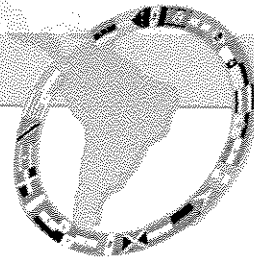




Project Completion Report



Programa de Apoyo a Procampo
MEXICO
Project Number: ME0213
Loan: 1334/OC-ME

Impreso en : 2006-07-20 13:46:42



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	20
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	23
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	24
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	25
Memorando del Ejecutor	26
3.1. Memorando del Ejecutor	26
Minutas del CRG	27
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	27
Anexos	28
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	28



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Último ISDP	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	30
Anexo 5 - Anexo Documental	30



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- Capacidad de los pequeños agricultores del ciclo Primavera-Verano, de utilizar más eficientemente sus recursos en la producción mejorada.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Apoyo a Procampo		
Número de Proyecto	ME0213	Modalidad	PESP
País	ME	Sector	AG
Fecha de Aprobación	2001-08-08	Fecha de Término	2005-08-03
Agencia(s) Ejecutora(s)	SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y DESARROLLO RURAL PESCA Y ALIMENTACION		

Monto del Préstamo/CT Original	\$500,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$500,000,000.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$1,480,700,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$1,480,700,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1334/OC-ME	\$500,000,000.00	\$0.00	\$500,000,000.00

Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

Autor del Memorando del Banco

BUSTAMANTE, CESAR TULIO

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

José Jaime E. Jacobo González

Posición del autor del memorando del ejecutor

Director de Supervisión de Sistemas de Pago

1.3. Resumen de Calificaciones

1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	ME	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MS	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	MP	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

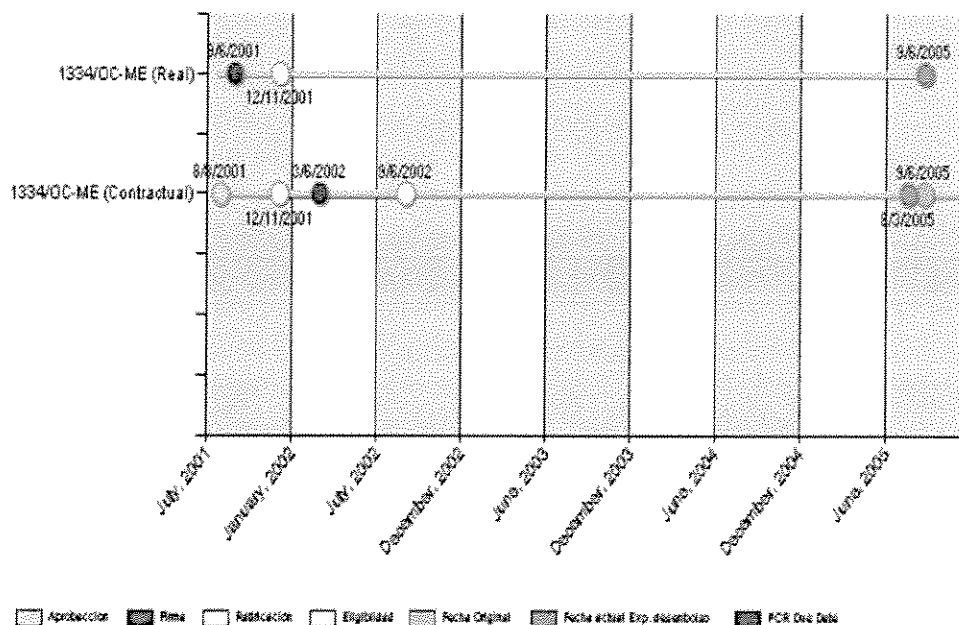


1.3.2. Calificaciones de los Últimos 10 ISDPs (PI, SU, OD)

2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.	2006 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	HS	HS	HS
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	HP	HP	HP

PI = Progreso de la Implementación, SU = Supuestos, OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 3/29/2005



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	X
Actualización de la Estrategia de País	X
Revisión de Cartera del Sector	X
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	X
Ayudas Memoria Misiones Administr.	X
PCR - Anexo Documental	X



Anexos

Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0			

Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

1. Capacidad del Organismo Ejecutor

El Proyecto estuvo a cargo de la SAGARPA por conducto de ASERCA y sus Delegaciones, a través de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y de los Centros de Apoyos al Desarrollo Rural (CADER).

