



Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 del Programa De Fertilizantes (SEFOA)





Evaluación de Consistencia y Resultados 2011 del Programa De Fertilizantes (SEFOA)

Este apartado analiza cómo fue construido el Programa, su contribución para el cumplimiento de las metas del Plan Estatal de Desarrollo, si está claramente definido el problema que atiende, si se conoce la gravedad de la situación que trata de resolver el Programa, entre otras.

Durante el ejercicio 2011, no se cuenta con algún documento en el que se desarrolle el problema específico o necesidad que trata de resolver el Programa. No obstante, para el ejercicio 2012 la problemática fue definida en el documento denominado como “Mecánica Operativa del Programa”, como: “productores de granos básicos, que por diversas circunstancias, no han contado con los recursos para la adquisición de insumos de manera oportuna”.



Diseño

Para el 2011 no se recibió información, ni se halló ningún tipo de evidencia que muestre un diagnóstico de la problemática que atiene al Programa. Por ello, se recomienda que se desarrolle un diagnóstico exclusivo para el Programa de Fertilizantes. Además, para el año evaluado, el Programa no cuenta con la Metodología de Matriz de Marco Lógico que contribuya a un diseño sólido, incluso tampoco se desarrolló para la operación durante 2012. Por ello, se recomienda que se contemple desprender una Matriz de Indicadores de Resultados para el Programa para ejercicios futuros.

Tomando como base el objetivo general del Programa, la vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo se visualiza en el apartado 2.1 del PED, Retos y Oportunidades de la Agricultura y la Ganadería y dos objetivos específicos que de éste se desprenden. A pesar de que no está establecido como tal, el artículo 5 se refiere a la población potencial. Y la Población Objetivo (PO), no está desarrollada dentro de las Reglas de Operación, por lo tanto, se recomienda que se desarrolle alguna diferencia en el diseño del Programa y las definiciones de las poblaciones que atiende para poder atender a personas en situación prioritaria.

A pesar de que sí se cuenta con un Padrón de beneficiarios publicado en la página web de la Secretaría de Fomento Agropecuario, en la información mostrada sólo se incluye el nombre de la persona y el municipio. No obstante, no se incluye el tipo de apoyo entregado, por lo tanto, se debería de establecer si se entregó fertilizante químico o fertilizante orgánico y la cantidad de kilogramos entregados por persona.

Planeación y orientación a resultados

En el 2011 no se identifica algún documento exclusivamente para el ejercicio del Programa de Fertilizantes, que funcione como plan estratégico tanto a mediano como a largo plazo,

es decir, que ajuste las acciones, indicadores y metas del programa a través del tiempo. Tampoco fue posible identificar algún documento de planeación anual específicamente para el programa en su ejercicio 2011. La SEFOA sólo cuenta con un documento en el cual se plasman las actividades que desarrolla la Dependencia, el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011.

Por otra parte, el programa no utiliza informes de evaluaciones externas, principalmente porque es un programa reciente ya que comenzó a operar para el año 2011. No obstante, se recomienda que se realice una evaluación exclusivamente de diseño para mejorar la construcción del Programa y posteriormente se programen evaluaciones que analicen los procesos del Programa y una evaluación de impacto pero ésta se debe aplicar una vez que el programa haya operado durante tres años como mínimo.

Como el Programa no cuenta con Programa Sectorial, no se puede identificar si se recaba información de cómo el programa contribuye a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional. Pero sí se recaba información de la contribución del Programa con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo. También, se tiene información de los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo. No obstante, no se realiza dicha acción para las características socioeconómicas de sus beneficiarios, ni para las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

El Programa de Fertilizantes sí cuenta con información para monitorear los avances a través del indicador “Entrega de apoyos para la adquisición de activos primarios en el rubro de fertilizante con una cobertura para 70,000 hectáreas”, se confirma que la recolección de información sí es oportuna, es confiable dado

que se guarda copia de toda la información presentada y también está sistematizada, aunque no es pertinente ya que no permite medir las acciones de los componentes y las actividades del Programa.

Cobertura y focalización

No fue posible identificar algún documento para planear la cobertura de la población del Programa para el año 2011. Es decir, que contemple y defina cómo se piensa cubrir la población objetivo durante el ejercicio.

El Programa está dirigido a ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural en todos los municipios del Estado, por lo tanto, el Programa está dirigido a personas dedicadas a la actividad agrícola. El principal mecanismo que se utiliza para identificar a la población objetivo, se realiza cuando los solicitantes entregan su documentación para solicitar el programa.

Se identifica una inconsistencia en la definición de la población potencial y en el método para cuantificar las acciones de la población objetivo ya que la población objetivo mide a personas que se dedican a la actividad primaria y la meta que tiene el Programa mide hectáreas apoyadas, por lo tanto, se recomienda que se unifiquen criterios y se ajusten los indicadores.

Operación

El programa sí cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos, ya que se registra en el sistema que se utiliza. Aunque no se registra información de los beneficiarios, es decir, variables socioeconómicas. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo sí corresponden a las características de la Población Objetivo ya que se tomó una estrategia que permite a los productores agrarios

asistir al punto de atención más cercano de su localidad, allí mismo se revisan documentos, se ingresa en el sistema y se entrega el apoyo.

Los procedimientos del Programa para la selección de beneficiarios incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción ya que cualquier ejidatario, pequeños comuneros, propietarios y arrendatarios que se dediquen a la actividad agrícola rural y que presenten la documentación correspondiente los hace susceptibles de recibir el apoyo. Además, los procedimientos sí son difundidos públicamente ya que a pesar de que las Reglas de Operación 2011 no fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la información se mostró en la página web de la Secretaría de Fomento Agropecuario.

Respecto al seguimiento de las acciones del Programa y de los apoyos entregados, en las Reglas de Operación, en el artículo 15, fracción III, se norma que los beneficiarios del Programa deberán aplicar el apoyo en la Unidad de Producción para el que fue utilizado. No obstante, el programa no cuenta con alguna estrategia documentada para revisar si la población objetivo utiliza los bienes entregados para el propósito correspondiente.

Percepción de Población Atendida

El programa no cuenta con instrumento alguno para medir el grado de satisfacción de su población atendida. Por lo tanto, se recomienda se aplique dicho procedimiento a través del acta de entrega recepción y así conocer las quejas y sugerencias de los beneficiarios.

Medición de resultados

El programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), por ello, no se puede medir el avance de los indicadores para ningún nivel de la matriz. Por ello, se confirma que el Programa no documenta sus resultados

a nivel de Fin y de Propósito. El Programa no cuenta con evaluaciones externas de ningún tipo por ello es imposible identificar metodológicamente las diferencias entre los beneficiarios entre distintos momentos en el tiempo. Tampoco se cuenta con evaluaciones de impacto; a pesar de ello, se recomienda que se contemple realizar una evaluación de ese tipo, a través de una muestra significativa y representativa que permita estudiar los impactos desprendidos de las acciones del Programa.

Apartado	Preguntas (ponderación)	Total
Diseño	9 (26.47)	0.56
Planeación y Orientación a Resultados	6 (17.65)	1.67
Cobertura y focalización	1 (2.94)	0
Operación	12 (35.29)	6.67
Percepción de la Población Atendida	1 (2.94)	0
Medición de Resultados	5 (14.71)	0
Total	34 (100%)	2.79

INTRODUCCIÓN

El Programa de Fertilizantes ha operado en el estado desde hace ocho años aproximadamente, no obstante, la modalidad bajo la que opera actualmente data del año 2011, dado que se consideró necesario modificar el diseño y la mecánica operativa del Programa debido a que no se estaba apoyando a los productores directos ni a la producción agrícola del estado de manera pertinente.

El *modus operandi* anterior del programa consistía en apoyar directamente a los ejidatarios, es decir, los propietarios de las tierras; los cuales muchas veces no siembran y prefieren rentar las tierras a terceros. Para esto, recibían los apoyos del Programa, los cuales anteriormente eran monetarios. Además, si rentaban las tierras recibían ingresos extras y rara vez se utilizaban los apoyos para la compra de los fertilizantes.

Para dar solución a dicho inconveniente, la Administración del Gobierno del Estado de Tlaxcala 2011-2016 a través de la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) rediseñan el Programa y su funcionamiento, buscando mejorar los procesos y los apoyos que entrega el Programa. Los cambios consisten en beneficiar sólo a los productores de la tierra, es decir, sean propietarios de la misma o no. Ya no se entrega el apoyo monetario para la compra del fertilizante, con el funcionamiento actual del Programa, se entregan los bultos de fertilizante de forma directa a los beneficiarios.


Por otra parte, el apoyo no sólo consiste en entregar los bultos de fertilizante a los productores, también consta en darles un precio preferencial en el producto y un subsidio de 25%

en el momento de realizar la compra. Para esto, es necesario que a principios del año, los operadores fijen un precio preferencial con las empresas vendedoras de fertilizantes. Con esto, se asegura a los productores un precio estable durante toda la temporada de siembra, evitando que se eleve a pesar de los excedentes entre la oferta y demanda del producto.

Por lo anterior, los operadores del Programa nunca tienen contacto directo con los apoyos que se entregan, el personal de la SEFOA revisa la documentación correspondiente, la dictamina, la registra según los datos de los beneficiarios y entrega un vale para hacer la compra de los fertilizantes al precio fijado y con el descuento acordado con los proveedores.

Para el ejercicio 2011, no se identifican Reglas de Operación que hayan sido publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado, no obstante, en las entrevistas que se llevaron a cabo con los funcionarios públicos de la SEFOA, se confirma que las Reglas de Operación para el año 2011 son las mismas que las publicadas en el 2012, sólo cambia el monto máximo para apoyar, es decir, antes se apoyaba como máximo 300 kg de fertilizante químico por hectárea y para el 2012 se reduce a 250kg. Respecto al subsidio del 25% en la compra del fertilizante, se mantiene tanto para el ejercicio 2011 como para el 2012.

En las Reglas de Operación, Artículo 4, Apartado A, se establece el objetivo general del Programa, el cual es el siguiente: “Reducir costos en el Proceso de Producción agrícola para generar competitividad en la actividad agrícola y desarrollar procesos eficaces y eficientes en



el marco de una economía diversificada, encaminada a lograr el incremento en la producción y distribución de productos agrícolas”. En cuanto a la población potencial, en las Reglas de Operación, Artículo 5, se establece que “está dirigido a ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural, en todos los municipios del Estado”.

Es un Programa completamente estatal y que opera al 100% bajo recursos estatales entregados por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala. En las Reglas de Operación del Programa, artículo 19 se establece que los gastos de operación que se originen del Programa no deberán exceder el 5% (cinco por ciento) del total de los recursos asignados al mismo, lo cual es un elemento importante para contribuir a que la mayor parte de los recursos lleguen a los beneficiarios.

Con lo anterior, se muestran algunos de los elementos principales del Programa, su Modo de Operación y los principales artículos de las Reglas de Operación. A través de la presente evaluación se revisarán distintos temas del Programa para identificar sus fortalezas como sus debilidades y desprender recomendaciones de las mismas para mejorar los procesos y el funcionamiento del Programa.

TEMA I. DISEÑO DEL PROGRAMA

1.1 ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
- c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: No

Entre la documentación revisada para el ejercicio 2011, no se cuenta con algún documento en el que se desarrolle el problema específico o necesidad que trata de resolver o atender el Programa. Por lo tanto, la respuesta es negativa. Pero lo que sí se puede hallar es que para la operación del ejercicio 2012 se han solventado varios elementos que no fueron desarrollados para el 2011, por ejemplo la identificación del problema.

La problemática en la que se concentra el Programa ha sido identificada y realizada en algunos documentos, como la Mecánica Operativa del Programa, en ésta se desarrolla la siguiente línea: “productores de granos básicos, que por diversas circunstancias, no han contado con los recursos para la adquisición de insumos de manera oportuna, esta es una de las razones por la cual no se han obtenido los mejores rendimientos, afectando la productividad”. La definición demuestra que se identifican parte de los factores que generan el problema, sin embargo, no se puede considerar como la definición del problema.

Posteriormente, en el Programa Operativo Anual de la Dirección de Agricultura se elaboró un breve diagnóstico del problema que busca solucionar el Programa. Este diagnóstico identifica la siguiente información: “La agricultura es una de las primeras actividades del Estado, la cual enfrenta desajustes entre climas y suelo, escasa capacitación, insuficiente organización, baja tecnología, falta de créditos oportunos (financiamientos), gestión de productores, donde ellos obtienen cultivos poco rentables como maíz, trigo y cebada que se producen con insuficiente calidad y productividad, aunados a los altos costos de producción que rebasan los mercados internacionales dificultándose su comercialización”. Con lo cual, se tiene más información de qué genera la problemática en el sector agrícola de Tlaxcala, sin embargo, tampoco es posible considerarlo como la definición del problema.

También la Secretaría de Fomento Agropecuario cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados, sin embargo, no es exclusiva del Programa. Por lo tanto, es necesario que se realiza una Matriz de Indicadores de Resultados exclusiva para el Programa y que contenga la definición del Problema que se atiende, redactado como situación negativa.

2 Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.
- b) Cuantificación, características y ubicación territorial de la población que presenta el problema.
- c) El plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: No

Para el ejercicio del año 2011 no se recibió información, ni se halló ningún tipo que muestre la existencia de un diagnóstico de la situación negativa o problemática que atiende el Programa, ni las causas que lo generan, ni los efectos que provoca. Por lo tanto, la respuesta para este apartado es negativa. Sin embargo, como se responde en la pregunta anterior, la Secretaría de Fomento Agropecuario en su Programa Operativo Anual sí cuenta con un breve diagnóstico de la situación agrícola en el estado de Tlaxcala, aunque se considera que se presenta muy poca información. Para lo cual, es necesario desarrollar un diagnóstico con mayor investigación y con información que permita tomar decisiones. Adicionalmente, es recomendable desarrollar un diagnóstico específico para el Programa.

