrenta a la necesidad de reforzar sus Agencias y Residencias estatales para evitar demeritar la calidad de sus servicios. A nivel local, promotores y agentes se ven requeridos a realizar una gran diversidad de tareas operativas, de promoción, de planeación y Programación y de investigación de mercados, además de atender múltiples peticiones de información de oficinas centrales y regionales. Además, en los próximos años FIRA se propone aumentar sus metas de colocación de créditos y fondeo de recursos lo que le demandará mayores esfuerzos que repercutirán en nuevas cargas de trabajo en estos niveles.
- c) ¿Existe una relación institucionalizada entre las diferentes instancias (FIRA-Otras Instituciones del Gobierno Federal; FIRA-Gobiernos Estatales; FIRA-IFB e IFNB; FIRA-Despachos-



Consultores externos)?, ¿Esta relación permite llevar a cabo de manera eficaz la planeación e instrumentación del Programa?, ¿Por qué?, ¿Cómo funciona?

R. Sí, FIRA mantiene relaciones institucionales con otras instancias del Gobierno Federal y de los Estados, principalmente con la SAGARPA, la CONAFOR y la CONAGUA con quienes tiene establecidos Convenios de Coordinación para la ejecución parcial o total de algunos de sus Programas. FIRA orienta sus actividades en apoyo a los receptores de los beneficios de los diversos Programas gubernamentales para establecer sinergias y potenciar sus resultados en materia de crédito, garantías, fondeo y otros productos y servicios financieros con los que atiende al sector agropecuario y rural. Además, en sus órganos de gobierno o Comités Técnicos participa la SHCP y el Banco de México con representantes de otras Secretarías de Estado relacionadas con los sectores agropecuario y financiero. En el ámbito de sus Comités la relación es la estipulada en sus contratos de fideicomiso conforme las atribuciones de cada una de las entidades participantes. Las relaciones inter-institucionales no tienen implicaciones en la operación del Programa, salvo las expresadas en el contexto de sus órganos de gobierno.

- d) ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional en función de sus fortalezas y debilidades?

R. De la coordinación interinstitucional surgen diversas oportunidades: En primer lugar la oportunidad para reforzar las actividades del Programa mediante esquemas que signifiquen el aprovechamiento de los recursos de otras entidades de gobierno, por ejemplo, con CONAGUA en el Programa de uso eficiente del agua, en donde los receptores de los apoyos otorgados por la institución responsable de la administración de los recursos hídricos también son beneficiarios de los programas de crédito y garantías lo que aumenta la viabilidad de los proyectos y disminuye los riesgos crediticios. En una alianza formalizada mediante un convenio de coordinación, CONAGUA compromete los recursos destinados a fomentar el uso eficiente del agua y FIRA fondea las aportaciones de los usuarios facilitando el otorgamiento de un crédito por parte de una institución intermediaria para iniciar las labores de mejoramiento parcelario y adquisición de equipo, cuando el usuario recibe las aportaciones de CONAGUA paga al banco y el banco reembolsa a FIRA sus recursos. Además FIRA asume la tarea de asesoramiento técnico al productor con los recursos del Programa de apoyos tecnológicos

- e) ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central?, ¿Estos sistemas son adecuados?

R. Sí, el SAS permite el monitoreo en tiempo real a nivel central. La captura de la información se hace en la Agencia pero el sistema contempla accesos distribuidos según los diferentes niveles de responsabilidad. Los sistemas fueron diseñados expresamente para administrar los recursos del Programa y por lo tanto son adecuados. La evaluación hace recomendaciones específicas para aprovechar mejor el SAS en las tareas de planeación y Programación.



- f) ¿En qué contexto se desarrollan estos procesos y por qué se consideran cuellos de botella?, ¿Cuáles son sus causas?, ¿Cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre los procesos subsecuentes?, ¿Cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre el logro de los objetivos del Programa?
- R. Los procesos implementados por FIRA para la consecución del propósito del Programa y para la obtención de resultados no presentan cuellos de botella. Por el contrario operan con eficiencia.
- g) ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?
- R. NO Aplica.
- h) ¿Cuáles son las fortalezas más importantes detectadas en la operación del Programa?
- R. La sistematización de todas las actividades de todos los procesos involucrados en el sistema SAS. El conocimiento local de las demandas y necesidades de apoyo tecnológico que presentan las empresas y productores. Los controles de calidad establecidos para asegurarse que se cumple la normatividad.
- i) ¿Cómo favorecen estas fortalezas la operación del Programa?
- R. Dando fluidez a la captura y procesamiento de la información de las actividades de cada proceso. Registrando quién hace qué en cada tramo de control. Cumpliendo la normatividad.
- j) ¿Cuáles son las buenas prácticas más importantes detectadas en la operación del Programa?, ¿Por qué?
- R. i) El registro de todos los datos e informaciones entregadas por los beneficiarios en un Sistema de Administración de Subsidios (SAS) y su archivo en una base de datos, le otorgan al proceso eficiencia y seguridad y permite la explotación de la base con fines de consulta, supervisión y control con accesos controlados según niveles y responsabilidades en la organización, ii) La revisión ordenada y sistemática basada en un check list, de las solicitudes antes de ingresar al SAS para disminuir posibilidades de rechazo. Por esta práctica los errores detectados por la Mesa de Control de FIRA son mínimos y en la mayoría de las veces corresponden a faltas menores que pueden ser subsanadas rápidamente, iii) En el nivel de Agencia se realiza una estimación rigurosa de los apoyos tecnológicos necesarios para fortalecer las redes de agro-negocios. iv) Existe una interacción constante entre promotores y agentes; entre agentes y residentes estales y entre residentes y directores regionales lo que les permite actual con una adecuada coordinación.
- k) ¿En qué contexto se han desarrollado dichas buenas prácticas?
- R. El Programa es operado por los fideicomisos integrados en FIRA, institución técnica especializada en el financiamiento rural que actúa como banca de segundo piso para canalizar



recursos (fondeo) hacia operaciones de descuento, crédito, garantías, administración de riesgos y otros productos y servicios financieros operados por instituciones de crédito. La naturaleza de fideicomiso y la especialización de FIRA le ha permitido operar con altos niveles de eficiencia a lo largo de 60 años, sin excesivos cambios en la orientación de sus Programas y políticas, ni grandes contratiempos administrativos que usualmente enfrentan otras entidades de gobierno.

- l) ¿Cuáles son los beneficios para la operación del Programa que se han derivado de la implementación de estas buenas prácticas?, ¿Cuáles son las consecuencias de la implementación de las mismas en el logro de objetivos del Programa?

R. Un marco institucional estable ha generado confianza en los usuarios de los productos y servicios de FIRA. La confianza ha incentivado la demanda de apoyos tecnológicos y financieros y la construcción de un modelo de negocio, en el que se suman productos y servicios financieros con apoyos tecnológicos haciendo una sinergia positiva que favorece al sector agropecuario y forestal.

- m) ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió esta situación?

R. Antes de introducir mejoras asociadas a la gestión para resultados el Programa era más disperso y menos focalizado en las poblaciones de mayor interés para FIRA. Sus operaciones eran más lentas e ineficientes al no contar con sistemas administrativos basados en sistemas informáticos que permiten ahora llevar un control riguroso de todas las operaciones y conocer al día, tanto los recursos aplicados como los beneficiarios que reciben los apoyos. En este contexto los apoyos podían ser fácilmente solicitados por organizaciones gremiales sin la garantía de cumplir con un fin específico de desarrollo. Ahora los apoyos se asocian a proyectos productivos de crédito lo que redundo en mejores posibilidades de crecimiento.

- n) ¿Qué dificultades de la operación no expresadas por los actores participantes fueron detectadas por la institución evaluadora?

R. i) Las relacionadas con mejoras en los procesos de planeación y de difusión, así como la necesidad de difundir y socializar el PEI 2013-2018 para facilitar su implementación a través de su regionalización. ii) La necesidad de orientar el proceso de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados con una visión de fomento en lugar de hacer predominar los criterios de control para facilitar la construcción de una red más amplia de especialistas externos al servicio de FIRA. iii) La oportunidad de aprovechar el Sistema de Administración de Subsidios para dotar de una poderosa herramienta a los Directores Regionales, Residentes Estatales y Agentes Locales para sus tareas de planeación y Programación, contribuyendo con ello al cumplimiento de sus metas y a la mejor operación del Programa.

CAPÍTULO

6



6. CONCLUSIONES

- 6.1. En el transcurso de los últimos cuatro años (2010-2013) el Programa que Canaliza Apoyos de Fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural de FIRA (el Programa) ha mejorado notablemente en su estructura, normatividad y orientación. De un Programa orientado a la demanda con poblaciones objetivo difusas y dispersas, actualmente está mejor focalizado y sus apoyos tienen un sentido más claro y definido, aunque no ha concluido su etapa de consolidación, como un instrumento de soporte al crédito y al papel que juega FIRA en el financiamiento rural.
- 6.2. En el futuro inmediato, el Programa está llamado a cumplir un papel más destacado en relación a la misión actualizada de FIRA, pues los apoyos tecnológicos y financieros, junto con su sólida cultura institucional, la diferencian claramente del resto de las instituciones financieras que concurren al campo. Los productores agropecuarios conocen y concurren a FIRA, por el esfuerzo cotidiano que realizan sus cuadros técnicos por mejorar la rentabilidad de las empresas con capacitaciones, asesorías y consultorías que les ayudan a resolver problemas de organización, productividad, administración y mejora tecnológica de sus procesos productivos, comerciales, logísticos y de administración.
- 6.3. Los procesos que soportan los resultados del Programa están bien estructurados y funcionan adecuadamente, como resultado de que FIRA ha instrumentado desde hace varios años, controles de calidad y mecanismos de supervisión y mejora continua que han permeado toda la estructura de FIRA y en particular la normativa y procesos del Programa. Puede afirmarse que en lo general los actuales procesos del Programa funcionan con eficiencia y son suficientes para garantizar la operatividad, entrega de productos y servicios, y el control riguroso y transparente de los recursos administrados por FIRA con fines de fomento tecnológico y financiero.
- 6.4. Sin embargo, a pesar de su consistencia general, algunos procesos ofrecen oportunidades de mejora, particularmente en materias tales como planeación, difusión y explotación del Sistema de Administración de Subsidios que le sirve de soporte. También es importante prestar atención al proceso auxiliar de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados, al que se aconseja darle un sentido de fomento, por encima de una visión controladora que puede llegar a inhibir la estructuración de una más amplia y sólida red de asesores y consultores al servicio de FIRA, de las instituciones financieras que operan con FIRA y de los productores y empresas agropecuarias y rurales.
- 6.5. La principal debilidad del Programa se encuentra en lo variable e impredecibles que son los presupuestos que son autorizados por la Cámara de Diputados para el fomento tecnológico y financiero. FIRA no puede fijarse metas a lograr en materia tecnológica, ni pretender atender progresivamente a su población potencial y objetivo con servicios de asistencia técnica,



porque depende de recursos que le son autorizados externamente sin ninguna lógica asociada a sus objetivos de desarrollo. Cuando los recursos son insuficientes, el Programa tiene que ajustarse a la disponibilidad presupuestal, es decir, actuar por el lado de la oferta y cerrar la ventanilla cuando los recursos autorizados se acaban. La irregularidad del presupuesto asignado a FIRA con fines de fomento tecnológico y financiero es un tema que merece reflexión y atención, especialmente teniendo a la vista las nuevas y ambiciosas metas de colocación de créditos vinculados a proyectos productivos viables que postula el PEI 2013-2018, mismas que para ser alcanzables requerirán el acompañamiento de servicios de apoyo tecnológico.

- 6.7. Las modalidades y la orientación específica de los apoyos tecnológicos y financieros utilizados por FIRA para fomentar el desarrollo agropecuario y rural, han cambiado en el transcurso del tiempo para estar ahora mejor focalizados, aunque han conservado su esencia en virtud de que prevalecen las razones que les dieron origen. En efecto, aún subsiste la necesidad de fomentar incrementos en la productividad y en la competitividad de productos y regiones. Igualmente es todavía necesario aumentar la penetración y los flujos de crédito hacia las actividades agroalimentarias. Sigue siendo necesario alentar a los IFB y a las IFNB a participar en el financiamiento rural. Es importante contribuir con las demás instituciones del Gobierno Federal a mitigar los efectos y los riesgos asociados a la presencia de eventos catastróficos como huracanes y sequías y, los pequeños y medianos productores rurales aún enfrentan dificultades para acceder a los sistemas de financiamiento formal.
- 6.8. En materia tecnológica, hasta hace muy pocos años, el centro de atención de FIRA habían sido los rendimientos agropecuarios y el mejoramiento de los ingresos de los productores, pero ahora se han diversificado sus intereses, incorporando cuestiones como la organización de los pequeños productores con el fin de hacerlos sujetos de crédito; la consolidación de las empresas agropecuarias para elevar su competitividad y ayudarles a disminuir sus riesgos crediticios; la educación financiera de los pequeños y medianos productores, o el fomento de ciertos proyectos que ofrecen oportunidades para la inversión productiva. Además, desde hace aproximadamente una década, FIRA ha optado por apoyar, mediante servicios de asesoría y consultoría, la identificación, caracterización y diagnóstico de redes y cadenas de valor, para fomentar su integración y mejor funcionamiento en los niveles nacional, regional y local, con el objetivo de insertar a las empresas agropecuarias en el contexto de las redes en que participan para aumentar con ello el valor global del conjunto e incidir en la competitividad de regiones y sectores. Desde fechas más reciente, FIRA fomenta también la integración y desarrollo de proyectos con beneficios al medio ambiente y al mercado de carbono.
- 6.9. Los apoyos financieros también han cambiado en el transcurso del tiempo, aunque mantienen sus dos objetivos fundamentales. Por una parte, alentar a los IFB y más recientemente a los IFNB, a participar en el financiamiento del sector agropecuario, forestal, pesquero y



rural, especialmente en los estratos de productores más pequeños y por otra, contribuir a disminuir los riesgos de las actividades productivas agropecuarias.

- 6.10. En materia financiera, FIRA se enfrenta ahora a la necesidad de eliminar o reducir los tradicionales descuentos en las tasas de interés y de las primas de garantía para evitar afectaciones al patrimonio de los fideicomisos, toda vez que ya no contará, como en el pasado, con el respaldo de aportaciones del Banco de México. Adicionalmente está inmersa en la búsqueda de nuevos instrumentos financieros tendientes a reducir los riesgos a que se enfrentan las actividades productivas agropecuarias por razones climáticas, de mercado o de precios.
- 6.11. Actualmente FIRA se ha propuesto vincular los apoyos tecnológicos y financieros de una manera más amplia y sólida a nuevas y más ambiciosas metas de colocación de créditos como lo postula el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 y en concordancia con éste, el Programa Estratégico Institucional 2013-2018 recién formulado por la institución. Asimismo, se ha propuesto fomentar el uso más intensivo del crédito, las garantías y otros instrumentos reductores de riesgos, como soportes financieros de las actividades agropecuarias y rurales. Para abordar con éxito sus actuales metas financieras, FIRA requiere utilizar con un nuevo sentido estratégico los recursos de fomento que administra, construyendo gradual y progresivamente un modelo de servicios tecnológicos y asistencia técnica que sea eficiente y fácilmente replicable, y que le permita otorgar apoyos ya no a la demanda sino asociados a proyectos viables de productores con potencial de crecimiento. El cambio no parece sencillo porque los apoyos tecnológicos y financieros de FIRA fueron concebidos originalmente para inducir a los bancos privados a intervenir en el crédito rural y para ayudar a los pequeños y medianos productores a sostener y mejorar sus actividades agropecuarias y con ello, a incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de bienestar.
- 6.12. Durante sus visitas a las oficinas regionales de FIRA, los consultores de la FAO constataron en múltiples entrevistas que en los niveles de dirección regional, residencias estatales y agencias locales, no parece existir todavía una idea clara de cómo utilizar los apoyos tecnológicos en la consecución de las nuevas metas financieras. Todos o casi todos los funcionarios de estos niveles (Directores Regionales, Subdirectores, Residentes Estatales, Agentes Locales, especialistas y promotores) consideran “muy importantes”, “básicos” e “imprescindibles” los apoyos tecnológicos y financieros, tanto para el cumplimiento de sus metas operativas, como para alcanzar los fines más amplios de la institución que identifican de diferentes modos, como por ejemplo: “propiciar el desarrollo”, “aumentar los ingresos”, “mejorar el bienestar”, “incrementar la productividad y/o la competitividad”...de los productores y empresas agropecuarias y rurales, o, “aumentar la cartera de crédito”, “disminuir los riesgos”, “aumentar la inclusión financiera” y otros similares. Lo anterior refleja la necesidad de socializar rápidamente el conocimiento del papel que se espera cumpla FIRA en los próximos años y el cambio en la orientación estratégica que postula el PEI 2013-2018 para homologar el conocimiento sobre los nuevos postulados estratégicos de FIRA.



- 6.13. En la transición hacia una visión actualizada de su papel en el desarrollo agroalimentario y rural, así como para la creación de un nuevo modelo de operación, en diversos niveles de FIRA se piensa que “los apoyos tecnológicos y financieros son vitales” para lograr los cambios y ajustes operacionales que les parecen necesarios para mantener la presencia y relevancia de la institución en el financiamiento rural. Sin embargo, no se ha logrado construir una visión unificada y consensuada sobre la forma de utilizar los apoyos. En general se habla de “vincular los apoyos a proyectos viables”, “evitar la dispersión de apoyos”, “garantizar que los apoyos se conviertan en proyectos que mejoren los sistemas de producción y la productividad”, “concentrar el esfuerzo en consultores líderes que coordinan y dirijan a técnicos hacia objetivos productivos claros”, “asociar los apoyos a las redes de valor”, “asociar crédito y apoyos”, y otros similares. Como se observa, en todos los casos se percibe la intención de relacionar apoyos con financiamiento en proyectos viables, y subyace el interés por fomentar mejoras en los sistemas productivos y por ende en la productividad y en los ingresos de los productores y empresas agroalimentarias.
- 6.14. En el contexto descrito, es necesario revisar las ROP porque están estructuradas para ofertar un conjunto de apoyos en espera de que se presente la demanda. Es decir, están concebidas para normar y encauzar la demanda de servicios de apoyo en capacitación, asesoría y consultoría por el lado tecnológico y de descuentos en tasa de interés, primas y otros apoyos en el caso financiero, que el Programa se obliga a otorgar si la población objetivo cumple con los requisitos en ellas señalados, mientras que, en el nuevo modelo de operación de FIRA en ciernes, los apoyos deben jugar un papel estratégico y con mayor valor operacional para facilitar el logro de metas de carácter financiero, particularmente de incremento del volumen de crédito canalizado a los sectores y estratos de productores de interés de FIRA.

CAPÍTULO

7



7. RECOMENDACIONES

- 7.1. Concluir la reorientación del Programa de apoyos de fomento tecnológico canalizando sus recursos con un nuevo sentido estratégico que permitan construir gradual y progresivamente un modelo de servicios tecnológicos y asistencia técnica que además de ser eficiente sea fácilmente replicable, otorgando apoyos tecnológicos ya no a la demanda sino asociados a proyectos viables de los productores de estratos medios con potencial de crecimiento.

Viabilidad y orientaciones para su implementación: La recomendación es viable porque reconoce y se apoya en experiencias previas de FIRA en las que, en lugar de esperar a que se manifieste la demanda de apoyos tecnológicos, los promotores de FIRA toman un papel proactivo e identifican un consultor con ideas claras para mejorar la productividad de las actividades agropecuarias en una cierta región y con capacidad de liderazgo, al que se le encomienda la tarea de capacitar, coordinar y dirigir a varios asesores que se distribuyen en un territorio determinado para realizar tareas de promoción y asistencia técnica con miras a propiciar cambios tecnológicos significativos en los procesos productivos predominantes, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos que se van logrando en la productividad de los procesos y en la rentabilidad de las unidades económicas. La región de actuación, así como los productos y procesos para incentivar el cambio tecnológico se eligen tras cuidadoso estudio de calidad de las tierras, disponibilidad de insumos y oportunidades de mejora, además de prestar atención a la existencia de productores con iniciativa y deseos de mejora. Ejemplo de un caso de éxito probado por FIRA es la región de los altos de Jalisco en donde se impulsa el mejoramiento de la productividad y rentabilidad de las unidades de producción lechera. Para lograr la réplica de este caso, señalado por directivos de diversas áreas de FIRA como exitoso, y para avanzar en su implantación en otras regiones se recomienda: a) Estudiar e identificar las condiciones y factores de facilitaron el nacimiento y posterior operación eficaz del caso de los altos de Jalisco, b) Definir las características y requisitos que debe cumplir un modelo de asistencia técnica replicable en otras regiones. Sistematizar todas sus fases de intervención, requisitos que deben cumplirse y métodos de trabajo, c) elegir otras cuatro regiones, productos y organizaciones de productores (una por cada una de las otras cuatro Direcciones Regionales) para incentivar la implantación del modelo de asistencia técnica definido a partir de la experiencia de Jalisco, d) Promover la implantación y desarrollo del modelo en todas las regiones de FIRA con apoyos del Programa de Apoyos de Fomento Tecnológico, e) Establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo de resultados e impactos centrados en la productividad de actividades y productos agropecuarios elegidos y en la rentabilidad de las unidades económicas involucradas, f) evaluar resultados y retroalimentar la definición, estructura y funcionamiento del modelo de asistencia técnica para generalizarlo, si es el caso, en todo el país y promoverlo como el Modelo FIRA de asistencia técnica y cambio tecnológico. Responsables de la implementación: Se recomienda que sea la Dirección de Promoción en coordinación con la Direc-



ción de Estudios y Evaluación de Programas las responsables de la implementación, seguimiento y evaluación del proyecto de mejora. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Con la implementación del proyecto de mejora, FIRA lograría establecer un modelo de asistencia técnica y cambio tecnológico claramente vinculado al desarrollo regional y a la consolidación de empresas y productores agropecuarios con potencial de crecimiento, lo que atraería a FIRA una diversidad de iniciativas de crédito y otros servicios y productos financieros. El proyecto facilitará que FIRA se vincule más estrechamente a grupos de productores de los estratos medios que forman su actual población objetivo, contribuyendo a su desarrollo sostenido modificando sus posibilidades de ingreso y bienestar.

- 7.2. Continuar expandiendo de forma sistemática las experiencias acumuladas en el uso de apoyos financieros utilizados para crear capacidades adicionales dentro de las IFB, IFNB y PSE relacionadas al diseño de nuevos procesos internos que reduzcan sus costos operativos y permitan el desarrollo de nuevos productos financieros viables que respondan de mejor manera a las necesidades de los productores agropecuarios. Un incremento en la proporción de apoyos que se utilicen para fortalecer capacidades en lugar de cubrir los costos operativos de los intermediarios financieros a través de subsidios a la tasa de interés promete un mayor costo-eficiencia en las intervenciones de FIRA a mediano y largo plazo, al facilitar con un apoyo el día de hoy la futura autosostenibilidad de las instituciones financieras en zonas rurales y al sector agropecuario.

Viabilidad y orientaciones para su implementación: La recomendación es viable porque reconoce y se apoya en experiencias previas de FIRA en las que el fortalecimiento de capacidades institucionales, sobre todo de las IFNB, ha permitido una expansión en la cobertura de los servicios de FIRA en la áreas rurales. Los casos más exitosos permiten reconocer maneras de fomentar cambios estructurales dentro de la oferta de servicios financieros que impliquen el uso de una tecnología financiera de mayor eficiencia, logrando reducir los costos de intermediación y, por lo tanto, la necesidad de depender de subsidios a la tasa de interés como condición para atender a la población meta de FIRA. Un análisis sistemático de la experiencia de FIRA permitiría el diseño de un plan para ampliar la escala de este tipo de apoyo para instituciones financieras en todo el país. Esta estrategia contribuiría a incrementar la costo-eficiencia de las intervenciones de FIRA ya que se fomentaría con el tiempo una reducción en el uso de subsidios a la tasa de interés. A su vez se facilitarían la transición de FIRA hacia una institución financieramente auto sostenible.

- 7.3. Prestar atención a estabilizar y proyectar crecimientos graduales pero sostenidos en el presupuesto del Programa, con el fin de establecer metas e indicadores específicos en materia de fomento tecnológico y financiero asociadas preferentemente a la productividad o rentabilidad de las empresas o unidades económicas que reciban los apoyos, para lo cual será necesario realizar gestiones y cabildeos ante la SHCP y el Congreso de la Unión para lograr



la autorización de presupuestos suficientes y lógicamente estructurados sin cambios espectaculares cada año.

Viabilidad y orientaciones para su implementación: La viabilidad de la recomendación toma sentido al considerar: a) la prioridad asignada por el PND y el PRONAFIDE al financiamiento público y al papel activo de la banca de desarrollo; ii) al reconocido papel que FIRA ha desempeñado en la promoción y fomento del desarrollo agropecuario y rural; iii) al cambio en la relación institucional FIRA-Banco de México que la enfrentan al desafío de intervenir en los mercados financieros rurales en condiciones de mayor competencia y menos subsidios financieros y, iv) la necesidad de utilizar su presencia tecnológica en las actividades agropecuarias para consolidar su diferenciación como banco de desarrollo con respecto a otras entidades financieras. Ante la SHCP y el Congreso es inevitable realizar acciones de cabildeo para crear las condiciones que permitan disponer de montos regulares de recursos y en lo posible acrecentar los presupuestos que le son asignados con fines de fomento. La responsabilidad de las gestiones y cabildeo recaerá en aquellos funcionarios que designe para estos efectos la Dirección General de FIRA. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: La certidumbre en presupuestos anuales lógicamente estructurados con Reglas y objetivos claramente definidos permitirá a FIRA orientar sus esfuerzos en la construcción y desarrollo de un modelo de asistencia técnica y cambio tecnológico asociado al crédito y a otros productos y servicios financieros para incidir más efectivamente en la productividad de los productores y en la rentabilidad de sus empresas y unidades económicas rurales.

- 7.4. Revisar y complementar el proceso de planeación estratégica y operativa del Programa para sistematizar y documentar sus productos principales: i) la expresión regional del PEI 2013-2018, y ii) el Plan Operativo Anual o Plan Anual de Negocios de FIRA en sus expresiones nacional, regional, estatal y de agencia, para lo cual, será necesario reforzar los instrumentos que le sirven de soporte como son los mapeos regionales y estatales de agro-negocios, los correspondientes diagnósticos de las redes de valor agro-alimentarias y la identificación de oportunidades de negocio.