La ejecución del PROCAMPO estuvo sustentada en las Reglas de Operación del PROCAMPO, adicionalmente SAGARPA emitió el Procedimiento para la Entrega del Apoyo del PROCAMPO antes



de la Siembra, donde se definieron por una parte las actividades de las Direcciones Regionales de ASERCA y las Unidades Administrativas de la SAGARPA y por otra, los catálogos de documentos de acreditación del productor. En cuanto a la documentación comprobatoria se definió que esta debería permanecer en custodia en los distintos DDR's y CADER's donde se llevaron a cabo las Visitas de Inspección Ex post de Desembolsos.

La Coordinación General de Apoyos y sus Direcciones Regionales en SAGARPA fueron las áreas responsables de dar seguimiento al avance en la ejecución del Proyecto.

El ejecutor mostró una adecuada coordinación entre los participantes y se contó con toda la información requerida en los aspectos contables y financieros.

2. Sistema Contable y Control Interno

El Organismo Ejecutor opera con un sistema basado en las Normas Presupuestales del Gobierno Federal. Las inversiones totales del Programa fueron realizadas con recursos presupuestales y posteriormente fueron registradas en un subsistema de contabilidad extralibros determinando la aportación local y el financiamiento del Banco. Este mecanismo permitió consignar las inversiones de conformidad con el catálogo de cuentas aprobado por BID.

3. Calidad de la información financiera

El Organismo Ejecutor contó con sistemas de información adecuados para la administración del programa así como con un padrón de productores que permitió la preparación adecuada de los desembolsos a través de medios magnéticos.

Es importante mencionar que ACERCA cuenta con un sistema contable que controla todos los proyectos y en específico para el PROCAMPO implementó un procedimiento de extracción contable que separaba en archivos de texto y hojas de cálculo los datos requeridos para integrar el detalle de las Solicitudes de Desembolsos.

4. Estados Financieros Auditados

Los EFA's fueron recibidos en su totalidad por lo que correspondió a los ejercicios 2001 al 2004, con retrasos hasta de cinco meses contados a partir del plazo máximo de recepción de 120 días posteriores al cierre del ejercicio. Las razones fueron ajenas al control del Ejecutor tomando en cuenta que en México la Secretaría de la Función Pública es la entidad de Gobierno encargada de la designación y selección de los Despachos de Auditores Externos.

En cuanto a la expresión de opinión sobre la razonabilidad del uso y aplicación de las inversiones hechas en el Programa, los Auditores Externos calificaron el Dictamen Limpio.

5. Lecciones Aprendidas

Anexo 2 – Último ISDP

Último ISDP



Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

X

Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental

X



Memorando del Banco

2.0 Presentación del Proyecto

2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

La transición generada por las reformas económicas iniciadas en México durante la segunda mitad de la década de los ochentas en su sector agroalimentario, se acompañó del diseño de programas de apoyos compensatorios que tenían el objetivo de ayudar a los productores a sobrellevar este proceso.

A pesar de ello, la mayoría de los productores tradicionales presentaron grandes dificultades para transformar sus sistemas productivos, hacerlos más competitivos y vincularlos a mercados dinámicos. Los apoyos compensatorios en el inicio, se otorgaron a través de un esquema de precios de garantía para granos y oleaginosas, que excluía del beneficio a un número importante de productores que practicaban la agricultura de autoconsumo (más de 2,2 millones de productores rurales). Se identificó que este esquema sólo representaba un apoyo para quienes comercializaban sus cosechas o parte de ellas.