La elaboración del diagnóstico deberá contemplar e incluir las causas que generan el problema y los efectos que produce. Además, la cuantificación, las características específicas y la ubicación territorial exacta de la población que presenta el problema. Por último, definir un plazo para revisar de nuevo a la población para contrastar si las acciones desprendidas del Programa han contribuido a disminuir el problema y su delimitación.

3 ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y La justificación teórica o empírica documentada no es consistente con el diagnóstico del problema.

Respuesta: Si

Se encontró evidencia documental de que en Guatemala desde el año 2000 se ha implementado el Programa de Fertilizantes, el cual ha apoyado a medianos y a pequeños productores con la reducción de precios de los fertilizantes, lo cual contribuye a reducir los costos de los productores agrícolas. Los resultados de la evaluación de este programa se presentan en Informe sobre el Programa de Fertilizantes apoyado por el Programa de la Sociedad Civil de la USAID y publicado el 22 de octubre de 2003. Sin embargo, a pesar de que se comprueba empíricamente que el programa contribuye a reducir los costos de los productores, no es posible asegurar que el programa se haya diseñado bajo un rigor metodológico sólido. Ya que el informe muestra que la operación del Programa comenzó sin antes haber realizado un diagnóstico previo del problema. Además, también en el informe se adscribe que para ese entonces no se había realizado una evaluación de impacto para cuantificar si realmente el programa da beneficios a la población atendida. También, se buscó información aún más reciente relativa a dicho programa y no fue posible localizarla. Por lo tanto se confirma que sí existe evidencia empírica, aunque requiere de estudios con mayor profundidad para poder apreciar si existe un impacto significativo con la intervención del programa.

Por otra parte, en el estado de Guerrero, desde 1994 se ha efectuado el Programa de Fertilizantes, operando de muy distintas maneras y con diferentes mezclas de recursos. En febrero de 2012 se publica un análisis del Programa titulado “Programa de Fertilizantes Subsidiado en Guerrero, Transparencia y Rendición de Cuentas”, realizado por Marco Méndez Lara y patrocinada por un proyecto de la Universidad de California Santa Cruz “Accountability and Mexican Agricultural Policy”. En este documento se analizan las distintas acciones que ha realizado el Programa a través de los años y las contribuciones económicas de los distintos órdenes de gobierno. El documento establece que a pesar de que el programa sí ha permitido generar más toneladas promedio por hectáreas, el programa es cuestionado porque para el total de recursos que se ha invertido desde su implementación, la contribución a la producción no ha sido sobresaliente, pero sí la dependencia de los productores al insumo. No obstante, dichas afirmaciones son parciales dado que tampoco existe alguna evaluación de impacto que demuestre los resultados y alcances del programa formalmente. Por lo tanto, con los ejemplos anteriores se identifica que sí existen experiencias y evidencia del funcionamiento del programa, que sí contribuye a disminuir los costos de producción de los beneficiarios. Sin embargo, como el Programa no cuenta con un diagnóstico íntegro, no se puede confirmar que la justificación teórica sea consistente con el diagnóstico. Se recomienda tomar las mejores prácticas de dichos documentos y contemplar una evaluación de impacto correspondiente al Programa y a su ejercicio en el estado de Tlaxcala.

1.2 ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA A LOS OBJETIVOS ESTATALES Y LOS SECTORIALES

4 El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo.
- b) El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.

Respuesta: No

La evaluación realizada para el Programa es para el ejercicio 2011. Para ese año el Programa no cuenta con Matriz de Marco Lógico, que contribuya a un diseño sólido. Incluso, para el ejercicio 2012 tampoco se cuenta con dicho procedimiento. Por lo tanto, al no contar con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), no es posible desprender el propósito del Programa (segundo nivel de la matriz). No obstante, la Secretaría de Fomento Agropecuario para el año 2012, desarrolla una Matriz de Indicadores para las actividades de la Secretaría. El propósito de esta matriz se desarrolla de la siguiente forma: “actividades administrativas de la Secretaría de Fomento Agropecuario, incrementan la calidad de los bienes y servicios proporcionados a las áreas sustantivas, así como a la población agropecuaria del Estado de Tlaxcala”. Con esta acción, se le da rumbo a los objetivos de la Secretaría, no obstante, es necesario que cada uno de los programas que se operan en la secretaría cuenten con una Matriz de Indicadores de Resultados para que se pueda realizar mejor seguimiento a cada uno de éstos.

Como el Programa no cuenta con un propósito, se toma el objetivo de éste, que está en las Reglas de Operación del Programa, Capítulo Segundo “De los Objetivos del Programa”, Artículo 4: “Reducir costos en el proceso de producción agrícola para generar competitividad en la actividad agrícola y desarrollar procesos eficaces y eficientes en el marco de una economía diversificada, encaminada a lograr el incremento en la producción y distribución de productos agrícolas.”

El objetivo de este programa no puede vincularse con propósitos de algún programa sectorial, ya que no ha sido desarrollado para la SEFOA, no obstante, los operadores del Programa realizan la vinculación directamente con el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016. Tal como se establece en las Reglas de Operación: “contempla como prioritario la reactivación de la agricultura a través del diseño y aplicación de programas que permitan promover la productividad, competitividad e innovación, que garantice un aumento en la producción, cuyo resultado sea un beneficio de los productores agrícolas de la entidad, pugnando por una explotación sustentable y sostenible de los recursos naturales, impulsando así al sector agropecuario” Se cuentan con algunos avances en la redacción de objetivos y en alineación con el Plan Estatal de Desarrollo, sin embargo, es necesario desarrollar una MIR para el Programa y que se redacte un Programa Sectorial

5 ¿Con cuáles objetivos, ejes y temas del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa?

Justificación

Como se establece en la pregunta anterior, el Programa no cuenta con un Programa sectorial, por lo tanto, no se desprende ningún objetivo que pueda ser vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo (PED). Sin embargo, en las Reglas de Operación, se establece el objetivo general del Programa: “Reducir costos en el proceso de producción agrícola para generar competitividad en la actividad agrícola y desarrollar procesos eficaces y eficientes en el marco de una economía diversificada, encaminada a lograr el incremento en la producción y distribución de productos agrícolas.”

La vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo se visualiza en el apartado 2.1 del PED, Retos y Oportunidades de la Agricultura y la Ganadería. Este apartado tiene por objetivo: “recuperar la capacidad productiva del sector rural para que haga mayores contribuciones al crecimiento económico y al bienestar social de los tlaxcaltecas.” Además, del objetivo general se desagregan 40 objetivos específicos. No obstante, del total, se identifica que el objetivo del Programa está vinculado con los siguientes:

2.1.7 Impulsar la productividad agrícola mediante programas específicos que incrementen la dotación de insumos, y amplíen los servicios de asistencia técnica, sanidad vegetal y superficie mecanizada.

2.1.12 Impulsar la producción de maíz con alto contenido proteico para enfrentar la desnutrición y mejorar la calidad alimentaria, tanto para el consumo humano como en los nutrientes de alimentos balanceados.

No obstante, a pesar del análisis realizado, se recomienda que la dependencia elabore un Programa Sectorial para las actividades que realiza la SEFOA, y que éstas estén alineadas con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo. Así, los objetivos de cada uno de los programas de la secretaría contribuirán a alcanzar los objetivos del sector y por ende, a los del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

6 ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con las Metas del Milenio?

Justificación

Para responder esta pregunta, de nueva cuenta se aclara que el Programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados propia, por lo tanto, no se ha desarrollado un propósito como lo indica la Metodología de Marco Lógico, aun así, el Programa cuenta con un objetivo general, el cual ha sido establecido en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a la Producción Agrícola Fertilizante, Químico y Orgánico. Con éste, se podrá realizar el análisis relacionado a la vinculación con las metas del milenio.

Se identifica que el Programa está vinculado con el Objetivo 1, Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre y con las tres metas que de éste se desprenden.

Por ejemplo, la meta 1.A establece “reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día.” Se considera que el programa sí contribuye al cumplimiento de esta meta dado que los productores compran los productos a precios preferenciales, especialmente cuando los precios debieran de ser mucho más altos. Además, el gobierno subsidia un 25% del valor de la compra, lo que permite reducir los costos de la actividad agrícola y esto a su vez permite hacer más competitiva la actividad de los productores, contribuyendo a mejorar su ingreso. Con ello, se elevan los ingresos de los beneficiarios favoreciendo la observancia de la meta.

También, la Meta1.B dicta: “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes”. A través de las acciones que realiza el programa, se identifica que a través del apoyo para la compra de fertilizantes, la actividad se vuelve más competitiva. Lo que incentiva a las personas a dedicarse a actividades agrícolas, por lo tanto, se contribuye a que más personas se empleen de forma productiva y decente.

Por último, en la Meta 1.C, se observa lo siguiente: “reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre”. Este programa contribuye a dicha actividad desde dos puntos. La primera, es haciendo más competitiva la actividad agrícola, permitiendo que los productores incrementen su ingreso y con ello, cubren las necesidades de subsistencia, primordialmente, la alimentación. Por otra parte, el Programa contribuye a aumentar la producción del maíz y de otros productos agrarios, los cuales, si son distribuidos correctamente, contribuyen a reducir el porcentaje de personas que padecen hambre.

1.3 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO

7 Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

Respuesta No

En las Reglas de Operación del Programa, en el Capítulo Tercero (De las características generales del Programa), Artículo 5, se declara lo siguiente: el Programa es de carácter estatal y está dirigido a ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural, en todos los municipios del Estado.”

Como se puede apreciar, la definición anterior se refiere a la población potencial (PP). Con respecto a la Población Objetivo (PO), no está definida dentro de las Reglas de Operación, por lo tanto, se desarrolla una recomendación de éste punto.

Para hacer mucho más eficiente la distribución de los productos y beneficios que otorga el programa, se requiere que se establezca y que se desarrolle una población objetivo, que parta de la población potencial. En caso de que se cuenten con los recursos suficientes para cubrir toda la población potencial, se aclarará que la población objetivo es igual que población potencial. No obstante, si la capacidad de los recursos sólo cubre a determinado porcentaje de la población potencial, se deberán de establecer mecanismos para identificar a beneficiarios prioritarios, es decir, que muestren características de mayor necesidad que el resto del universo que es susceptible de recibir el Programa.

Es importante que para la redacción de la PP y de la PO para el próximo objetivo cuente con cuantificación, una metodología para diferenciar entre población potencial y población objetivo y que se unifique el criterio de unidad, de medida, por ejemplo, productores, personas, grupos, entre otros.

8 Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- Está sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta: Sí

Justificación

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> La información de los beneficiarios cuenta con dos de las características establecidas.

En la página web de la Secretaría de Fomento Agropecuario del estado de Tlaxcala¹ hay una imagen que dice “Fertilizantes 2011, 2012”. Al dar clic a la imagen te direcciona al “Listado de productores apoyados con el subsidio del Programa de Fertilizantes 2011”, éste se despliega por municipio seleccionado, por localidad y por nombre de beneficiario. Por lo tanto, sí incluye las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo (dado que la única característica que se hace evidente en la definición de PP es el municipio).

No se incluye el tipo de apoyo otorgado dado, por lo tanto, se debería de establecer si se entregó fertilizante químico o fertilizante orgánico y la cantidad de kilogramos entregados por persona. También, se identifica que la información desplegada sí está sistematizada, pero no se utiliza algún procedimiento para identificar a los beneficiarios a través de un código único, para poder identificarlos en el tiempo.

Por último, la actualización se realiza cada año, no obstante, no se realiza en relación al año anterior y como no asigna un código único a cada uno de los beneficiarios es más complicado identificar si se da continuidad a los beneficiarios con los apoyos a través del tiempo. El contar con un padrón de beneficiarios para el programa es un avance significativo en materia de transparencia y rendición de cuentas, no obstante, se recomienda incluir el tipo de apoyo que se entrega y asignar un código a cada uno de los beneficiarios para llevar un mejor control de la información ingresada en el sistema e identificar más rápido a cada uno de los beneficiarios en caso de que se requiera.

¹ Página revisada el 10 de diciembre de 2012

9 Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.

Justificación

No se realiza tal procedimiento, es decir, no se recaba información socioeconómica de los beneficiarios ni desde el momento en que se recibe la información de los solicitantes o cuando los apoyos son entregados, los apoyos se entregan conforme los solicitantes van llegando, siempre y cuando se cumpla con la documentación correspondiente.

No obstante, se recomienda que para el próximo ejercicio se contemple la obtención de información socioeconómica de los beneficiarios desde el momento en que se recibe la documentación y se ingresa información al sistema, la cual posteriormente servirá para la construcción y publicación del padrón de beneficiarios.

Si se realiza dicho procedimiento, se podrá identificar de manera más eficiente qué tipo de personas son las que solicitan los apoyos del Programa en mayor proporción. Con ello, en el momento que se decida entregar los apoyos a personas con condiciones de atención prioritaria, se podrá seleccionar de mejor forma. Además, la información no sólo funcionará para este programa, sino para todos los de la SEFOA y otros que se operen en el estado.

1.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

10 ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: No

Justificación

Como se ha explicado a través de la evaluación, el programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), por lo tanto, el análisis de esta pregunta no corresponde al resumen narrativo de cada nivel de la matriz, sólo realiza con respecto a la información identificada en las Reglas de Operación del Programa.

En los documentos normativos del programa se identifican definiciones y elementos que pudieran retomarse para la integración de la MIR, por ejemplo:

Lo que podría ser el Fin del Programa se identifica como el segundo objetivo específico establecido en las ROP que menciona lo siguiente: “Eleva el nivel de vida de la población rural del Estado de Tlaxcala”. Se considera como el Fin del programa dado que elevar el nivel de vida de la población es el fin último del Programa. Se recomienda que se tome un indicador para medir dicho concepto, por ejemplo, Índice de Desarrollo Humano, Coeficiente de Gini, entre otros. Con ello se podrá corroborar si se está cumpliendo el fin.