Viabilidad y orientaciones para su implementación: Para acelerar la implementación del PEI 2013-2018 es necesario que todo el personal operativo de la institución conozca y se apropie de los objetivos, estrategias, políticas y metas señaladas en este documento que orientará las acciones de FIRA en los próximos años, especialmente porque postula cambios importantes para potenciar los resultados e impactos del financiamiento rural en la productividad y competitividad de los productores, empresas y unidades económicas rurales. Además, para facilitar el logro de sus objetivos y metas es pertinente su regionalización y su vinculación con Planes Regionales de Negocios de FIRA y los Programas regionales, estatales y por agencia del Programa de apoyos de fomento tecnológico, para armonizar el proceso de planeación y programación actualmente desarticulado y sin la consistencia necesaria para ga-



rantizar su efectividad. En materia de planeación estratégica es necesario reforzar los trabajos de diagnóstico sectorial a nivel regional, mapeo de redes de agro-negocios y evaluación de las redes de valor regionales y locales, para lo cual, se requiere dotar a los operadores locales de recursos humanos y metodológicos que les ayuden a cubrir estas tareas en sus respectivos ámbitos geográficos. Responsables de la implementación: Por la naturaleza del trabajo a realizar es deseable un esfuerzo mancomunado y coordinado entre las áreas que coordinaron la formulación del PEI 2013-2018 recientemente promulgado y las Direcciones Generales Adjuntas de Promoción de Negocios y de Inteligencia Sectorial con el apoyo técnico de las Direcciones de Promoción por un lado y de Estudios y Evaluación de Programas por otro. Para resolver las necesidades de personal en las oficinas foráneas de FIRA es deseable el involucramiento de la Dirección General Adjunta de Administración y Finanzas. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: La implementación de la recomendación descrita permitirá armonizar el proceso de planeación actualmente disperso, consolidar el conocimiento de los agro-negocios y el papel que cumplen en las redes de valor regionales y locales, así como facilitar el logro de los objetivos y metas propuestos en el PEI 2013-2018. En las entrevistas realizadas por los evaluadores en todas las Direcciones Regionales con fines de evaluación de procesos, resaltó que hay una gran disparidad entre la visión global y estratégica que algunos funcionarios de FIRA de nivel central tienen respecto al papel que cumple y se espera que cumpla la institución en los próximos años, y la visión más limitada y de corto plazo que los operadores regionales, estatales y locales mantienen de su propia institución, lo que inhibe su creatividad y la posibilidad de que contribuyan más y mejor al logro de resultados institucionales. Por otra parte expresan que se ven constantemente requeridos desde el nivel central para proporcionar información que no saben para que será utilizada, o que puede ser obtenida a través de los sistemas y bases de datos que FIRA tiene construidos, sin congestionar las cargas de trabajo locales. Un conocimiento detallado del PEI 2013-2018 y la intervención del personal de las oficinas regionales, estatales y locales de FIRA su regionalización, acompañada de apoyos para conocer y estructurar los mapeos de agro-negocios y las redes de valor regionales, permitirá consolidar la cultura de trabajo colaborativo y de compromiso institucional del personal operativo de FIRA lo que redundará en mejores resultados.

- 7.5. Fortalecer el proceso de difusión del Programa creando materiales didácticos y usando medios específicos para las actividades de fomento tecnológico adaptadas a las poblaciones objetivo y tipo de agro-negocios existentes a nivel regional.

Viabilidad y plan de implementación de la propuesta: Fortalecer el proceso de difusión con elementos adicionales a los que rigen los Programas federales (publicación de las ROP y página Web) al mismo tiempo que se elaboran materiales específicos para el fomento tecnológico, es una tarea relativamente sencilla y por lo tanto viable de instrumentar para FIRA, en la medida en que cuenta con fuentes de información directas representadas por los CDT y una gran diversidad de proyectos de crédito en operación que permiten mostrar casos de



éxito con fines de promoción de las acciones y apoyos de fomento a cargo de FIRA. Las áreas responsables deberían ser la Comunicación y la de Mercadotecnia que podrían encargarse de coordinar las tareas de producción y distribución de materiales y la Dirección de Promoción como coordinadora de temas, proyectos y casos a difundir. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Una difusión apropiada y dirigida a las poblaciones objetivo del Programa ayudaría a reforzar la promoción ante la comunidad agropecuaria y a fortalecer la imagen y presencia de FIRA como institución de banca de desarrollo, lo que redundaría en una más amplia y diversificada cartera de negocios.

- 7.6. Dar flexibilidad y aprovechar el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) para que además de procesar los datos e informaciones del Programa, sirva de enlace entre todos los actores participantes y controlar las operaciones de gestión y autorización, sirva también para realizar tareas de análisis, planeación, seguimiento y evaluación de resultados a nivel de Agencia, Residencia, Dirección Regional y país, para lo cual, se recomienda revisar la distribución de privilegios para acceder y operar el sistema y permitir el uso más flexible y amplio de la base de datos.

Viabilidad y plan de implementación: El SAS actualmente está integrado al Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF), lo cual lo sujeta al funcionamiento de un gran y más complejo sistema de información, sin embargo, el SAS podría reconfigurarse como un sistema independiente del SIIOF buscando una operación más expedita en todo lo relacionado con la gestión del Programa de apoyos de fomento tecnológico y financiero que canaliza subsidios procedentes del PEF a los productores agropecuarios, forestales, pesquero y rurales del país, dotándolo de la capacidad para seguir gestionando en tiempo real los procesos involucrados en los apoyos tecnológico y financieros y por otra parte, explotar la base de datos, realizar consultas y expedir reportes a nivel de Agencia, Residencia Estatal y Dirección Regional sobre los avances globales del Programa, tanto en términos de recursos utilizados como de beneficiarios atendidos, con desagregaciones por tipo de productor, sector, red de valor y modalidad del apoyo con fines de planeación y programación, regional. El SAS deberá seguir sirviendo de enlace entre las diferentes áreas que participan en la gestión del Programa pero con más amplias facultades para la explotación del sistema en el nivel de las agencias y de las residencias de FIRA. Las principales áreas involucradas en la tarea de implementar esta recomendación, es la Dirección de Sistemas y la de Promoción. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Los procesos de planeación y de programación-presupuestación y las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa se harían más eficientes y los actores locales involucrados en la operación se beneficiarían al poder acceder (privilegios) a un Programa más amigable que les permita optimizar sus tiempos y actividades. Actualmente los reportes que se pueden obtener del SAS son muy limitados y no permiten al personal local obtener una visión de conjunto de los resultados del Programa en su territorio de actuación.



- 7.7. Continuar con el proceso ya iniciado de reconfiguración de las ROP del Programa procurando su simplificación para hacerlas más amigables a los usuarios, valorando la posibilidad de tomar como eje los servicios de capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de estructuras en lugar de las modalidades u objetivos de los apoyos, tomando en cuenta que los servicios se mantienen en el tiempo y las modalidades cambian según la orientación que FIRA decida darle al Programa.

Viabilidad y plan de implementación: La actualización de las Reglas de Operación del Programa es coordinada por la Dirección de Promoción, quien a su vez dirige la operación del Programa a nivel nacional, por lo que parece posible que en próximas revisiones de las ROP, se procure un mayor esfuerzo de simplificación reordenando sus distintos apartados y evitando la múltiple repetición de las modalidades de apoyo que por el carácter de objetivos están propensas a mayores cambios, adoptando como eje de las ROP los servicios tecnológicos y financieros apoyados por FIRA, esto es la capacitación, asesoría, consultoría y ampliación de estructuras. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: La población objetivo del Programa podrían entender mejor y más rápidamente las ROP. Los operadores del Programa a nivel local les sería más fácil la interpretación de las Reglas y sus cambios cuando sucedan. El tomar como guía en las ROP los servicios que ofrece el Programa en lugar de las modalidades u objetivos de los apoyos, les daría mayor racionalidad y facilidad de lectura e interpretación. Lo anterior ayudaría a dar celeridad a la gestión de los apoyos. Actualmente son los promotores, especialistas locales y residentes los que tienen que dedicar una importante parte de su tiempo laboral a responder preguntas y en muchos casos a prestarles ayuda personal a los productores cuando se acercan a las oficinas de FIRA a solicitar un apoyo tecnológico y no pueden entender e interpretar las ROP. Con Reglas más amigables y sencillas se agilizaría la promoción y gestión de los apoyos y se liberaría en gran medida las tareas de los actores locales que se ven presionados para cumplir con el resto de las tareas que tienen asignadas.

- 7.8. En lo posible concentrar la normatividad del Programa preferentemente en las ROP, evitando su repetición en las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA o en otras disposiciones aplicables para evitar confusiones entre los operadores del Programa. Si el funcionamiento de los fideicomisos integrados en FIRA no lo permiten, considerar que en las condiciones de operación se incluya una cláusula general que indique que en materia de apoyos tecnológicos y de fomento se aplicaran lo que indiquen las ROP.

Viabilidad y consideraciones para la implementación: Un análisis comparativo detallado de las ROP y las Condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA realizado por los Consultores de la FAO mostró que en lo concerniente a los apoyos tecnológicos y financieros que se utilizan con fines de fomento, se replican idénticamente los contenidos de las ROP por lo que parece posible la simplificación sugerida. Responsables de la implementa-



ción: Correspondería a las áreas de Crédito y de Promoción coordinarse para fines de simplificación convocando a otras áreas cuando sea necesario. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Los operadores del Programa no se confundirían con disposiciones adicionales a la normatividad fundamental y obligatoria representada por las ROP por tratarse de recursos del PEF y solo recurrirían a este documento normativo para la gestión de los apoyos del Programa, agilizando con ello las actividades que realizan. En caso de no poder eliminar las referencias a los apoyos tecnológicos y financieros en otros documentos actualmente utilizados como parte de la normatividad, se recomienda que en la normatividad adicional, se indique que los responsables y operadores del Programa se registrarán única y exclusivamente por lo indicado en las (ROP) lo cual agilizaría sus tareas.

- 7.9. Prestar atención al proceso auxiliar de habilitación y registro de proveedores de servicios especializados, al que se aconseja darle un sentido de fomento, por encima de una visión controladora que puede llegar a inhibir la estructuración de una más amplia y sólida red de asesores y consultores al servicio de FIRA, de las instituciones financieras que operan con FIRA y de los productores y empresas agropecuarias y rurales. En esta materia se recomienda considerar la posibilidad de que las habilitaciones y registros de asesores y consultores que aspiren a prestar servicios a las IFB e IFNB que operan con FIRA, sean autorizadas y resueltas por el área de crédito y los que tengan que ver con servicios de asesoría y consultoría para los productores y empresas agropecuarias, que sean analizados y resueltos por el área de promoción. Además, es recomendable revisar el actual esquema centralizado de autorización de registros y habilitaciones, evaluando la pertinencia de facultar a las Direcciones Regionales y a las Residencias Estatales para que seleccionen a los prestadores de servicios que estarán bajo su responsabilidad de supervisión.

Viabilidad y consideraciones para su implementación: Es viable implementar la recomendación en tanto es ágil y efectiva la comunicación entre las áreas de crédito y promoción que son las que intervienen en el proceso de registro y habilitación. El área de crédito actualmente administra el proceso, pero los usuarios, coordinadores y supervisores de los asesores y consultores, sean personas físicas o morales, son los Directores, Residentes y Agentes Locales que son coordinados principalmente por la Dirección de Promoción. Responsables de la implementación: Correspondería a las áreas de Crédito y de Promoción coordinarse con la finalidad de examinar a profundidad la distribución de responsabilidades sugerida y decidir lo conducente. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Se facilitaría el propósito de consolidar una sólida red de consultores y asesores que contribuyan a la implementación y logro de metas más elevadas en materia de crédito y otros productos y servicios financieros propuestas a lograr en los próximos años, así como la operación de un nuevo modelo de asistencia técnica y cambio tecnológico y se reforzaría con ello la capacidad operativa de FIRA. Actualmente la administración del proceso de habilitación y registro de los proveedores especializados, tanto para los que prestan servicios a los IFB e IFNB, como para los que sirven a los productores y empresas agropecuarias, está definida por el área de crédito, con



una visión de control riguroso de las condiciones y requisitos impuestos como un medio de garantizar que los prestadores de servicios están debidamente calificados y especializados según las demandas de FIRA, lo cual parece estar bien para las tareas que se vinculan con el área de crédito, en donde es necesario preservar los estándares que aseguren disminuir los riesgos potenciales en los créditos que son gestionados ante las IFB e IFNB y fondeados con recursos FIRA. Sin embargo, estas mismas condiciones, requisitos y criterios aplicados a los potenciales prestadores de servicios que pueden promover e incentivar mejoras en los rendimientos de los productores y en la competitividad de las empresas agropecuarias pueden resultar restrictivas e inhibitorias para candidatos que reuniendo los conocimientos y experiencia requeridos, no pueden concentrar su atención en especializaciones que limitan sus marcos de actuación profesional, lo que puede traducirse en escasos candidatos para la demanda existente. Por esto se propone que las condiciones y requisitos para el registro y habilitación de los proveedores especializados destinados a prestar servicios a los productores y empresas agropecuarias, sean definidos por el área de promoción, asignado a esta misma área la responsabilidad de administrar el proceso de registro y habilitación con fines tecnológicos.

- 7.10. Reforzar la estructura institucional de FIRA en el nivel de Agencias y Residencias Estatales con cuando menos dos o tres promotores o especialistas en promedio para evitar el deterioro en la calidad de los servicios de FIRA, tomando en cuenta la creciente saturación de actividades en esos niveles.

Viabilidad y consideraciones para su implementación: La viabilidad de esta recomendación requiere un análisis razonado y propositivo de la alta dirección de FIRA para identificar las posibilidades de ampliar el número de promotores y/ especialistas en las Agencias Locales y Residencias Estatales, tomando en cuenta las restricciones de austeridad y recomendaciones de la SHCP, sin embargo, una oportunidad puede surgir al asociar las nuevas metas financieras y operativas que tiene FIRA conforme las nuevas políticas de la presente administración. Una alternativa a considerar es la contratación de servicios externos para la elaboración de algunos productos y la realización de algunas actividades que descarguen la saturación de trabajo en las áreas indicadas. Ejemplo de productos y actividades que podrían ser realizadas con servicios externos son el mapeo de redes de valor y la elaboración de diagnósticos regionales y sectoriales, o la regionalización del PEI 2013-2018 y el desarrollo de un Programa específico de socialización de sus contenidos mediante la realización de seminarios y talleres regionales de planeación estratégica. Responsables de la implementación: Correspondería coordinar los planteamientos necesarios para la toma de decisiones por la Dirección General a las Direcciones Generales Adjuntas de Promoción de Negocios y la de Inteligencia Sectorial. Efectos potenciales de implementar la iniciativa: Se crearían las condiciones para cumplir con los objetivos y metas del PEI 2013-2018 y para mantener la calidad de los servicios de FIRA; se identificarían nuevas oportunidades de negocio para FIRA en



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



las regiones; se ampliaría la cobertura de FIRA en aquellos territorios o redes de valor en que aún no llegan los servicios de FIRA (inclusión financiera).

- 7.11. Realizar las adecuaciones a los sistemas informáticos y demás disposiciones normativas del Programa simultáneamente a que se realicen en sus Reglas de Operación para evitar confusiones o retrasos en los procesos de recepción de las solicitudes y gestión de los apoyos.

Viabilidad y consideraciones para su implementación: La viabilidad de esta recomendación reside principalmente en la coordinación de las áreas de Promoción y Sistemas Informáticos quienes de común acuerdo tienen que decidir las modificaciones necesarias en los instrumentos normativos y de sistemas para que operen con el menor rezago posible una vez modificadas las ROP del Programa, para con ello evitar retrasos y confusiones entre el personal operativo y con ello contribuir a la eficiencia en la gestión del Programa. Con ROP, normatividad adicional y sistemas armonizados en tiempo y forma se agilizará la operación del Programa.

CAPÍTULO

8



8. BIBLIOGRAFIA

- Anexo 24.- Criterios para la operación del Programa que canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural. Procedimiento para la Gestión de Apoyos. FIRA. Edición 2008.
- Bases conceptuales y metodológicas para la formulación del Programa Estratégico Institucional 2013 – 2108 y para la determinación de una Línea Base para el monitoreo y evaluación periódica de resultados e impactos de los programas de FIRA. Informe Final. FAO/ONU. abril 2013.
- Beneficiarios.- Bases de datos de: a) apoyos tecnológicos de 2008 a 2012, b) Apoyos financieros 2018 a 2012. FIRA, Subdirección de Evaluación de Programas. Junio de 2014.
- Condiciones de Operación de los Apoyos de FIRA. MN-ACR-SGA-001, Edición 003. Subdirección de Garantías y Apoyos Financieros. 15 de mayo de 2012.
- Condiciones de Operación de los Apoyos de FIRA. MN-ACR-SGA-001, Edición 004. Subdirección de Garantías y Apoyos Financieros. 09 de mayo de 2013.
- Directorio Nacional de Oficinas de FIRA.
- Directorio de IFNB de 2013 Final. FIRA.
- Evaluación de Diseño 2011 de los Programas de Fomento Tecnológico y Financiero de FIRA. FAO/ONU. Marzo 2012.
- Evaluación de Consistencia y Resultados 2012 de los Programas de Fomento Tecnológico y Financiero de FIRA. FAO/ONU. Agosto 2012.
- Evaluación del nivel de satisfacción de los Intermediarios Financieros con servicios de FIRA. Subdirección de Calidad y Procesos. Noviembre de 2012.
- Guía de Operación de los Productos y Servicios de FIRA. IN-ASO-DCO-001. Edición No. 008. 21 de junio de 2012.
- Información sobre los montos de apoyo y número de beneficiarios de los apoyos tecnológicos y financieros de FIRA en los años 2010-2013, desagregado por estrato y a nivel nacional, regional, estatal y de agencia. FIRA. Subdirección de Evaluación de Programas. FIRA. Enero 2014.
- Manual del Usuario del Sistema Informático de Seguimiento de Intermediarios Financieros No Bancarios. FIRA



- Matriz de Indicadores para resultados 2010 y 2013 (MIR). FIRA, Subdirección de Evaluación de Programas. Junio de 2014.
- Organigrama y funciones de la Dirección General Adjunta de Crédito. FIRA. Febrero de 2014.
- Programa Estratégico Institucional 2007-2012. FIRA, Agosto de 2007.
- Programa Estratégico Institucional 2013-2018. FIRA. 29 de mayo de 2014.
- Procedimiento para la gestión de los apoyos. FIRA (A.1.2.) Dirección de Promoción. 27 de enero de 2012.
- Procedimiento para el Registro, Autorización, y puesta en operación de IFNB (A.1.3.) FIRA. Subdirección de Intermediarios Financieros No Bancarios. 8 de mayo de 2013.
- Procedimiento para la operación de Convenios de Colaboración (A.1.4.) FIRA Subdirección de Productos Financieros. 4 de septiembre de 2013.
- Procedimiento para la gestión de promoción. FIRA. Subdirección de Productos Financieros. 22 de noviembre de 2012.
- Procedimiento para la Supervisión de Acreditados. (A.8.1.) FIRA. Subdirección de Supervisión. 15 de julio de 2013.
- Procedimiento para el Seguimiento de la Cartera por Áreas de Promoción. (A.8.4.) FIRA. Subdirección de productos Financieros. 22 de noviembre de 2012.
- Procedimiento de Evaluación (A.2.1.). FIRA. Dirección de Crédito. 26 de julio de 2011.
- Procedimiento de Autorización (A.3.1.) FIRA. Subdirección de Crédito. 11 de junio de 2013.
- Procedimiento de Contratación (A.4.1.) FIRA. Subdirección Jurídica de Asuntos Financieros. FIRA. 3 de noviembre de 2011.
- Procedimiento para Recepción de Operaciones y Mesa de Control. (A.5.1.) FIRA. Subdirección de Mesa de Control. 15 de marzo de 2011.
- Procedimiento para Guarda y Custodia de Documentos Valor (A.6.1.) FIRA. Subdirección de Mesa de Control. 31 de octubre de 2011.
- Procedimiento para la Administración y Control de la Cartera (A.7.) FIRA. Subdirección de Cartera. 29 de junio de 2011.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



- Procedimiento para la Supervisión de Créditos con Garantías Pagadas (A.9.1.) FIRA. Subdirección de Supervisión. 15 de julio de 2013.
- Procedimiento para el Monitoreo de Intermediarios Financieros (A.10.) FIRA. Subdirección de Monitoreo. 29 de septiembre de 2011.
- Procedimiento para la Recuperación de Crédito y Garantías Pagadas (A.11.) FIRA. Subdirección de Cobranza Administrativa. 7 de septiembre de 2011.
- Procedimiento para el Comité de Recuperación de Crédito (A.12.) FIRA. Subdirección de Recuperación. 21 de marzo de 2013.
- Procedimiento para la Integración y Custodia de Expedientes de rédito. FIRA (A.15.1.). Subdirección de Garantías y Apoyos Financieros. 15 de septiembre de 2011.
- Procedimiento para Habilitar y Registrar a Prestadores de Servicios Especializados. FIRA. Subdirección de Crédito. 24 de junio de 2013.
- Procedimiento de Capacitación en Agro negocios y Servicios Relacionados. (B.2.) FIRA. Subdirección de Centros de Desarrollo Tecnológicos. 12 de noviembre del 2009.
- Reglas de Operación del Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a Través de los Fideicomisos que integran FIRA.- DOF Jueves 29 de diciembre de 2011.
- Reglas de Operación del Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a Través de los Fideicomisos que integran FIRA (Primera modificación).- DOF Miércoles 28 de Noviembre de 2012.
- Reglas de Operación del Programa que Canaliza Apoyos para el Fomento a los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural a Través de los Fideicomisos que integran FIRA.- DOF Viernes 20 de Diciembre de 2013.
- Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa de Apoyos Tecnológicos y Financieros de FIRA, adaptados con base en el modelo elaborado por CONEVAL. Octubre de 2013.

9

ANEXOS



Programa de Cooperación FAO-FIRA
Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos
de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



ANEXO I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL "PROGRAMA"													
I. Datos del coordinador de la Evaluación (responsable del llenado)													
1.1.	Nombre:	GUILLERMO RENATO CHAVEZ ZARATE											
1.2.	Cargo:	COORDINADOR Y CONSULTOR PRINCIPAL											
1.3.	Institución a la que pertenece:	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA (FAO/ONU)											
1.4.	Correo electrónico:	ing.guilemochavez@gmail.com											
1.5.	Teléfono (con lada):	(55) 55 9195 9301											
1.6.	Fecha de llenado (dd/mm/aaaa):	2	6	/	0	1	/	2	0	1	4		
II. Evaluación del programa													
2.1.	Periodo evaluado (año(s)) de operación del programa que incluye la evaluación:	2012											
2.2.	Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación:	Dirección de Estudios y Evaluación de Programas. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)											
2.3.	Tipo de contratación:												
		Asignación directa a personas morales o físicas											
	<input checked="" type="checkbox"/>	Asignación directa a organismo público (Convenio con Organismo Internacional)											
		Invitación a por lo menos tres											
		Licitación pública											
2.4.	Costo de la evaluación (monto establecido en el convenio o contrato, incluyendo IVA en el caso que aplique en letra y número):												
	(Dos millones novecientos cono mil, seiscientos ochenta y dos pesos)	\$				2	9	0	5	6	8	2	
III Identificación del programa													
3.1.	Nombre del programa:	PROGRAMA QUE CANALIZA APOYOS PARA EL FOMENTO A LOS SECTORES AGROPECUARIOS, FORESTAL, PESQUERO Y RURAL A TRAVES DE LOS FIDEICOMISOS QUE INTEGRAN FIRA.											
3.2.	Siglas del Programa:	No aplica											
3.3.	En caso de que aplique, listar los subprogramas pertenecientes al programa												
	1	No aplica											4
	2												5
	3												6
3.4.	En caso de que aplique, nombrar la estrategia o programa concentrador al que pertenece el programa, en caso de pertenecer a más de una. (Ej. Pro-Árbol, Vivir Mejor):												
	1	No aplica											4
	2												5
	3												6
3.5.	Dependencia o entidad coordinadora del programa:	FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACION CON LA AGRICULTURA (FIRA)											
3.6.	Dependencia(s) y/o entidad(es) que participa(n) en la operación del programa												
	1	No aplica											
	2												
	3												
3.7.	Especifique la forma de participación de cada dependencia o entidad. Por ejemplo en la aportación de recursos; entrega de apoyos; selección de beneficiarios, aprobación de proyectos, entre otros.	No aplica											
3.8.	Instancia(s) ejecutora(s) del programa:	Oficinas Centrales, Direcciones Regionales, Residencias Estatales y Agencias Locales de FIRA											
3.9.	Dirección de la página de internet del programa:	PORTAL_FIRA.www.fira.gob.mx											
3.10.	¿En qué año comenzó a operar el programa? (Ej. 1999)	1	9	7	2								
IV. Presupuesto													
4.1.	Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).												
	4.1.1.	Aprobado	\$	3	2	1	9	0	0	0	0	0	
	4.1.2.	Modificado	\$	3	2	1	9	0	0	0	0	0	
	4.1.3.	Ejercido	\$	3	2	1	9	0	0	0	0	0	
4.2.	Clave presupuestaria (programa presupuestario):	F17											
4.3.	¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento? ¿Cuál?	NINGUNO											
4.4.	Indique las fuentes de financiamiento del programa (Federal, Estatal, Municipal, etc.):												
	1	Federal											
	2												
	3												
4.5.	Ramos presupuestales de asignación de recursos (puede poner más de uno cuando sea el caso):												
	1	Ramo presupuestal 06 Hciaenda y Crédito Público											
	2												
	3												
4.6.	¿Cuál es el esquema de ejecución de recursos del programa?												
		Descentralizado, las instancias estatales o municipales ejercen el recurso											
	<input checked="" type="checkbox"/>	Nacional, el gobierno federal ejerce los recursos, aunque el programa opera en el ámbito nacional											



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL "PROGRAMA

Continúa ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL "PROGRAMA											
V. Normatividad											
5.1. ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? Ej. 25/06/07 (puede seleccionar varios)											
		Tipo de normatividad	día		mes		año				
	X	Reglas de operación	2	9	1	2	2	0	1	1	
		Ley									
		Reglamento/Norma									
		Decreto									
		Lineamientos									
	X	Manual de cooperación	1	5	0	5	2	0	1	2	
		Memorias o Informes									
		Otra (especifique)									
5.2. Describa el Objetivo del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.) (en un espacio máximo de 700 caracteres)											
Propiciar el acceso formal de los productores y empresas de los sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural al Financiamiento, mediante apoyos que les permitan organizarse para constituirse como sujetos de crédito, a través del fortalecimiento de sus empresas, la integración económica a las redes de valor, su articulación a los mercados, el uso de energías alternativas; considerando la aplicación de tecnologías de producción sostenible, así como el fortalecimiento de los Intermediarios Financieros para que estén en condiciones de ampliar y profundizar la cobertura de servicios financieros completos en el medio rural.											
5.3. Describa el FIN del Programa señalado en la Matriz de Indicadores											
Contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano, con servicios financieros y tecnológicos.											
5.4. Describa el Propósito del Programa señalado en la matriz de indicadores:											
Propiciar el acceso formal a los productores y empresas de los sectores rural y pesquero al financiamiento, fortalecimiento de sus empresas, articulación a los mercados y el uso de energías alternativas (apoyo tecnológico)											
Contribuir a la oferta de Servicios Financieros al Sector Rural mediante una red de Instituciones Financieras en operación con FIRA (apoyo financiero)											
VI. Cobertura y focalización											
6.1. De acuerdo con la normatividad, ¿En qué entidades federativas el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)											
	X	En las 31 entidades federativas del país y en el DF									
		En las 31 entidades federativas del país con excepción de el DF									
		Solo en algunas entidades federativas (Indique cuáles)									
		Aguascalientes	Distrito Federal	Morelos	Sinaloa						
		Baja California	Durango	Nayarit	Sonora						
		Baja California Sur	Guanajuato	Nuevo León	Tabasco						
		Campeche	Guerrero	Oaxaca	Tamaulipas						
		Chiapas	Hidalgo	Puebla	Tlaxcala						
		Chihuahua	Jalisco	Querétaro	Veracruz						
		Coahuila	México	Quintana Roo	Yucatán						
		Colima	Mchoacán	San Luis Potosí	Zacatecas						
		No específica									
6.2. ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)											
		Estado									
	X	Municipio									
		Localidad									
6.3. Especifique los criterios de focalización											
	a)	Que pertenezcan a los estratos de pequeños y medianos productores y empresas agroalimentarias, denominados PD1, PD2 y PD3 según la estratificación de FIRA									
6.4. Especifique las características de focalización (en un espacio máximo de 900 caracteres):											
	PD1	Se define a los productores PD1: Productores en desarrollo cuyo Ingreso Neto Anual no rebase 1,000 veces el salario mínimo diario de la zona en la que se realizan las inversiones									
	PD2	Productores en desarrollo cuyo Ingreso Neto Anual es mayor a 1,000 y hasta 3,000 veces el salario mínimo diario de la zona en la que se realizan las inversiones.									
VII. Población Objetivo											
7.1. Describa la población objetivo del programa (en un espacio máximo de 400 caracteres):											
	a)	Productores, organizaciones o empresas de productores como personas físicas o morales que puedan ser o sean sujetos de créditos de los Intermediarios Financieros (IF) que operen con FIRA;									
	b)	Intermediarios Financieros y empresas parafinancieras									
	c)	Prestadores de servicios que participen en el mercado de asesoría y consultoría;									
	d)	Empresas comercializadoras u otras entidades relacionadas con la actividad									
	e)	Jóvenes y estudiantes que realizan actividades de apoyo a los sectores agropecuario y rural.									