A partir de 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el esquema de compensación de los precios de garantía se sustituyó por el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), el cual se decretó vigente para un periodo de 15 años contados a partir de 1994.

El PROCAMPO se creó como un mecanismo de transferencia directa al ingreso de los productores mexicanos, con el objetivo de incluir en los apoyos a un mayor número de pequeños productores, así como para compensar a los productores comerciales por las condiciones de competencia del mercado internacional (derivadas de la apertura comercial TLCAN-1994). Con este esquema, se creó un apoyo que no provocara distorsiones de mercado ni de los precios de los productos.

El Programa se implementó como un apoyo anual continuo, siendo beneficiarios los productores cuyos predios se encontraban inscritos, conforme a normatividad, en el Directorio del PROCAMPO. La normatividad inicial del Programa especificaba que la superficie elegible para el pago del apoyo era la extensión de tierra que hubiese sido sembrada con algún cultivo elegible en alguno de los tres ciclos agrícolas homólogos, ya sea, otoño-invierno (OI) o primavera verano (PV) anteriores agosto de 1993. Los cultivos elegibles inicialmente fueron maíz, frijol, trigo, arroz, sorgo, soya, algodón, cártamo, y cebada; posteriormente se extendió a cualquier cultivo. El PROCAMPO inició así con un impacto distributivo importante, casi USD\$1.000 millones anuales, para 2.9 millones de productores beneficiarios, que en conjunto agrupaban una superficie cercana a 14 millones de hectáreas.

El PROCAMPO presentaba una limitante que disminuía su eficiencia: la entrega de los apoyos se realizaba posterior a la siembra. Esto ocasionaba que los productores incurrieran en los costos financieros que implicaba la cesión de derechos para el pago de los insumos necesarios para el establecimiento de su actividad agrícola. La cesión de derechos se realizaba a prestamistas o proveedores de insumos, quienes adelantaban dinero o entregaban al productor los insumos correspondientes, cobrando cargos financieros (que representaban entre el 10% y 20% del apoyo) por adelantado.

A sugerencia del Banco, se inició en el 2001 (7 años después del inicio del PROCAMPO) el proyecto



de mejorar la capacidad de los pequeños agricultores del ciclo de temporal de utilizar más eficientemente sus recursos, mediante el pago adelantado de los apoyos del PROCAMPO. Con este proyecto se implementó la modalidad PROCAMPO Anticipado, dirigida a los grupos de productores más pobres, con terrenos de hasta 5 hectáreas, con el fin de que tuvieran la posibilidad de utilizar sus apoyos en insumos, antes de la siembra. Además, el Banco sugirió la importancia de apoyar con asistencia técnica al organismo ejecutor en sus procesos operativos, con el fin de mejorar su eficacia en la entrega de los apoyos. No obstante lo anterior, este componente en todo momento reconoció la capacidad operativa de ASERCA dada su experiencia de 7 años de operar el programa con un buen desempeño.

Basado en lo anterior, el Programa de Apoyo a Procampo se dividió en dos componentes:

1. Financiamiento del adelanto de los pagos del PROCAMPO para antes de las siembras del ciclo de temporal.
2. Asistencia técnica para fortalecer el manejo de PROCAMPO.

La estrategia para alcanzar el objetivo del proyecto fue (i) dirigir el pago adelantado de los apoyos del PROCAMPO a los productores con un máximo de cinco hectáreas de tierra elegible del ciclo de temporal (Ciclo Primavera-Verano); (ii) entregar los apoyos al productor antes de la siembra; (iii) asistencia técnica para el fortalecimiento institucional de ASERCA en las actividades relacionadas con el PROCAMPO.

Los beneficiarios del PROCAMPO Anticipado, en los años de 2001 a 2005, representaban en promedio el 71% de los beneficiarios totales del PROCAMPO. En el 2004 se destinó a los beneficiarios que tenían hasta 5 hectáreas, el 35% de los recursos otorgados al Programa.