Posteriormente, para el análisis del propósito se retoma el objetivo general de las Reglas de Operación del Programa, ya que hace alusión al beneficio directo que recibirán los beneficiarios por parte del Programa, es decir, “reducir los costos en el proceso de producción agrícola para generar competitividad en la actividad agrícola y desarrollar procesos eficaces y eficientes en el marco de una economía diversificada, encaminada a lograr el incremento en la producción y distribución de productos agrícolas”. Es necesario complementarlo con indicador para corroborar cómo han bajado los costos para los productores.

Para los Componentes, (bienes y servicios que entrega el Programa), en las Reglas de Operación se establece que se realizará un 25% de descuento en el costo comercial de fertilizantes químicos y 50% en fertilizantes orgánicos. Además, se establece el límite de kilogramos de fertilizantes que se entregan por hectárea y le máximo de hectáreas que se apoyarán.

Por último, en cuanto a las actividades, se identifica que el programa cuenta con un proceso para recibir las solicitudes de apoyo, además también se hace una diferenciación de cómo se entregarán los apoyos del programa entre las diferentes regiones de la entidad. Y las Reglas de Operación, en el capítulo quinto, De la Coordinación y Operación se establecen las acciones que realizarán los operadores del Programa, por lo tanto, se pueden desprender indicadores de dichas líneas.

11 Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

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

Respuesta: No

Para el ejercicio 2011 no se identifica una ficha técnica con indicadores específica para el Programa de Apoyo a la Producción Agrícola, Fertilizante Químico y Orgánico. No obstante, para el ejercicio del ciclo primavera-verano 2011, en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011, la SEFOA fija un grupo de metas (13 para ser específicos), sí se establece el nombre del indicador, no se incluye definición ni método de cálculo, sí se desarrolla unidad de medida, frecuencia de medición (mensual), no se desarrolla la línea base, pero sí se establecen las metas por alcanzar. A pesar que dicho ejercicio sí es una práctica muy importante, es necesario que se desarrolle por cada programa, en este caso, para el Programa de Fertilizantes.

Para el ejercicio 2012, en el documento denominado “Mecánica Operativa del Programa” se establecen 3 metas, cada uno tiene que ver con el total de hectáreas que se fijan como meta por cada uno de los componentes agrícolas del programa. No obstante, todavía está muy lejos de ser un grupo de indicadores que permitan verificar los avances y resultados del programa.

Por lo tanto, se recomienda que se tome como base el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de 2011 y que se combine con las metas que se tienen para cubrir por hectárea para cada uno de los componentes que otorga el programa. Además, deberán de cubrir con los criterios enlistados en esta pregunta, es decir: nombre, definición, método de cálculo, unidad de Medida, frecuencia de Medición, línea base, metas y comportamiento del indicador.

12 Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

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

Respuesta: No

Justificación

Como se establece en la pregunta anterior, no se identifica algún documento en el que se desarrollen los indicadores del Programa de Fertilizantes para el ejercicio 2011, además no se cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados. A pesar de ello, en el Anteproyecto del Presupuesto de Egresos 2011, se establece una meta para el Programa de Fertilizantes: “Entrega de apoyos para la adquisición de activos primarios en el rubro de fertilizante con una cobertura para 70,000 hectáreas. Sí cuenta con unidad de medida (hectárea), no obstante, como no hay diagnóstico, no se puede explicar si la meta impulsa el desempeño o es laxa y si fue factible de alcanzar con los recursos disponibles.

Para el ejercicio 2012, en la Mecánica Operativa del Programa se cuenta con tres metas en relación a la superficie programada (la unidad de medida son hectáreas).

En ese documento también se establecen los alcances del programa, desde qué porcentaje se va a adquirir de cada uno de los elementos que se entregan. Se identifica que dichos conceptos sí cuentan con unidad de medida, están orientadas a impulsar el desempeño dado que son metas más altas que años anteriores. Por otra parte, con la entrevista realizada con los servidores públicos operadores del programa se confirma que las metas establecidas sí son factibles de alcanzar dado que tanto los plazos, como los recursos humanos y financieros fueron estructurados y planeados antes de que el programa comenzara a operar.

A pesar de que sí se identifica información de dichos indicadores se recomienda que se desarrolle una Matriz de Indicadores de Resultados, que surja de la Matriz de Marco Lógico lo cual dará una mejor estructura al programa. Además, que se elaboren más indicadores con sus respectivas metas para obtener más información del programa y poder identificar áreas de oportunidad y debilidades en el mismo.

1.5 ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS

13 ¿Con cuáles programas estatales y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Justificación

Se identifica complementariedad con los siguientes programas estatales:

Programa de Incremento de Cobertura de Seguro Privado. Entrega apoyos para asegurar hasta \$100.00 (cien pesos 00/100 m.n) sobre póliza por hectárea, siempre y cuando exista un aseguramiento previo del productor de por lo menos \$200.00 (doscientos pesos 00/100 m.n).

Sistema Estatal de Asistencia Técnica. El apoyo consiste en enviar un asesor técnico a la localidad del grupo que solicite servicio, para dar acompañamiento durante 10 meses. También consiste en invitar a personas a la organización y asistencia de eventos de intercambio de conocimiento.

Programa de Agricultura Urbana. Se apoya con un monto máximo de apoyo de hasta 50% del proyecto o hasta \$5,000.00 por módulo para paquetes organizacionales y tecnológicos de traspatio para la producción intensiva de hortalizas.

Programa Agroindustria Rural. Se apoyan proyectos de la agroindustria rural hasta con el 50% del valor del proyecto sin rebasar \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N) por persona física o moral.

Programa para la Inversión en Equipamiento e Infraestructura. Atender solicitudes de Productores agrícolas para satisfacer sus necesidades a través de apoyos subsidiarios en equipamiento e infraestructura.

No fue posible identificar duplicidad con algún otro programa que se lleve a cabo en el estado.

14 La Unidad Responsable del programa cuenta con un plan estratégico con las siguientes características:

- a) Es resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.
- c) Establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, el Fin y el Propósito del programa.
- d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Respuesta: No

Justificación

Para el 2011 no se identifica algún documento exclusivamente para el ejercicio del Programa de Fertilizante, que funja como plan estratégico tanto a mediano como a largo plazo, es decir, que ajuste las acciones, indicadores y metas del programa a través del tiempo. Además que establezca los alcances y el fin último que busca el programa a través del tiempo.

Para el ejercicio 2012 tampoco se cuenta con un documento de dicha índole, no obstante, para dar ordenamiento y planeación al Programa, el personal del SEFOA alinea los objetivos y metas para alcanzar a través del Plan Estatal de Desarrollo. Dicha acción contribuye al progreso del Programa, no obstante, se recomienda que se desarrolle una estrategia y se plasme en un documento propio para el funcionamiento del Programa. En éste se deberán de contemplar las metas para el mediano y largo plazo, además, los resultados y alcances planteados en cada uno de los niveles de la Matriz de Indicadores una vez que se desarrolle.

15 El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:

- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.
- b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.
- c) Tienen establecidas sus metas.
- d) Se revisan y actualizan.

Respuesta: No

Justificación

No se tiene un documento de planeación específicamente para el programa en su ejercicio 2011, pero para las actividades que desarrolla la Dependencia, se cuenta con el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011. En este se desglosan las metas de la Secretaría para el ejercicio 2011 y el gasto programado para cada una de ellas. No obstante, no es un documento propio del Programa de Fertilizantes.

En cambio, para el ejercicio 2012 sí se cuenta con dos documentos para realizar las actividades anuales de planeación. Por orden de importancia, primero se cuenta con el Programa Operativo Anual 2012 y con la Mecánica Operativa del Programa. Se considera que sí son conocidos por los responsables del Programa, dado que ellos mismos entregaron la información correspondiente para la elaboración de esta evaluación.

Se verifica que sí tienen metas establecidas en los documentos, con los presupuestos programados por cada una de éstas. Además, sí se establecen los periodos correspondientes para revisar las metas, por lo tanto, se realiza la revisión y actualización de los datos y sólo una meta corresponde al Programa de Fertilizantes.

A pesar de que para el ejercicio 2011 no se contaba con dicha información, con el argumento dado en esta respuesta se establece que sí desarrollaron dichos conceptos para el ciclo primavera-verano 2012.

2.2 DE LA ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS

16 El programa utiliza informes de evaluaciones externas

- a) De manera regular, es decir, uno de los elementos para la toma de decisiones sobre cambios al programa son los resultados de evaluaciones externas.
- b) De manera institucionalizada, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento.
- c) Para definir acciones y actividades que contribuyan a mejorar su gestión y/o sus resultados.
- d) De manera consensada, participan operadores, gerentes y personal de la unidad de planeación y/o evaluación.

Respuesta: No

Justificación

El programa no utiliza informes de evaluaciones externas, principalmente porque es un programa reciente. Comenzó a operar para el año 2011 y en el 2012 es apenas su segundo ejercicio. Es importante mencionar que en las Reglas de Operación, Capítulo Séptimo (Evaluación), se establece que “La evaluación interna que refleje los indicadores de Resultados, se efectuará a través de distintos formatos de evaluación, la instancia ejecutora de este programa determinará el impacto benéfico de la participación del subsidio en la comercialización de semilla para la producción agrícola”.

Sin duda, que el Programa cuente con evaluaciones internas es un punto importante para mejorar internamente. No obstante, este tipo de evaluaciones tiene sus limitantes, dado que no permiten observar aspectos o acciones que se dan por el funcionamiento del programa y que los operadores del mismo muchas veces no identifican dado que forman parte del mismo. Por ello, se recomienda que el programa sea sujeto a evaluaciones externas para dar mayor transparencia al mismo y para que se puedan localizar las fortalezas y áreas de oportunidad.

Además, el artículo 23 dicta que a partir de las evaluaciones internas se determinará el impacto de la participación del subsidio en la comercialización de semilla para la producción agrícola. Para lo cual, se recomienda que se reajuste ese artículo, estableciendo que las evaluaciones internas permitirán identificar mejoras en la gestión y en algunos procesos del Programa. No obstante, si se quiere evaluar el impacto del programa en la ciudadanía, es preciso que se realice a través de un grupo o institución ajeno a la institución operadora del Programa ya que son estudios complejos que requieren del uso de metodologías rigurosas con un punto de vista externo.

17 Del total de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) clasificados como específicos y/o institucionales de los últimos tres años, ¿qué porcentaje han sido solventados acorde con lo establecido en los documentos de trabajo y/o institucionales?

Respuesta: No

Como se describe en la pregunta anterior, el programa no utiliza informes de evaluaciones externas, principalmente porque la actual modalidad bajo la que opera el programa fue recientemente modificada. Por lo tanto, al no haber sido sujeto a ningún tipo de evaluación, no se ha desprendido ningún Aspecto Susceptible de Mejora (áreas de oportunidad). No obstante, a partir de esta evaluación y de las próximas que se realicen surgirán más Aspectos Susceptibles de Mejora que si se toman en cuenta contribuirán a la mejora del Programa y a elevar la calidad de vida de los beneficiarios.

18 ¿Con las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales, que a la fecha se han implementado, provenientes de los Mecanismos para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal de los últimos tres años, se han logrado los resultados establecidos?

Justificación

Como se ha establecido a través de la evaluación, el programa no utiliza informes de evaluaciones externas, principalmente porque la actual modalidad bajo la que opera el programa fue recientemente modificada. Por lo tanto, al no haber sido sujeto a ningún tipo de evaluación, no se ha desprendido ningún Aspecto Susceptible de Mejora (áreas de oportunidad). No obstante, a partir de esta evaluación y de las próximas que se realicen surgirán más Aspectos Susceptibles de Mejora que si se toman en cuenta contribuirán a la mejora del Programa y a elevar la calidad de vida de los beneficiarios.

19 ¿Qué recomendaciones de la(s) evaluación(es) externa(s) de los últimos tres años no han sido atendidas y por qué?

Justificación

Antes de comenzar con esta respuesta, es necesario aclarar que la actual modalidad bajo la que opera el programa fue modificada recientemente, en el año de operación 2011, por lo cual para el momento en que se desarrolla esta evaluación, se está terminando el segundo ejercicio del Programa. Además, la presente evaluación es la primera evaluación que se realiza al programa, por lo tanto, no es posible revisar qué recomendaciones se han realizado al Programa y mucho menos en los últimos tres años.

20 A partir del análisis de las evaluaciones externas realizadas al programa y de su experiencia en la temática ¿qué temas del programa considera importante evaluar mediante instancias externas?

Justificación

Como se ha mencionado en la evaluación, el Programa operaba aproximadamente 7 años antes del 2011, año en el cual se mejora el modo de operar del Programa, es decir, ya no se entregan recursos monetarios, ahora son los fertilizantes con un subsidio, además, se apoya directamente a los productores y no sólo a los ejidatarios. La operación del Programa actualmente tiene como línea base el 2011 (año que evalúa el presente documento), por lo tanto, se considera que el Programa es relativamente nuevo y hasta entonces, no ha recibido ninguna evaluación.

Del párrafo anterior, y a través de entrevistas con los servidores públicos que operan el Programa de Fertilizantes se identifica que es muy importante, evaluar el proceso cuando los solicitantes llevan su documentación, se revisa, se dictamina, se aprueba y después cómo se entrega el apoyo. Se considera que ese proceso es el más importante ya que los cambios radicales que se le realizaron al Programa fueron para evitar que los recursos se desperdiciaran y para no apoyar a personas que no trabajarían la tierra. Por lo tanto, se requiere que una próxima evaluación contemple el proceder del Programa y si éste se ha distribuido como se pretende con los cambios respectivos y si ha presentado alguna mejora directa en los beneficiarios.