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa - ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL "PROGRAMA

Continúa - ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL "PROGRAMA					
7.2.	Describa las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa (incluya tantos renglones como tipos de beneficiarios):				
	Beneficiario	Características			
	Productores, organizaciones o empresas de productores como personas físicas o morales que puedan ser o sean sujetos de créditos de los Intermediarios Financieros (IF) que operen con FIRA	Que pertenezcan al sector agropecuario, forestal, pesquero y rural			
		Para los apoyos de fortalecimiento empresarial y para articulación empresarial y redes de valor que su ingreso neto anual no rebase 10 millones UDIS			
		Para el apoyo a proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio climático que cuenten con proyecto sobre el tema o del mercado de carbono.			
	Prestadores de servicios que participen en el mercado de asesoría y consultoría	Que se encuentren registrados y/o habilitados por FIRA según sus parámetros y criterios.			
		Para los apoyos de fortalecimiento empresarial y para articulación empresarial y redes de valor que su ingreso neto anual no rebase 10 millones UDIS			
	Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios, y empresas parafinancieras	Que operen en forma directa con FIRA			
		Que las empresas parafinancieras operen con los intermediarios financieros que trabajan directamente con FIRA.			
	Empresas comercializadoras u otras entidades del ramo	Que participen en esquemas de desarrollo de proveedores, producción por contrato o que apoyen a integración de los productores a las redes de valor y para el apoyo para articulación empresarial y redes de valor su ingreso neto anual no debe rebasar el equivalente a 10 millones de UDIS			
	Jóvenes y estudiantes	Que realicen actividades de apoyo a los sectores agropecuario y rural.			
VIII. Apoyos que ofrece el Programa					
	Beneficiario	Característica del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	usuario
	Productores, organizaciones o empresas de productores como personas físicas o morales que puedan ser sujetos de créditos de los Intermediarios Financieros (IF) que operen con FIRA	PARA LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y (LA) ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS. (Inducción de productores a su organización formal, mediante esquemas de formación de figuras asociativas legales; educación financiera y esquemas de masificación del crédito y estructuración de proyectos)	Capacitación	Vía reembolso de gastos efectuados	Beneficiario realiza gastos que después le son reembolsados previa verificación de cumplimiento de requisitos y entrega de comprobantes conforme reglas de operación.
	Prestadores de servicios que participen en el mercado de asesoría y consultoría para los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural,		Asesoría		
	jóvenes y estudiantes que participen en apoyo a dichos sectores.		Consultoría		
	Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA	PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS DE PRODUCTORES Y EXPANSIÓN DE ESTRUCTURAS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	Capacitación	Vía reembolso de gastos efectuados	Beneficiario realiza gastos que después le son reembolsados previa verificación de cumplimiento de requisitos y entrega de comprobantes conforme reglas de operación.
	Prestadores de Servicios Especializados que participen en el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría, y ofrezcan sus servicios en el Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.		Asesoría		
			Consultoría		
	Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA	PARA LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL Y REDES DE VALOR mediante el ANÁLISIS DE LA RED DE VALOR y la OPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESQUEMAS DE INTEGRACIÓN (Identificar oportunidades de negocio que faciliten la integración al mercado, y para obtener certificaciones requeridas en la Integración a redes de valor y en el desarrollo de nuevos productos).	Capacitación	Vía reembolso de gastos efectuados	Beneficiario realiza gastos que después le son reembolsados previa verificación de cumplimiento de requisitos y entrega de comprobantes conforme reglas de operación.
	Empresas, comercializadoras u otras entidades que participen en esquemas de desarrollo de proveedores, producción por contrato o que apoyen la integración de dichas personas a las redes de valor		Asesoría		
			Consultoría		
	Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA, y que cuenten con proyectos con beneficios al medio ambiente o del mercado de carbono;	Para Proyectos con Beneficios al Medio Ambiente. (Difusión, adopción de tecnologías e implementación de proyectos relacionados con uno o más de los aspectos siguientes: i) reducir causas y efectos del cambio climático, ii) uso eficiente del agua y la energía, iii) conservación del medio ambiente, iv) uso racional de los recursos naturales, v) el desarrollo de biocombustibles y vi) fuentes de energía renovables).	Capacitación	Vía reembolso de gastos efectuados	Beneficiario realiza gastos que después le son reembolsados previa verificación de cumplimiento de requisitos y entrega de comprobantes conforme reglas de operación.
	Prestadores de Servicios Especializados que participen en el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.		Asesoría		
			Consultoría		



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



CONTINUA - ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL “PROGRAMA

Apoyos que ofrece el Programa					
Beneficiario	Característica del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del usuario	
Personas físicas o morales, que se dediquen a actividades del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del país	APOYO PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS. (Considera apoyos para fortalecer la red de Intermediarios Financieros que operan de manera directa con FIRA, así como para fortalecer a las empresas parafinancieras que operen con dichos intermediarios, y para ampliar la cobertura y oferta de servicios financieros que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal).	Capacitación	Vía reembolso de gastos efectuados	Beneficiario realiza gastos que después le son reembolsados previa verificación de cumplimiento de requisitos y entrega de comprobantes conforme reglas de operación.	
Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.		Asesoría			
Personas físicas o morales, que se dediquen a actividades del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del país		Contratación de personal			
Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.	Apoyo en tasa de interés: Para que los productores PD1 que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciban fondeo y/o garantía de FIRA, y los productores elegibles en los Programas Especiales autorizados por FIRA, tengan acceso a financiamientos en condiciones preferenciales.	Disminuye el costo financiero de los créditos y servicios de garantía	No aplica	No aplica	
Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.		Disminuye el costo financiero de los créditos y servicios de garantía	No aplica	No aplica	
Intermediarios Financieros no Bnacarios	Apoyo para la apertura de Centros de Atención al Público para ampliar cobertura de servicios financieros al medio rural.	Apertura de Centros de Atención al Público	Vía reembolso de gastos efectuados	Los intermediarios beneficiarios de este apoyo deberán incrementar el monto de sus operaciones de descuento y/o garantía sin fondeo con productores PD1 y PD2, en el equivalente a 2 millones de UDIS durante el período de 365 días naturales que al efecto se autorice.	
Personas físicas o morales, que se dediquen a actividades del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del país	Esquema integral de administración de riesgos. (Apoyo para el precio de Servicio de Garantía y/o Apoyo para la Adquisición de Cobertura de Precios)	Disminuye el costo de los servicios de garantía	No aplica	No aplica	
Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.		Disminuye riesgos por variaciones en los precios	No aplica	No aplica	



ANEXO II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa otorga apoyos tecnológicos y financieros a los productores y empresas agropecuarias que lo solicitan y cumplen con un conjunto de requisitos señalados en su Reglas de Operación (ROP). Los apoyos tecnológicos consisten en capacitaciones, asesorías y consultorías, así como acciones para la ampliación de estructuras realizadas por Instituciones Financieras Bancarias y no Bancarias que operan con FIRA mediante la suscripción de créditos, fondeos de recursos y otros productos y servicios financieros. Los apoyos financieros consisten en subsidios en tasa de interés, para la formación de sujetos de Crédito, para la apertura de centros de atención a IFNB, para el Precio de Servicio de Garantía. El Programa inicia su operación con la promoción y captación de las solicitudes de apoyo en las Agencias Locales de FIRA en donde se verifican los contenidos y documentación requerida, mismas que se capturan en el Sistema de Administración de Subsidios (SAS) que forma parte de un sistema mayor constituido por el Sistema Informático Integral de FIRA (SIIOF) a través del cual se gestiona, regula y controla toda la operación del programa. La captura electrónica de las solicitudes de apoyo disparan varias actuaciones consistentes en la generación de comprobantes de no quebranto, pago de impuestos y no adeudos, continúa con la revisión del cumplimiento de la normatividad para en su caso proceder a la autorización de las solicitudes. Primero en el nivel de las RE y de las DR y posteriormente en una Mesa de Control nacional de todas las operaciones de FIRA, pasando por otras revisiones según el tipo y nivel del o los apoyos solicitados. Una vez revisadas y autorizadas las solicitudes de apoyo por tres instancias diversas, los solicitantes son informados que procede el otorgamiento del apoyo solicitado y por lo tanto, puede realizar la contratación de los servicios involucrados. Una vez ejecutados se procederá a requerir el reembolso de gastos. Esta última operación requiere de la presentación, revisión y aprobación de facturas y comprobantes debidamente requisitados antes de proceder a su pago. Efectuados los pagos a cuentas debidamente catalogadas y registradas en los sistemas informáticos de FIRA concluye el proceso general de otorgamiento de los apoyos. Por tratarse de un reembolso monetario de gastos efectuados previamente por los beneficiarios del programa, no hay un seguimiento posterior de los efectos o impactos logrados, salvo la realización de evaluaciones externas. Todos los apoyos de fomento comprendidos en el Programa tienen cobertura nacional, excepto los servicios de capacitación y misiones comerciales o tecnológicas que, en algunos casos también pueden llevarse a cabo en el extranjero. Con excepción de los apoyos en tasas de interés, todos los apoyos siguen procesos similares aunque son resueltos por áreas distintas y especializadas de FIRA.



ANEXO III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Planeación	Número de secuencia 1
Nombre de los Subprocesos: a) Elaboración del Plan Anual de Negocios de FIRA; b) Diagnóstico y análisis de redes de valor prioritarias y c) Definición de prioridades regionales estatales y por agencia local.	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Planeación (Planeación estratégica, programación y Presupuestación)	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Integrar un Plan Anual de Negocios de FIRA alineado al Plan Estratégico Institucional con base en el análisis de las redes de valor de agro negocios a diferentes niveles.			
Áreas responsables del proceso: FIRA a través de las Direcciones Generales Adjuntas, Directores, Subdirectores del nivel central y Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de la estructura de FIRA.			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Plan estratégico institucional, Diagnósticos de redes de valor prioritarias y Establecimiento de prioridades regionales, estatales y por agencia local	Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones, Subdirecciones, Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de FIRA	Plan Anual de Negocios de FIRA	Estructura normativa y operativa de FIRA central y regional
Mapeo de las Redes de Agro negocios existentes en la zona, la identificación de problemas locales para identificar oportunidades de colocación de créditos u otros servicios financieros y, en general de negocios con potencial de crecimiento.	Direcciones, Subdirecciones Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales	Establecimiento de prioridades regionales, estatales y a nivel de agencia.	Estructura normativa y operativa de FIRA central y regional
Estudios y análisis regionales, estatales y de agencia de las principales redes de valor en su área de influencia del sector agropecuario, forestal, pesquero y rural.	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de FIRA	Diagnósticos de redes de valor prioritarias	Estructura normativa y operativa de FIRA central y regional



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Nombre del proceso: Planeación
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1. Se definen tiempos y situaciones para la realización por parte FIRA, de estudios y análisis de redes de valor en el sector agropecuario, forestal, pesquero y rural.
2. Se integra estudios y análisis de las principales redes de valor por región, estado y agencia.
3. Se integran diagnósticos regionales de las principales redes de valor.
4. Se establecen a nivel nacional prioridades regionales, estatales y a nivel de agencia, esperados por FIRA.
5. Se contrasta y alinea las prioridades regionales, estatales y a nivel estatal esperados por FIRA con el plan estratégico de la institución para el año siguiente al que está en operación.
6. Se integra el Plan Anual de Negocios de FIRA.
7. Se difunde en el ámbito normativo y operativo institucional.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS

Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Programación y presupuestación	Número de secuencia 2
Nombre de los Subprocesos: a) Definición de requerimientos anuales de recursos para fomento financiero y criterios de aplicación; b) Estimación de necesidades anuales de recursos para fomento tecnológico por Agencia, Residencia y Dirección Regional y c) Programación y distribución regional, estatal y local de presupuesto disponible.	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Planeación (Planeación estratégica, programación y Presupuestación)	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Contar con un instrumento de aplicación anual para la operación del programa de apoyos tecnológicos y financieros.			
Áreas responsables del proceso: Dirección de promoción; Direcciones Regionales. A nivel externo Secretaría de Hacienda y Cámara de Diputados.			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Asignación federal anual de recursos financieros (PEF) para el programa y versión detallada de estimación de apoyos a cubrir por tipo y modalidad a nivel regional, estatal y de agencia	Dirección de promoción	Asignación de recursos presupuestarios para la operación anual del programa de apoyos tecnológicos y financieros a nivel de Dirección regional, Residencia estatal y Agencia local.	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales
Propuesta de recursos financieros necesarios para cubrir la expectativas de asignación de apoyos del programa por tipo y modalidad	FIRA, SHCP y Cámara de Diputados	Asignación federal de recursos (PEF) para el programa de apoyos tecnológicos y financieros.	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales
Información relevante de los resultados posibles e alcanzar en materia del programa de apoyos tecnológicos y financieros por tipo y modalidad, partiendo desde cada agencia local	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales	Propuesta a nivel regional, estatal y agencia local de las acciones a alcanzar en materia de apoyos tecnológicos por tipo y modalidad, especificando asignaciones específicas de alcance en número y monto por ejercer.	Dirección de promoción

Nombre del proceso: Programación y presupuestación
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Solicitud de expectativas en materia de apoyos tecnológicos y financieros esperados por tipo y modalidad a partiendo de cada agencia local de FIRA.
2 Integración de expectativas a nivel de Residencia estatal con base en revisión y análisis de las propuestas generadas de cada agencia.
3 Propuesta de programa de apoyos tecnológicos y financieros a nivel de Dirección Regional con base en programa de expectativas de las Residencias estatales incluyendo montos y número de apoyos esperados por tipo y modalidad.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



4 Recepción a nivel nacional de propuesta de apoyos tecnológicos y financieros de cada Dirección Regional, incluyendo montos y número de apoyos esperados por tipo y modalidad.
5 Asignación de recursos federales (PEF) asignados para la operación del programa a nivel nacional.
6. Distribución regional desde el nivel central de FIRA de los recursos federales (PEF) aprobados para la operación del programa de apoyos.
7 Distribución a nivel de Residencia estatal y Agencia local, desde cada Dirección regional de los recursos federales (PEF) aprobados.
8 Inicio del programa de apoyos anual en cada Dirección regional, Residencia Estatal y Agencia local.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS
Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Difusión	Número de secuencia 3
Nombre de los Subprocesos: Difusión de acciones de fomento y prioridades nacionales de FIRA	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Difusión del Programa	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Acercar la información de los apoyos tecnológicos y financieros contenidos en sus reglas de operación a la población de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.			
Áreas responsables del proceso: Agencias locales, residencias estatales y direcciones regionales de FIRA.			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Reglas de operación del programa anual de apoyos tecnológicos y financieros	FIRA a través de la subdirección de promoción	Acciones y mecanismos de difusión del programa de apoyos financieros y tecnológico de FIRA	Productores del sector agropecuario, forestal pesquero y rural
Acciones diversas orientadas a contar con elementos para la difusión del programa	FIRA a través de la subdirección de promoción	Material documental, electrónico y diverso para difusión del programa	Productores del sector agropecuario, forestal pesquero y rural

Nombre del proceso: Difusión
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Publicación de las Reglas de operación del programa
2 Revisión de contenidos de cambios y/o modificaciones con relación a la publicación anterior.
3 Subida de las Reglas de operación del programa a la página de FIRA en internet.
4 Preparación de eventos y material de difusión a nivel nacional para dar a conocer los aspectos más relevantes de la política de crédito de FIRA y sus prioridades y acciones de fomento
5 Envío de folletera promocional de FIRA, la cual es puesta a disposición de los posibles beneficiarios de en oficinas regionales, estatales y locales.
6 Celebración de reunión (es) nacional (es) o la presentación de video-conferencia(s) para dar a conocer políticas de crédito, prioridades y acciones de fomento a promover.
7 Realización de reunión(es) nacional(es) para difundir las políticas, acciones y prioridades de FIRA y los criterios generales para la promoción del programa de fomento tecnológico.
8 Definición de criterios y mecanismos de difusión a nivel de región, estado y agencia, tales como reuniones dirigidas a personas, grupos y organizaciones para difundir y promover los programas de FIRA y los apoyos de fomento tecnológico
9 Realización de gestiones principalmente a través de las agencias locales de FIRA por parte de los potenciales beneficiarios del Programa de apoyos de tecnológicos para obtener los apoyos previstos conforme las Reglas de Operación y normatividad aplicable.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS

Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.
--



DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológicos	Número de secuencia 4
Nombre de los Subprocesos: a) Revisión de datos y documentación requerida e integración preliminar de expediente; b) Recepción y registro de solicitudes de apoyo tecnológico conforme normativa (Check list) y captura en SAS y c) Trámite de carta de no quebranto y aprobación regional de solicitudes	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Solicitud de Apoyos	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Iniciar trámite de solicitud de apoyos tecnológicos recibiendo solicitud y documentación comprobatoria.			
Áreas responsables del proceso: Agencias locales de FIRA			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Presentación de solicitudes de apoyo tecnológico con documentación comprobatoria	Solicitantes de apoyos tecnológicos	Expediente con solicitud y documentación comprobatoria	Agencias locales de FIRA
Expediente integrado e solicitud con base en Check list	Agencias locales de FIRA	Recepción y registro de solicitudes de apoyo tecnológico conforme normativa (Check list) y captura en SAS	Agencias locales con apoyo en su caso de residencias estatales
Expediente completo revisado de acuerdo a normatividad del programa FIRA, incluyendo carta de no quebranto	Agencias locales de FIRA y mesa de control de oficinas centrales	Aprobación a nivel regional de solicitud de apoyos tecnológicos	Direcciones regionales

Nombre del proceso: Recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológicos
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Beneficiarios potenciales de los apoyos tecnológicos de FIRA, muestran interés en realizar los trámites previstos en las reglas de operación del programa para recibir sus beneficios.
2 Promotor y/o Agente Local informan al potencial beneficiario sobre las características de los apoyos de fomento y la documentación necesaria de acuerdo a las Reglas de Operación del Programa
3 Beneficiarios potenciales integran la documentación necesaria de acuerdo al tipo de apoyo tecnológico requerido, incluyendo la solicitud respectiva del tipo y modalidad del apoyo esperado.
4 Promotor y/o agente recibe del solicitante la respectiva solicitud de apoyo con documentación anexa y revisa su contenido.
5 Promotor y/o agente en caso de contar el expediente con la información completa del apoyo solicitado, entrega acuse de recibo al solicitante.
6 Promotor de la agencia Ingresa al SAS de FIRA, captura la información de la solicitud y procede a tramitar carta de no quebranto.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



7. Promotor recibe la carta de no quebranto.
8. Se llena la cédula de elegibilidad de acuerdo a tipo de apoyo requerido y se integra al SAS con la solicitud y la documentación escaneada.
9 Se genera en el SAS un correo electrónico interno a la Residencia Estatal que corresponde a la Agencia con la cédula, solicitud y documentación completa escaneada.
10 Se genera en la residencia estatal y se envía un correo electrónico a través del SAS dirigido a la Dirección Regional con el Dictamen de la residencia o Autorización de primera instancia
11 Se genera en la gerencia regional, autorización de la 2da instancia para gestionar autorización final de los apoyos tecnológicos en oficinas centrales de FIRA

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS
Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Gestión y autorización de apoyos tecnológicos	Número de secuencia 5
Nombre de los Subprocesos: a) Aprobación de solicitudes por Mesa de Control; b) Aprobación de solicitudes cuando corresponde por áreas especializadas del nivel central de FIRA y c) Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos)	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Pasar de la aprobación de solicitudes de apoyos que cumplen con la normatividad establecida a la autorización para el ejercicio del apoyo por parte de la población beneficiada.			
Áreas responsables del proceso: Subdirecciones de promoción, Mesa de Control entre otras áreas del nivel central; así como agencias locales con la aprobación de las Direcciones regionales y las Residencias estatales.			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Revisión y aprobación de expedientes digitales con solicitudes de apoyos tecnológicos que cumplen con la normatividad establecida en las reglas del programa	Direcciones Regionales de FIRA	2a Autorización de solicitudes de apoyos tecnológicos	Oficinas centrales de FIRA
Revisión y autorización (1)	Subdirección de Mesa de Control	Autorización de solicitudes de apoyos tecnológico por Mesa de Control	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de FIRA
Revisión y autorización (2)	Áreas especializadas del nivel central de FIRA	Autorización (en su caso) de solicitudes por áreas especializadas del nivel central	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de FIRA
Notificación en el SAS de la aprobación y autorización de los apoyos a nivel de oficinas centrales.	Oficinas centrales de FIRA	Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.	Agencias locales para su la comunicación a los beneficiarios de los apoyos

Nombre del proceso: Gestión y autorización de apoyos tecnológicos
--



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Recibe nivel central de FIRA la 2a Autorización de solicitudes de apoyos tecnológicos de las Direcciones regionales a través del SAS con el expediente integrado de cada solicitud de apoyos debidamente validada por las agencias y residencias estatales, para trámite de autorización de los apoyos solicitados.
2 Revisa en la Mesa de control asegurando que este completa y se tengan los recursos financieros disponibles para su ejercicio.
3 Se suben al SAS los resultados de las observaciones de la Mesa de Control y en su caso su autorización o no.
4 Se revisa por parte de áreas especializadas del nivel central de FIRA de acuerdo al tipo y modalidad del apoyo solicitado y se emite opinión.
5 Se suben al SAS los resultados de las observaciones del nivel central de FIRA de acuerdo al tipo y modalidad del apoyo solicitado y en su caso su autorización
6 Se reciben a través del SAS a nivel de Dirección regional, Residencia estatal y Agencia local la autorización de los apoyos del nivel central.
7 La agencia local a través de su agente o promotor, baja la información de las autorizaciones y prepara documentación informativa para solicitantes beneficiados con los apoyos.
8 La agencia local a través de su agente o promotor entrega documentación informativa de autorización de apoyos tecnológicos a solicitantes beneficiados
9 Solicitante beneficiado recibe documentación de autorización de apoyos tecnológicos y firma de acuse de recibo en documento preparado por el agente o promotor
10 La agencia local sube al SAS el documento con la firma de acuse de recibo por parte del solicitante beneficiado con el apoyo tecnológico.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS
Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del proceso: Reembolso de apoyos tecnológicos	Número de secuencia 6
Nombre de los Subprocesos: a) Recepción y revisión de comprobantes y autorización de reembolso de gastos por apoyo tecnológico y b) Reembolso de apoyos tecnológicos (vía transferencia bancaria a cuenta del beneficiario)	
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: Entrega de apoyos	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PROCESO			
Objetivo del proceso: Reintegrar a los beneficiarios de los apoyos tecnológicos del programa, los recursos financieros previamente ejercidos por ellos, a través de transferencias bancarias por concepto de reembolsos.			
Áreas responsables del proceso: Mesa de Control, Subdirección de Contabilidad del Nivel central de FIRA, Residencias y Agencias locales.			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Autorización de apoyos tecnológicos y Revisión comprobatoria de documentación para el reembolso	Oficinas centrales de FIRA	Transferencias bancarias por concepto de reembolso de aplicación de apoyos autorizados	Beneficiarios del programa de apoyos tecnológicos
Solicitud de reembolso por aplicación de apoyo tecnológico realizado con documentación comprobatoria respectiva anexa	Beneficiarios de los apoyos tecnológicos	Revisión de comprobación de la documentación presentada para el reembolso	Agencias locales de FIRA

Nombre del proceso: Reembolso de apoyos tecnológicos
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Integración por parte de los beneficiarios de los apoyos tecnológicos, de la documentación comprobatoria de los eventos autorizados y realizados, según tipo y modalidad del apoyo, de acuerdo a normatividad del programa.
2 Presentación por parte de los beneficiarios de los apoyos tecnológicos, a la agencia local, de la documentación comprobatoria para el reembolso del evento realizado, conforme al Anexo 19 Documentación para el desembolso de los apoyos.
3 Revisión de la documentación comprobatoria para el reembolso por parte de la agencia local contrastando con la autorización del apoyo autorizado y la normatividad señalada en las reglas de operación del programa.
4 Integración de la documentación comprobatoria aceptada al expediente de la solicitud autorizada y subida al sistema SAS de FIRA para continuar su trámite de reembolso en las oficinas centrales.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



5 Recepción a través del SAS por parte de la Mesa de Control y Subdirección de Contabilidad de oficinas centrales de la documentación comprobatoria para el reembolso del financiamiento del evento por parte de los beneficiarios de los apoyos tecnológicos.
6 Revisión y aprobación la Mesa de Control de solicitud de reembolso por parte de oficinas centrales a beneficiarios de los apoyos tecnológicos.
7 Transferencias bancarias de FIRA por concepto de reembolso de aplicación de apoyos autorizados
8 Informe de transferencia bancaria a beneficiarios de los apoyos tecnológicos
9 Integración de información de transferencias bancarias en expediente de documental del apoyo solicitado en poder de la agencia local.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS
Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



DATOS GENERALES DEL SUB PROCESO	
Nombre del Sub proceso: Habilitación de prestadores de servicio especializados	Número de secuencia 7
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: n.d.	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SUB PROCESO			
Objetivo del Sub proceso: Habilitación de prestadores de servicios especializados para atender la demanda de Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios en las modalidades de Evaluación de proyectos y de seguimiento y supervisión de crédito			
Áreas responsables del Sub proceso: Agencias, residencias estatales y Direcciones regionales; Subdirección Regional de Crédito y Supervisión y Subdirección de Garantías y Apoyos Financieros			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Identificación de necesidades de apoyos externos a FIRA	FIRA a través de sus diversas áreas	Normatividad para habilitación y registro de prestadores de servicios especializados	Personas físicas y morales que cumplen con la normatividad
Presentación de solicitud de habilitación para auxiliar a FIRA en la atención de evaluación de proyectos y seguimiento y evaluación de crédito	FIRA a través de sus diversas áreas	Habilitación de prestadores de servicios especializados por parte de FIRA	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales

Nombre del Sub proceso: Habilitación de prestadores de servicios especializados
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO
1 Interesados revisan los requisitos para solicitar habilitación ante FIRA
2 De ser necesario reciben capacitación y evaluación por entidad reconocida.
3 Formula solicitud de habilitación ante FIRA, anexando documentación de respaldo para integrar expediente
4 Se recibe solicitud de habilitación, incluyendo documentos de respaldo revisando que cumpla con la normatividad de FIRA al respecto.
5 Se valida documentación entregada y se integra expediente correspondiente por FIRA.
6 Carga expediente completo de solicitud de habilitación en Sistema SIOF.
7 El expediente completo y la notificación de pago del solicitante es enviado de la agencia vía SIOF a la Residencia Estatal.
8 Recibe expediente electrónico, lo revisa y envía por el mismo conducto a Sub-Dirección Regional de Crédito y Supervisión.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



9 Recibe expediente electrónico y lo revisa con el propósito de dictaminar si procede otorgar la habilitación. Con un primer dictamen se envía a Dirección Regional.
10 Recibe Dirección Regional la solicitud con expediente electrónico con un primer dictamen regional de procedencia y se envía para su dictamen final a oficina central.
11 Recibe y revisa expediente electrónico, con un primer dictamen regional, el cual se toma como base para el dictamen final por parte de FIRA oficinas centrales.
12 Elabora notificación de habilitación aprobada por parte de FIRA, la envía electrónicamente a la Dirección Regional conjuntamente con los documentos de habilitación.
13 Se recibe en la agencia FIRA la credencial y carta de notificación de aprobación de la habilitación
14 Se formula y se integra el recibo de acuse a la documentación de la solicitud de habilitación aceptada.
15 Recibe el interesado documentación de aceptación de habilitación o registro, firmando el acuse de recibo correspondiente.
16 Se escanea y carga electrónicamente en la agencia el acuse de recibo para consultas posteriores en caso necesario.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE UNIDADES VISITADAS
Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.