Las acciones contempladas en este proyecto consistieron en procurar el incremento de los ingresos de los beneficiarios de hasta 5 hectáreas, y el aumento de su liquidez en los momentos críticos para sus procesos productivos. El pago adelantado del PROCAMPO les permitió utilizar estos recursos en la compra de insumos (semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc.), evitando el pago de altos costos financieros a los proveedores que ofrecían crédito con la garantía del apoyo.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), a través de la agencia desconcentrada Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) fue responsable de la implementación del PROCAMPO. En 2001 el Programa tenía siete años en operación, por lo cual ya existía un sólido fundamento institucional basado en su estructura organizativa y capacidad operacional. Los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADERs) fueron las ventanillas de inscripción y reinscripción de productores al Programa y los lugares en donde se entregaron los apoyos a los beneficiarios.

2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)

2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

 Pago adelantado de los apoyos a pequeños agricultores realizado

Planificado

1. Por lo menos, US\$330 millones de dolares desembolsados anualmente (incluyendo aporte local) a los pequeños agricultores, previo al ciclo de siembra primavera-verano.

Desembolsos:



- 1 año de ejecución: 2001. US\$100 millones
- 2 año de ejecución: 2002. US\$175 millones
- 3 año de ejecución: 2003. US\$140 millones
- 4 año de ejecución: 2004. US\$80 millones

2. Los adelantos entregados benefician por lo menos a 4 millones de hectáreas anualmente.

Logrado

Componente I

1. Se realizaron desembolsos por 368 millones anuales, incluyendo financiamiento del Banco y aporte local en los 4 años de ejecución, según lo establecido en el contrato. Se desembolsaron US \$500 millones de dólares equivalentes al 100% del préstamo, conforme a los montos, calendario y criterios establecidos en el contrato de préstamo.
2. Anualmente el PROCAMPO apoyó al ciclo primavera-verano con más de 10.8 millones de hectáreas que correspondieron a más de 2.3 millones de productores beneficiados. Por lo que respecta únicamente al pago anticipado, en el 2004 se apoyaron a 1.88 millones de productores que corresponden a 5.76 millones de hectáreas. En 2005 el pago anticipado apoyó a 1.79 millones de productores que corresponden a 5.46 hectáreas.

Análisis

Componente I

Respecto a este componente, es importante señalar que el monto de financiamiento para este componente se incrementó en US\$7.3 millones de lo originalmente establecido en el contrato, debido a 2 factores. El primero fue que ASERCA solicitó transferir los US\$3 millones asignados al componente II de Asistencia Técnica, al componente I de Apoyos. Esto porque ASERCA decidió usar sus recursos de aporte local para este componente, debido a que no quería utilizar las políticas del Banco en materia de adquisición de bienes y servicios. El segundo fue que el Banco decidió hacer un waiver de la comisión de Inspección y vigilancia, (US\$4.3 millones) FIV, lo cual el gobierno mexicano aprovechó para solicitar (dado el éxito del programa) que se transfiriera también al Componente I.



2. Capacidad Operativa de PROCAMPO mejorada.

Planificado

- 2.1 Catastro-PROCAMPO digitalizado en todo el país y usado para la verificación indirecta en por lo menos 10 estados para el final del proyecto.
- 2.2 Programa de reconversión productiva diseñado para el final de la ejecución.
- 2.3 Para el final del proyecto modalidad operativa diseñada y en ejecución.
- 2.4 Encuesta periódica de identificación de uso de los apoyos por los beneficiarios en ejecución.

Logrado

Componente II

2.1 ASERCA desarrolló un sistema que incluye la integración del catastro PROCAMPO y su cruce con la información del Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE). Asimismo, desarrolló el Sistema de Información Geográfica de ASERCA (SIGA), el cual entre otras múltiples funciones, permite la expansión de los recursos de imágenes satelitales que facilitan la verificación del estado de las siembras, en las 32 entidades federativas del país.