Por otra parte, se precisa que sería importante una evaluación de impacto para observar si además de los beneficios directos, el Programa también ha contribuido a mejorar la calidad de vida de los productores y de la comunidad. No obstante, se recomienda que la evaluación se realice como mínimo tres años, una vez que el Programa haya comenzado a operar ya que así se podrán identificar los verdaderos impactos y mejoras que ha generado el programa en los beneficiarios.

21 El Programa recolecta información acerca de:

- a) La contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.
- b) Los tipos y montos de apoyo otorgados a los beneficiarios en el tiempo.
- c) Las características socioeconómicas de sus beneficiarios.
- d) Las características socioeconómicas de las personas que no son beneficiarias, con fines de comparación con la población beneficiaria.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • El programa recolecta información acerca de uno de los aspectos establecidos.

Justificación

Como se ha explicado, la SEFOA no cuenta con un Programa Sectorial, donde estén plasmadas las metas y alcances propios de la actividad y de la secretaría durante la administración. Por lo tanto, no se puede confirmar que se realice la contribución del Programa al Programa Sectorial, pero sí se realiza con respecto al Plan Estatal de Desarrollo, además la información generada contribuye a generar el Informe de Gobierno del Gobernador. También, se puede corroborar que los operadores del Programa sí recolectan información de los beneficiarios y el tipo de apoyo que se entregó en el momento que reciben la documentación de los solicitantes.

Para determinar si el Programa toma en cuenta la situación socioeconómica de los beneficiarios, a través de entrevistas con servidores públicos se confirma que no se realiza ningún mecanismo para recolectar información socioeconómica de los beneficiarios, por lo tanto, se invita a revisar las recomendaciones realizadas de la pregunta 9 en la presente evaluación. Tampoco se realiza algún tipo de seguimiento a personas que no han sido contempladas por los apoyos que otorga el Programa.

22 El programa recolecta información para monitorear su desempeño con las siguientes características:

- a) Es oportuna.
- b) Es confiable, es decir, está validada por quienes las integran.
- c) Está sistematizada.
- d) Es pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.
- e) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> El programa recolecta información acerca de tres de los aspectos establecidos.

Justificación

Realmente el único indicador que manejan los operadores del Programa de Fertilizantes para monitorear los avances del Programa es el siguiente: “Entrega de apoyos para la adquisición de activos primarios en el rubro de fertilizante con una cobertura para 70,000 hectáreas.” Este indicador está en el Anteproyecto de Presupuesto de egresos 2011.

Por lo tanto, la única información que se registra es el total de personas y de hectáreas apoyadas, no obstante, se pone mucho mayor énfasis al total de hectáreas ya que la meta para el ejercicio 2011 fue de 70,000 hectáreas. Para monitorear su desempeño, se ingresa información de los bultos entregados por cada hectárea y el total de éstas que trabajará cada beneficiario en el sistema electrónico dedicado al funcionamiento del programa. Se recibe documentación de beneficiarios y se aprueba, no obstante, para ingresar la información en el sistema se realiza aproximadamente dos días después de la entrega de los apoyos, ya que no se puede cargar la información en los distintos puntos de distribución, se requiere ir a un punto central.

Desprendido de todo lo anterior se confirma que la recolección de información sí es oportuna, es confiable dado que se guarda copia de toda la información presentada, está sistematizada. No obstante, no es pertinente, en primera porque no se cuenta con una MIR ni con su nivel de Actividades y Componentes. Además, la medición debería de enfocarse más a indicadores, que por ejemplo, midan el incremento de toneladas por hectárea o la disminución de costos de los beneficiarios y no sólo el aumento de hectáreas apoyadas. La información sí está disponible y se le da seguimiento casi en tiempo real (aproximadamente dos días de retraso). Lo que permite dar seguimiento permanente a las acciones del Programa.

23 El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:

- a) Incluye la definición de la población objetivo.
- b) Especifica metas de cobertura anual.
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.
- d) Es congruente con el diseño del programa.

Respuesta: No

Justificación

Un documento específico para planear la cobertura de la población específica no se tiene para el año 2011. Es decir, que contemple y defina cómo se piensa cubrir la población objetivo durante el ejercicio, que especifique metas de cobertura anual y con horizonte de mediano a largo plazo.

Como la evaluación se enfoca en el ciclo primavera-verano 2011, al no identificar un documento con esa información la respuesta es negativa. No obstante, para 2012 se cuenta con un avance en este tema, dado que en la mecánica operativa del Programa se identifica cuál será el alcance poblacional del Programa para ese ejercicio, tal como se redacta a continuación: se dará “un apoyo parcial directo para la adquisición de 25,000 toneladas las cuales beneficiarán a 125,000 hectáreas, lo que representa aproximadamente el 64% de la superficie que se siembra en el Estado, en cuanto a familias beneficiadas la cifra alcanza las 50,000.”

Si bien se tiene un avance, se considera pertinente que el programa cuente con un documento en el que se incluya una definición para la población potencial y otra para la población objetivo. Además, que establezca metas de cobertura anual, pero no sólo para el ejercicio en curso, también se deberá de contemplar el mediano y largo plazo. Con ello se podrán plantear metas específicas en relación a la población, para decidir si se aumenta o disminuye la cobertura para ejercicios futuros.

24 ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.

Justificación

En las Reglas de Operación del Programa se establece que éste está dirigido a ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el sector agrícola rural en todos los municipios del estado. Por lo tanto, el Programa está dirigido a personas que dedicadas a la actividad agrícola y que comprueben que trabajan determinado espacio de tierra, sean propietarios o no. Por lo tanto, se cuenta con un estimado (para 2011 no se identifica el dato, para 2012 en la mecánica operativa del mismo programa se establece la atención de 50,000 familias).

No obstante, el principal mecanismo que se utiliza para identificar a la población objetivo, se realiza cuando los solicitantes entregan su documentación para solicitar el programa. Entre estos documentos se incluye:

- Presentar constancia de productor actualizada en el caso del sector ejidal (expedida por el Comisario Ejidal) indicando el número de Certificado Parcelario y para el caso de propiedad privada (expedida por autoridad municipal), indicando el número de escritura
- Certificado parcelario

Por lo tanto, se cuenta con mecanismos para identificar a la población objetivo antes de ejecutar el programa y antes de entregar a los solicitantes el beneficio correspondiente.

25 A partir de las definiciones de la población potencial, la población objetivo y la población atendida, ¿cuál ha sido la cobertura del programa?

Justificación

Como se ha establecido, no se define con claridad a la población potencial, por lo tanto, no se cuenta con una cuantificación específica de ella. De la población objetivo es la siguiente: “ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural, en todos los Municipios del Estado”.

A partir de la definición de la población objetivo, se revisa el padrón de beneficiarios para el Programa de Fertilizantes del año 2011, para lo cual fue necesario revisar municipio por municipio y pasarlo a una hoja de cálculo y así conocer el total de beneficiarios. Es decir, en la página de la SEFOA sólo se publica la lista de los nombres de los beneficiarios por cada municipio y comunidad atendida, no obstante, no se publica el total de bultos entregados por beneficiario. Con este procedimiento se confirma que el total de beneficiarios para el ejercicio 2011 fue de 11,613. Esta información no se puede contrastar contra el total de la población ya que no se tiene cuantificada, ni con alguna meta de cobertura para 2011 ya que no fue posible identificarla.

Por lo tanto, se recomienda que en la interfaz del padrón de beneficiarios se cuente con una opción para consultar todos los municipios en un solo grupo y así poder revisar el total de apoyos entregados en una sola cantidad para no tener que sumar a los beneficiarios municipio por municipio. Además, también se recomienda establecer metas de cobertura, como se establece en la pregunta 23.

4 OPERACIÓN

IV.4.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN LAS ROP O NORMATIVIDAD

26 Describa mediante Diagramas de Flujo el proceso general del programa para cumplir con los bienes y los servicios (Componentes), así como los procesos clave en la operación del programa.

Ver diagrama de procesos en el Anexo.

Solicitud de Apoyos

27 ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales)

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
2	El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos, pero no las características de los solicitantes.

Justificación

El proceso que se sigue para entregar los bienes del programa inicia cuando los beneficiarios se presentan en la bodega correspondiente a su zona, posteriormente presentan su documentación, se revisa, y si la información está completa y es adecuada se almacena la información para que posteriormente sea ingresada en el sistema correspondiente. Posteriormente, se entrega un vale para canjearlo. Por último, se pasa a recibir el fertilizante contra entrega del vale.

De la demanda total de los apoyos, no se puede conocer a priori, ya que es un padrón cambiante. Está en función de la disposición de los propietarios para rentar su tierra y de cuantas personas se dediquen a la actividad de siembra, ya que el Programa sólo apoya a estos últimos. Por ello, sólo se podría cuantificar la demanda total una vez que las personas soliciten el apoyo, cumplan con los requisitos o no.

Y como se ha explicado a través de esta evaluación, no se cuenta con ningún mecanismo que revise o identifique las variables socioeconómicas de los beneficiarios, por lo tanto, se ha recomendado que se contemple algún proceso para verificar y registrar ese tipo de información. Se considera importante que se cuente con dicha información ya que permitirá conocer la población objetivo de forma más detallada y permitirá la toma de decisiones para personas en situación prioritaria.

28 Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a) Corresponden a las características de la población objetivo.
- b) Existen formatos definidos.
- c) Están disponibles para la población objetivo.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Los procedimientos cuentan con todas las características descritas.

Justificación

Para el ejercicio 2011 (también se realizó para 2012), una estrategia importante para agilizar los trámites del programa y para recibir los apoyos, fue la distribución de las bodegas de almacenamiento y repartición en zonas estratégicas de la entidad (se establecieron 10 bodegas en total). Para ello, los beneficiarios asisten a la bodega que le corresponda y allí presentan la información requerida.

Se revisa la información por personal participante del Programa, ellos mismos validan y entregan el vale para el canje con el descuento pertinente. Se confirma que el procedimiento sí corresponde a las características de la población objetivo ya que evita que durante el proceso de recepción y entrega se involucren intermediarios que busquen beneficios propios y que frustren los objetivos y acciones del programa en pro de la ciudadanía.

Sí existen formatos definidos ya que la información de los beneficiarios es ingresada en el sistema correspondiente al Programa, con ésta se construye el padrón de beneficiarios. Por otra parte, para el ejercicio 2011 no fueron publicadas las Reglas de Operación del Programa en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, lo cual sí fue contemplado para el ejercicio 2012, aunque la información del programa sí fue publicada en la página de internet de la Secretaría de Fomento Agropecuario: sefoatlaxcala.gob.mx (se establece en el artículo 25 de las ROP), por lo tanto, sí estaba disponible para la población objetivo. Además, los procedimientos, la información que se solicita, la distribución de las bodegas, entre otros, están incluidos en las Reglas de Operación. Por lo tanto, los procedimientos sí están apegados a los documentos normativos del Programa.

29 El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo con las siguientes características:

- a) Son consistentes con las características de la población objetivo.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo tienen cuatro de las características establecidas.

Justificación

El programa sí cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Estos se encuentran en las Reglas de Operación del Programa 2011 (artículo 11 y 12). Además, como se establece en la respuesta previa, sí son consistentes con la población objetivo, también se considera que están estandarizados porque tanto el personal que opera en las bodegas (puntos de distribución) como el personal que opera el programa desde la oficina se basan en las reglas de operación para operar.

También, los mecanismos están sistematizados ya que se ingresa la información de los solicitantes, hasta que se publica en el padrón de beneficiarios, por lo tanto, se corrobora que los mecanismos están estandarizados y sistematizados. Y a pesar de que las Reglas de Operación para el ejercicio 2011 no fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la información estaba disponible en la página de internet de la SEFOA.

30 Selección de beneficiarios y/o proyectos

Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Están difundidos públicamente

Respuesta: Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa identifica y cuantifica los gastos de operación y desglosa todos los conceptos establecidos

Justificación

En las Reglas de Operación para el ejercicio 2011 se define la población objetivo de la siguiente forma: ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural, en todos los municipios del Estado. Lo cual, se debe comprobar con la documentación que se especifica en el documento normativo (constancia de productor actualizada, certificado parcelario, entre otros). Para ello, se puede observar que los criterios de elegibilidad son claros y no tienden a la ambigüedad ya que el perfil es claramente definido.

Sí están estandarizados porque lo utiliza tanto el personal que opera en campo como el que lo redacta y lo verifica con trabajo de gabinete, se traduce en que son utilizados por todas las instancias ejecutoras. Además, sí se cuenta un sistema para ingresar los datos de beneficiarios que posteriormente es analizado y publicado en el Padrón de Beneficiarios de la Página de Internet de la SEFOA del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

A pesar de que en el 2011, las Reglas de Operación no fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la información estaba disponible en la página web de la SEFOA, por lo tanto, sí estaba disponible para las personas interesadas en solicitarlo.

31 El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos.
- b) Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa responsables del proceso de selección de beneficiarios y/o proyectos.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos para verificar la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen todas las características establecidas.

Justificación

Sí se cuentan con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de los beneficiarios. Como en la pregunta anterior, en las Reglas de Operación del Programa de Fertilizantes, se establecen los mecanismos para verificar la selección de beneficiarios y la documentación que se debe de presentar para demostrar que son susceptibles a recibir los beneficios del Programa.

El documento sí permite verificar si la selección se realiza con base a lo establecido en las Reglas de Operación ya que se define la población objetivo y lo necesario para corroborarlo. También, se reafirma que están estandarizados dado que desde el personal que redacta, las Reglas de Operación, los operadores del Programa y el personal que trabaja en los puntos de entrega, se basa en dichos procedimientos para constatar que sea acorde a lo reglamentado.

También, se confirma que están sistematizados ya que el funcionamiento del Programa, consiste en que los beneficiarios se acercan a los distintos puntos de distribución y presentan su documentación, se valida y es ingresada en un sistema (base de datos) para poder almacenar la información de los beneficiarios y publicarla en la página web oficial de la SEFOA.