DATOS GENERALES DEL SUB PROCESO	
Nombre del Sub proceso: Registro de prestadores de servicios especializados (Consultor/Asesor)	Número de secuencia 8
Nombre del proceso equivalente en el modelo de procesos: n.d.	
Ámbito de operación: Nacional	

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SUB PROCESO			
Objetivo del Sub proceso: Registrar a prestadores de servicios especializados específicamente Consultores y Asesores externos a FIRA para apoyar sus actividades de atención de la demanda de Esquemas o Redes de Valor.			
Áreas responsables del Sub proceso: Agencias, residencias estatales y Direcciones regionales; Subdirección Regional de Crédito y Supervisión y Subdirección de Garantías y Apoyos Financieros			
Insumos	Responsables de generarlos	Productos	Áreas receptoras
Identificación de necesidades de apoyos externos a FIRA	FIRA a través de sus diversas áreas	Normatividad para habilitación y registro de prestadores de servicios especializados	Personas físicas y morales que cumplen con la normatividad
Presentación de solicitud de registro de Consultores, /asesores para auxiliar a FIRA en la atención de esquemas o redes de valor.	FIRA a través de sus diversas áreas	Registro de Consultores/Asesores por parte de FIRA	Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales

Nombre del Sub proceso: : Registro de proveedores especializados (Consultores/Asesores)
RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL SUB PROCESO
1 Identificación por parte de FIRA de las prioridades a nivel de agencia derivadas del mapeo de redes de valor y definición de esquemas o líneas de producción.
2 Consulta por parte de los interesados, las prioridades de FIRA y la normatividad para obtener el registro como Consultor/Asesor.
3 Preparar los interesados la documentación comprobatoria en caso de contar con el perfil demandado por FIRA.
4 Formular solicitud de registro, anexando documentación de respaldo para integrar expediente y presentarlo ante la agencia FIRA correspondiente.
5 Se recibe solicitud de registro, incluyendo documentos de respaldo revisando que cumpla con la normatividad de FIRA al respecto.
6 Se valida por la agencia FIRA la documentación entregada y se integra expediente correspondiente
7 Carga electrónicamente el expediente completo de solicitud de registro y documentación justificatoria en Sistema SIIOF.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural

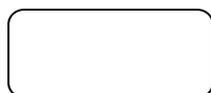


8 Interesado realiza el pago por concepto de derechos por el trámite y obtiene notificación de pago.

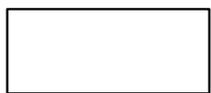
ANEXO III A. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA DE APOYOS TECNOLÓGICOS DE FIRA

ANEXO III A: FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA DE APOYOS TECNOLÓGICOS DE FIRA

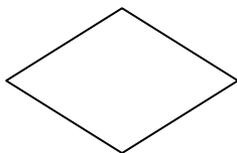
SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LA CONSTRUCCION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO



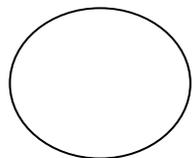
Inicio o término.- Indica el inicio o terminación del flujo del proceso.



Actividad.- Representa la ejecución de una o mas actividades principales dentro del proceso.



Decisión.- Indica las posibles alternativas dentro del flujo del proceso; es una bifurcación del tipo "Si" ó "No".



Conector.- Se utiliza para vincular o enlazar una actividad con otra dentro del proceso en la misma o en otra página.

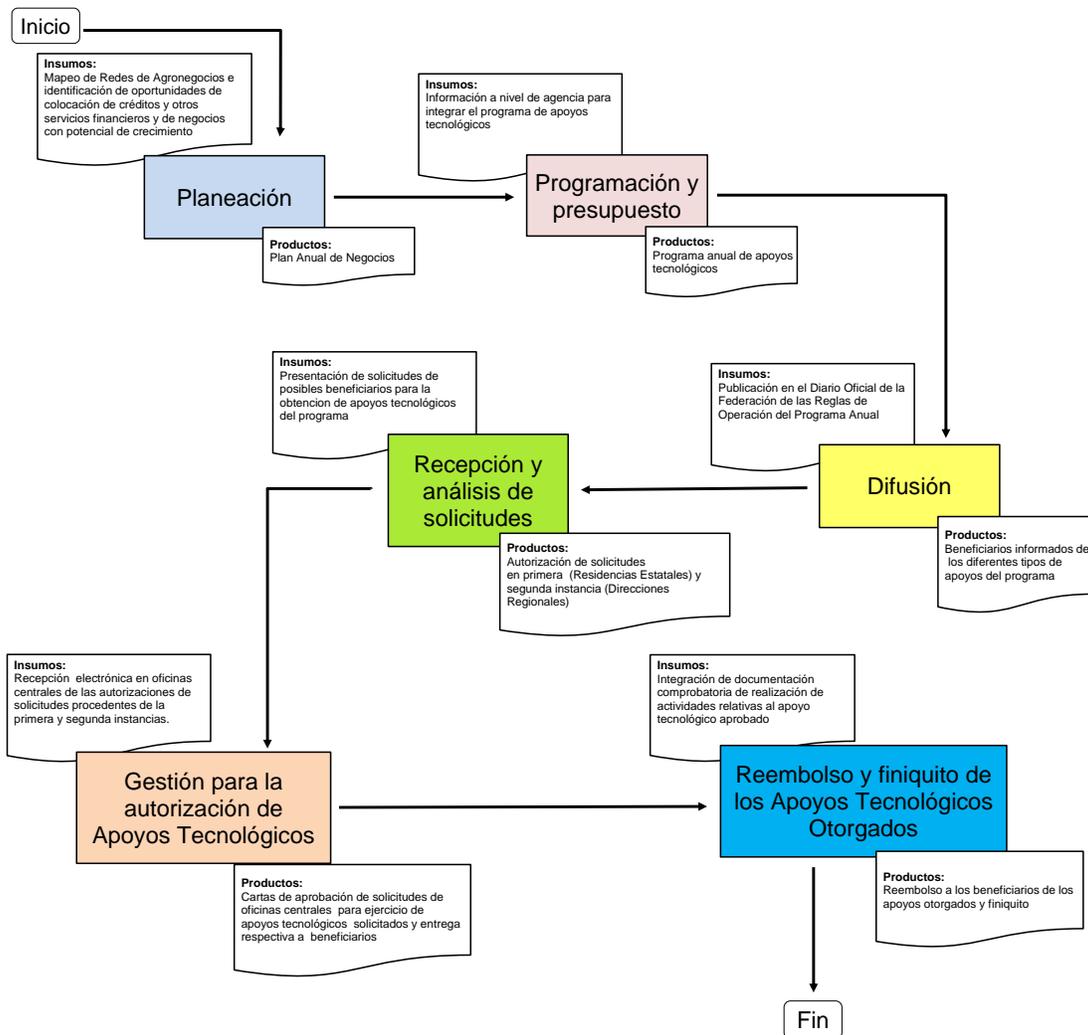


Documento.- Hace referencia a Insumos/Productos utilizados, generados del proceso.

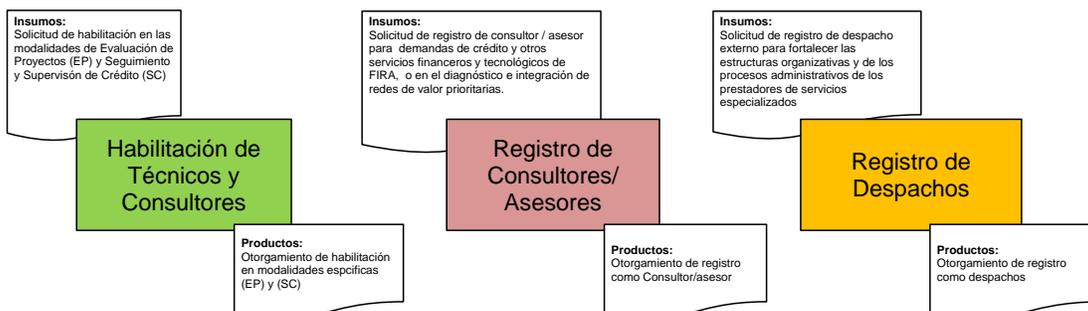


Línea de flujo.- Indica el sentido del flujo del proceso además de ligar dos de sus componentes.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO GENERAL DEL PROGRAMA



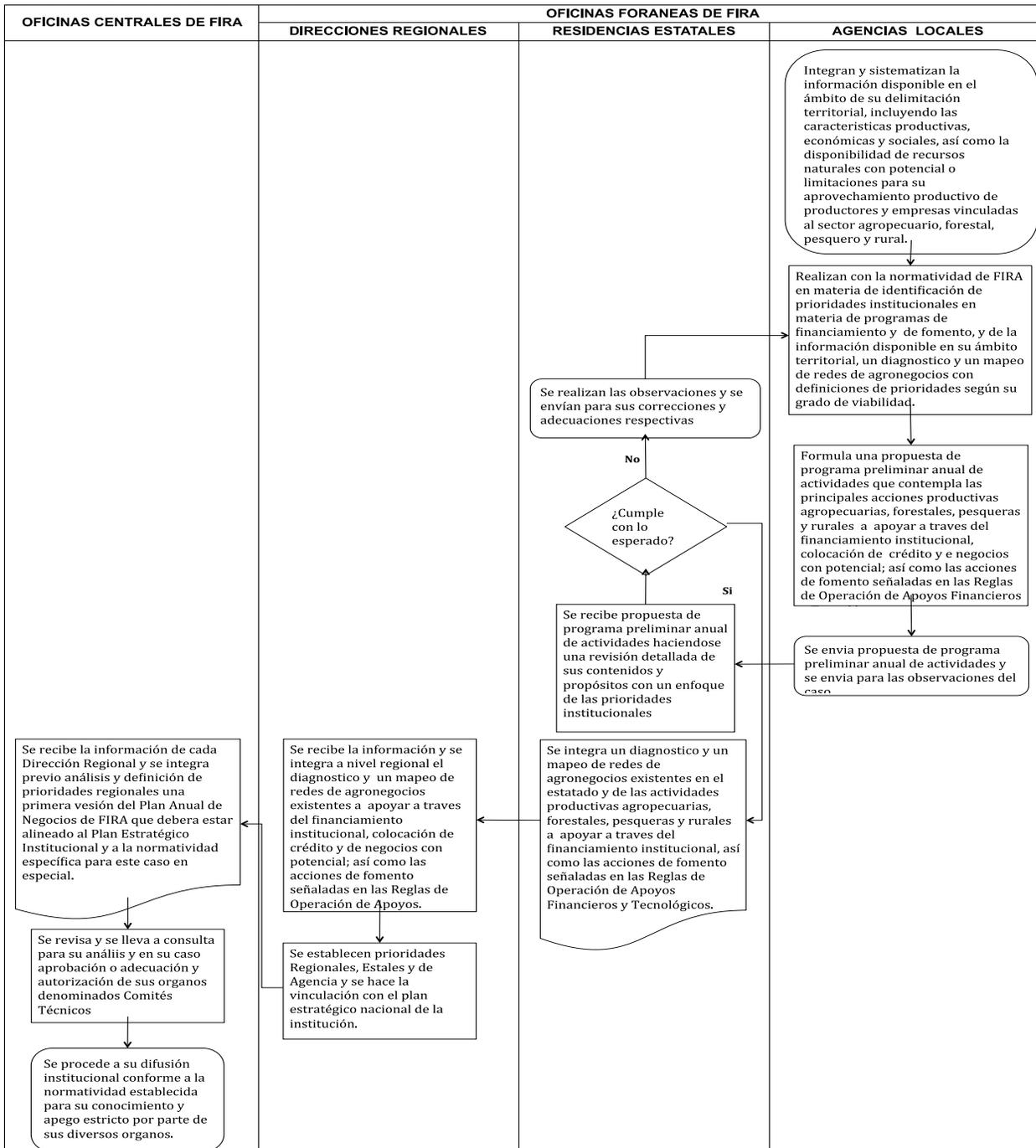
SUBPROCESOS DE HABILITACION Y REGISTRO DE CONSULTORES, ASESORES Y DESPACHOS





PROCESO DE PLANEACIÓN

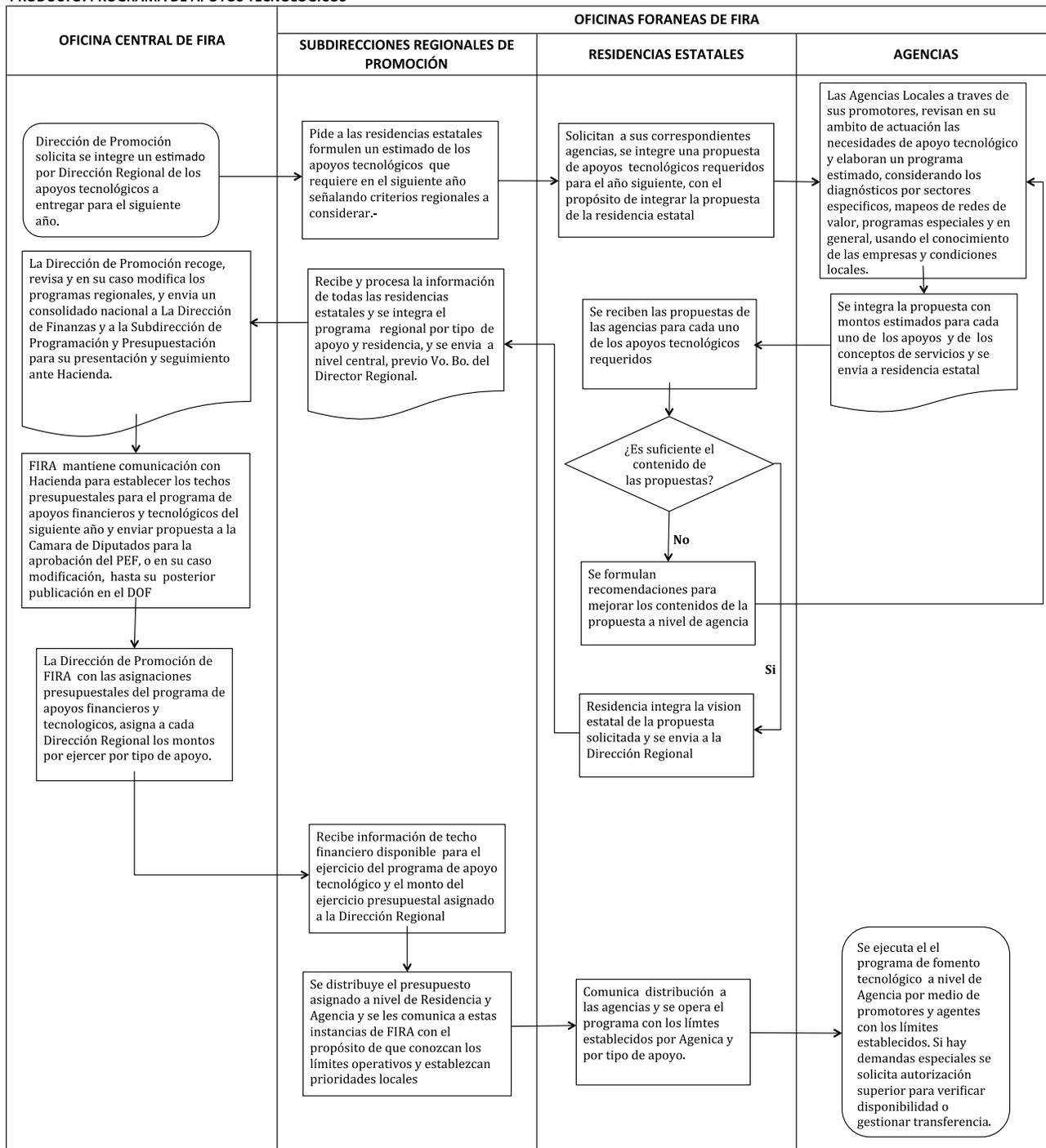
PROCESO: PLANEACION
 INSUMO: MAPEO DE REDES DE AGRONEGOCIOS E IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE COLOCACION DE CREDITOS Y OTROS SERVICIOS FINANCIEROS Y DE NEGOCIOS CON POTENCIAL DE CRECIMIENTO
 PRODUCTO: PLAN ANUAL DE NEGOCIOS





PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

INSUMO: SOLICITUD DE INFORMACION PARA INTEGRAR EL PROGRAMA DE APOYOS TECNOLOGICOS
PRODUCTO: PROGRAMA DE APOYOS TECNOLOGICOS