2.2 ASERCA presentó el diseño de un programa de reconversión productiva y entregó el documento técnico al respecto. En éste, se esquematiza un pago diferenciado mayor por proyectos que generen externalidades ambientales positivas. Respecto a la evaluación del impacto ambiental del PROCAMPO se está realizando en forma agregada utilizando el sistema de información geográfica (SIGA).

2.3 Se diseñó una nueva modalidad operativa que consiste en la Capitalización del PROCAMPO. En diciembre del 2001 se publicó la Ley de Capitalización del PROCAMPO que establece el Sistema de Garantías y Acceso Anticipado a Pagos Futuros del PROCAMPO, mecanismo diseñado ex profeso para estimular la capitalización de productores. Las reglas de operación para la capitalización del PROCAMPO entraron en vigencia el 2 de julio del 2002. Esta modalidad se encuentra en su cuarto año de operación y ha tenido un crecimiento mayor al 200% en la demanda por parte de los productores; sin embargo dado que los apoyos terminan en el 2008 se espera que el crecimiento se estabilice. Por sus características operativas este programa está creando efectos de reconversión productiva, lo cual lo hace un programa con buena efectividad productiva.

2.3 Se llevó a cabo la encuesta de usos de los adelantos del PROCAMPO y se identificó que alrededor de las 3/4 partes de los beneficiarios usaron los recursos para fines productivos. Adicionalmente, ASERCA desarrolló un sistema de monitoreo y evaluación de apoyos directos, el cual sistematiza información sobre 20 indicadores de gestión, en donde la encuesta fue adaptada para ser realizada periódicamente.

Análisis

Componente II

A solicitud de ASERCA, se transfirieron los US\$3 millones asignados al Componente II de Asistencia Técnica, al Componente I de Apoyos. ASERCA realizó las actividades del Componente II con recursos de aporte local.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1.1 US\$368 millones desembolsados anualmente (financ.BID+aporte local) de manera anticipada a la siembra, a los pequeños agricultores con hasta 5 hectáreas del ciclo PV.
- 1.2. Los adelantos entregados beneficiaron a más de 4 millones de hectáreas anualmente.
- 2.1 El Catastro-PROCAMPO se digitalizó en todo el país y es usado para la verificación indirecta en las entidades del país.
- 2.2 Programa de reconversión productiva diseñado.
- 2.3 Modalidad operativa diseñada y en ejecución Procampo Capitalizado.
- 2.4 Encuesta de identificación de uso de los apoyos, realizada y aplicada anualmente.

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2. Objetivos de desarrollo



Capacidad de los pequeños agricultores del ciclo Primavera-Verano, de utilizar más eficientemente sus recursos en la producción mejorada.

1.1 Al final del proyecto al menos 60% de los recursos del financiamiento recibido por los productores se usan para fines productivos.

1.2 Al final del proyecto por lo menos 50% de las hectáreas susceptibles de pago no operaran bajo la cesión de derechos (crédito de proveedores) por parte de los productores.



2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

1.1 Respecto al indicador de uso productivo se lograron los efectos esperados. En el 2002 las estadísticas de ASERCA demostraron que la expectativa de uso de los recursos para la siembra (previo a la siembra) era del 60%, mientras que la comprobación del uso productivo (posterior a la siembra) fue de 70%. Para el 2003 la expectativa de uso de los recursos para la siembra fue de 55% y la comprobación de uso productivo fue de 70%. Para el 2004 la expectativa de uso de los recursos para la siembra fue de 57%, y el uso productivo se aproximó al 71%. De acuerdo a las Normas de Operación publicadas en el 2005, para este año no se consideró el indicador expectativa de uso productivo.

1.2 Respecto al indicador de cesión de derechos los efectos esperados también se cumplieron. Con base en estadísticas de la Dirección de Seguimiento Operativo de ASERCA, en el 2002 la superficie apoyada (mediante el pago anticipado) para la que no se cedieron derechos al cobro del apoyo fue de 5.9 millones de hectáreas. Este monto significa que casi el 60% de las hectáreas no cedieron derechos de cobro. En el 2003, el 81% de los predios no cedieron sus derechos de cobro a un tercero. En el 2004, el 83.5% de las hectáreas apoyadas no cedieron sus derechos.