Y por último, sí son conocidos por las personas encargadas de aprobar o declinar el apoyo a los solicitantes ya que tienen que revisar los documentos mínimos que establecen las Reglas de Operación para aprobar el apoyo. Además se guarda copia de la información de los beneficiarios para comprobar la selección en caso de auditoría.

Tipos de apoyos

32 Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen todas las características establecidas.

Justificación

Se confirma que los procedimientos sí están estandarizados ya que está normado en las Reglas de Operación del Programa, además, todas las personas que participan en la ejecución del Programa, desde los que diseñan el programa, los que lo monitorean y los que están en los distintos puntos de distribución, se basan en las Reglas de Operación (artículo 6, 7 y 8), por lo tanto, los procedimientos sí están estandarizados.

Posteriormente, se identifica que los procedimientos sí están sistematizados ya que después que reciben el apoyo los beneficiarios, se ingresa la información en el sistema de registro, además, dicha información funciona como base para la construcción y publicación del padrón de beneficiarios del programa.

A pesar de que las Reglas de Operación para el ejercicio 2011 no fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la información que explica los procedimientos para otorgar apoyos a los beneficiarios fue difundida públicamente en la página de internet de la SEFOA Tlaxcala.

Además, se confirma que los procedimientos sí están definidos conforme a las Reglas de Operación del Programa ya que la información establecida en las Reglas de Operación, es la base para ejecutar el Programa.

33 El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
4	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios tienen todas las características establecidas.

El Programa sí cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios. Sí permiten identificar si los apoyos son entregados conforme a lo establecido en el documento normativo ya que la documentación que presentan los solicitantes permite registrar el total de apoyo que les corresponde (para 2011 300kg por hectárea y hasta ocho hectáreas por documento de acuerdo a las hectáreas acreditadas). En cuanto a la estandarización de los procedimientos se confirma que sí lo están, ya que los siguen tanto el personal que diseña el programa, los operadores y los representantes de la SEFOA en cada una de las bodegas asignadas para la entrega. Porque el procedimiento está establecido en las Reglas de Operación del Programa y allí se establecen las acciones que corresponden a los operadores (artículo 17 y 18).

Para la característica de sistematización, se considera que los mecanismos sí están documentados dado que en las Reglas de Operación, artículo 25 se establece que la información de montos y beneficiarios deberá de ser publicada en términos de lo establecido por la Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado de Tlaxcala. Para esto, la información de los beneficiarios es ingresada en una base de datos que posteriormente se publica como Padrón de Beneficiarios en la página web del Programa. Para el último punto se confirma que sí es conocido por los operadores del Programa ya que retomando el tema de las Reglas de operación, en el artículo 15, apartado tres, se explica que los beneficiarios deberán de otorgar las facilidades a los Técnicos de la SEFOA, para que en su caso, comprueben la adecuada aplicación de los apoyos y la verificación de toda la información presentada en la solicitud. Además, en el artículo 17, se establece que la SEFOA a través de la Dirección de Agricultura será la responsable del control y operación del Programa, así como su mantenimiento y resguardo de la documentación general de cada uno de los productores beneficiarios.

34 Ejecución

Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

Respuesta

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen una de las características establecidas.

El Programa de Fertilizantes no ejecuta obras físicas, pero las acciones se centran en fijar el precio del fertilizante con proveedores mucho antes del periodo de siembra, para evitar que el precio de los fertilizantes se vaya a la alza drásticamente y aumente los costos de los productores. El programa también contribuye con un subsidio del 25% del total del precio previamente pactado con los proveedores. Por ello, el Programa realiza acciones, no obras en sí.

Para la estandarización de las acciones, en el artículo 17 se instaure que la SEFOA a través de la Dirección de Agricultura, será la responsable del control y operación del Programa. No obstante, no es posible identificar un diagrama de flujo o una lista ordenada de las acciones que realizarán las instancias ejecutoras. Sin embargo a través de entrevistas con los operadores del Programa se corrobora que los procedimientos sí son utilizados por todas las instancias ejecutoras. De otra forma, no se podría recibir la documentación de los beneficiarios ni entregar los apoyos correspondientes.

Los procedimientos para la ejecución de las acciones sí están sistematizados porque después de que se entrega el apoyo a los beneficiarios, la información es ingresada en un sistema que funge como base de datos y que después se utiliza para la construcción y publicación del padrón de beneficiarios.

Para el ejercicio 2011, en las Reglas de Operación se describen algunos elementos que hacen alusión a las acciones que realiza el Programa, no obstante, no se pueden identificar de forma específica. No obstante, fueron publicados en la página web de la SEFOA. Por lo tanto, sí fueron difundidos públicamente. Y no se puede confirmar que estén apegados a los documentos normativos del Programa ya que no están definidos claramente en las Reglas de Operación.

35 El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:

- a) Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- c) Están sistematizados.
- d) Son conocidos por operadores del programa.

Respuesta No

Justificación

A pesar de que en las Reglas de Operación no se define de manera precisa el proceso para la entrega de los apoyos, en su Capítulo Sexto (Auditoría Control y Seguimiento), Artículo 22, se hace mención que los recursos que se otorgan para este Programa podrán ser revisados por la Secretaría de la Función Pública, o por auditores independientes contratados por la Secretaría de Finanzas y el Órgano de Fiscalización Superior. Además, este artículo se complementa con el artículo 15, fracción III, el cual norma que los beneficiarios del Programa deberán aplicar el apoyo en la Unidad de Producción para el que fue utilizado.

No obstante, a pesar de dicha normatividad, se identifica que en las Reglas de Operación del Programa de Fertilizantes, no se cuenta con un mecanismo de verificación que permita constatar que los apoyos fueron utilizados como se establece en el Recibo de autorización expedido por la SEFOA, el cual autoriza el monto de apoyo del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Como no fue posible identificar que el Programa cuente con mecanismos para dar seguimiento a las acciones y al uso de apoyos entregados, no es posible confirmar que estos sean estandarizados o sistematizados. Por lo tanto, se da una respuesta negativa para esos dos apartados.

El último apartado de la pregunta corresponde a responder si los mecanismos para dar seguimiento a las acciones del Programa, son conocidos por los operadores del Programa. No obstante, como no se cuenta con ese tipo de procedimientos, la respuesta es negativa.

4.2 MEJORA Y SIMPLIFICACIÓN REGULATORIA

36 ¿Cuáles cambios sustantivos en el documento normativo se han hecho en los últimos tres años que han permitido agilizar el proceso de apoyo a los solicitantes?

Justificación

Para esta pregunta en específico y para la presente evaluación, es de suma importancia aclarar que los operadores del Programa establecen que las Reglas de Operación del Programa para el ejercicio 2011 no fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, además no se recibieron ni física ni electrónicamente. Se reciben las Reglas de Operación para el ejercicio 2012 y los operadores del Programa indican cuál fue el único cambio sustancial realizado entre las Reglas de Operación 2011 y 2012.

Como el Programa comienza a operar en 2011 bajo su nueva modalidad, no es posible compararlo con Reglas de Operación anteriores. Además, formalmente, tampoco se tienen las Reglas de Operación 2011. Ya que se está bajo el supuesto de que los cambios explicados en las Reglas de Operación del ejercicio 2012 son ciertos. Para esto, el único cambio que se realizó, es que para el 2011 se entregaban 300kg máximo por hectárea y hasta 8 hectáreas por documento de acuerdo a las hectáreas acreditadas. Y ya para el 2012 de los 300 kg que se entregaban, se reducen a 250kg.

4.3 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

37 ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la unidad administrativa que opera el programa para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras y/o a los beneficiarios y, en su caso, qué estrategias ha implementado?

Justificación

A través de entrevistas realizadas con servidores públicos que operan el Programa, se puede confirmar que realmente no existen grandes complicaciones para la transferencia de recursos, no obstante, desde el ejercicio 2011, cuando se cambió el diseño y la mecánica operativa del programa, se ha generado un problema que tiende a causar confusión en la operación del Programa.

El funcionamiento del Programa consiste en fijar un precio con una empresa de fertilizantes para que durante el periodo de siembra los productores no se vean afectados por la volatilidad de la oferta y la demanda. Además, el apoyo consiste en subsidiar a los productores con 25% del precio total del producto. No obstante, los operadores del Programa nunca tienen contacto directo con los bultos de fertilizantes debido a que la empresa lo entrega directamente a los beneficiarios a través de vales. Por ello, podría considerarse que no es necesario realizar un proceso de selección a través de un concurso y de elaborar un contrato. No obstante, dado que el gobierno entregará recursos para que una persona física o moral proporcione un bien a la ciudadanía, se debe de buscar la mejor propuesta disponible y que más beneficios ofrezca para la ciudadanía.

4.4 EFICIENCIA Y ECONOMÍA OPERATIVA DEL PROGRAMA

38 Eficiencia y eficacia

El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en los siguientes conceptos:

- a) Gastos en operación: Directos e Indirectos.
- b) Gastos en mantenimiento: Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles y edificios, entre otros. Considere recursos de los capítulos 2000 y/o 3000.
- c) Gastos en capital: Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ejemplo: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
- d) Gasto unitario: Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación +gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa uno los conceptos establecidos.

Para esta pregunta, se revisan las Reglas de Operación del Programa, en el artículo 19. Esta artículo describe que de los gastos de operación que se originen con la ejecución del presente Programa, no deberán exceder del 5% (cinco por ciento) del total de los recursos asignados al mismo y podrán destinarse para:

1. Personal eventual de Apoyo (5 meses) y los pagos serán en lista de raya;
2. Vehículos;
3. Equipo;
4. Material impreso y de oficina
5. Combustible.

Como se puede apreciar, sólo se establece el porcentaje para los gastos indirectos, no obstante, no se mencionada nada con respecto a gastos de mantenimiento y gastos en capital. Por lo tanto, se recomienda que para la redacción de las próximas Reglas de operación se tomen en cuenta dichos conceptos ya que regularmente se requieren para poder implementar un Programa. No obstante, que se norme el no exceder el 5% para gastos de operación es un avance notable para el ejercicio del Programa.

Economía

39 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la operación del programa y qué proporción del presupuesto total del programa representa cada una de las fuentes?

Justificación

El total de los apoyos corresponde a fondos estatales, provenientes de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala. Por lo tanto, es un programa estatal totalmente.

4.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

40 Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con fuentes de información confiables y permiten verificar o validar la información capturada.
- b) Tienen establecida la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.
- c) Proporcionan información al personal involucrado en el proceso correspondiente.
- d) Están integradas, es decir, no existe discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas.

Respuesta Sí

Nivel	Criterios
3	<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen tres de las características establecidas.

La aplicación informática de la cual se genera la base de datos del Programa cuenta con información confiable ya que ésta se ingresa tomando como fuente la documentación que entregan los solicitantes para poder comprobar que son personas susceptibles de recibir el apoyo. Además, la información ingresada en el sistema sirve para la publicación del padrón de beneficiarios.

No se identifica si se tienen fechas límite o periodicidad para actualizar los valores de las variables en el sistema, pero es importante mencionar que dadas las características del Programa, éste no opera todo el año. A pesar de que a principios de año se fija el precio de los fertilizantes con el que será vendido, como la temporada de siembra comienza alrededor del mes de abril, las metas del programa y su operación comienzan a correr a partir de ese mes y termina entre julio y agosto. Por lo tanto, se recomienda que se definan los plazos para ingresar información en la base de datos apegados a los periodos en los que opera el Programa.

El sistema utilizado sí proporciona información a los operadores ya que muestra qué municipios han tenido mayor demanda y en qué meses se entregan más apoyos. Por lo tanto, sí es una herramienta útil para los operadores del Programa y si al sistema se le ingresara más información, pudiera ser aún más funcional.

Se identifica que no existe discrepancia entre la información ingresada en el sistema, ya que es sólo uno y todo lo que se ingresa en los distintos puntos de operación de la bodega, se cruza y forma una base de datos única.

4.6 CUMPLIMIENTO Y AVANCE EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTOS

41 ¿Cuál es el avance de los indicadores de servicios y de gestión (Actividades y Componentes) y de resultados (Fin y Propósito) de la MIR del programa respecto de sus metas?

Justificación

Como se explicó en la pregunta 10 de la presente evaluación, el programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), por ello, no se puede medir el avance de los indicadores para ningún nivel de la matriz. Sólo se conoce el indicador que está en el Anteproyecto del Presupuesto de Egresos 2011. Este indicador entrega apoyos para la adquisición de activos primarios en el rubro de fertilizantes y la meta es una cobertura de 70,000 hectáreas. Además de ese indicador no se identifica algún otro, por lo tanto, se recomienda desarrollar una MIR para el uso exclusivo del Programa de Fertilizantes, de la cual se desprendan más indicadores desde cada uno de sus niveles.

4.7 RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

42. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

- a) Las ROP o documento normativo están disponibles en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- b) Los resultados principales del programa son difundidos en la página electrónica de manera accesible, a menos de tres clics.
- c) Cuenta con un teléfono o correo electrónico para informar y orientar tanto al beneficiario como al ciudadano en general, disponible en la página electrónica, accesible a menos de tres clics.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa no cuenta con modificación de respuesta a partir de recursos de revisión presentados ante el Instituto de Acceso a la Información Pública Gubernamental del Estado de Hidalgo (IAIPGH).

Nivel	Criterios
1	<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen una de las características establecidas.

Para responder esta pregunta, se entra a la página web: <http://sefoatlaxcala.gob.mx/> que es la página oficial de la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Tlaxcala. Dado que para el ejercicio 2011, la convocatoria del Programa fue publicada a principios de año y la página se va renovando constantemente, para el momento que se realiza la presente evaluación ya no estaban publicadas las Reglas de Operación correspondientes al 2011. No obstante, tampoco están las del ejercicio 2012. Los principales resultados del Programa, no están publicados tal cual en la página principal de la SEFOA, no obstante, en el Front, aparece un apartado que te muestra el padrón de beneficiarios tanto para 2011 como para 2012 y lo puedes visualizar a menos de tres clics, lo cual es un aspecto importante para el Programa. Se recomienda que además de esa información se publiquen los resultados más importantes para el Programa en un pequeño apartado de la página principal de la SEFOA.