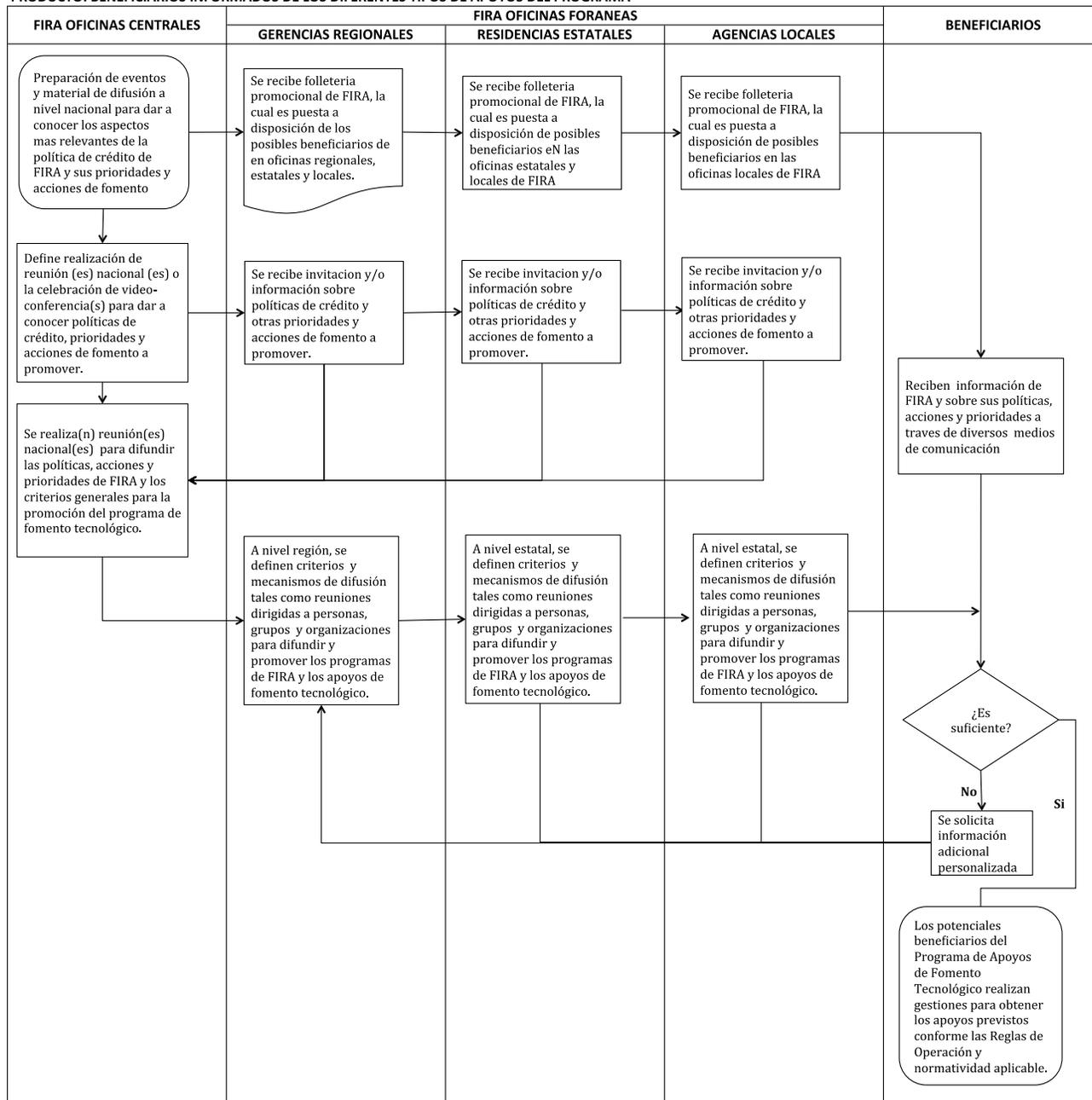




PROCESO DE DIFUSIÓN

INSUMO: PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL

PRODUCTO: BENEFICIARIOS INFORMADOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE APOYOS DEL PROGRAMA

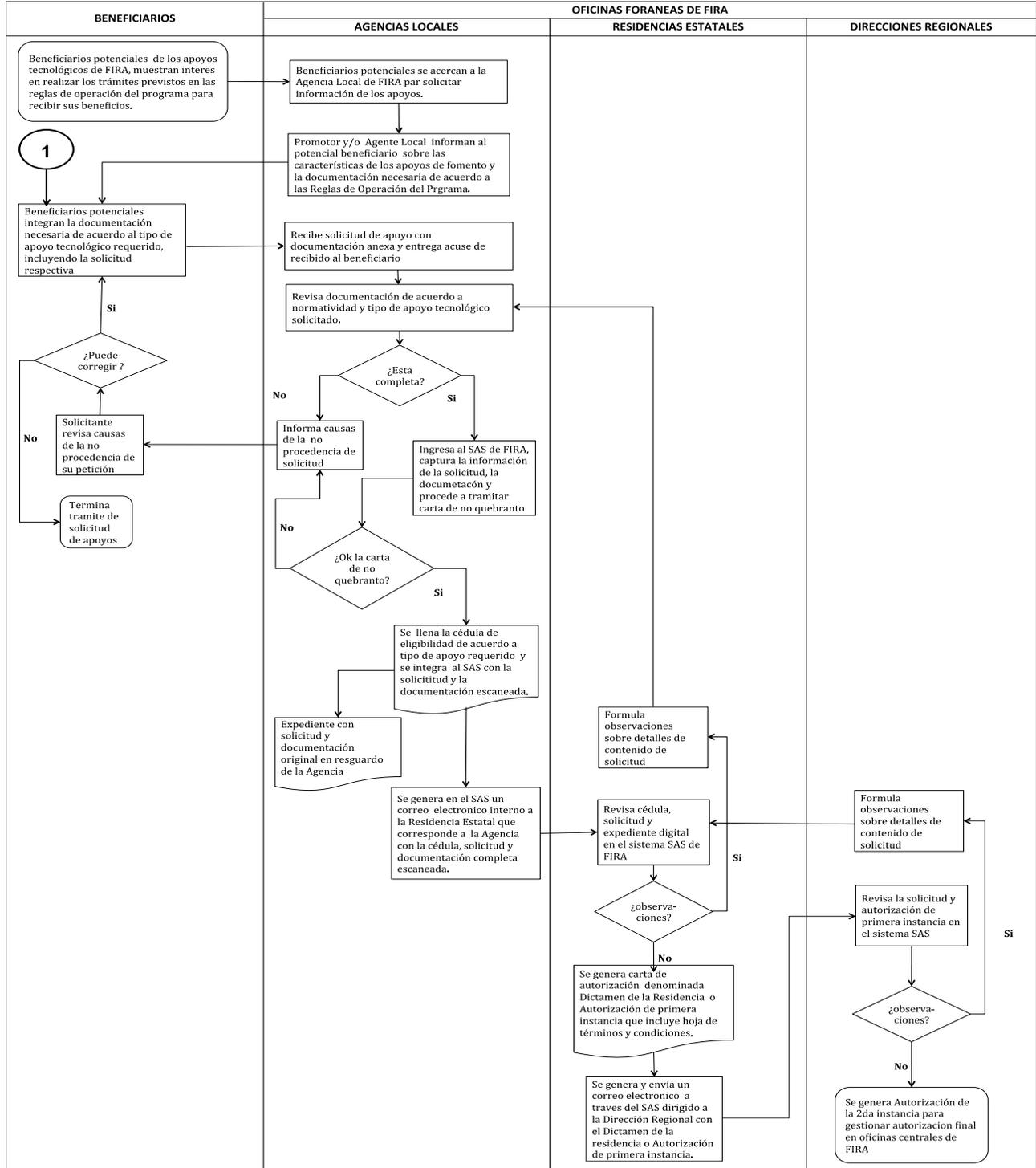




PROCESO DE RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DE SOLICITUDES DE APOYO TECNOLÓGICO

INSUMO: SOLICITUDES DE APOYO TECNOLÓGICO

PRODUCTO: AUTORIZACIÓN DE APOYOS TECNOLÓGICOS EN SEGUNDA INSTANCIA

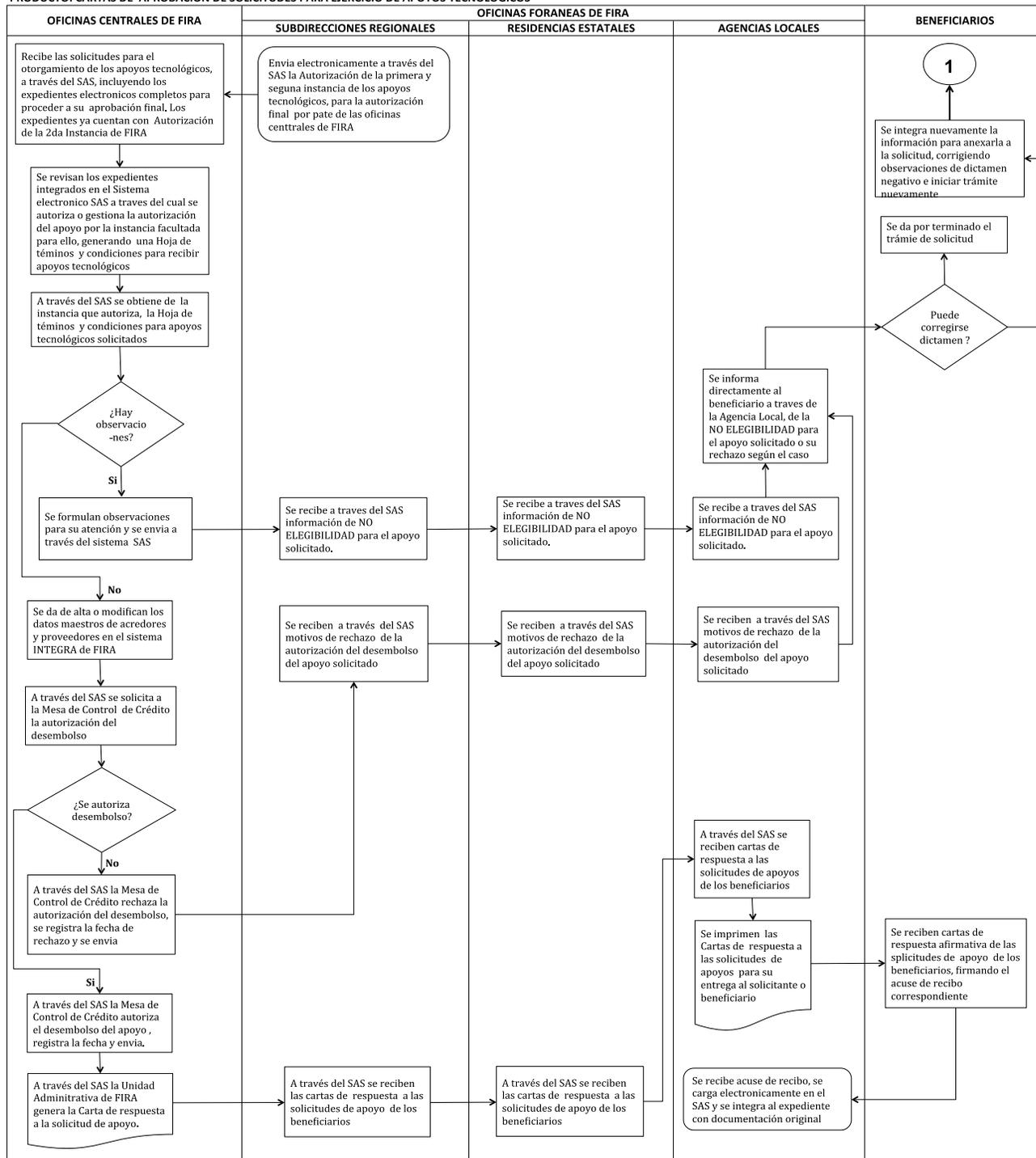




PROCESO DE GESTIÓN PARA LA AUTORIZACIÓN DE APOYOS TECNOLÓGICOS

INSUMO: 2a AUTORIZACION DE SOLICITUDES DE APOYOS TECNOLÓGICOS

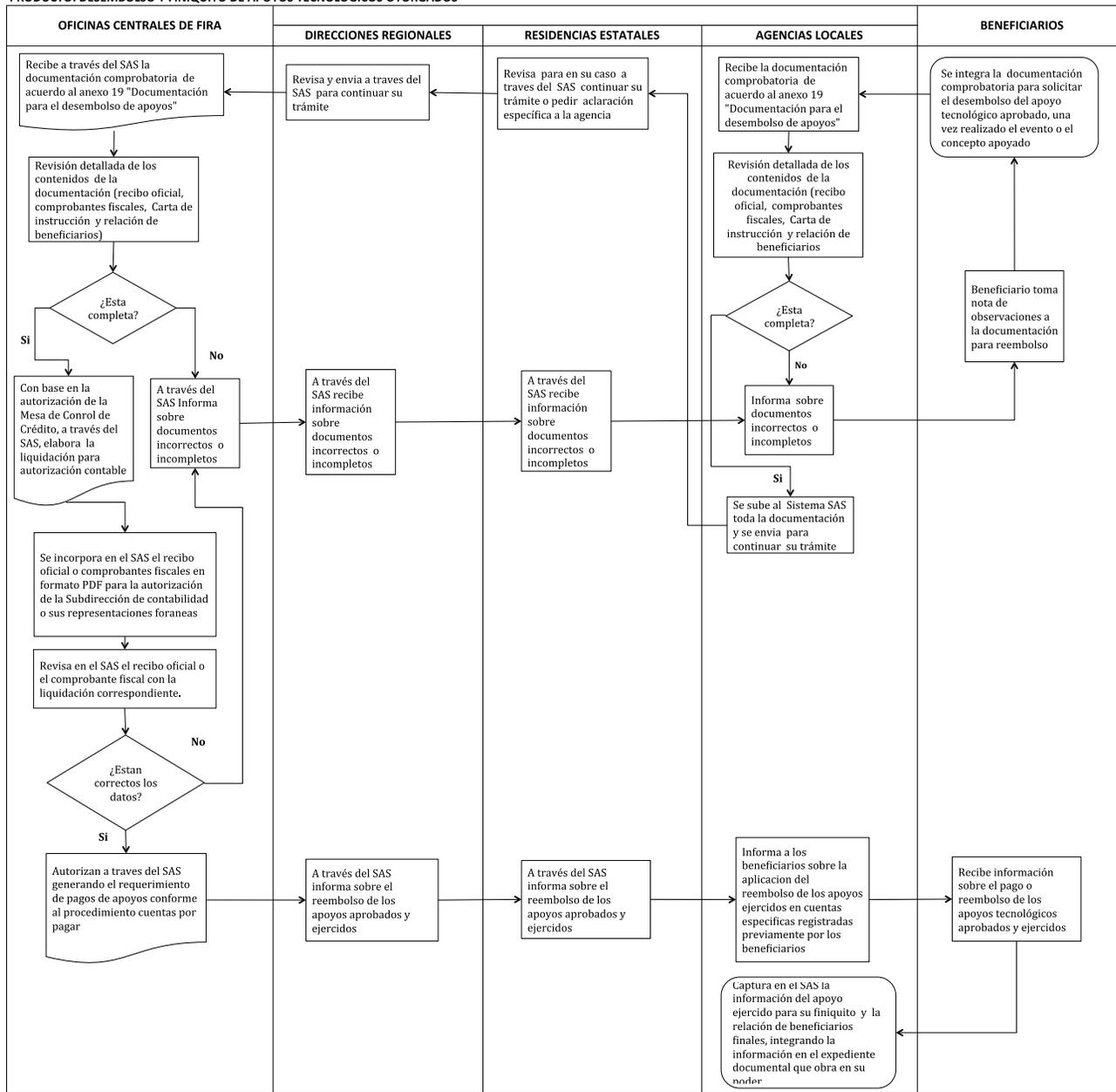
PRODUCTO: CARTAS DE APROBACION DE SOLICITUDES PARA EJERCICIO DE APOYOS TECNOLÓGICOS





PROCESO DE REEMBOLSO Y FINIQUITO DE APOYOS TECNOLÓGICOS OTORGADOS

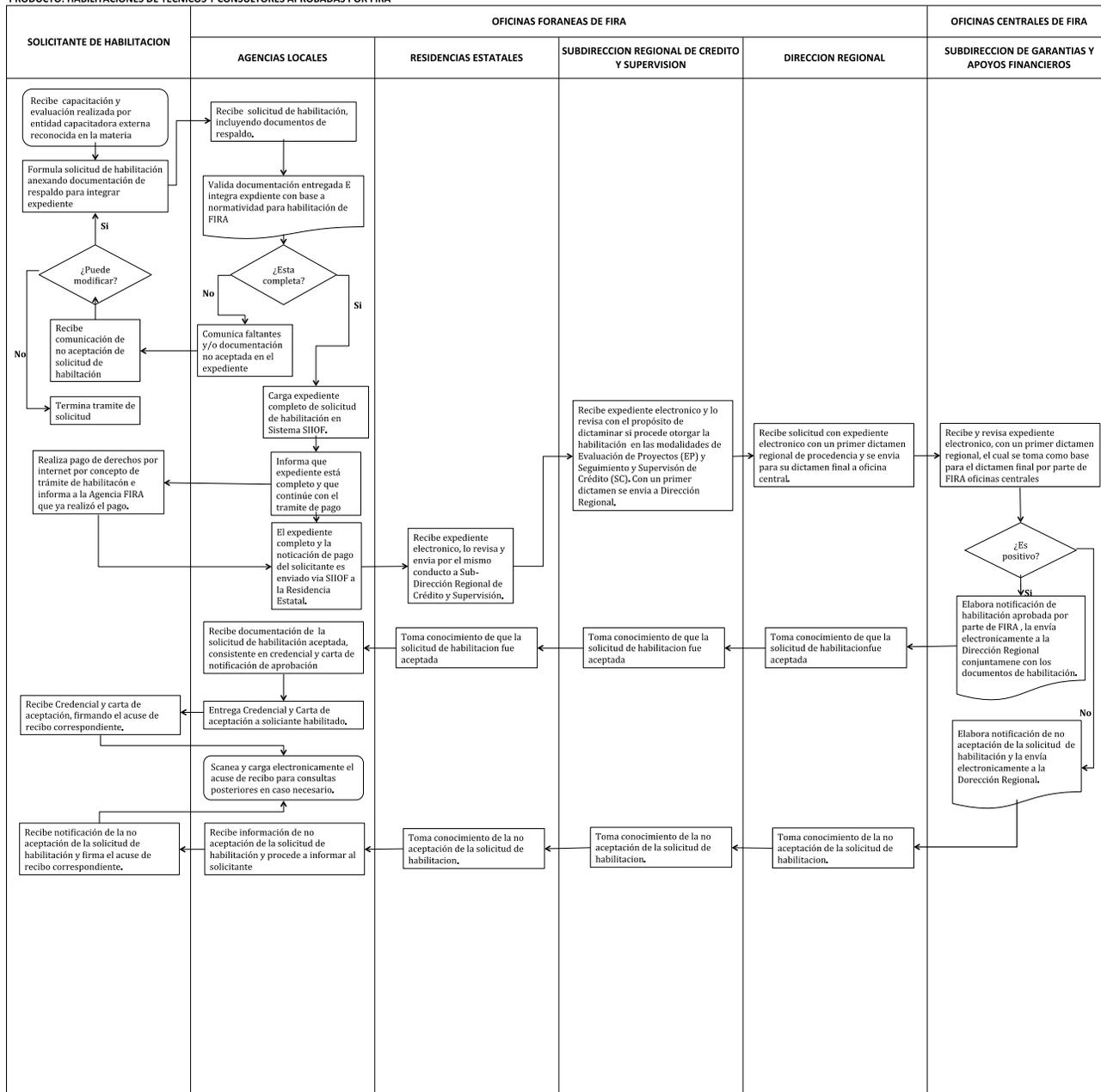
INSUMO: CARTA DE RESPUESTA DE APOYOS TECNOLÓGICOS
PRODUCTO: DESEMBOLO Y FINIQUITO DE APOYOS TECNOLÓGICOS OTORGADOS





SUBPROCESO HABILITACIÓN DE TÉCNICOS Y CONSULTORES

INSUMO: PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE HABILITACION
PRODUCTO: HABILITACIONES DE TÉCNICOS Y CONSULTORES APROBADAS POR FIRA





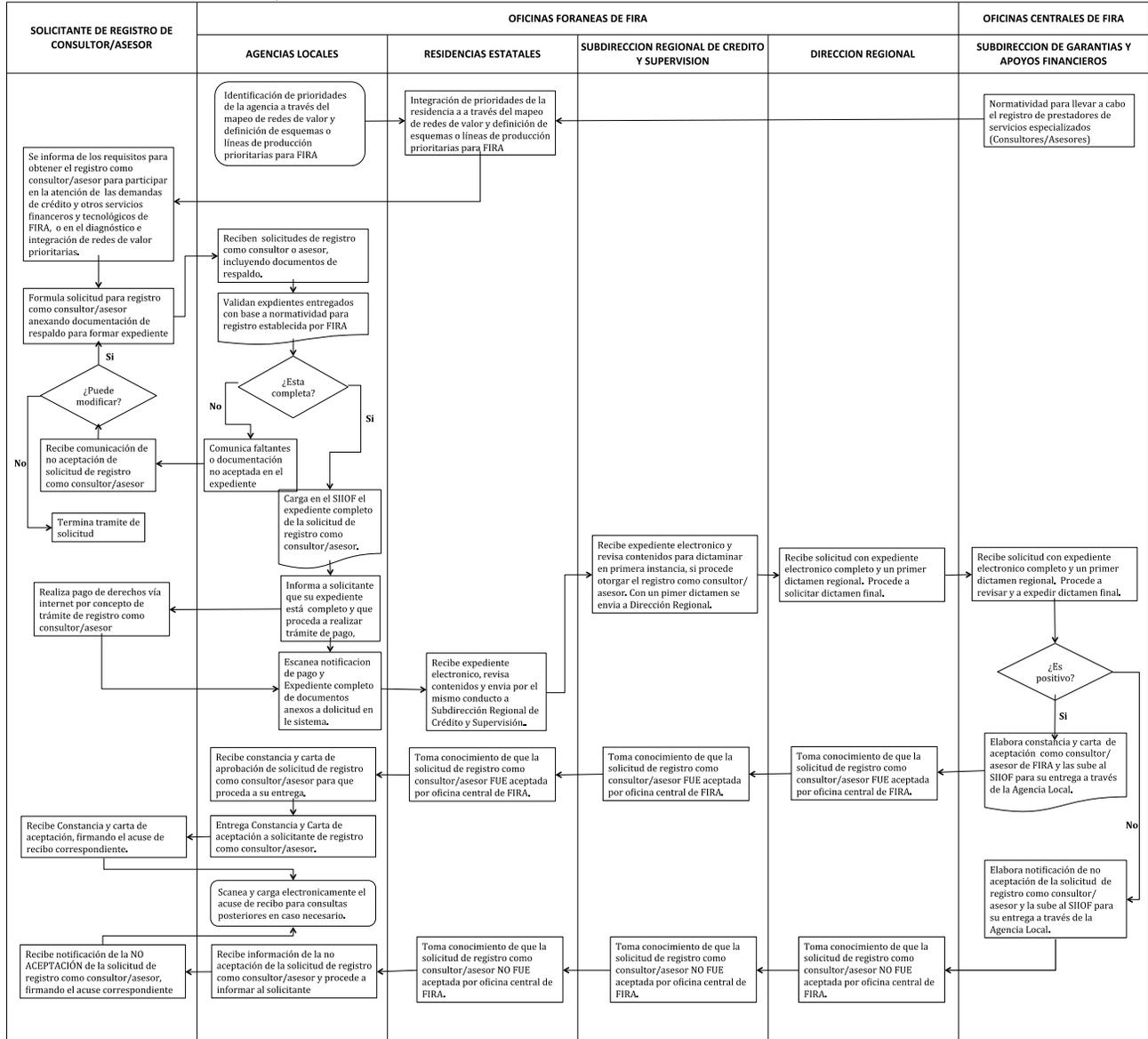
Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



SUBPROCESO DE REGISTRO DE CONSULTORES / ASESORES

INSUMO: PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE REGISTRO DE CONSULTOR/ASESOR
PRODUCTO: APROBACIÓN DE REGISTRO DE CONSULTOR/ASESOR

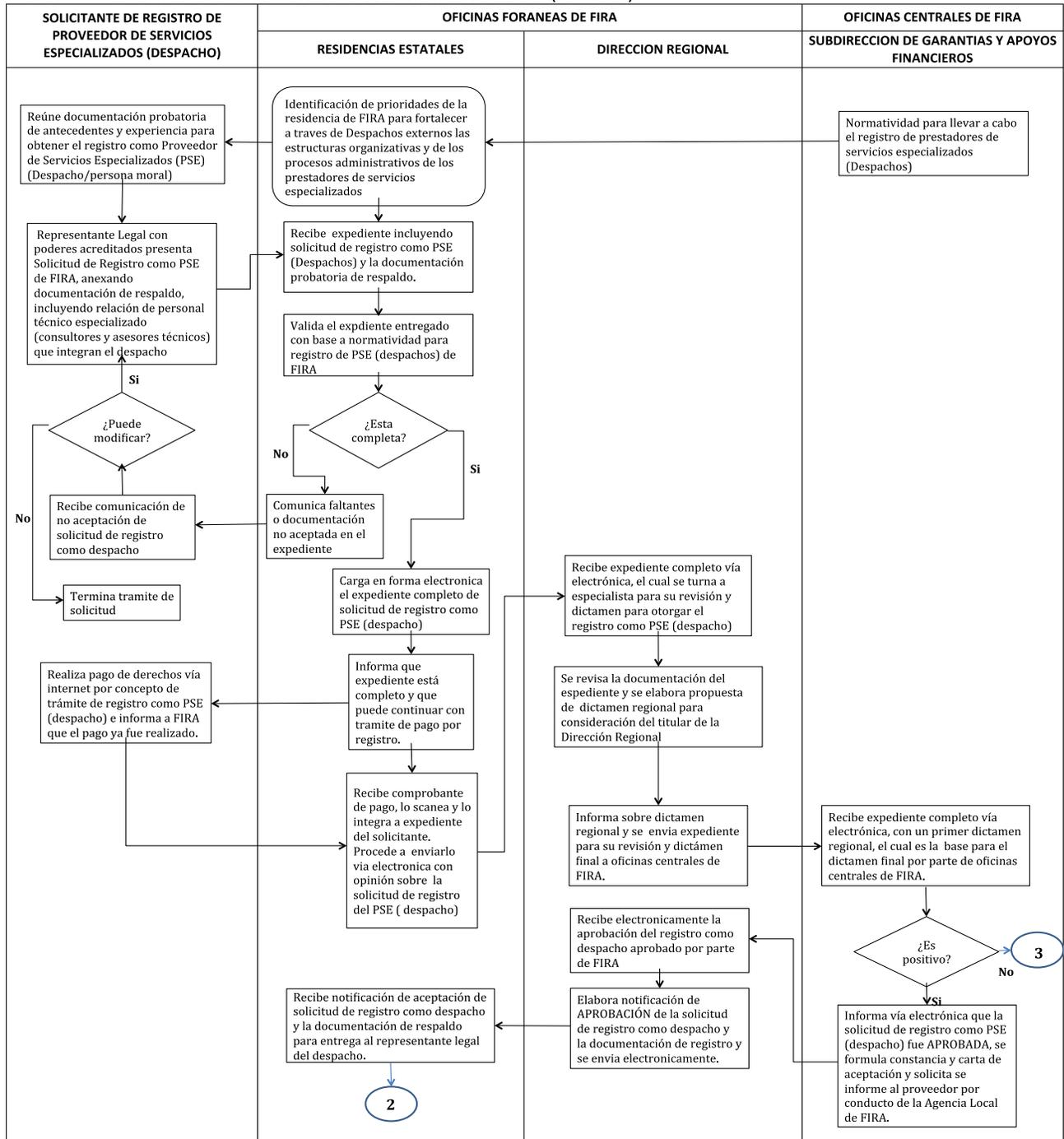




SUBPROCESO DE REGISTRO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS (DESPACHOS)

INSUMO: PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE REGISTRO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE FIRA (DESPACHOS)

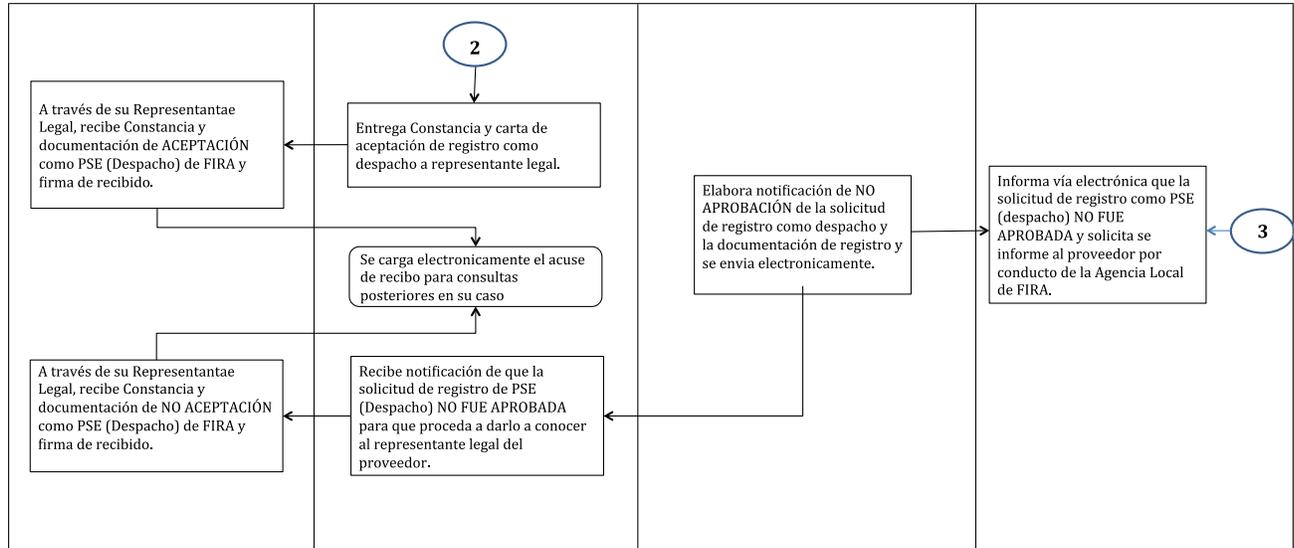
PRODUCTO: APROBACIÓN DE REGISTRO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS (DESPACHOS)



(Continúa)



SUBPROCESO DE REGISTRO DE PROVEEDORES DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS (DESPACHOS)





Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



ANEXO IV. MODELO DE PROCESOS

NO APLICA

(No se cuenta con información para su construcción)



ANEXO V. IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Proceso del Modelo de Procesos CONEVAL	Procesos del Programa Identificados por el Evaluador	Subprocesos del Programa Identificados por el Evaluador	Secuencia
Planeación (Planeación estratégica, programación y Presupuestación)	Planeación (Planeación estratégica)	Elaboración del Plan Anual de Negocios y alineación al Plan Estratégico Institucional	1
		Diagnóstico y análisis de redes de valor prioritarias	2
		Definición de prioridades regionales estatales y por agencia local	3
	Programación y Presupuestación	Definición de requerimientos anuales de recursos para fomento financiero y criterios de aplicación	4
		Estimación de necesidades anuales de recursos para fomento tecnológico por Agencia, Residencia y Dirección Regional	5
		Programación y distribución regional, estatal y local de presupuesto disponible	6
Difusión del Programa	Difusión	Difusión de acciones de fomento y prioridades nacionales de FIRA	7
Solicitud de Apoyos	Recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico	Revisión de datos y documentación requerida e integración preliminar de expediente	8
		Recepción y registro de solicitudes de apoyo tecnológico conforme normativa (Check list) y captura en SAS	9
		Trámite de carta de no quebranto y aprobación regional de solicitudes	10
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos)	Gestión y autorización de apoyos tecnológicos	Aprobación de solicitudes por Mesa de Control	11
		Aprobación de solicitudes cuando corresponde por áreas especializadas del nivel central de FIRA	12
		Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.	13
Producción o compra de apoyos	No aplica	No aplica	--
Distribución de los apoyos	No aplica	No aplica	--
Entrega de apoyos	Reembolso de apoyos tecnológicos	Recepción y revisión de comprobantes y autorización de reembolso de gastos por apoyo tecnológico	14
		Reembolso de apoyos tecnológicos (vía transferencia bancaria a cuenta del beneficiario)	15
Seguimiento a la utilización de apoyos	No aplica	No aplica	
Contraloría Social	No aplica	No aplica	
Supervisión y monitoreo	No aplica	No aplica	
	Habilitación y registro de prestadores de servicio especializados	Habilitación para atender la demanda de IF en las modalidades de Evaluación de proyectos y seguimiento y supervisión de crédito.	16
		Registro de consultores/asesores para atender la demanda de Esquemas o Redes de Valor.	17
		Registro de despachos para fortalecer las estructuras organizativas y los procesos administrativos	18

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO para la Evaluación de Procesos del Programa que Canaliza Apoyos de Fomento de FIRA.

Mayo 2014.