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

Con información oficial de los informes trimestrales que reporta la SAGARPA para los diferentes años fiscales y en donde se presentan los resultados de 20 indicadores hasta el 2004 y 15 indicadores para el 2005 sobre la gestión y resultados del procampo (www.procampo.gob.mx); se puede concluir que los efectos esperados por el programa financiado por el Banco se han logrado en el periodo de ejecución de 4 años. Es decir, se logró que en un porcentaje mayor al 60% (ver indicador de uso productivo) los productores agrícolas destinen los recursos del PROCAMPO hacia actividades directamente relacionadas con la producción (compra de fertilizante -que es el mayor uso al que se destina- compra de semillas, barbecho, equipo, renta de tractor, etc.). Esto se verifica con el indicador antes citado, el cual se alimenta de las encuestas anuales realizadas por ASERCA en las que se pregunta al productor antes y después de la siembra, en qué uso sus apoyos económicos. Adicionalmente, en las evaluaciones anuales contratadas por ASERCA (pueden verse igualmente en la página www.procampo.gob.mx) puede corroborarse esta información.

Al mismo tiempo, el programa financiado por el Banco, que se sustentó en el anticipo de los apoyos (antes de la siembra y no después como se hacía antes) logró que los productores disminuyeran en más de 50% (ver indicador de cesión de derechos) la cesión de sus derechos de cobro (dar en depósito futuro a proveedores sus cheques de PROCAMPO, para recibir un crédito para compra de insumos) lo cual impactó en que al pagar directamente los insumos para la siembra no tuvieron que solicitar un crédito que ocasionaba pagar capital más interés. Cabe señalar que este indicador fue alimentado por ASERCA, debido a que son ellos los que reciben el nombre del productor, proveedor ó persona al cual debe emitirse el apoyo ya sea cheque ó depósito.

De igual forma, basado en las entrevistas de campo que el especialista del BID hizo a productores, en por lo menos 10 entidades del país, se obtuvo información de que el pago adelantado también ayudó a que los productores pudieran comprar insumos con diferentes proveedores y no sólo con los que les proveían crédito, como sucedía antes.

Bajo lo anterior se estima que un impacto que tuvo el anticipo fue que abrió las puertas para otros proveedores de insumos, que bajo la cesión de derechos no podían vender a los productores que cedían derechos. Basado en esto se estima que esta disminución de cesión de derechos, ha generado un mercado de insumos más amplio lo cual puede ayudar a mejorar los precios.

Asimismo, el que los productores puedan disponer directamente de sus recursos, sin cederlos, ha acrecentado la necesidad de acercarse más a los servicios financieros formales. Lo cual ha sido fortalecido por ASERCA al lograr convenios con por lo menos 4 diferentes Bancos nacionales, con el fin de que provean de servicio a los productores sin costo ó a un costo muy bajo, según el tamaño de los predios.



2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

Considerando que con el anticipo que financió el programa con el Banco, se ha logrado mejorar los mercados de servicios agrícolas y la eficiencia en el uso de los recursos por parte de los productores, se espera que en el futuro:

- 1) al continuar la disminución de cesión de derechos, los mercados de servicios ofrezcan más y mejores productos con precios más competitivos. Este hecho beneficiará no sólo a los productores de hasta 5 hectáreas, foco del programa del Banco, sino a los productores de todo estrato y por ende al sector agropecuario en general.
- 2) el PROCAMPO pueda moverse a que el pago anticipado se generalice a todo el programa de apoyos, y no sólo a productores de pequeña escala, como hasta ahora sigue operando.

Respecto a los productos del Componente de Asistencia Técnica, se espera que ASERCA ya fortalecida en su área operativa y de sistemas de información, pueda mover la operación hacia modalidades operativas cada vez más eficientes y sobre todo basadas en resultados en cada uno de los programas que opera.