Para la característica correspondiente a los datos para establecer contacto con la ciudadanía y recibir información y orientación de la Secretaría y del Programa, sí está disponible directamente en el Front. La información encontrada es la siguiente: Secretaría de Fomento Agropecuario. Ex Rancho la Aguanaja S/N San Pablo Apetatitlan. Tlaxcala. CP. 90600. Correo: sefoa@sefoatlaxcala.gob.mx. Teléfono: (246) 46-50200 Ext 2213 Fax: (246) 46-50200 Ext 2214. Por lo tanto sí está disponible a menos de tres clics. La última característica consiste en establecer si el Programa cuenta con alguna modificación de respuesta a partir de recursos, se ingresa a la Comisión de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Tlaxcala, no obstante, no se identificó información correspondiente al Programa de Fertilizantes.

43 El programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las siguientes características:

- a) Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.
- b) Corresponden a las características de sus beneficiarios.
- c) Los resultados que arrojan son representativos.

Respuesta: No

Justificación

No se realiza ningún procedimiento de este tipo. Se recomienda que se incluya una pequeña encuesta de satisfacción una vez que se reciban los apoyos del Programa para identificar en qué se puede mejorar desde la opinión de los beneficiarios.

44 ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?

- a) Con indicadores de la MIR.
- b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto.
- c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares.
- d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

Respuesta: No

Justificación

Como se menciona en la pregunta 10 y en la pregunta 41 de la presente evaluación, el programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), por ello, no se puede medir el avance de los indicadores para ningún nivel de la matriz. Y no es posible realizar el análisis correspondiente a esta pregunta. Se recomienda que se desarrolle una Matriz de Indicadores de Resultados que permita llevar un mejor control sobre las acciones y resultados del Programa. La matriz deberá incluir la construcción de indicadores por cada nivel de la matriz.

45 En caso de que el programa cuente con indicadores para medir su Fin y Propósito, inciso a) de la pregunta anterior, ¿cuáles han sido sus resultados?

Respuesta No

Justificación

Tal como se responde en la pregunta anterior y como se ha explicado a través de la evaluación, el Programa no cuenta con indicadores específicos para medir el fin y el Propósito del Programa ya que no se utiliza la Matriz de Marco Lógico para el desarrollo del Programa. Sólo se identifica un indicador que mide la cobertura de los fertilizantes, no obstante, sería un indicador del nivel de componentes, ya que se relaciona con los bienes y servicios que se entregan. Se concluye que no es posible responder cuáles han sido los principales resultados con respecto al fin y al propósito.

46 En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s) que no sea(n) de impacto y que permite(n) identificar hallazgo(s) relacionado(s) con el Fin y el Propósito del programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

- I. Se compara la situación de los beneficiarios en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.
- II. La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de los beneficiarios y la intervención del Programa.
- III. Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del Programa.

Respuesta: No

Justificación

Como se establece en la pregunta 16, el Programa no cuenta con evaluaciones externas de ningún tipo, además no se ha desarrollado una Matriz de Indicadores de Resultados para uso exclusivo del Programa de Fertilizantes, por lo tanto, no se puede dar respuesta a esta pregunta. Si el Programa no cuenta con evaluaciones externas, se debe principalmente a que es un Programa reciente, no obstante, podría haber recibido una evaluación de diseño antes de que entrara en operación.

47 En caso de que el programa cuente con evaluación(es) externa(s), diferente(s) a evaluaciones de impacto, que permite(n) identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

Respuesta: No

Justificación

Tal como se ha establecido en las preguntas anteriores, el Programa no cuenta con evaluaciones externas de ningún tipo, además no se ha desarrollado una Matriz de Indicadores de Resultados para uso exclusivo del Programa de Fertilizantes. Por lo tanto, no se identifica resultado alguno que se haya desprendido de este tipo de evaluaciones, entonces, no se puede dar respuesta a esta pregunta.

48 En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:

- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
- II. La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
- III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

Respuesta

Justificación

A través de entrevistas con servidores públicos que diseñan y operan el Programa se confirma que no se toman en cuenta estudios, experiencias o evaluaciones ya sean nacionales o internacionales y que muestren el impacto de programas similares. No obstante, se puede tomar en cuenta la pregunta 3 con su respectiva respuesta para revisar experiencias internacionales y nacionales que se han realizado conforme a las características del Programa. No obstante, esas experiencias no se pueden catalogar como evaluaciones de impacto, por lo tanto, a pesar de que sí constituyen un punto de partida importante, es necesario que se contemple una evaluación de impacto durante el mediano plazo de la ejecución del Programa.

49 En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares ¿qué resultados se han demostrado?

Justificación

Como se establece en la pregunta anterior, el Programa no toma en cuenta otras experiencias ni estudios ya sean internacionales o nacionales experiencias relacionados con el Programa de Fertilizantes, las cuales, sí existen, no obstante, no son estudios de impacto. Por ello, es necesario que para la operación del Programa, se contemple una evaluación de Impacto para el Programa y se pueda verificar si se cambian significativamente las condiciones de vida de los beneficiarios. Además, se recomienda que la evaluación de impacto se realice como mínimo tres años después de que el Programa haya comenzado a operar, ya que de lo contrario los resultados podrían resultar no ser consistentes o evidentes.

50 En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, inciso d) de la pregunta 44, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:

- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
- II. La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
- III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
- IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

Respuesta

Justificación

La pregunta 44, en su inciso c) establece:
¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?
d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

Como se ha descrito en las últimas preguntas de esta evaluación, El Programa no cuenta con evaluaciones de impacto de ningún tipo, por ello, es imposible dar respuesta a las características que se establecen en esta pregunta. A pesar de ello, se recomienda que se contemple una evaluación de impacto para el Programa de Fertilizantes, a través de grupos de control, tomando información de dos momentos en el tiempo y que la muestra para el análisis sea representativa.

51 En caso de que se hayan realizado evaluaciones de impacto que cumplan con al menos las características señaladas en los incisos a) y b) de la pregunta anterior, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

Respuesta

Justificación

Como se muestra en la pregunta anterior, el Programa no cumple con ninguno de los dos incisos de la pregunta anterior dado que a la fecha no se ha realizado ninguna evaluación de impacto, pero se debe a que la operación del Programa es reciente, desde el 2011, por lo tanto, para entonces, apenas concluye su segundo ejercicio.

Por último, se recomienda que una vez que se hayan cumplido como mínimo tres años de ejercicio del Programa, se contemple una evaluación externa de impacto y que permite identificar los cambios en el nivel de vida de la población atendida.

4. Conclusiones

Como se estableció a través del presente documento, el Programa de Fertilizantes operaba bajo una modalidad distinta aproximadamente 7 años antes de que se modificara su diseño y procedimiento en el año 2011. Anteriormente, el Programa no contribuía a apoyar a los productores agrícolas y muchos de los recursos entregados no eran utilizados para el propósito que establecía el Programa.

Por lo tanto, los cambios realizados en el diseño y funcionamiento del Programa sin duda fueron acciones atinadas para que los recursos se distribuyeran a las personas que sí requieren los apoyos y para evitar que los apoyos no se utilicen conforme al propósito del Programa.

De todo lo anterior, se confirma que el Programa sí se constituye como un elemento importante para reducir los costos durante el proceso de producción de los beneficiarios. No obstante, existen varios aspectos del Programa que pueden ser mejorados para que el Programa funcione de mejor forma y los apoyos se entreguen de manera más eficiente.

Por ejemplo, se considera prioritario que se identifique, desarrolle y se redacte la problemática que atiende el Programa. Para 2011 no se cuenta con dicha definición, mientras que para 2012 se exponen algunos elementos que muestran lo que podría considerarse como la problemática que atiende el Programa, no obstante ésta es insuficiente ya que no expone la necesidad a satisfacer, el problema potencial y la oportunidad por aprovechar o las amenazas por afrontar. Es necesario que se trabaje en dicho aspecto.

Por otra parte, a pesar de que el Programa operó correctamente durante el 2011, es prioritario aplicar la Metodología de Marco Lógico al funcionamiento del Programa desarrollando una Matriz de Indicadores para la misma ya que de otra forma los avances realizados no se registrarán bajo una metodología que proporcione información confiable originada de las acciones del Programa.

Para el tema de transparencia, también se cuentan avances significativos, no obstante, existen algunos aspectos que no se tenían para el ejercicio 2011 y que se aplicaron para el 2012, sin embargo, aún quedan tareas pendientes por realizarse. Por ejemplo, para 2011 no fueron publicadas las Reglas de Operación en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, no obstante para el 2012 sí se encuentran, lo que se considera como un paso importante. En cambio, para el tema de padrón de beneficiarios, sí está publicado en la página web de la SEFOA, pero sólo se muestra la información del municipio y de las personas apoyadas, falta publicar el total de bultos que se entregaron y qué valor monetario representa, con ello se dará más transparencia al ejercicio del Programa.

Otro elemento importante que hasta ahora no ha sido aplicado al Programa, es el tema de las evaluaciones, ya que éste no había sido objeto de alguna evaluación externa. Es recomendable que antes de que un programa comience a operar, se realice una evaluación de diseño, para el Programa de Fertilizantes no fue el caso, aun así, el Programa bajo la modalidad que opera actualmente es muy joven, por ello sería óptimo aplicar una evaluación de ese tipo al Programa.

También, en el corto plazo se podría contemplar una evaluación de procesos y pasados unos dos años a partir de esta evaluación se recomienda aplicar una evaluación de impacto al Programa, ya que a pesar de que sí se tiene evidencia de que disminuyen los costos de la producción agrícola de los beneficiarios, se requiere ver más allá de los beneficios directos y observar si mejora substancialmente la calidad de vida de las personas que recibieron los apoyos.

Una ventana de oportunidad se relaciona a la planeación ya que a pesar de que se conoce el aproximado de tierras que para cultivo hay en el estado, es necesario que se desarrolle un documento que incluya una estrategia de cobertura tanto para el mediano como largo plazo, es cierto que el padrón del Programa es cambiante ya que está en función de los productores que participan y del total de hectáreas sembradas, no obstante, se deben planear metas de cobertura no sólo en el ejercicio actual, también a mediano plazo para así medir los avances del Programa.

Además, la planeación no sólo debe de ir enfocada a la cobertura de la población, respecto a las actividades realizadas y a los recursos entregados, para las metas anuales, la guía es el Programa Operativo Anual, el cual no fue desarrollado para 2011, pero sí lo fue para 2012. Pero también, es necesario que se redacte un documento de metas para el mediano y largo plazo y que los objetivos fijados se alineen con los del Programa Sectorial correspondiente (inexistente en la entidad) y con los del Plan Estatal de Desarrollo.

Con todo lo anterior, se muestra que el Programa bajo la modalidad que opera actualmente sí tiene avances muy importantes desde el tema de diseño, operación, planeación. No obstante, todavía existen varios aspectos susceptibles de mejora que pueden ser aplicados y su cumplimiento repercutirá positivamente en el desempeño y en la calidad del Programa.

Anexos

Anexo 1 (Descripción General del Programa)

El Programa de Fertilizantes es un Programa estatal al cien por ciento ya que todos los recursos destinados a este Programa son entregados por la Secretaría de Finanzas del gobierno del Estado de Tlaxcala y es operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del estado de Tlaxcala.

El objetivo general del Programa, tal como se describe en las Reglas de Operación del Programa se describe de la siguiente forma: Reducir costos en el proceso de producción agrícola para generar competitividad en la actividad agrícola y desarrollar procesos eficaces y eficientes en el marco de una economía diversificada, encaminada a lograr el incremento en la producción y en la distribución de productos agrícolas”.

Además, el Programa cuenta con dos objetivos específicos:

“Asegurar que los productores de granos tlaxcaltecas cuenten con los insumos más importantes para producir de manera oportuna y a menor precio que el comercial.

Elevar el nivel de vida de la población rural del Estado de Tlaxcala”.

Por ello, la vinculación que se identifica entre el objetivo del Programa y del Plan Estatal de Desarrollo (PED) se identifica en el apartado 2.1 del PED, Retos y Oportunidades de la Agricultura y la Ganadería. Este apartado tiene por objetivo: “recuperar la capacidad productiva del sector rural para que haga mayores contribuciones al crecimiento económico y al bienestar social de los tlaxcaltecas.” Además, del objetivo general se desagregan 40 objetivos específicos. No obstante, del total, se identifica que el objetivo del Programa está vinculado con los siguientes:

También, es cierto que el Programa de Fertilizantes no es nuevo ya que ha operado en el estado desde hace ocho años aproximadamente, no obstante (con base a entrevistas llevadas a cabo con funcionarios públicos de la SEFOA), actualmente el programa opera bajo una modalidad distinta desde año 2011, dado que se modificó el diseño y la mecánica operativa del Programa debido a que los recursos entregados no eran utilizados para el propósito que fueron entregados. Por ello, ahora la población potencial es: “ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el sector agrícola rural, en todos los municipios del estado”. No obstante, sólo se tiene la definición de lo que podría considerarse como población potencial, no se cuenta con algún criterio de diferenciación para seleccionar a la población objetivo.

Con respecto a la cobertura de la población, a través del Padrón de Beneficiarios del Programa de Fertilizantes que publica la SEFOA se puede identificar que para el año 2011, de los 60 municipios atendidos, Con este procedimiento se confirma que el total de beneficiarios para el ejercicio 2011 fue de 11,613. No obstante, en el Padrón de beneficiarios sólo se publica la lista con los nombres de las personas atendidas por cada municipio y no se muestra la cantidad de bultos entregada para cada persona ni las hectáreas a las que se aplicará el fertilizante.