ANEXO VI. ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA

VERIFICACION DE LA EXISTENCIA DE ELEMENTOS MINIMOS		
Proceso	Elementos mínimos	Existe = 1
		No existe = 0
Planeación	¿Cuenta con un programa sectorial en sintonía con la Planeación estratégica?	1
	¿Cuenta con marco de Planeación estratégica de mediano plazo?	1
	¿La integración del Plan Anual de Negocios de FIRA, armoniza todos sus componentes por región, estado y agencia, y se alinea, en todos sus niveles, al Plan Estratégico Institucional de mediano plazo?	1
	¿El resultado anual cumple con los mínimos necesarios para que la institución asegure su adecuada operación y cumplimiento de metas?	0
	¿Existe concordancia entre Planeación estratégica, programa sectorial y planeación anual?	0
	¿Se apoya en la formulación o existencia de un diagnóstico, Mapeo de Redes de Agros negocios prioritarios (Redes de Valor de Agro negocios) y definición de prioridades por agencia local, residencia estatal, dirección regional y nacionales?	1
	¿Existen responsables institucionales de cada paso y actividad en este proceso?	1
	¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1
Programación y Presupuestación	¿Existe un protocolo establecido para la integración del programa anual de los apoyos?	0
	¿Tienen intervención en los trabajos de programación anual los participantes en la operación del programa de apoyos?	1
	¿La cobertura nacional del programa se integra con la suma de propuestas regionales, estatales y de agencias locales?	1
	¿Se establecen metas del programa se establecen a nivel de agencia, estado y región con un horizonte mínimo de presupuesto esperado?	1
	¿Los diferentes tipos de apoyo tienen así mismo una expresión diferenciada regional, estatal y de agencia local?	1
	¿Al momento de integrar el programa de apoyos anual, se tiene una idea aproximada del presupuesto por autorizar?	0
	¿Los recursos llegan con oportunidad?	0
¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1	
Difusión del Programa	¿Se dispone de la normatividad suficiente para la correcta comprensión de los apoyos que ofrece el programa?	1
	¿Son accesibles y comprensibles los medios de difusión elegidos para promocionar el programa?	0
	¿Se cuenta con instrumentos de difusión del programa establecidos formalmente?	1
	¿Los instrumentos de difusión cubren el ámbito electrónico, documental y de eventos principalmente en forma individual o conjuntamente?	1
	¿Son suficientes los recursos humanos y financieros para alcanzar el objetivo de difusión esperado?	0
	¿La cobertura de la población objetivo está definida para este fin?	0
	¿La difusión del programa se realiza en forma similar en regiones, estados y agencias?	1
	¿Se realiza directamente por FIRA sin auxilio de los prestadores de servicios especializados?	1
	¿La respuesta de los interesados a los apoyos contenidos en las ROP es considerada efectiva?	1
	¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa ANEXO VI: ELEMENTOS MINIMOS PARA LA MEDICION DE SUFICIENCIA

VERIFICACION DE LA EXISTENCIA DE ELEMENTOS MINIMOS		
Proceso	Elementos mínimos	Existe = 1
		No existe = 0
Recepción y análisis de solicitudes de apoyo tecnológico	¿Se cuenta con la normatividad necesaria para la recepción, análisis de las solicitudes de interesados en los apoyos?	1
	¿Es comprensible y entendible para los funcionarios de la institución responsables de la atención a solicitantes?	1
	¿Aplican mecanismos estandarizados para recepción, revisión e integración de expedientes de solicitud?	1
	¿Se cuenta con sistemas administrativos e informáticos para la captura y seguimiento de las solicitudes de apoyos?	1
	¿Existen responsables institucionales de cada paso y actividad en este proceso?	1
	¿Existen sistemas de supervisión para la verificación y chequeo de la información de respaldo que ampara cada solicitud?	1
	¿Es efectivo y confiable el sistema electrónico que se utiliza para llevar el registro y resultados de la atención de las solicitudes de apoyo?	1
Gestión y Autorización de Apoyos Tecnológicos	¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1
	¿Existe un mecanismo electrónico único para dar seguimiento a la gestión y autorización de los apoyos en forma expedita y veraz?	1
	¿La autorización de las solicitudes responde a un propósito institucional de vincular los apoyos al proceso crediticio, garantías y apoyo en tasa de la institución?	1
	¿Existe un mecanismo establecido formalmente para la comunicación a las áreas operativas de la institución de la disponibilidad de los recursos financieros para los apoyos?	1
	¿Las diversas Direcciones y Subdirecciones de la institución que participan a nivel central para la autorización de los apoyos tienen delimitados sus tramos de control para no entorpecer o duplicar las acciones para la autorización?	1
	¿Se cubre con el programa anual la totalidad de las solicitudes de demanda de los apoyos solicitados tanto financieros como tecnológicos?	0
	¿Se cuenta con mecanismos institucionales de comunicación para informar a los solicitantes de los apoyos sobre el resultado de su petición?	1
Reembolso de Apoyos Tecnológicos	¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1
	¿Se dispone de un protocolo para presentación en tiempo y forma de la solicitud de reembolso, incluyendo la documentación comprobatoria por parte de los beneficiarios de los apoyos?	1
	¿La recepción, trámite y reembolso tienen establecidos tiempos límite para su cumplimiento por parte de la institución?	1
	¿Cada solicitud de reembolso incluye la revisión detallada de los contenidos de la documentación como recibo oficial, comprobantes fiscales, carta de instrucción y relación de beneficiarios, principalmente?	1
	¿Es la mesa de control la responsable de elaboración de la liquidación para la autorización contable antes del trámite para la generación del requerimiento del pago?	1
	¿Se cuenta con control electrónico de los reembolsos de los apoyos que la institución lleva a cabo previa revisión y autorización?	1
	¿Participa la estructura operativa a nivel regional, estatal y de agencia en las actividades de reembolso?	1
Registro de Proveedores Especializados, Habilitación de Técnicos y Registro de Despachos	¿Es adecuado el tramo de operación y control de este proceso para considerarlo eficiente?	1
	¿Son necesarios los servicios de los prestadores de servicios especializados para el cumplimiento de las actividades operativas del programa de apoyos tecnológicos y financieros de la institución?	1
	¿Su participación esta normada por la institución para cada una de las tareas para las cuales se solicita su habilitación o su registro?	1
	¿Se cuenta con un sistema electrónico para su registro institucional, seguimiento y control de su desempeño en apoyo a la institución?	1
	¿Su participación es permanente y garantiza la regularidad de su actividad?	0
	¿Puede considerarse como segura su participación en el mediano y largo plazo, como lo es en el corto plazo?	0
	¿La relación con los funcionarios operativos del programa regional, estatal y agencias está establecido formalmente a través de algún documento oficial?	0
¿A nivel informal existen complementariedades con los responsables operativos del programa?	1	

Fuente: Descripción general de los procesos del programa; entrevistas realizadas a funcionarios de FIRA, responsables de la formulación y operación del programa a nivel nacional, regional, estatal y por agencia, así como a Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios y prestadores de servicios especializados.

ANEXO VII. RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

Atributos	Eficacia			Suficiencia		Otro				
				Existencia de elementos mínimos		Principal indicador establecido por el evaluador				
	Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento	Importancia del proceso %	Elementos mínimos	Cumplimiento	Resumen narrativo indicador	Cumplimiento	Avances	
						1= Mínimo				1= Mínimo
						2= Suficiente				2= Suficiente
					3= Deseable		3= Deseable			
Planeación	Actualizar anualmente un Plan de Negocios de FIRA con la participación de todas las Direcciones Regionales, Residencias Estatales y Agencias Locales debidamente armonizado con el PEI.	n.d. /	10%	i) Mapeo de redes de agronegocios relevantes a nivel local, estatal y regional,	2	i) Mapeo de redes de agronegocios relevantes a nivel local, estatal y regional, actualizado y sistematizado.	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
				ii) Primeros hallazgos (principales problemas) relacionados con las cadenas y redes de valor;	2	ii) Árbol de problemas o cuellos de botella relacionados con las cadenas y redes de valor;	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
				iii) Identificación de principales oportunidades de agronegocios relevantes	2	iii) Integración de un portafolio de oportunidades de agronegocios relevantes	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
Programación y Presupuestación	Elaboración del Programa Anual de Fomento Tecnológico a nivel de Agencia Local, Residencia Estatal, Dirección Regional y ámbito nacional con metas vinculadas al PEI.	100%	15%	i) Estimación de la demanda de apoyos tecnológicos para año en curso y año siguiente.	2	i) Estrategia de mediano plazo para aplicación de apoyos tecnológicos con estimación de requerimientos financieros	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
				ii) Definición de metas locales, estatales y regionales de financiamiento y de apoyos tecnológicos para el año en curso.	2	ii) Definición de metas anuales locales, estatales y regionales de financiamiento y apoyos tecnológicos en armonía a las indicadas en el PEI 2014-2018.	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
Difusión del programa	Realizar acciones específicas para la promoción y difusión del Programa Anual de Fomento Tecnológico ante las poblaciones objetivo de FIRA.	n.d. /	10%	i) Existencia de posters, trípticos y otros materiales generales de promoción y difusión	2	Calendario de eventos y acciones específicas para la promoción y difusión del Programa Anual de Fomento Tecnológico	3	Se avanza gradualmente para el mejor cumplimiento de estas tareas		
				ii) Eventos de promoción y difusión general realizados	2					
Recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológicos	Todas las Agencias Locales de FIRA, reciben, analizan y registran en el Sistema de Administración de Subsidios, en el tiempo y condiciones previstas en las Reglas de Operación, las solicitudes de apoyo tecnológico que entregan los usuarios del programa.	100% 2/	20%	i) Revisión de solicitudes de apoyo tecnológico por parte de los promotores de las Agencias Locales de FIRA con base en las reglas de operación del programa.	2	i) Revisión de solicitudes de apoyo tecnológico por parte de los promotores de las Agencias Locales de FIRA con base en las reglas de operación del programa. Se incluyen nuevas iniciativas de fomento tecnológico	3	Existe un proceso de mejora continua de la normatividad derivado de cambios o ajustes en los tipos y modalidades de apoyos tecnológicos		
				Las solicitudes de apoyo tecnológico viables son revisadas y registradas por las Agencias Locales en el sistema de Administración de Subsidios para continuar con el proceso de gestión y autorización.	3	Las solicitudes de apoyo tecnológico viables son revisadas y registradas por las Agencias Locales en el Sistema de Administración de Subsidios para continuar con el proceso de gestión y autorización.	3	Existe un proceso de mejora continua de la normatividad derivado de cambios o ajustes en los tipos y modalidades de apoyos tecnológicos		



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa ANEXO VII: RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

Atributos	Eficacia			Suficiencia		Otro		Avances
				Existencia de elementos mínimos		Principal indicador establecido por el evaluador		
Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento	Importancia del proceso %	Elementos mínimos	Cumplimiento 1 = Mínimo 2 = Suficiente 3 = Deseable	Resumen narrativo indicador	Cumplimiento 1= Mínimo 2= Suficiente 3= Deseable	
Gestión y autorización de apoyos tecnológicos	A nivel de oficinas centrales de FIRA, vía el SAS, se revisan y en su caso aprueban, en tiempo y forma de acuerdo a las ROP, todas las solicitudes recibidas para la obtención de los apoyos tecnológicos según modalidad de apoyo.	100%	20%	A nivel de oficinas centrales de FIRA, vía el SAS, se revisan y en su caso aprueban, en tiempo y forma de acuerdo a las ROP, todas las solicitudes recibidas para la obtención de los apoyos tecnológicos según modalidad de apoyo.	3	A nivel de oficinas centrales de FIRA, vía el SAS, se revisan y en su caso aprueban, en tiempo y forma de acuerdo a las ROP, todas las solicitudes recibidas para la obtención de los apoyos tecnológicos según modalidad de apoyo.	3	Existe un proceso de mejora continua de la normatividad derivado de cambios o ajustes en los tipos y modalidades de apoyos tecnológicos
Reembolso de apoyos tecnológicos	Todos los apoyos tecnológicos previamente aprobados y realizados, son reembolsados en tiempo y forma según lo previsto en las Reglas de Operación del programa.	100%	15%	La documentación comprobatoria de que fueron ejercidos los recursos previamente autorizados para apoyos tecnológicos, es entregada en las Agencias Locales para su revisión y autorización.	3	La documentación comprobatoria de que fueron ejercidos los recursos previamente autorizados para apoyos tecnológicos, es entregada en las Agencias Locales para su revisión y autorización.	3	Mejora continua de la normatividad, proceso y sistemas, derivado de cambios o ajustes en los tipos y modalidades de apoyos tecnológicos
				La documentación recibida se integra al SAS con la solicitud de reembolso.	3	La documentación recibida se integra al SAS con la solicitud de reembolso.	3	
				Se realizan los reembolsos conforme normatividad.	3	Se realizan los reembolsos conforme normatividad.	3	
Registro de Proveedores Especializados, Habilitación de Técnicos y Registro de Despachos	La Red de Proveedores de Servicios Especializados de FIRA se consolida, fomentada por el Programa de Apoyos Tecnológicos y apoyada en el Registro de Proveedores que promueve la Institución.	n.d.1/	10%	i) Se realizan algunos eventos de promoción de las oportunidades de participar en la Red de PSE de FIRA.	1	i) Todos los años se realizan eventos de promoción de las oportunidades de participar en la Red de PSE de FIRA.	2	Existe un proceso de mejora continua de la normatividad derivado de cambios o ajustes en los tipos y modalidades de apoyos tecnológicos
				ii) Se realizan algunos eventos de capacitación expresamente diseñados para enriquecer, en número y calidad de sus integrantes, la Red de PSE de FIRA	1	ii) Todos los años se realizan eventos de capacitación expresamente diseñados para enriquecer, en número y calidad de sus integrantes, la Red de PSE de FIRA	2	
				ii) Registro de PSE de FIRA	2	ii) Porcentaje de PSE registrados en relación a PSE solicitantes de registro ante FIRA.	3	

1/ No se cuenta actualmente con una meta anual para este indicador, pero existen antecedentes y acciones diversas que permiten valorar que el proceso se lleva a cabo aunque en forma no sistemática.

2/ No se cuenta con una meta anual específica, pero se cuenta con normatividad, un Sistema de Administración de Subsidios diseñado expresamente para procesar y gestionar el programa, y personal técnico especializado para la atención de las solicitudes de apoyo previstas en el programa.



ANEXO VIII. GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA (Con notas sobre respuestas de los entrevistados)

DATOS DEL ENTREVISTADO (RESPUESTA ESPECÍFICA CONFIDENCIAL)

Nombre: VER RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS AL FINAL DE ESTE ANEXO

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la dependencia:

1. Planeación

Descripción general: Comprende la formulación cada seis años de un Plan Estratégico Institucional para dirigir y orientar todas las actividades de FIRA y la elaboración de un Plan Anual de Negocios (Plan Operativo Anual) con base en el análisis de el mapeo de agro negocios y el diagnóstico y evaluación de las redes de valor agropecuarias a diferentes niveles.

Temas generales:

1.1. Elaboración del plan estratégico:

- Fechas en las que se realiza, responsables, difusión y acceso a dichos documentos.
- FIRA elabora cada seis años un Programa Estratégico Institucional (PEI) para el correspondiente periodo de gobierno. Este programa es utilizado como un mecanismo de dirección y orientación de todas las actividades de FIRA particularmente de las relacionadas con la colocación de créditos y otros productos y servicios financieros. Define los objetivos, estrategias y políticas a mediano plazo y sirve para evaluar los resultados anuales de la institución. Sin embargo es importante resaltar que, no hay un marco de planeación estratégica específica para el Programa que canaliza apoyos de fomento (tecnológicos y financieros) a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural. La elaboración del PEI está a cargo de la Dirección General de FIRA. EL PEI se publica en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de abril de 2014 se publicó el PEI para el período 2014-2018 que proporciona el marco institucional y define los nuevos objetivos, estrategias y acciones con las que FIRA promoverá el desarrollo del sector agropecuario y forestal en el período señalado. El PEI sirve como un instrumento orientador de las actividades del Programa. Toda persona interesada en consultar el PEI 2014-2018 de FIRA puede acceder al DOF además de encontrar dicha publicación en su página de internet www.fira.gob.mx específicamente en la pestaña ACERCA DE NOSOTROS. El personal operativo de FIRA (Residentes, especialistas regionales, Agentes y Promotores) expresan la necesidad de realizar una difusión regional del PEI con la idea de internalizar las metas y objetivos del documento en dichas áreas. Para el programa, FIRA elabora la planeación operativa anual que a su vez no está expresada en documentos, cada región elabora su propio Plan de Negocios y generalmente lo expresan en presentaciones de Power Point con diferencias en



cuanto a su contenido. En el nivel nacional también existen diferencias en relación a lo que consideran el Plan Anual de Negocios de FIRA.

1.2. Planeación y cumplimiento de objetivos:

- Financiamiento adecuado (en cantidad y tiempo),
- El Plan Anual de Negocios empieza a prepararse en el último trimestre de cada año y queda integrado en el primer trimestre del año siguiente. Los recursos del Programa procedentes del PEF llegan a FIRA durante el primer trimestre de cada año, lo que se considera oportuno. Sin embargo, por la naturaleza de FIRA (fideicomisos públicos) y el hecho de que los presupuestos se suman al patrimonio fideicomitado se cuenta con una operación ininterrumpida del Programa.
- Actores o áreas que colaboran en la elaboración de la planeación: Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones, Subdirecciones, Direcciones regionales, Residencias estatales y Agencias locales de FIRA.
- Vinculación de la planeación con el logro del fin y propósito del programa, así como con el cumplimiento de los componentes del programa; uso de la planeación a lo largo del año para la operación del programa; pertinencia de las metas e indicadores de la matriz de indicadores; entre otros.
- El Plan Anual de Negocios del Programa está vinculado con el fin, propósito varias de las metas están referidas a componentes previstos en la MIR. Los actores operativos del Programa a lo largo del año consultan los avances del Plan de Negocios Regional para verificar las metas presupuestales y hacer los ajustes pertinentes en cuanto a la aceptación de nuevas solicitudes. El avance de los indicadores de la MIR se lleva a nivel central y se reportan en tiempo y forma a la SHCP.

1.3. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad al proceso de planeación para el logro de los objetivos.
- La normatividad del Programa (ROP) se va adecuando. Hasta el 2013 las ROP se habían mantenido con cambios menores y estaban adecuadas al PEI 2007-2012, sin embargo, a partir de la publicación del PEI 2014-2018, las ROP deberán ser adaptadas a las nuevas directrices contenidas en el Programa Estratégico de FIRA.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- 1) En el nivel de Agencia se realiza una estimación rigurosa de los apoyos tecnológicos necesarios para fortalecer las redes de agro negocios. 2) Existe una interacción constante entre



promotores y agentes; entre agentes y residentes estatales y entre residentes y directores regionales lo que les permite actuar con una adecuada coordinación en el proceso de Planeación.

- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. Insumos y productos del proceso:
- Sistematizar y regionalizar el proceso de planeación con objetivos, tiempos, actividades y productos preestablecidos.

2. Programación y presupuestación

Descripción general: El proceso permite contar con un instrumento de aplicación anual para la operación del programa de apoyos tecnológicos y financieros.

Temas generales:

2.1. Características del Proceso de Programación y presupuestación:

- La asignación federal anual de recursos financieros (PEF) para el programa en las áreas operativas.
- No existe un protocolo establecido, una guía o un método debidamente documentado para la integración de la programación y presupuestación anual de los apoyos tecnológicos, pero en la práctica en cada agencia y dirección regional se cuantifican y se analizan de manera muy semejante las metas anuales del programa.
- La asignación del presupuesto anual para el Programa está supeditada a las asignaciones de la Cámara de Diputados y cada año se espera dicha asignación para adaptar la Programación y presupuestación anual definitiva a nivel de Dirección Regional y Residencias Estatales. Los primeros cálculos se hacen sobre bases estimadas según el presupuesto aprobado en el año inmediato anterior y un monto adicional para cubrir nuevos requerimientos, pero muchas veces el presupuesto finalmente autorizado no tiene relación con lo solicitado. La variabilidad del presupuesto asignado al programa dificulta la tarea de programación y la consecución de metas progresivas de mediano plazo.
- Actores o áreas que colaboran en la elaboración en el proceso de Programación y Presupuestación.
- Dirección de promoción; Direcciones Regionales. A nivel externo Secretaría de Hacienda y Cámara de Diputados.

2.2. Cuellos de botella y buenas prácticas

- Existen buenas prácticas en la elaboración de proceso.



- El conocimiento y experiencia de los actores del proceso a todos los niveles contribuye para que la programación y presupuestación del programa anual se realice en tiempo y forma. Se toman en cuenta las prioridades locales, estatales y regionales en la conformación de la programación y presupuestación del programa, no es un proceso centralizado.
- Se identifican cuellos de botella en el proceso.
- La incertidumbre que se tiene por parte de la institución de los recursos que le serán asignados por parte de la Cámara de Diputados para el Programa dificulta la tarea de programación.

3. Difusión

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

Temas generales:

3.1. Características del proceso de difusión:

- Adecuación de los medios por los cuales se difunde el programa; duración de las campañas de difusión del programa y tiempo de anticipación para que los posibles beneficiarios puedan informarse del programa; percepción sobre la adecuación el contenido del mensaje respecto al destinatario del mismo (posible beneficiario), como es la información, el tipo de lenguaje utilizado, etc.; sugerencias de cambios que se realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa; percepción sobre las metas del proceso de difusión; entre otros.
- La difusión del Programa se hace a través de la publicación de las Reglas de Operación en el portal de FIRA www.fira.gob.mx. No hay un programa específico de difusión del programa. Se realizan campañas promocionales y de difusión de los productos y servicios del programa y se promueven los apoyos tecnológicos en reuniones y talleres de promoción en cada una de las oficinas locales de FIRA, el material que se utiliza para estos fines se conforma de posters y folletos. La promoción del programa se hace de manera general o a grupos específicos acreditados a FIRA o de productores potencialmente acreditables.
- Los actores locales y regionales de FIRA no ven la conveniencia de una difusión amplia y generalizada por las limitaciones que tienen de presupuesto y tomando en cuenta que es un programa federal que cuenta con ROP y al cual pueden acceder todos aquellos productores que cumplan con los requisitos establecidos. Se reconoce que la demanda de los apoyos rebasaría por mucho la capacidad presupuestal establecida por el PEF para dicho programa. Generalmente los beneficiarios califican de efectivos los programas, productos y eventos de difusión que realiza FIRA.



3.2. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. FIRA cumple con la normatividad establecida para la difusión del programa a través de la publicación de las Reglas de Operación en su página de internet.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Existe suficiente coordinación al interior de FIRA por la cultura institucional que prevalece, lo que facilita la difusión del Programa. Los actores locales de FIRA (Promotores y Agentes) realizan con eficiencia y eficacia las campañas de difusión del Programa, a pesar de la dispersión de los destinatarios del programa.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.
- Hasta ahora ha funcionado con eficiencia la difusión del Programa, sin embargo, la nueva estrategia crediticia de FIRA postulada en el PEI 2014-2018, implica cambios importantes en los grupos de población objetivo por lo que se deberá cuidar adecuar el programa de difusión para asegurarse que la información llegue a los destinatarios finales que se desea. Los mensajes no son suficientes. Los productores agropecuarios y empresas agro-alimentarias requieren de otras informaciones para persuadirse de las bondades de los apoyos del programa.

3.3. Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Los insumos necesarios para este proceso son entregados oportunamente, las ROP se suben a la página web de FIRA inmediatamente después de haberse publicado en el Diario Oficial de la Federación cumpliendo con la normatividad establecida. En lo que corresponde a las acciones diversas orientadas a contar con elementos para la difusión del programa, si bien se elaboran con oportunidad y calidad, se requiere de folletos y materiales de difusión adecuados a las características de los agro-negocios y cadenas de valor identificadas en cada región.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso. Las Acciones y mecanismos de difusión del programa de apoyos financieros y tecnológico de FIRA son realizadas con oportunidad. Los materiales documentales, electrónicos y diversos para difusión del programa también se entregan adecuadamente.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma. No se tienen dificultades entre las áreas operativas del programa y las encargadas de llevar a cabo los programas de difusión.



- Mas allá de las prácticas normales de difusión, no se identificaron buenas prácticas en este proceso.
- Este procedimiento no tiene diferencias en su aplicación con relación a las Regiones, Estados y Agencias de FIRA a nivel nacional.

4. Recepción y análisis de solicitudes de apoyos tecnológicos

Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

Temas generales:

4.1. Mecanismos de solicitud de apoyos:

- Percepción sobre la pertinencia del lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa, así como de los mecanismo con la que se atiende a los solicitantes (claridad del listado de documentos, formatos estandarizados, calidad de la información sobre los tiempos y requisitos, etc.).
- La presentación de solicitudes de apoyos tecnológicos con la documentación y requisitos establecidos en las Reglas de Operación las presenta el productor en las agencias locales de FIRA, en donde se integra un expediente. En muchas ocasiones son los promotores y los agentes locales los que apoyan a los productores a integrar la documentación y al llenado de la solicitud porque las ROP no son de fácil interpretación por parte de los potenciales beneficiarios del programa.

4.2. Puntos de recepción de entrega de solicitudes:

- Accesibilidad; los puntos de recepción de solicitudes son suficientes; periodo de recepción; horarios de recepción; calidad en la atención a los beneficiarios; entre otros: los puntos de recepción son las Agencia Locales de FIRA. Existen 101 Agencias Locales de FIRA en todo el país, establecidas en las cabeceras de los municipios con mayor actividad agropecuaria. Cada Agencia atiende a un cierto número de municipios, pero la cobertura alcanza a todos los estados del país. Es suficiente considerando las solicitudes promedio presentadas en los últimos cuatro años. La recepción de las solicitudes es todo el año. El horario establecido para la recepción de las solicitudes es el adecuado y se corresponde con los horarios del gobierno federal. El personal en las oficinas locales y estatales de FIRA se distingue por tratar con respeto y calidez a los productores que acuden a presentar sus solicitudes.

4.3. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.



- Las ROP así como las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA establecen la normatividad para este proceso.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- FIRA cuenta con sólidos sistemas de información creados expresamente para la administración de los subsidios otorgados en la forma de reembolsos a gastos efectuados en capacitación, asesoría y consultoría para diferentes fines de fomento. Estos sistemas prestan especial atención a la captura y seguimiento de las solicitudes de apoyo con varios controles de calidad a lo largo del proceso. La estandarización de procedimientos de trabajo, su control y supervisión efectivos y su mejora continua constituyen buenas prácticas que aseguran la eficiencia del proceso.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.
- Aumentar el número de personal operativo en las Residencias Estatales: Promotores, Agentes y Especialistas para que puedan realizar las tareas de promoción, elaboración de mapeos de agro-negocios y diagnósticos de redes de valor, recepción de solicitudes, análisis de solicitudes, informes y reportes y demás tareas que se les asignan con menos presiones y para cumplir con las metas de colocación que anualmente les asignan.
- Es necesario que las modificaciones de las ROP, los procedimientos, los criterios, los lineamientos y la actualización de los sistemas como como el SAS, se hagan simultáneamente para evitar confusión, rezagos y lagunas de desconocimiento entre el personal operativo.
- Tratar de hacer más sencillas las ROP de tal manera que pueda ser fácil para el productor su interpretación.

4.4. Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Para el personal operativo de FIRA es deseable que los cambios en las ROP del programa se reflejen casi en forma simultánea en las condiciones generales de operación, en los procedimientos y en los sistemas de información porque el desfase de actualización les crea problemas a la hora de subir las solicitudes de apoyos.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso.



- Una vez que el beneficiario potencial entrega una solicitud de apoyo tecnológico y esta solicitud es dictaminada como viable, FIRA emite una carta personalizada informando al interesado que su solicitud de apoyo ha sido aceptada y la forma en que le serán reembolsados los gastos que efectúe en capacitación, asesoría y/o consultoría, así como las condiciones y plazos para proceder a dicho reembolso. FIRA cumple con la normatividad establecida en las ROP para la recepción de las solicitudes en tiempo y forma.

5. Gestión y autorización de apoyos tecnológicos

Descripción general: Comprende las actividades que se realizan para pasar de la aprobación de las solicitudes de apoyos que cumplen con la normatividad establecida, a la autorización para que la población beneficiada pueda ejercer los recursos con la seguridad de que le serán reembolsados.

Temas generales:

5.1. Procedimiento de selección:

- Existencia de procedimientos estandarizados, de mecanismos de selección a beneficiarios compatibles con la normatividad del programa, y de criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios; pertinencia del periodo de tiempo en que se hace la selección; etc.
- Existen procedimientos estandarizados. Los más importantes son los referentes a no quebranto previo y no estar registrado en el buró de crédito. Estos requisitos (mecanismos de validación de la solvencia y seriedad del solicitante) si bien pueden resultar pesados e innecesarios desde la perspectiva del solicitante, son pertinentes por el hecho de que, en lo general, un beneficiario de apoyos tecnológicos se convierte en un usuario de crédito.
- Las ROP señalan con claridad los criterios de selección así como los períodos de tiempo para llevar a cabo la selección de los beneficiarios. La normatividad se cumple estrictamente por parte del personal de FIRA.
- Forma en la que se recibe la información para hacer la selección (estructura de la información); sugerencia de cambios realizaría en el proceso de selección de beneficiarios; entre otros.
- De acuerdo a las ROP del programa el productor entrega a FIRA una serie de requisitos e información en papel y con los requisitos que los formatos establecidos en las Reglas lo señala. En general, para acceder a los apoyos tecnológicos de FIRA, el interesado deberá entregar:
 - a. Solicitud del apoyo, anexando la información complementaria de acuerdo al tipo de servicio solicitado, y conforme a los formatos establecidos en los Anexos 3, 3A, 3B, 3C, 3D, 3E y 3F; según corresponda.
 - b. Identificación oficial del solicitante, o del representante legal en el caso de personas morales.
 - c. Presupuesto y cotizaciones de los proveedores de servicio, que incluya conceptos y montos en los componentes que aplique.



- d. Autorización para verificar posibles quebrantos, de acuerdo al Anexo 1.
- e. Consulta al SAT, con opinión positiva.

- No hay sugerencias de cambio de los requisitos establecidos.

5.2. Comunicado de incorporación al programa al beneficiario:

- Mecanismos a través de los cuales la población se entera de que está en el programa o de que no fue aceptado, mecanismos para comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá.
- La respuesta a las solicitudes para los apoyos: a) Para la organización de Productores y Estructuración de Proyectos para el financiamiento; b) Apoyo de Fortalecimiento Empresarial; c) Para la articulación empresarial y Redes de Valor y, d) Apoyos para Proyectos con beneficios al Medio Ambiente y mitigación al Cambio Climático, se dará en un plazo no mayor a 10 días hábiles a partir de la recepción de la solicitud en la Unidad Administrativa correspondiente. Para el Apoyo para ampliar la cobertura de los Servicios Financieros, y específicamente para los apoyos correspondientes a SIEBAN, Tasa de Interés, Precio del Servicio de Garantía y Coberturas de Precios, la Población Objetivo los gestiona a través de los sistemas informáticos de FIRA y la respuesta a la solicitud correspondiente se expide en dichos sistemas, con base a los criterios de elegibilidad y disponibilidad de recursos presupuestales. En cuanto al tiempo utilizado para dar respuesta al solicitante algunos operadores piensan que puede ampliarse porque el tiempo destinado a obtener las cartas de no quebranto a veces es demasiado. Sin embargo, la gran mayoría de los operadores coinciden en que los tiempos actuales son correctos. Los beneficiarios de los apoyos o aquellos no seleccionados son avisados mediante una carta personalizada. Las obligaciones están plasmadas en las ROP correspondientes y se cumplen en tiempo y el proceso es monitoreado por los funcionarios de FIRA. En cuanto al reembolso a los beneficiarios del Programa, normatividad precisa que el beneficiario tiene un plazo hasta de 60 días naturales contados a partir de la fecha de terminación del servicio para reclamar el reembolso de los gastos previamente autorizados, en caso de que la documentación sea presentada después de dicho plazo no se reembolsara el monto correspondiente al solicitante. Una vez entregada la documentación, la institución tiene hasta 10 días para efectuar el pago a la cuenta del beneficiario o podrá optar para que se pague a un proveedor de servicios por cuenta y orden, para lo que deberá presentar la indicación en una solicitud expresa.

5.3. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- EL proceso no muestra diferencias entre lo normado y lo realizado en la práctica. Esto se debe al control de calidad y a la mejora continua de procesos y actividades instrumentada por FIRA desde hace varios años.



- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Todo el seguimiento y control de las operaciones relacionadas con los apoyos tecnológicos se procesan a través del Sistema de Administración de Subsidios instrumentado electrónicamente y con accesos jerarquizados en todas las oficinas de FIRA. El sistema ha sido creado expresamente para llevar el control de todos los procesos involucrados en el otorgamiento de apoyos tecnológicos y financieros. Los tramos de control están adecuadamente distribuidos.

5.4. Insumos y productos del proceso:

Los insumos identificados del proceso son:

- Revisión y aprobación de expedientes digitales con solicitudes de apoyos tecnológicos que cumplen con la normatividad establecida en las reglas del programa.
- Y autorización.
- Revisión Notificación en el SAS de la aprobación y autorización de los apoyos a nivel de oficinas centrales. Los productos son:
 - 2a Autorización de solicitudes de apoyos tecnológicos
 - Autorización de solicitudes de apoyos tecnológico por Mesa de Control
 - Autorización (en su caso) de solicitudes por áreas especializadas del nivel central
 - Comunicación a los beneficiarios de que su solicitud fue aprobada y cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades demandadas de apoyo.
 - Los insumos y productos del proceso se general y reciben y se generan apropiadamente.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.- No hay dificultades de coordinación. La cultura organizacional y corporativa de FIRA facilita la coordinación al interior de la institución. Sistema de Intranet contribuyen a vincular a todos los funcionarios y especialistas. Se dispone de sistema telefónicos y red para teleconferencias que se utilizan cotidianamente para enlazar o vincular a funcionarios y especialistas en todo el país.

6. Reembolso de apoyos tecnológicos

Descripción general. El proceso permite reintegrar a los beneficiarios de los apoyos tecnológicos del programa, los recursos financieros previamente ejercidos por ellos, a través de transferencias bancarias por concepto de reembolsos.

Temas generales:

6.1. Forma de reembolsos:

- Mecanismo para el reembolso.



- La normatividad precisa que el beneficiario tiene un plazo hasta de 60 días naturales contados a partir de la fecha de terminación del servicio para reclamar el reembolso de los gastos previamente autorizados, en caso de que la documentación sea presentada después de dicho plazo no se reembolsara el monto correspondiente al solicitante. Una vez entregada la documentación, la institución tiene hasta 10 días para efectuar el pago a la cuenta del beneficiario o podrá optar para que se pague a un proveedor de servicios por cuenta y orden, para lo que deberá presentar la indicación en una solicitud expresa.

6.2. Transferencia de recursos:

- Descripción de cómo llegan los recursos para ser entregados a los beneficiarios.
- Los recursos para el reembolso de los apoyos a los beneficiarios del programa provienen del Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual es aprobado cada año por la cámara de diputados. Una vez que se asigna el presupuesto, este pasa a formar parte del patrimonio de los fideicomisos que integran FIRA (FEGA, FONDO, FOPESCA y FEFA) y será el área de finanzas la que, una vez recibida la autorización de reembolso depositará en la cuenta del beneficiario.

6.3. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- No se registran cuellos de botella en este proceso, todos los actores que participan en él atienden en tiempo y forma el reembolso de los recursos al beneficiario (s) del apoyo.
- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Este proceso se lleva a cabo de acuerdo a la normatividad establecida en las Reglas de Operación del Programa.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- El personal operativo de FIRA está comprometido en cumplir con los tiempos establecidos para el reembolso.
- Los sistemas electrónicos con que cuenta FIRA hace que el proceso se cumpla con eficacia.

6.4. Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

- No se identificaron oportunidades de mejora.

6.5. Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



- Los insumos del proceso son los siguientes: 1. Autorización de apoyos tecnológicos y Revisión comprobatoria de documentación para el reembolso y, 2. Solicitud de reembolso por aplicación de apoyo tecnológico realizado con documentación comprobatoria respectiva anexa. En ambos casos, los insumos y productos se entregan en tiempo y forma, tomando en cuenta los plazos establecidos para reembolsar los recursos a los beneficiarios del Programa.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- El personal operativo entrevistado no manifestó que existieran quejas o reclamos por parte de los beneficiarios del programa en lo que respecta el reembolso de los recursos.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
- No se perciben dificultades en la coordinación de los actores que participan en este proceso.

7. Habilitación de prestadores de servicio especializados. Subproceso: Registro de prestadores de servicios especializados (Consultor/Asesor)

Descripción general. Habilitación de prestadores de servicios especializados para atender la demanda de Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios en las modalidades de Evaluación de proyectos y de seguimiento y supervisión de crédito. Subproceso: Registrar a prestadores de servicios especializados específicamente Consultores y Asesores externos a FIRA para apoyar sus actividades de atención de la demanda de Esquemas o Redes de Valor

Temas generales:

7.1. Descripción de los mecanismos por los cuales se realiza la habilitación de los servicios especializados.

- Consiste en el establecimiento de un conjunto de normas y reglas que los proveedores de servicios especializados, ya sean personas morales o físicas, deben cumplir para considerarse elegibles, tanto por FIRA como por las instituciones Financieras que operan con ella, para participar en la prestación de servicios asociados al sector agropecuario, forestal, pesquero y social, o para ser receptores de algún tipo de apoyo de los otorgados por FIRA. Si bien es cierto que el proceso de Habilitación y Registro no está previsto en las ROP pero si lo está en las condiciones de operación de los productos y servicios de FIRA y los procedimientos que se llevan a cabo están acordados en los Comités Técnicos de la institución, lo que significa que forman parte de la normatividad de FIRA.
- Existencia de mecanismos estandarizados para llevar a cabo la habilitación.



- FIRA cuenta con la normatividad necesaria y suficiente para llevar a cabo el proceso de habilitación de prestadores de servicios.

7.2. Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- La reputación con la que cuenta FIRA en materia de los apoyos proporcionados por el Programa ha permitido que un buen número de prestadores de servicio especializados para atender la demanda de Intermediarios Financieros Bancarios y no bancarios para la evaluación de proyectos y seguimiento de créditos, así como de consultores y asesores externos para apoyar a FIRA en asistencia técnica, sean de un buen nivel.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.
- En esta materia se recomienda considerar la posibilidad de que las habilitaciones y registros de asesores y consultores que aspiren a prestar servicios a las IFB e IFNB que operan con FIRA, sean autorizadas y resueltas por el área de crédito y los que tengan que ver con servicios de asesoría y consultoría para los productores y empresas agropecuarias, que sean analizados y resueltos por el área de promoción. Además, es recomendable revisar el actual esquema centralizado de autorización de registros y habilitaciones, evaluando la pertinencia de facultar a las Direcciones Regionales y a las Residencias Estatales para que seleccionen a los prestadores de servicios que estarán bajo su responsabilidad de supervisión.

7.3. Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Los insumos de este proceso son: 1) Identificación de necesidades de apoyos externos a FIRA y, 2) Presentación de solicitud de habilitación para auxiliar a FIRA en la atención de evaluación de proyectos y seguimiento y evaluación de crédito. En ambos casos los insumos se entregan con el tiempo y la suficiencia necesaria.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso.
- Los productos generados por este proceso (habilitación de proveedores) son entregados en tiempo y forma.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.



- La normatividad establecida para este proceso está elaborada por el área de crédito, y si bien es cierto que los criterios y reglas establecidas son necesarias para la Habilitación de prestadores de servicios especializados para atender la demanda de Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios en las modalidades de Evaluación de proyectos y de seguimiento y supervisión de crédito, en lo que corresponde a Registrar a prestadores de servicios especializados específicamente Consultores y Asesores externos a FIRA para apoyar sus actividades de atención de la demanda de Esquemas o Redes de Valor, esta normatividad complica e inhibe en muchas ocasiones el registro de estos últimos actores que son de gran importancia para FIRA para cumplir con los objetivos establecidos en el Programa.

RELACIÓN DE ENTREVISTADOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

I. Dirección Regional Sur

1. Genaro Chávez Rubio.- Director Regional Sur
2. Raúl Torres.- Residente Estatal en Puebla. 33 años en FIRA y 6 años en el puesto
3. Fernando Nava Sandoval.- Especialista en la Dirección Regional Sur. 17 en FIRA 2.5 años en el puesto
4. Carlos Felipe Quiroz.- Especialista en la Dirección Regional Sur. 29 años en FIRA 6 años en el programa
5. Mariana Ixchel Cornelio Sánchez.- Promotora en Xicotepec de Juárez, Puebla. 5.5. años en FIRA y en el puesto
6. Enrique Ortiz.- Especialista en la Residencia Estatal de Veracruz, 30 años en FIRA y 12 años de en el programa.
7. Jorge García Hernández.- Residente Estatal en Oaxaca. 26 años de experiencia en FIRA y 12 años en el puesto.
8. Roberto Ramírez Franco.- Especialista de la residencia estatal en Oaxaca, con 24 años de experiencia en FIRA y 6 años en el puesto.
9. Jorge Alberto Carvajal Paredes.- Técnico Especializado independiente (consultor externo) desde 2003 colaborando con FIRA y a partir del 2010 como consultor evaluador de proyectos acreditado de FIRA.
10. Raúl Lavariego Floreal.- Despacho de servicios especializados SETERODES, S.C., ubicado en la ciénaga de Zimatlán, creada en 2008 y Registrada ante FIRA en 2010.
11. Eduardo Salcedo.- Agente local Oaxaca de FIRA, con 31 años de experiencia en FIRA y 22 años en el puesto de agente.
12. Erik Virgen.- Promotor en la agencia FIRA en Oaxaca, con 7 años de experiencia en FIRA e igual número de años en el puesto.

II. Dirección Regional Occidente

13. Nemesio Manuel Monarrez Macías.- Director Regional Occidente



14. Alonso Vargas Palma.- Subdirector Regional de Promoción en la Dirección Regional Occidente, con 32 años de experiencia en FIRA y 7 años de experiencia en el puesto.
15. René Silis.- Especialista en la Subdirección Regional de Promoción en Occidente, con 19 años de experiencia en FIRA y 13 en puesto actual.
16. José Guadalupe Torres Sánchez.- Especialista de la Residencia Estatal Jalisco con 25 años de experiencia en FIRA y 4 años en el puesto actual.
17. José Antonio Jacobo Cuellar.- Agente en la agencia Guadalajara, con 30 años de experiencia en FIRA y 3.5 años en el cargo.
18. Raúl Caín Guadalupe Salgado Guluarte.- Promotor de la Agencia Guadalajara de la residencia en Jalisco, con 5 años de experiencia en FIRA y en el puesto.
19. José Isaías Charles Lozano.- Agente en la agencia Irapuato, con 29 años de experiencia en FIRA y 15 años en el cargo.
20. Juan de Dios Andrade de la Cruz.- Residente estatal en Guanajuato, con 30 años de experiencia en FIRA y 3 años en el cargo.
21. Guillermo de Jesús Richaud Villalvazo.- Gerente de Contabilidad de la Empresa VIMIFOS CAPITAL (Financiamiento Agropecuario Efectivo).- Intermediario Financiero No Bancario. Siete años trabajando con FIRA. Crédito de avío, refaccionario.
22. Carlos García Chavez.- Subdirector Agropecuario de CONSOL NRGOCIOS, S.A. DE C.V.- Sociedad Financiera de objetivo múltiple sur, tiene 10 años operando como SOFON.
23. Luis Guillermo Carrillo Carrillo.- BX+ BANCO.- Subdirector de Agronegocios y Fomento. 15 años en la banca y 10 años en BX+
24. Feliciano Castro Lopez.- Gerente general de la caja solidaria Guachinango (SC de AP de RL de CD) en Jalisco con 17 años en la caja e igual número de años en el puesto.
25. Felipe Pérez Niño.- Agente en Ameca Jalisco, con 4 años de experiencia en el puesto y 10 en FIRA.
26. Erika Camacho Camacho.- Administradora de la Varelio Camacho SPR de RL.- 13 años en la empresa y 3 en puesto.
27. José Antonio García Vigil.- Residente estatal en Jalisco, con 5 años de experiencia en el puesto y 23 años en FIRA.
28. Juan Carlos Avendaño Montero.- Consultor. Antigüedad de trabajo con FIRA de 16 años.
29. Alfredo Alonso Torres.- Técnico de Agropecuaria y Servicios Técnicos, AGROSER, S.P.R. de R.L. Empresa de servicios y asesoría.

III. Dirección Regional Sureste

30. José Jesús Ruíz Barreda.- Director Regional Sureste
31. Rafael Aldama Alvarado.- Especialista de la Subdirección Regional del Promoción Sureste.
32. Eleazar Luna López.- Subdirector de la Subdirección Regional del Promoción Sureste.
33. Jorge Flores Granados.-Residente estatal de la Residencia Estatal Yucatán con 25 años de experiencia en FIRA y 3.5 en el puesto.
34. José Filiberto Martínez Bocanegra.- Residente Estatal de Quintana Roo.
35. Francisco José Broll Martínez.- Residente Estatal en Campeche.



36. Manuel Hernández Salcedo.- Agente en Mérida, con 23 años de experiencia en FIRA y 10 años con experiencia en el puesto.
37. Luis Miguel León Piñera.- Gerente de Agronegocios. SAGN Producto Metro Sur. Tiene 3 años en el puesto y cinco años en el banco.
38. Leopoldo Chel Ucan.- Director del Grupo Consultor en Agronegocios Xela, S. de P. R. de R.L., con ocho años en la empresa y 26 años en la consultoría.
39. Luis Zepeda.- Presidente de la Unión Ganadera Regional Oriente en el estado de Yucatán.
40. María Isabel Coutiño Laguna.- Agente de la Agencia en Valladolid en el estado de Yucatán, con dos años en el cargo y cinco años de experiencia en FIRA.

IV. Oficinas Centrales de FIRA

41. Francisco Herrera Lezama.- Director de Promoción
42. Beatriz Pánuco.- Directora de Procesos, Calidad y Control
43. Salvador del Moral.- Subdirector de la Mesa de Control.
44. Fernando Floriuk.- Subdirector de Desarrollo de productores y prestadores de servicios.
45. Antonio Botello Espinosa.- Subdirector de Intermediarios Financieros No Bancarios.
46. Sergio Sánchez Loera.- Subdirector de Intermediarios Financieros Bancarios.
47. Manuel Soto.- Especialista de la Subdirección de Intermediarios Financieros Bancarios.
48. Marco Antonio Haro Murray.- Subdirector de Garantías y Apoyos Financieros.
49. Eduardo Trejo González.- Especialista de la Subdirección de garantías y Apoyos Financieros
50. Manuel Rivera.- Subdirector de Programación y Presupuestación, con 28 años de experiencia en FIRA y 14 en el puesto.
51. Gabriela Pérez.- Especialista de la Subdirección de Programación y Presupuestación con 11 años en el cargo actual.

V. Dirección Regional Norte

52. Rodolfo Cesar Camacho Estrada.- Director Regional Norte
53. Ing. Cesar Jaime Martínez Uribe.- Subdirector Regional de Promoción, con 30 años de experiencia en FIRA y 12 años en el cargo.
54. Abel Rojas.- Especialista estatal en promoción de negocios en Coahuila.- 17 años en FIRA y 4 años de experiencia en el puesto.
55. Gabriel Salem.- Especialista estatal en promoción de negocios en Tamaulipas.- con 24 años de experiencia en FIRA y 7 años en el puesto.
56. Carlos Alonso Gómez Solano.-Residente Estatal de Nuevo León.- 24 años de antigüedad en FIRA y 2.5 años en el puesto.
57. Marcos Hernández.-Especialista de la Residencia Estatal de Nuevo León.- 16 años en FIRA y 3.5 años de experiencia en el puesto.
58. Gabriel de Jesús Ibarra Martínez.- Especialista de la Subdirección Regional de Promoción Norte.



59. Sigfrido Chávez Mayo.- Agente de Monterrey, Nuevo León. con 19 años de experiencia en FIRA y 7 años el puesto actual.
60. Beatriz Mora Rodríguez.- Agente de Monte Morelos, Nuevo León, con 7 años de experiencia en FIRA y 2 años el puesto actual.
61. Cesar Cantú Galván.- Funcionario de BX+.- Subdirector de Agronegocios y Fomento.- Banco de primer piso que participa directamente con FIRA como IFB. Tiene el funcionario 32 años en sector bancario y 10 en el banco.
62. Marco Antonio Rivera Pérez.- Apoderado del despacho “Impulsora Agrícola y Rural, S.A. de C.V.- Despacho registrado en FIRA”, inicia en el 2002.
63. Rubén García Lozano.- Subdirector de Promoción Región Norte. Parafinanciera SOFICAM Sociedad Financiera campesina S.A. de C.V. SOFOM ENR.

VI. Dirección Regional Noreste

64. Oscar Bustamante .- Director Regional Noreste
65. Pedro Díaz.- Subdirector Regional del Noroeste de FIRA
66. Antonio Godínez.- Residente estatal de FIRA en Sonora. 27 años de experiencia en FIRA y 3 años en el cargo.
67. Felipe Pacheco.- Especialista de la Dirección Regional Noroeste
68. Martín Anguiano.- Agente en Hermosillo
69. Gabriel Flores.- Agente en Obregón
70. José Luis Asencio Ramírez.- Especialista de la Subdirección Regional de Apoyos Noroeste. 4 años en el puesto y 22 años en FIRA.
71. Javier Sotelo Vejar.- Director General de SIDEKAN, Sistema de Desarrollo Ganadero UGRS, S.A. de C.V. SOFOM ENR
72. J. Rodolfo Federico Burrel.- Despacho Agropecuario del Pitic. Trabajan con FIRA desde hace 14 años
73. J. Lauro Hernández.- Despacho Agropecuario del Pitic.
74. Gabriel Flores Soria.- Agente en la Agencia Ciudad Obregón. 24 en FIRA y 15 años en el puesto.
75. José Eliseo Ortiz Enríquez.- Técnico para el Programa del uso eficiente del agua de riego de gravedad a nivel de parcelas en los módulos del DR del Yaqui. Consultor de INIFAB siempre en el área de la irrigación en la agricultura.
76. Fabián Corral Figueroa.- Técnico especialista en asesoría en módulos de riego trabajando actualmente para el Programa del uso eficiente del agua de riego de gravedad a nivel de parcelas en los módulos del DR del Yaqui.
77. Ana Luisa Solís Ramírez.- Director de la Unión de crédito de Cajeme, S.A de C. V., con 9 años en el cargo actual y 30 en la Unión.
78. Lamberto Arvizu Peralta.- Presidente de la Unión de Crédito de Cajeme, con tres años en el puesto.
79. Elizardo Salazar Esquer.- Gerente del Grupo Tres Valles, con 20 años en el puesto.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



80. José Sánchez Valenzuela.- Director de Crédito de la SOFOM Tepeyac, con 19 años en la empresa en la cual se creó su actual puesto.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



ANEXO IX. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD

No aplica el formato sugerido en los T de R. La normatividad del programa está sujeta a procedimientos relacionados con su condición de fideicomisos públicos.



ANEXO X. VALORIZACIÓN DE PROCESOS

Indicador	Resultado en porcentaje y justificación del evaluador
Porcentaje de procesos que son eficaces: 90%	Cumplieron al 100% los procesos de i) programación presupuestación, ii) recepción y análisis de solicitudes, iii) gestión y autorización de apoyos tecnológicos, y de iv) reembolso de apoyos tecnológicos. No se dispone de datos de cumplimiento de metas para los procesos de i) planeación, ii) difusión y iii) de registro de proveedores especializados, habilitación de técnicos y registro de despachos, pero existen antecedentes y acciones diversas que fueron verificadas en campo, mismas que permiten valorar que los procesos se llevan a cabo con alto grado de eficacia aunque ofrecen algunas oportunidades de mejora. Ver Anexo VII, página 170.
Porcentaje de procesos suficientes: 90%	Todos los procesos son suficientes. En algunos casos cuentan con elementos que superan los mínimos necesarios para garantizar la operación del Programa. Ver cuestionario aplicado en campo en Anexo VI, página 168.

Fuente: Consultores FAO con base en trabajos



ANEXO XI. CARACTERÍSTICAS DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO DE FIRA

	TIPO DE APOYO SEGÚN ROP 2012:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		POBLACIÓN OBJETIVO
A	APOYO PARA (LA) ORGANIZACION (FORMAL) DE PRODUCTORES Y (LA) ESTRUCTURACION DE PROYECTOS PARA EL FINANCIAMIENTO.	Incrementar la base de sujetos de crédito, para su inserción al financiamiento.		Personas físicas o morales que puedan ser sujetos de crédito (Es decir, todavía NO ACREDITADOS) de los Intermediarios Financieros que operan con FIRA
		Dotar a la población objetivo de los conocimientos necesarios para la formación de sujetos de crédito y estructuración de proyectos, con el fin de que desarrollen sus empresas, en función de la calidad de sus recursos, procesos y buenas prácticas empresariales.		(así como los) prestadores de servicios que participen en el mercado de asesoría y consultoría para los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural; o jóvenes y estudiantes que participen en apoyo a dichos sectores.
No.	COMPONENTES	Modalidades del servicio	Conceptos (servicios) elegibles	Orientación del Servicio
I	PARA LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y (LA) ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS. (Inducción de productores a su organización formal, mediante esquemas de formación de figuras asociativas legales; educación financiera y esquemas de masificación del crédito y estructuración de proyectos)	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	para promoción de programas y servicios de FIRA y otras instituciones.
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		para conocer esquemas de organización
		vi) Eventos de Demostración;		para fomentar la educación financiera y esquemas de masificación del crédito
		vii) Estancias de Capacitación		para la estructuración de proyectos
		Asesoría		para formación, gestión, trámite y registro de figuras legales
Consultoría.-		N.A.		
II	PARA LA PLANEACIÓN PRODUCTIVA CON VISIÓN EMPRESARIAL (formación de demanda capacitada). (Análisis de Recursos (diagnósticos), Contabilidad Básica y Requerimientos legales, fiscales, laborales, administrativos y financieros para la evaluación integral de la empresa y para la estructuración de Proyectos Productivos y elaboración de planes básicos de negocio)	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		
		vi) Eventos de Demostración;		
		vii) Estancias de Capacitación		para el desarrollo de capacidades empresariales.
		Asesoría		N.A.
Consultoría		N.A.		