Lo anterior muestra que la población objetivo se mide por cantidad de personas atendidas, no obstante, se identifica una inconsistencia ya que para el ejercicio 2011, en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011 de la Secretaría de Fomento Agrícola se establece la única meta del Programa de Fertilizantes para 2011, ésta se desarrolla de la siguiente forma: Entrega de apoyos para la adquisición de activos primarios en el rubro de fertilizante con una cobertura para 70,000 hectáreas. Por ello, en el padrón de beneficiarios se debería de publicar el total de hectáreas apoyadas por cada beneficiario.

Con todo lo anterior, se identifica sin duda alguna que el Programa tiene un propósito importante en el estado de Tlaxcala y a pesar de que se recomienda identificar y redactar la problemática que atiende el Programa, el Programa ha contribuido a disminuir los costos de la producción agrícola de sus beneficiarios. No obstante, quedan pendientes varias acciones para el diseño del Programa, como el desarrollo de su Matriz de Indicadores de Resultados, entre otros. Sin embargo, si hasta ahora el Programa ha dado resultados significativos, podrá generar mayor impacto si se toman en cuentas las recomendaciones emitidas de la presente evaluación.

Anexo 2 (Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo)

El objetivo general del Programa, tal como se describe en las Reglas de Operación, Capítulo Tercero, Artículo 5 se describe que el Programa está dirigido a las siguientes personas: ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural en todos los municipios del Estado, por lo tanto, el Programa está dirigido a personas que dedicadas a la actividad agrícola. Lo anterior se puede contemplar como la población potencial.

Con respecto a la Población objetivo, no fue desarrollada en las Reglas de Operación, por ello, se interpreta que es la misma que la población potencial, ya que se refiere al total de productores agrícolas pequeños del estado. El principal mecanismo que se utiliza para identificar a la población, se realiza cuando los solicitantes entregan su documentación para solicitar el programa. Ya que dado el diseño y funcionamiento del Programa, su padrón de beneficiarios es cambiante cada año, por ello, cada año la población objetivo, es distinta.

No obstante, se recomienda desarrollar alguna diferenciación entre las definiciones y los alcances entre la Población Potencial y la Población Objetivo, para que en próximos ejercicios se pueda priorizar a la población que tiene mayor prioridad de recibir el apoyo.

Anexo 3 (Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios)

En el estado de Tlaxcala, el Programa de Fertilizantes es operado por la Secretaría de Fomento Agrícola (SEFOA) y ésta misma es la encargada de desarrollar y de ingresar la información correspondiente en el Padrón de Beneficiarios; el procedimiento para actualizarlo se realiza cada año.

El proceso para recabar información de los beneficiarios comienza cuando cada persona se presenta al punto de atención que le corresponde, de entre los distintos que operan en el estado. Allí, presentan la documentación establecida en las Reglas de Operación del Programa.

La documentación es revisada y si es autorizada se entrega el apoyo. También, se conservan copias de la información presentada por los solicitantes y se llena un registro simple, que aproximadamente dos días después, es ingresada al Sistema del Programa de Fertilizantes, del cual posteriormente se desprende el Padrón de Beneficiarios del Programa.

Además, por el funcionamiento del Programa, éste opera entre el mes de abril y el mes de julio, por lo tanto, el procedimiento para ingresar información en la base de datos de los beneficiarios se realiza entre esos meses y a pesar de que no se actualiza en tiempo real, la actualización se realiza continuamente durante el periodo establecido por personal de la SEFOA.

Anexo 4 Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados)

Debido a que el Programa no cuenta con Matriz de Marco Lógico para el orden estatal, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 5 Indicadores

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Debido a que el Programa no cuenta con Matriz de Marco Lógico para el orden estatal, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 6 Metas del Programa

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Debido a que el Programa no cuenta con Matriz de Marco Lógico para el orden estatal, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 7 Complementariedad y coincidencias entre programas federales

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Nombre del Programa	Dependencia/entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Complejidad	Duplicidad
Programa de Inversión en Equipamiento e Infraestructura	Secretaría de Fomento Agrícola	Atender solicitudes de Productores agrícolas, ganaderos y pecuarios para satisfacer sus necesidades a través de apoyos subsidiarios en equipamiento e infraestructura.	Personas físicas y morales dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas y pecuarias en el estado de Tlaxcala	Apoyo en especie de equipamiento o infraestructura o apoyo monetario para la compra del mismo.	Todo el estado (personas que cumplan con todos los requisitos de elegibilidad)	x	
Programa de desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural	Secretaría de Fomento Agrícola	Dar financiamiento complementario para la Profesionalización, Equipamiento, Difusión, Integración de proyectos	Cualquier persona dedicada a actividades agrícolas en el estado	Apoyo monetario	Todo el estado (personas que cumplan con todos los requisitos de elegibilidad)	x	
Programa de Incremento de Cobertura de Seguro Privado	Secretaría de Fomento Agrícola	En el documento donde se publican todos los Programas de la SEFOA no se incluye este apartado, además, no es posible confirmar que se haya desarrollado en otro documento.	Productores del estado de Tlaxcala, ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que se desempeñen actividades en el sector agrícola rural	Apoyos para asegurar hasta \$100,00 (cien pesos 00/100 m.n) sobre póliza por hectárea, siempre y cuando exista un aseguramiento previo del productor de por lo menos \$200.00 (doscientos pesos 00/100 m.n).	Todos los municipios del estado.	x	
Sistema Estatal de Asistencia Técnica	Secretaría de Fomento Agrícola		Ser productor agropecuario del estado de Hidalgo	Se envía un asesor técnico a la localidad del grupo que lo solicite, para acompañar durante 10 meses. También, en invitar a personas para intercambio de conocimiento	En el documento donde se publican todos los Programas de la SEFOA no se incluye este apartado, además, no es posible confirmar que se haya desarrollado en otro documento.	x	
Es importante recalcar que se revisaron todos los Programas de Apoyo Ofrecidos por cada una de las dependencias en el Portal de Transparencia del Estado de Tlaxcal, sin embargo, no fue posible visualizar cómo se desagregan cada uno de los programas que operan dado que no se publican más que los objetivos de cada una de las dependencias y no se identifican los Programas que se operan. Sólo se identifican los que opera la SEFOA.							

Anexo 8 Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

A la fecha, no se ha realizado alguna evaluación por algún organismo o grupo externo en el estado, por lo tanto, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 9 (Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora)

A la fecha, no se ha realizado alguna evaluación por algún organismo o grupo externo en el estado, del cual se desprendan Aspectos Susceptibles de Mejora. Por lo tanto, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 10 (Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas)

A la fecha, no se ha realizado alguna evaluación por algún organismo o grupo externo en el estado, del cual se desprendan Aspectos Susceptibles de Mejora. Por lo tanto, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 11 Evolución de cobertura

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Tipo de población	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año N	2011
P. potencial	Personas	N/A	N/A	N/A	N/A	Se cuenta con un estimado de 16,000 productores, no obstante, por el funcionamiento del Programa es un padrón cambiante, por ello no se puede considerar un dato preciso. (Dada la definición de las ROP se interpreta como Población Potencial, no obstante, no está definida como tal.
P. objetivo	Personas	N/A	N/A	N/A	N/A	No se desarrolla Población Objetivo
P. atendida	Personas	N/A	N/A	N/A	N/A	11,613
$P.A \times 100 / P.O$						N/D

No fue posible obtener la información de los últimos 3 años y tampoco se identificó la población objetivo debido a la forma en que opera en Programa. Pero se establece que de los 22 municipios atendidos, en total se realizaron 93 proyectos.

Anexo 12 Información de la población atendida

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

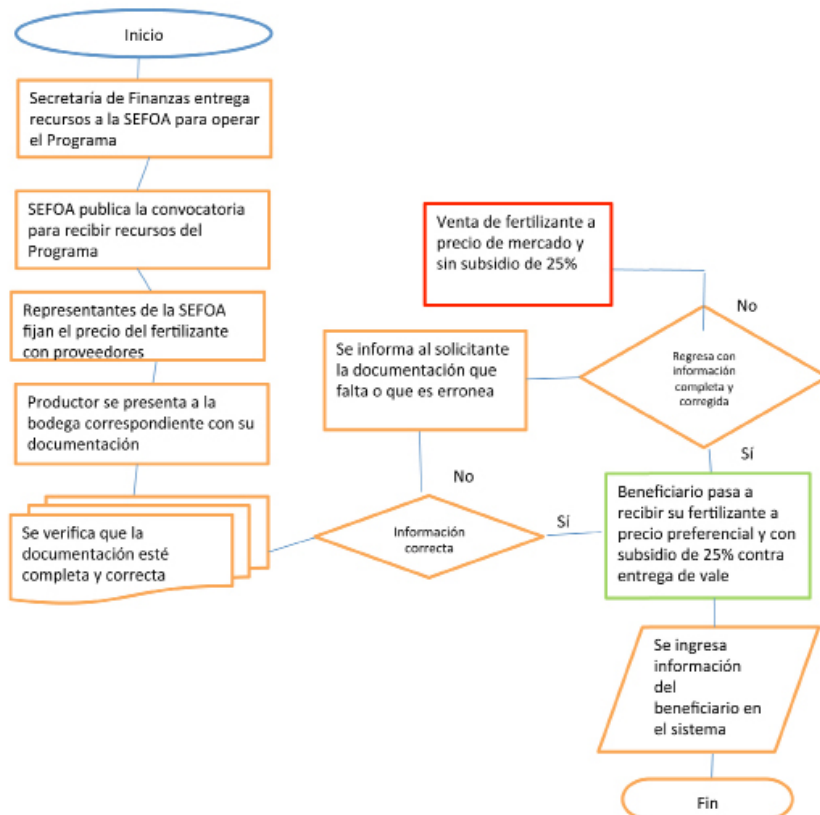
Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

El Programa está dirigido a las siguientes personas: ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios y arrendatarios que desempeñen sus actividades en el Sector Agrícola Rural en todos los municipios del Estado, por lo tanto, el Programa está dirigido a personas que dedicadas a la actividad agrícola. Lo anterior se puede contemplar como la población potencial.

La cobertura de la población, a través del Padrón de Beneficiarios del Programa de Fertilizantes que publica la SEFOA se puede identificar que para el año 2011, de los 60 municipios atendidos, Con este procedimiento se confirma que el total de beneficiarios para el ejercicio 2011 fue de 11,613. No obstante, en el Padrón de beneficiarios sólo se publica la lista con los nombres de las personas atendidas por cada municipio y no se muestra la cantidad de bultos entregada para cada persona ni las hectáreas a las que se aplicará el fertilizante.

Anexo 13 Diagramas de Flujo de los componentes y procesos clave



Anexo 14 Gastos desglosados del programa

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Dado el funcionamiento del Programa y lo que se establece en las Reglas de Operación del mismo, en el capítulo quinto (De la Coordinación y Operación), en el artículo 19, se establece que: de los gastos de operación que se originen con la ejecución del presente Programa, no deberán exceder el 5% (cinco por ciento del total) de los recursos asignados al mismo y podrán destinarse para:

1. Personal eventual de apoyo (5 meses) y los pagos serán en lista de raya;
2. Vehículos
3. Equipo
4. Material impreso y de oficina
5. Combustible

No obstante, no se cuenta con más información de cómo se gasta el resto del presupuesto y en qué porcentaje.

Anexo 15 Avance de los indicadores respecto de sus metas

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Debido a que el Programa no cuenta con Matriz de Marco Lógico para el orden estatal, es imposible realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 16 (Instrumentos de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida)

A través de entrevistas con servidores públicos de la SEFOA y que operan el Programa de Fertilizantes, se puede identificar que no se cuenta con mecanismo alguno que recabe información del grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto al ejercicio del Programa, además, tampoco se cuenta con dicho procedimiento para el ejercicio 2012. Por lo tanto, se recomienda que se desarrolle algún documento o procedimiento que permita a los beneficiarios expresar libremente su opinión sobre el funcionamiento y sobre los apoyos que entrega el

Programa. Dicho procedimiento servirá para poder mejorar distintos aspectos del Programa, los cuales muchas veces no se identifican desde la perspectiva interna de los operadores. Se considera pertinente que el mecanismo para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios se realice después de la entrega-recepción de los apoyos.

Anexo 17 Principales fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y recomendaciones

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
Existen evidencias tanto internacionales como nacionales de experiencias muy parecidas a las que realiza el Programa de Fertilizantes		3	Se recomienda revisar las experiencias relacionadas al Programa para aplicar las mejores prácticas y para corregir las fallas.
A pesar de que no se tiene desarrollado el Programa Sectorial, las metas del Programa se alinean directamente con las del PED		5	Dar seguimiento al objetivo del Programa para contribuir a cumplir las metas del PED
El objetivo general del Programa contribuye al cumplimiento de dos metas del milenio, fijadas por la ONU		7	Dar seguimiento al objetivo del Programa para contribuir a cumplir las metas del milenio de la ONU
Se cuenta con un padrón de beneficiarios que permite identificar a quien y en que comunidad recibió apoyos del Programa		8	Además de lo público en el padrón, se debería de incluir el apoyo entregado por cada persona.
Las acciones y apoyos que entrega el Programa se complementan con las de otros Programas de la SEFOA		13	Las acciones de todos los programas contribuyan a hacer sinergia en el sector agrícola del estado
Oportunidades			
Dado el funcionamiento del Programa, se puede recolectar información socioeconómica de los beneficiarios durante el proceso de recepción de documentos		9	Se considera pertinente contar con información socioeconómica de los beneficiarios para la toma de decisiones del Programa
Debilidades			
No se tiene identificado ni desarrollado el problema para el ejercicio 2011, para 2012 se tienen avances, pero aún se puede mejorar la definición		1	Identificar todas las causas que generan el problema que atiende el Programa y plasmarlo en una definición
El Programa no cuenta con un diagnóstico de la situación negativa o problema que pretende mejorar.		2	Es necesario realizar un diagnóstico que permita a los operadores del Programa plantear metas realistas
La SEFOA no cuenta con un Programa Sectorial que esté alineado con el Plan Estatal de Desarrollo		4	Desarrollar un Programa para todas las acciones del sector y que se alineen a I PED
No se aplica la Metodología de Marco Lógico al Programa, por ello, no se ha desarrollado una Matriz de Indicadores de Resultados		10	Es muy importante que se desarrolle una Matriz de Indicadores de Resultados para el Programa
Amenazas			

Tema de evaluación: Planeación y Orientación a Resultados	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
A pesar de que no se recolecta información de la contribución al Programa Sectorial, sí se recolecta información de los montos y de los apoyos otorgados a los beneficiarios		21	Utilizar la información generada de esas acciones para la toma de decisiones en el ejercicio del Proyecto.
Oportunidades			
Aprovechar la situación que se vive en el estado con respecto a implementación del Pbr para evaluar los Programas de la SEFOA		17	Si se realizan evaluaciones al Programa se desprenderán Aspectos Susceptibles de Mejora
Debilidades			
No se cuenta con un Plan Estratégico documentado que contemple el mediano y el largo plazo ni que incluya el Fin y el Propósito del Programa		14	Desarrollar un documento que contemple la operación del Programa a mediano y largo plazo.
Para el 2011 no fue posible identificar un Programa Operativo Anual, no obstante, sí se utilizó para 2012		15	Si ya se utilizó para 2012 es necesario que se le dé continuidad para próximos ejercicios
El Programa no utiliza informes de evaluaciones externas ya que no ha sido evaluado hasta ahora.		16	Una vez que se generen evaluaciones del Programa, se deberán de tomar en cuenta las recomendaciones
Amenaza			

Tema de evaluación: Cobertura y Focalización	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
Oportunidades			
Tomar en cuenta las recomendaciones que se realizan en la presente evaluación para diferenciar la población potencial y la objetivo		25	En el apartado de cobertura y focalización se muestra el por qué se debería de diferenciar la población objetivo
Debilidades			
No se cuenta con alguna estrategia documentada que contemple metas anuales y horizontes de cobertura en el mediano y largo plazo		23	Es necesario contar con una estrategia de cobertura para la población objetivo tanto anual como para el mediano y largo plazo
El Programa no cuenta con alguna diferenciación entre Población Potencial y Población Objetivo		25	Establecer diferencias entre las dos definiciones de las poblaciones para focalizar los apoyos
Amenazas			

Tema de evaluación: Operación	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo sí corresponden a las características de la Población Objetivo y tienen formatos definidos.		28	Se recomienda dar continuidad a este mecanismo en los ejercicios consecuentes.
Los procedimientos del Programa para seleccionar a los beneficiarios tienen criterios de elegibilidad claros y no muestran ambigüedad		30	Si se desarrolla la definición para cubrir a la población objetivo, se tendrá que cuidar que la definición no sea ambigua y genere confusión.
En las Reglas de Operación del Programa se establece un límite de porcentaje para los gastos de operación		38	Respetar y aplicar el límite máximo de los gastos de operación y también fijar un porcentaje para el resto de las actividades.
El Programa cuenta con un sistema de informática que permite registrar la información tanto de los beneficiarios como de sus acciones		40	Actualizar los datos del sistema continuamente y mejorar la interfaz cada año desde la experiencia.
Oportunidades			
Debilidades			
No se cuenta con ningún mecanismo para dar seguimiento a la ejecución de los apoyos entregados del Programa		35	Se necesita que se desarrolle una estrategia pertinente que permita verificar si los apoyos del Programa se utilizan correctamente.
Los mecanismos de rendición de cuentas se deben de actualizar ya que no se publican los principales resultados del Programa en la página de la SEPOA		42	Aprovechar los medios electrónicos para publicar la información del Programa y contribuir a la transparencia
Amenazas			
Posiblemente no sea una amenaza latente, no obstante, si se reducen los recursos destinados al Programa, los resultados y alcances del mismo se irán abajo.		39	Si el Programa ha mostrado resultados importantes hasta ahora, se recomienda dar continuidad al mismo

Tema de evaluación: Percepción de la Población Atendida	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
Oportunidades			
Se puede aprovechar el procedimiento del Programa, cuando los beneficiarios asisten a recibir apoyos para que a través de un documento ingresen su percepción sobre el Programa		44	Se recomienda aplicar este mecanismo después de que los beneficiarios reciban los apoyos del Programa y documentarlo.
Debilidades			
El Programa no cuenta con mecanismo alguno para medir el grado de satisfacción de la población atendida ni su percepción sobre el Programa		43	Es necesario que se considere la opinión de los beneficiarios para mejorar la acción del Programa cada nuevo ejercicio.
Amenazas			

Tema de evaluación: Percepción de la Población Atendida	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortalezas			
Oportunidades			
Tomar en cuenta la situación que se vive en el Programa con respecto a PbR y Evaluación del Desempeño para evaluar el Programa continuamente.	50	Evaluar el Programa continuamente permite identificar mejoras y soluciones problemas suscitados en todas las áreas del Programa.	
Debilidades			
El Programa no documenta resultados ni a nivel de Fin ni de Propósito porque no se cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	44	Cuando se tenga (MIR) se deberán documentar los avances del Fin a través de estudios y de evaluaciones de impacto y de otro tipo.	
El Programa no cuenta con evaluaciones que no sean de impacto, hasta entonces. Por ello, los procesos, diseño y el desempeño pueden mostrar áreas de oportunidad	46	Se recomienda aplicar evaluaciones de de diseño, procesos, consistencia y de desempeño para mejorar el Programa	
Tampoco se cuentan con evaluaciones de impacto aplicadas al Programa, por lo tanto, no se sabe hasta qué punto el Programa mejora las condiciones de vida de los beneficiarios a largo plazo.	49	Aplicar una evaluación de impacto después de que el Programa haya funcionado durante tres años como mínimo.	
Amenazas			

Anexo 18 “Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior”

Hasta entonces, no existe alguna evaluación externa al Programa en la entidad. Por lo tanto, no se puede realizar una análisis de contraste con respecto a alguna evaluación anterior ni se han desprendido Aspectos Susceptibles de Mejora que puedan aplicarse a la operación del Programa.

Si se continua el proceso de evaluación de manera periódica, posteriormente se podrá realizar el análisis que compete a este anexo.

Anexo 19 Valoración Final del Programa

Nombre del Programa: Programa de Fertilizantes

Modalidad: Sujeto a Reglas de Operación

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agrícola

Unidad responsable: Departamento de Fomento Agrícola

Tipo de evaluación: Consistencia y Resultado

Año de la evaluación: 2011

Para la presente evaluación se toma en cuenta los 6 apartados en los que se divide, dándole un valor de acuerdo a las preguntas binarias establecidas en cada uno de ello, a continuación se presenta la tabla de las ponderaciones por apartado.

		Apartado 1	Apartado 2	Apartado 3	apartado 4	Apartado 5	Apartado 6
Total calificación (escala 10)	340	90	60	10	120	10	50
Ponderación	100	26.47	17.65	2.94	35.29	2.941176471	14.71
		0.26	0.18	0.03	0.35	0.029411765	0.15

Apartado	Calificación Máxima	Programa Vivienda Digna	Ponderación	Calificación Programa
Diseño	90	5	90	0.26
			5	0.01
Planeación y Orientación a	60	10	60	0.18
			10	0.03
Cobertura y Focalización	10	0	10	0.03
			0	0.00
Operación	120	80	120	0.35
			80	0.23
Percepción de la Población	10	0	10	0.02
			0	0.00
Medición de resultados	50	0	50	0.15
			0	0.00
Calificación final				2.79

Tema	Nivel	Justificación
Diseño	PREGUNTAS DE LA 1-13 TOTAL: 13 CON NIVEL ESTABLECIDO: 9 NIVEL 3.08	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
Planeación y Orientación a Resultados	DE LA 14 A LA 22 TOTAL: 9 PREGUNTAS CON NIVEL ESTABLECIDO: 6 NIVEL 4.17	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
Cobertura y Focalización	DE LA 23 A LA 25 TOTAL: 3 PREGUNTAS CON NIVEL ESTABLECIDO: 1 NIVEL: 10	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
Operación	DE LA 26 A LA 42 TOTAL: 17 PREGUNTAS CON NIVEL ESTABLECIDO: 12 NIVEL: 9.58	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
Percepción de la Población Atendida	PREGUNTA 43 TOTAL: 1 PREGUNTAS CON NIVEL ESTABLECIDO: 1 NIVEL 0	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
Resultados	DE LA 44 A LA 51 TOTAL: 8 PREGUNTAS CON NIVEL ESTABLECIDO: 5 NIVEL: 0	Promedio de las preguntas con respuesta establecida entre el nivel de pregunta
VALORACIÓN FINAL	La calificación final del Programa Vivienda Digna es de 5.2	El nivel se establece en un rango de 0-10 y sólo considera a las preguntas binarias con nivel de respuesta definido

De las 51 preguntas, 34 son de respuestas binaria, estableciendo que la mayor calificación es 10, se obtiene que 34 es del 100%, se saca una ponderación por cada uno de los apartados en que se divide la evaluación, y se obtiene la calificación final

3. Matriz FODA	
Fortalezas	Debilidades
Existen evidencias internacionales como nacionales de experiencias muy parecidas a las que realiza el Programa de Fertilizantes	No se tiene identificado ni desarrollado el problema para el ejercicio 2011, para 2012 se tienen avances, pero aún se puede mejorar la definición
A pesar de que no se tiene desarrollado el Programa Sectorial, las metas del Programa se alinean directamente con las del PID	El Programa no cuenta con un diagnóstico de la situación negativa o problema que pretende mejorar
El objetivo general del Programa contribuye al cumplimiento de dos metas del milenio, fijadas por la ONU	La SEFOA no cuenta con un Programa Sectorial que esté alineado con el Plan Estatal de Desarrollo
El padrón de beneficiarios permite identificar quien y en qué comunidad recibió apoyos del Programa	No se aplica la Metodología de Marco Lógico al Programa, por ello, no se ha desarrollado una Matriz de Indicadores de Resultados
Las acciones y apoyos que entrega el Programa se complementan con las de otros Programas de la SEFOA	No se cuenta con un Plan Estratégico documentado que contemple el mediano y el largo plazo ni que incluya el Fin y el Propósito del Programa
Se recolecta información de los montos y de los apoyos otorgados a los beneficiarios	Para el 2011 no fue posible identificar un Programa Operativo Anual, no obstante, sí se utilizó para 2012
Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo sí corresponden a las características de la Población Objetivo y tienen formatos definidos.	El Programa no utiliza informes de evaluaciones externas ya que no ha sido evaluado hasta ahora.
Los procedimientos del Programa para seleccionar a los beneficiarios tienen criterios de elegibilidad claros y no muestran ambigüedad	No se cuenta con alguna estrategia documentada que contemple metas anuales y horizontes de cobertura en el mediano y largo plazo
En las Reglas de Operación del Programa se establece un límite de porcentaje para los gastos de operación	El Programa no cuenta con alguna diferenciación entre Población Potencial y Población Objetivo
Se cuenta con un sistema digital que permite registrar la información tanto de los beneficiarios como de sus acciones	No se cuenta con ningún mecanismo para dar seguimiento a la ejecución de los apoyos entregados del Programa
	Los mecanismos de rendición de cuentas se deben de actualizar ya que no se publican los principales resultados del Programa en la página de la SEFOA
	El Programa no cuenta con mecanismo alguno para medir el grado de satisfacción de la población atendida ni su percepción sobre el Programa
	El Programa no documenta resultados ni a nivel de Fin ni de Propósito porque no se cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)
	El Programa no cuenta con evaluaciones que no sean de impacto, hasta entonces, Por ello, los procesos, diseño y el desempeño pueden mostrar áreas de oportunidad
	No se cuentan con evaluaciones de impacto aplicadas al Programa, por lo tanto, no se sabe hasta qué punto el Programa mejora las condiciones de vida de los beneficiarios a largo plazo.
Oportunidades	Amenazas
Dado el funcionamiento del Programa, se puede recolectar información socioeconómica de los beneficiarios durante el proceso de recepción de documentos	Posiblemente no sea una amenaza latente, no obstante, si se reducen los recursos destinados al Programa, los resultados y alcances del mismo se irán abajo.
Aprovechar la situación que se vive en el estado con respecto a implementación del PbR para evaluar los Programas de la SEFOA	
Tomar en cuenta las recomendaciones que se realizan en la presente evaluación para diferenciar la población potencial y la objetivo	
Se puede aprovechar el procedimiento del Programa, cuando los beneficiarios asisten a recibir apoyos para que a través de un documento ingresen su percepción sobre el Programa	
Tomar en cuenta el estado que se vive en la entidad con respecto a PbR y Evaluación del Desempeño para evaluar el Programa continuamente.	

5. Bibliografía			
Fuente	Título	Autor	Año
ROP o Documento Normativo	Reglas de Operación del Programa 3x1 para Migrantes 2012	SEFOA	2012
Plan Estatal de Desarrollo	Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 (Tlaxcala)	Gobierno del Estado de Tlaxcala 2011-2016	2011
Objetivos y Metas del Milenio	Informe 2010 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	Naciones Unidas	2010
Objetivos y Metas del Milenio	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México	Presidencia de la República	2011
Metodología	Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados 2011	Coneval	2011
Informes de Evaluaciones Externas	Informe sobre el Programa de Fertilizantes (Guatemala)	Programa de la Sociedad Civil de la USAID	2003
Informes de Evaluaciones Externas	Programa de Fertilizantes Subsidiado en Guerrero, Transparencia y Rendición de Cuentas	Universidad de California Santa Cruz	2011
Ley Orgánica	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala (última reforma 23 de diciembre de 2011)	Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Tlaxcala 2011-2016.	2011