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



Continúa ANEXO X1. CARACTERÍSTICAS DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO

No.	COMPONENTES	Modalidades del servicio	Conceptos (servicios) elegibles	Orientación del Servicio
III	PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO PRODUCTIVO.- (Mejoras al proceso productivo (tecnologías, capacitación y desarrollo de habilidades), análisis de mercado y de la demanda del producto, demostración de tecnologías y capacitación para utilizar herramientas de administración de riesgos tales como: FINCAS, seguros, coberturas, agricultura por contrato y fianzas):	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	para adquirir conocimientos sobre admón de proyectos y riesgos involucrados;
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		para conocer nuevas tecnologías
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		para participar en misiones comerciales o tecnológicas)
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		
		vi) Eventos de Demostración;		
		vii) Estancias de Capacitación		
			Asesoría:-	para mejorar productividad y rentabilidad)
	Consultoría.-	para mejorar productividad y rentabilidad)		
IV	PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO.- (Gestión de proyectos, el seguimiento y la evaluación de los resultados).		Capacitación	N.A.
			Asesoría:-	para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos destinados a PD1 PD2)
			Consultoría	N.A.
V	PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO DE ASESORIA Y CONSULTORIA.- (Formación y certificación de prestadores de servicios (especializados) que estén orientados a la estructuración de proyectos; la formación y desarrollo de sujetos de crédito; la promoción a la organización, (el financiamiento y el desarrollo tecnológico):	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	para fortalecer competencias de PSE,
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		para desarrollar capacidades y competencias de jóvenes y estudiantes
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		para desarrollar capacidades y competencias de jóvenes y estudiantes
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		para participar en misiones comerciales o tecnológicas)
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		
		vi) Eventos de Demostración;		
		vii) Estancias de Capacitación		
	Asesoría	N.A.		
	Consultoría.-	N.A.		

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



Continúa Anexo XI. CARACTERÍSTICAS DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO

No.	TIPO DE APOYO SEGÚN ROP 2012:	Objetivos Específicos	Población objetivo	
B	PARA EL FORTALECIMIENTO / DESARROLLO EMPRESARIAL (ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS DE PRODUCTORES Y EXPANSIÓN DE ESTRUCTURAS DE PSE)	Fortalecer las competencias productivas, tecnológicas, financieras y empresariales de los productores mediante mejoras tecnológicas, formación de recurso humano, eficiencia en procesos administrativos, contables, comercialización y mercadotecnia.	Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito (Es decir YA SON ACREDITADOS) de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA, cuyo Ingreso Neto Anual no rebase el equivalente a 10 millones de UDIS	
		Desarrollo y fortalecimiento de Prestadores de Servicios Especializados y Agentes de Cambio Tecnológico privados, para atender a las empresas y organizaciones de productores.	Prestadores de Servicios Especializados que participen en el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría, y ofrezcan sus servicios en el Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.	
	COMPONENTES	Modalidades del servicio	Conceptos (servicios) elegibles	Orientación del Servicio
I	PARA LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	para adquirir o actualizar conocimientos sobre características del producto y condiciones que demanda el mercado objetivo, o sobre nuevas tecnologías y procesos.
		ii) Eventos de capacitación Nacional (cursos, seminarios, talleres);		para lograr mejoras tecnológicas en acondicionamiento de productos, logística, comercialización,
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero: (cursos, seminarios, talleres);		para el desarrollo, manejo y administración de centros de acopio, de empaques y otras unidades de servicio.
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		para mejorar productividad y rentabilidad
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		Para identificar, transferir, o diseñar tecnologías y procesos que satisfagan las características del producto que demanda el mercado;
		vi) Eventos de Demostración;		para el establecimiento de centros de acopio; empaques y unidades de servicio;
		vii) Estancias de Capacitación		para mejorar procesos productivos y administrativos
		Asesoría	para estudios de factibilidad para el establecimiento de centros de entrenamiento y desarrollo tecnológico privados.	
		Consultoría.-		
		II	PARA EL FORTALECIMIENTO / DESARROLLO EMPRESARIAL	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,
ii) Eventos de capacitación Nacional (cursos, seminarios, talleres);	para fortalecer competencias de PSE,			
iii) Eventos de capacitación en el Extranjero: (cursos, seminarios, talleres);	para fortalecer competencias de PSE,			
iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;	para desarrollar capacidades y competencias de jóvenes y estudiantes			
v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;	para la contratación de servicios gerenciales			
vi) Eventos de Demostración;	para la expansión de estructuras de PSE.			
vii) Estancias de Capacitación	para la formulación, gestión y seguimiento de proyectos destinados a PD1 PD2)			
Asesoría.-				
Consultoría.-	N.A.			

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa Anexo XI. CARACTERÍSTICAS DE LOS APOYOS DE FOMENTO TECNOLÓGICO

NO.	TIPO DE APOYO SEGÚN ROP 2012:	Objetivos específicos	Población Objetivo	
C	PARA LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL Y REDES DE VALOR	Integrar a productores y sus empresas en alianzas estratégicas para fortalecer su participación en las redes de valor y el establecimiento de relaciones de negocio de largo plazo. (El Ingreso Neto Anual de las poblaciones objetivo, no debe rebasar el equivalente a 10 millones de UDIS.)	(Productores, organizaciones o empresas de productores como) Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito (Es decir YA SON ACREDITADOS) de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA (así como las) Empresas, comercializadoras u otras entidades que participen en esquemas de desarrollo de proveedores, producción por contrato o que apoyen la integración de dichas personas a las redes de valor	
	COMPONENTES	Modalidades del servicio	Conceptos (servicios) elegibles	Orientación del Servicio
I	PARA EL ANÁLISIS DE LA RED DE VALOR. (Identificar oportunidades de negocio que faciliten la integración al mercado, y para obtener certificaciones requeridas en la Integración a redes de valor y en el desarrollo de nuevos productos).	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico, ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres); iii) Eventos de capacitación en el Extranjero (: cursos, seminarios, talleres); iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional; v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero; vi) Eventos de Demostración; vii) Estancias de Capacitación	Capacitación.	para adquirir, actualizar y aplicar conocimientos relativos al desarrollo de redes de valor, esquemas de desarrollo de proveedores, tendencias de consumidores, aspectos legales, contables, fiscales y portafolio de proveedores de estos servicios. Para elaboración e implantación de manuales, procedimientos y competencias necesarias para la obtención de certificaciones Para diseñar y desarrollar nuevos productos, con base en características organolépticas, nutracéuticas, probióticas, funcionales, de conveniencia, y de tecnología, entre otras
		Asesoría	N.A.	
		Consultoría.-		Para la elaboración del diagnóstico, análisis de la industria, mapeo de redes, detección de mercado objetivo, oportunidades de negocio, identificación de oferta y demanda, y proyecto de desarrollo de proveedores; con el fin de concretar esquemas de integración. Para elaboración e implantación de manuales, procedimientos y competencias necesarias para la obtención de certificaciones Para diseñar y desarrollar nuevos productos, con base en características organolépticas, nutracéuticas, probióticas, funcionales, de conveniencia, y de tecnología, entre otras
II	PARA LA OPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LOS ESQUEMAS DE INTEGRACIÓN.	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico, ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres); iii) Eventos de capacitación en el Extranjero (: cursos, seminarios, talleres); iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional; v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero; vi) Eventos de Demostración; vii) Estancias de Capacitación	Capacitación.	Para participar en misiones comerciales, ferias y exposiciones, que permitan a la población objetivo promover sus productos en mercados nacionales e internacionales. Para documentar y difundir casos de éxito y desarrollar modelos replicables de integración de redes de valor y desarrollo de proveedores. Para participar o realizar encuentros empresariales y mesas de negocios;
		Asesoría.-		Para desarrollar sistemas y procedimientos que permitan instrumentar controles eficientes y oportunos, relacionados con volumen de entrega, calidad, trazabilidad, almacenaje, comercialización, ingresos, y costos, entre otros. Para investigación de mercados, diseño de estrategias de mercadotecnia y/o promoción, desarrollo y registro de marcas, publicidad y páginas web; que permitan ampliar las ventas de los productos que se generen en los procesos de integración de redes de valor y desarrollo de proveedores. Para diseñar y elaborar proyectos relativos al establecimiento de Centros Logísticos de Abasto; que permitan incrementar la eficiencia de los procesos de acopio, selección, acondicionamiento, empaque, almacenamiento y distribución de productos agropecuarios, forestales y pesqueros Para la ejecución y el seguimiento de esquemas de integración que fortalezcan la participación de los productores en las redes de valor, así como el establecimiento de relaciones de negocio de largo plazo.
		Consultoría	N.A.	

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



ANEXO XI- FIRA: ESTRUCTURA DE LAS ROP 2012 (APOYOS TECNOLÓGICO)

NO.	TIPO DE APOYO SEGÚN ROP 2012:	Objetivos específicos		Población Objetivo
D	PARA PROYECTOS CON BENEFICIO AL MEDIO AMBIENTE Y MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO	Impulsar el desarrollo de proyectos que incorporen tecnologías innovadoras que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, la producción sostenible y la generación de energías alternativas.		Personas físicas o morales que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciben fondeo y/o garantía de FIRA, y que cuenten con proyectos con beneficios al medio ambiente o del mercado de carbono;
		Inducir la reducción, control y/o remediación de los gases de efecto invernadero que se generan en las actividades de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural, y mitigar sus efectos sobre el medio ambiente, a través de proyectos relacionados con el mercado de carbono		Prestadores de Servicios Especializados que participen en el desarrollo del mercado de asesoría y consultoría en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural.
	COMPONENTES	Modalidades del servicio	Conceptos (servicios) elegibles	Orientación del Servicio
I	Para Proyectos con Beneficios al Medio Ambiente. (Difusión, adopción de tecnologías e implementación de proyectos relacionados con uno o más de los aspectos siguientes: i) reducir causas y efectos del cambio climático, ii) uso eficiente del agua y la energía, iii) conservación del medio ambiente, iv) uso racional de los recursos naturales, v) el desarrollo de biocombustibles y vi) fuentes de energía renovables.)	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación	Para conocer los beneficios de la implementación de proyectos de eficiencia energética y uso racional del agua.
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		Para conocer tecnologías disponibles, que permitan desarrollar proyectos con beneficios al medio ambiente, producción de energías alternativas, gestión de residuos y biocombustibles.
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		Para adquirir o actualizar conocimientos y/o habilidades que permitan a los Prestadores de Servicios Especializados, identificar, promover, asesorar e inducir la adopción y establecimiento de proyectos con beneficios al medio ambiente, de energías alternativas, de gestión de residuos, de producción de biocombustibles y de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		
		vi) Eventos de Demostración;		
		vii) Estancias de Capacitación		
		Asesoría	Para el establecimiento, la operación y el seguimiento en campo de proyectos que brinden beneficios al medio ambiente, incluyendo la elaboración de registros de comportamiento.	
		Consultoría.-	Para elaborar diagnósticos, diseñar e implementar proyectos orientados al desarrollo de fuentes limpias, alternativas y renovables de producción de energía y/o que brinden beneficios al medio ambiente (en especial producción de biocombustibles y uso eficiente del agua). Para diseñar e implementar tecnologías que utilicen "ecotecnias", relacionadas con la eficiencia energética y el impacto de los procesos productivos al medio ambiente.	
II	Para Proyectos del Mercado de Carbono. (Promoción, difusión e implementación de proyectos del mercado de carbono; así como procesos de obtención de certificados negociables de reducción de gases de efecto invernadero.)	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Capacitación.	Para difundir modelos de proyectos relacionados con los mercados de carbono, su estructuración, manejo, requerimientos, propósitos, alcances y beneficios.
		ii) Eventos de capacitación Nacional (: cursos, seminarios, talleres);		Para adquirir o actualizar conocimientos y/o habilidades que permitan, a los Prestadores de Servicios Especializados, identificar, promover, asesorar e inducir la adopción y establecimiento de proyectos relacionados con los mercados de carbono.
		iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);		Para adquirir o actualizar conocimientos y/o habilidades que permitan, a los Prestadores de Servicios Especializados, identificar, promover, asesorar e inducir la adopción y establecimiento de proyectos relacionados con los mercados de carbono.
		iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;		
		v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;		
		vi) Eventos de Demostración;		
		vii) Estancias de Capacitación		
		Asesoría.-	N.A.	
		Consultoría	Para la elaboración de proyectos, relacionados con la obtención de Certificados de Reducción de Emisiones (CER), Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) o similares, Para la formulación y gestión de proyectos de inversión, con beneficios al medio ambiente o relativo al mercado de carbono, que involucren crédito reaccionario para productores que sean PD1 y PD2.	

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa Anexo XI. FIRA: ESTRUCTURA DE LAS ROP 2012 (APOYOS FINANCIEROS)

TIPO DE APOYO SEGÚN ROP 2012:		OBJETIVOS ESPECÍFICOS		POBLACIÓN OBJETIVO
A	APOYO PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS.	Contribuir al desarrollo de la oferta de servicios financieros en los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural para facilitar el acceso al crédito formal a la población objetivo de FIRA.		Personas físicas o morales, que se dediquen a actividades del Sector Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural del país
		Inducir el fortalecimiento de intermediarios financieros y el uso de esquemas integrales de administración de riesgos.		(así como) Intermediarios Financieros que operen en forma directa con FIRA, y empresas parafinancieras que operen con estos últimos.
No.	COMPONENTES	Conceptos (servicios) elegibles	Modalidades del servicio	Orientación del Servicio
	Para Fortalecimiento de Intermediarios Financieros y Empresas Parafinancieras. (Considera apoyos para fortalecer la red de Intermediarios Financieros que operan de manera directa con FIRA, así como para fortalecer a las empresas parafinancieras que operen con dichos intermediarios, y para ampliar la cobertura y oferta de servicios financieros que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal).	Capacitación.	i) Eventos de Promoción a la Organización, Financiamiento y Desarrollo Tecnológico,	Para difundir programas, normatividad, productos y servicios relacionados con FIRA.
			ii) Eventos de capacitación nacional: (cursos, seminarios, talleres);	Para que ejecutivos y operadores de Intermediarios Financieros No Bancarios, o de empresas parafinancieras, desarrollen y fortalezcan sus capacidades y certifiquen sus competencias relacionadas con el proceso de crédito y otros servicios financieros que demanda la población objetivo de FIRA.
			iii) Eventos de capacitación en el Extranjero : (cursos, seminarios, talleres);	
			iv) Misión Comercial o Tecnológica Nacional;	Para la elaboración de los planes estratégico, operativo, financiero y de negocios, de Intermediarios Financieros No Bancarios y de empresas parafinancieras.
			v) Misión Comercial o Tecnológica en el Extranjero;	
			vi) Eventos de Demostración;	Para que Intermediarios Financieros No Bancarios y empresas parafinancieras diseñen y desarrollen productos financieros que satisfagan las necesidades de las empresas del sector rural.
			vii) Estancias de Capacitación	
I	Para Fortalecimiento de Intermediarios Financieros y Empresas Parafinancieras. (Considera apoyos para fortalecer la red de Intermediarios Financieros que operan de manera directa con FIRA, así como para fortalecer a las empresas parafinancieras que operen con dichos intermediarios, y para ampliar la cobertura y oferta de servicios financieros que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal).	Consultoría (Los siguientes conceptos son elegibles únicamente para Intermediarios Financieros No Bancarios que operen en forma directa con FIRA; así como para empresas parafinancieras que demuestren haber descontado operaciones con recursos FIRA, por un monto total mayor al equivalente a un millón de UDIS, durante los 12 meses anteriores a la fecha de la solicitud correspondiente).		Para la elaboración del diagnóstico integral, programa y plan de fortalecimiento del intermediario financiero y empresas parafinancieras, que incluyan al menos las condiciones operativas en que desarrollan las actividades, uso de procedimientos, sistemas, políticas, estrategias debilidades, áreas de oportunidad, recomendaciones y plan de mejora.
				Para la elaboración del diagnóstico y del programa y plan de fortalecimiento de las empresas parafinancieras.
				Para la elaboración de los planes estratégico, operativo, financiero, de negocios y de mercadotecnia; así como para el diseño y desarrollo de productos financieros que demanda la población objetivo de FIRA.
				Para el diseño e implementación de manuales y políticas de crédito, de procedimientos de operación, de organización, de contabilidad, de evaluación de acreditados, de calificación de cartera y de creación de reservas preventivas; que cumplan con los requerimientos mínimos respectivos establecidos por FIRA.
				Para el diseño, implantación y fortalecimiento de un gobierno corporativo.
				Para el diseño e implantación de un manual y un sistema de control interno, que cumpla con los requerimientos mínimos correspondientes establecidos por FIRA.
				Para el diseño e implantación de un manual y un sistema de administración integral de riesgos, que cumpla con los requerimientos mínimos correspondientes establecidos por FIRA.
				Para la adquisición, mantenimiento o mejora de sistemas informáticos (incluyendo licencias de uso de software) que soporten el proceso de crédito.
				Para el desarrollo de infraestructura electrónica que permita realizar transacciones financieras eficientes.
				Para la contratación del sistema de información de acreditados, con alguna de las Sociedades de Información Crediticia autorizadas por la CNBV.
	Para la contratación del servicio de calificación de riesgo de crédito corporativo y/o de administrador de activos financieros, con las calificadoras autorizadas por la CNBV.			
	Para Fortalecimiento de Intermediarios Financieros y Empresas Parafinancieras. (Considera apoyos para fortalecer la red de Intermediarios Financieros que operan de manera directa con FIRA, así como para fortalecer a las empresas parafinancieras que operen con dichos intermediarios, y para ampliar la cobertura y oferta de servicios financieros que permitan a la población objetivo acceder al crédito formal).	Expansión de Estructuras de Intermediarios Financieros y Empresas Parafinancieras Los Intermediarios Financieros solicitantes deberán incrementar el monto de sus operaciones de descuento o garantía sin fondeo con productores PD1 y PD2, durante el período de 365 días naturales que se autorice, conforme a lo siguiente:		
		a) Contratación de personal que participe en cualquier etapa del proceso de crédito. (Los solicitantes deberán incrementar el monto de sus operaciones de descuento o garantía sin fondeo con productores PD1 y PD2, durante el período de 365 días naturales que se autorice)	Las Instituciones de Banca Múltiple	deberán generar un incremento anual de al menos el equivalente a 18 millones de UDIS de descuento o garantía sin fondeo, por ejecutivo o personal operativo contratado, incluyendo una participación mínima de 30% en créditos refaccionarios.
		b) Contratación de personal directivo de segundo nivel. (Para ser elegibles de este apoyo el beneficiario deberá contar previamente con un diagnóstico y un programa de fortalecimiento en operación)	Los Intermediarios Financieros No Bancarios	deberán generar un incremento anual de al menos el equivalente a 4 millones de UDIS de descuento o garantía sin fondeo, por ejecutivo o personal operativo o personal directivo contratado, incluyendo una participación mínima de 20% en créditos refaccionarios.
	c) Contratación de personal directivo de segundo nivel. (Para ser elegibles de este apoyo el beneficiario deberá contar previamente con un diagnóstico y un programa de fortalecimiento en operación)	las Empresas Parafinancieras propiedad de los productores (EPPP)	Las EPPP deberán generar un incremento anual de al menos 2 millones de UDIS de financiamiento a través de Bancos e IFNB que reciban fondeo y/o garantía de FIRA, incluyendo una participación mínima de 20% en créditos refaccionarios.	



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural



Continúa Anexo XI. FIRA: ESTRUCTURA DE LAS ROP 2012 (APOYOS FINANCIEROS)

No.	COMPONENTES	Conceptos (servicios) elegibles	Modalidades del servicio	Orientación del Servicio
II	Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros. Apoyo en tasa de interés: Para que los productores PD1 que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciban fondeo y/o garantía de FIRA, y los productores elegibles en los Programas Especiales autorizados por FIRA, tengan acceso a financiamientos en condiciones preferenciales.	Tasa de Interés preferencial	a)	En créditos de avío y/o capital de trabajo, créditos refaccionarios y/o arrendamiento financiero de largo plazo, destinados a la actividad primaria de productores que sean PD1, el importe máximo con apoyo en tasa de interés es el equivalente a 160,000 UDIS, por socio activo.
			b)	En operaciones al amparo del "Programa Permanente de Apoyo a Zonas Afectadas por Desastres Naturales", el importe máximo de crédito con apoyo en tasa de interés es el equivalente a 10 millones de UDIS de saldo de crédito, por empresa o grupo de riesgo común. En su caso, en ese importe no se considera el financiamiento que se otorgue a la empresa parafinanciera y que ésta transfiera a los productores.
			Los apoyos de tasa de interés para los incisos a. y b. se otorgarán para operaciones que se descuenten con recursos de FIRA y cuyo vencimiento esté pactado hasta el 31 de diciembre de 2013.	
			En operaciones que tengan plazo de vencimiento después de esa fecha, se les ajustará la tasa a partir del 1 de enero de 2014, considerando la tasa sin apoyo para tasas variables y fijas.	
			c)	En operaciones relativas al "Programa Especial para el Financiamiento de Largo Plazo a las Empresas Rurales", se otorga apoyo de acuerdo a lo siguiente:
			1	Acreditados elegibles: productores con necesidades de financiamiento refaccionario de hasta el equivalente a 160,000 UDIS, de crédito por socio activo, que cuenten con proyectos técnica y financieramente viables.
			2	Destino: inversiones nuevas en la actividad primaria de los Sectores Agropecuario, Forestal y Pesquero, o de proyectos sostenibles o relativos al mercado de carbono. Estos proyectos serán seleccionados por un órgano colegiado constituido para tal efecto, con la participación de expertos en la materia.
			3	Créditos elegibles: crédito refaccionario y arrendamiento financiero, ambos en moneda nacional, para adquisición de activos fijos productivos. No serán elegibles las reestructuras y consolidaciones de pasivos.
			4	Determinación del Monto del Apoyo: Se otorgará un apoyo calculado mediante el valor presente de los importes de los apoyos en tasa de interés respectivos que se otorgarían para toda la vida del crédito conforme a su calendario de amortización. El apoyo se calcula y reserva al descuento. El porcentaje de apoyo lo determinará FIRA, para este caso se establece en 4 puntos. El valor presente solo aplica para la opción de Bonificación al inicio, las opciones Bonificación en puntos porcentuales y Bonificación al final se otorgarán a valor nominal en el momento del cobro de intereses.
			5	Modalidades de entrega del Apoyo. El Intermediario Financiero podrá escoger entre alguna de las siguientes modalidades:
i) Bonificación al inicio. El 100% del apoyo se otorga al momento del descuento, para ser aplicado al saldo del crédito.				
ii) Bonificación en puntos porcentuales. Se bonifican los puntos correspondientes cuando exista pago de intereses.				
iii) Bonificación al final. El 100% del apoyo se otorga cuando el monto reservado sea igual al saldo del crédito.				
II	Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros. Apoyo en tasa de interés: Para que los productores PD1 que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciban fondeo y/o garantía de FIRA, y los productores elegibles en los Programas Especiales autorizados por FIRA, tengan acceso a financiamientos en condiciones preferenciales.	(Apoyo para la) FORMACIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO (SIEBAN)	INTERMEDIARIOS FINANCIEROS	
			Los IF podrán recibir como apoyo un porcentaje del valor de los créditos fondeados correspondientes a los productores de los estratos PD1 y PD2 destinados a la actividad primaria	
			Los créditos elegibles de apoyo SIEBAN para la población de productores PD1 y PD2, estará limitado a 33,000 UDIS por socio activo, en uno o varios créditos y los montos adicionales no serán elegibles del apoyo.	
Aplican otras condiciones y exclusiones (Ver ROP's pags. 18 y 19.)				
II	Cobertura y Disponibilidad de Servicios Financieros. Apoyo en tasa de interés: Para que los productores PD1 que sean sujetos de crédito de los Intermediarios Financieros que reciban fondeo y/o garantía de FIRA, y los productores elegibles en los Programas Especiales autorizados por FIRA, tengan acceso a financiamientos en condiciones preferenciales.	(Apoyo para la) Apertura de Centros de Atención al Público.	Intermediarios Financieros No Bancarios:	
			Los intermediarios beneficiarios de este apoyo deberán incrementar el monto de sus operaciones de descuento y/o garantía sin fondeo con productores PD1 y PD2, en el equivalente a 2 millones de UDIS durante el período de 365 días naturales que al efecto se autorice.	
			Los conceptos elegibles de este apoyo son exclusivamente los costos de adaptación de inmuebles, adquisición de mobiliario de oficina, software y hardware para plataforma informática y equipo de comunicación.	
No serán elegibles de apoyo los intermediarios que hayan recibido apoyos similares del Gobierno Federal, para la apertura de un mismo centro de atención al público.				
III	Esquema Integral de Administración de Riesgos	(Apoyo para el) Precio de Servicio de Garantía (para créditos contratados con Garantía FEGA)	a)	Créditos refaccionarios otorgados a productores que sean PD1 y PD2 de cualquier región del país.
			b)	Créditos de avío y/o capital de trabajo otorgado a productores que sean PD1 y PD2 de la región Sur-Sureste
			c)	Créditos refaccionarios otorgados a productores que sean PD3, cuyo saldo sea de hasta el equivalente a 10 millones de UDIS, por acreditado final y/o grupo de riesgo común.
			d)	Acreditados elegibles dentro del "Programa Especial para el Financiamiento de Largo Plazo a las Empresas Rurales".
			e)	Productores que sean PD1, PD2 y PD3 de todo el país que participen en proyectos sostenibles o relativos al mercado de bonos de carbono.
			a)	Personas físicas o morales que tengan algún crédito fondeado y/o garantizado con FIRA y se dediquen a actividades primarias en alguno de los sectores anteriores.
b)	Personas físicas o morales que participen en las etapas de procesamiento y/o comercialización y que estén en alguno de los casos siguientes:			

FUENTE: Elaborado por Consultores FAO en base a las Reglas de Operación del Programa que Canaliza apoyos de fomento de FIRA 2012. Enero 2014.



Programa de Cooperación FAO-FIRA

Evaluación de procesos del Programa que canaliza apoyos de fomento a los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural