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

El propósito del Programa fue logrado y uno de los aspectos importantes para que esto sucediera y para que siga sucediendo en el futuro es:

- 1) que exista el compromiso del gobierno de tener una asignación presupuestal específica y multianual (aunque es aprobada anualmente) para el programa.
- 2) que ASERCA, fortalecida institucionalmente continúe explorando nuevas modalidades operativas y esquemas de simplificación de los procedimientos para la entrega de los recursos, reduciendo así los costos de transacción.
- 3) que los productores continúen cumpliendo con los procedimientos requeridos por ASERCA para acceder a los recursos, según las normativas.
- 4) que los agricultores continúen utilizando los recursos para actividades eminentemente productivas.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No, es un Programa nacional que opera en localidades étnicamente diversas, rurales y urbanas y ha beneficiando a mujeres y hombres. El Programa considera indicadores que dan seguimiento a la distribución de los beneficios en a) zonas indígenas (26.95% de los beneficiarios en 2005); b) regiones de alta y muy alta marginación (48.65% de los beneficiarios en 2005); c) mujeres (20.36% de los beneficiarios en 2005); entre otros grupos.

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

Al momento no se ha reportado ninguna queja por efecto adverso en contra del programa. Respecto a los recursos naturales, las evaluaciones toman en cuenta este tema y reflejan que el 60.5% (2005) de las unidades de producción no llevan a cabo actividades de protección a los recursos naturales por falta de difusión de una cultura medio ambiental y falta de campañas de información referentes a las posibilidades que ofrece el PROCAMPO en materia ambiental.



2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

Nacionales / Sectoriales

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se estableció el compromiso del gobierno de impulsar políticas y acciones concretas que permitan, a todos los mexicanos, la posibilidad de mejorar su calidad de vida. El Plan reconoce que el desarrollo agropecuario es fundamental para elevar el bienestar de segmentos importantes de la población mexicana, indicando que el nivel de ingresos de los trabajadores del campo es más bajo que en los otros sectores: más de 47% de quienes laboran en el agro reciben menos de un salario mínimo.

El 7 de diciembre de 2001 se publicó en México la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. En la Ley se establece que el Gobierno Federal promoverá la capitalización de las actividades productivas y de servicios del sector rural, entre otras acciones, mediante apoyos que permitan a los productores realizar las inversiones necesarias para incrementar la eficiencia de sus unidades de producción y mejorar sus ingresos.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), dirige la operación del Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO), el cual se considera un programa de fomento y promoción al desarrollo, que busca mejorar los ingresos de los productores agropecuarios.

A través de este proyecto el Banco contribuyó con el PROCAMPO al hacer más eficiente el pago y el uso de los de apoyos entregados con el objetivo de incrementar el ingreso de los productores nacionales, mediante la implementación de la modalidad PROCAMPO Anticipado. La participación del BID en el Programa, resaltó la importancia de dirigir atención especial hacia los productores rurales más pobres, identificados como productores de temporal con menos de 5 hectáreas, quienes son beneficiarios de la modalidad de pagos adelantados. Con esta modalidad se dió atención al 70% de los beneficiarios totales del Programa. De esta forma contribuyó también al combate de la pobreza rural.

Estrategia del Banco

El proyecto asumió el mandato de la Octava Reposición del Banco, al haber llevado a cabo acciones dirigidas al fortalecimiento de los sectores agropecuarios. En este sentido, la Octava Reposición indica que se prestará especial atención a los programas que benefician la capacidad productiva y la comercialización de la producción de los pequeños agricultores. El proyecto cumplió con esta indicación ya que contribuyó a la implementación de la modalidad de distribución PROCAMPO Anticipado, a través de la cual se entregaron los apoyos del Programa por adelantado, específicamente a los pequeños productores.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo?

No hubo cambios significativos.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

N/A

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

N/A



2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

Como se ha mencionado antes, el programa cumplió con los productos y efectos esperados de manera exitosa. De esta forma hubo un reforzamiento institucional de ASERCA; hubo un diseño de proyecto que contribuyó a mejorar la eficiencia de los productores y de los recursos públicos; y hubo una amplia población objetivo que recibió los beneficios de ASERCA y del Programa. Todo ello generó un efecto multiplicador positivo.

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



■ ■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

El proyecto no contó inicialmente con un buen estudio de línea de base para monitoreo y seguimiento lo cual dificultó en primera instancia verificar algunos indicadores de producto, sobre todo a indicadores de efecto. De este modo, el programa inició como base, con una encuesta solicitada por el Banco y con unos pocos indicadores que ASERCA reportaba al Congreso que sólo se referían a beneficiarios y temas presupuestales.

Posteriormente, una vez que se empezó a requerir la información por parte del Banco, ASERCA tuvo la capacidad y el interés de mejorar su sistema de monitoreo y seguimiento, y lo hizo a través de la creación de una unidad dedicada a este tema. Con ello se fue creando un sistema integral de información que fue abarcando la creación, alimentación y mantenimiento de diversa información en múltiples ámbitos, incluyendo el Sistema de Información Geográfico, SIGA. Así mismo, aumentó de 6 a 20 el número de indicadores a seguir, entre los cuales se encontraban los indicadores que el Banco requería. De acuerdo con las Normas de Operación publicadas en marzo de 2005, el número de indicadores paso de ser 20 a 15.

■ ■ 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

Las medidas adoptadas fueron:

Basados en las actividades descritas en el Subcomponente 4 de Identificación de Usos de los Apoyos por parte de los Beneficiarios, se llevó a cabo una encuesta nacional cuyo propósito fue identificar y verificar los usos del adelanto de apoyos por parte de los productores. Esta encuesta sirvió de línea de base y sirvió metodológicamente para continuar haciendo este tipo de encuestas de manera anual.

Al requerir información el Banco sobre el segundo indicador, referente a identificar la cesión de derechos, se implementó un indicador de seguimiento, para verificar el comportamiento de la cesión de derechos y al mismo tiempo se crearon otros indicadores de gestión como son: beneficios en regiones de alta y muy alta marginación, beneficios a población indígena, tiempo de entrega de los apoyos, apoyos mediante depósitos en cuenta bancaria, etc.

■ ■ 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

Es fundamental iniciar un programa con una línea de base de datos. Para tener una línea de base, se tiene que tener un acuerdo previo entre el Banco y el ejecutor en la definición de indicadores de desempeño del programa.

Para tener una línea de base de datos y el seguimiento de indicadores, es fundamental que el Programa/Ejecutor cuente con presupuesto suficiente y con personal (un área preferentemente) dedicado exclusivamente a ese tema.

■ ■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

A partir del momento que ASERCA empezó a desarrollar su capacidad institucional para el tema de monitoreo y seguimiento a indicadores de gestión, los gerentes del programa, así como el Banco pudieron observar de manera más clara los beneficios del adelanto de los apoyos, así como algunas ineficiencias. Entonces esto permitió iniciar otros procesos que mejoraron la eficiencia de la entrega, así como la exploración de nuevos mecanismos, como los depósitos en cuentas, el uso de tarjetas de débito, la solicitud de reinscripción única, la digitalización de documentos, etc.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

Como se mencionó antes, la instrumentación de un sistema de monitoreo y seguimiento con indicadores acordados es imprescindible.

En este caso, el Banco inició la implementación de un sistema más útil con la encuesta nacional de usos de los apoyos anticipados. Ello sirvió de base para solicitar la generación de otros indicadores, como el de cesión de derechos, y dejar de forma definitiva el indicador de uso productivo; también se generó el indicador de conversión productiva y otros. Sin embargo, es importante señalar que ASERCA fue un buen ejecutor quien estuvo dispuesto a crear y mantener indicadores de gestión sin tener presupuesto del programa, lo cual complica de alguna manera que las acciones se hagan al 100% de los requerimientos del Banco

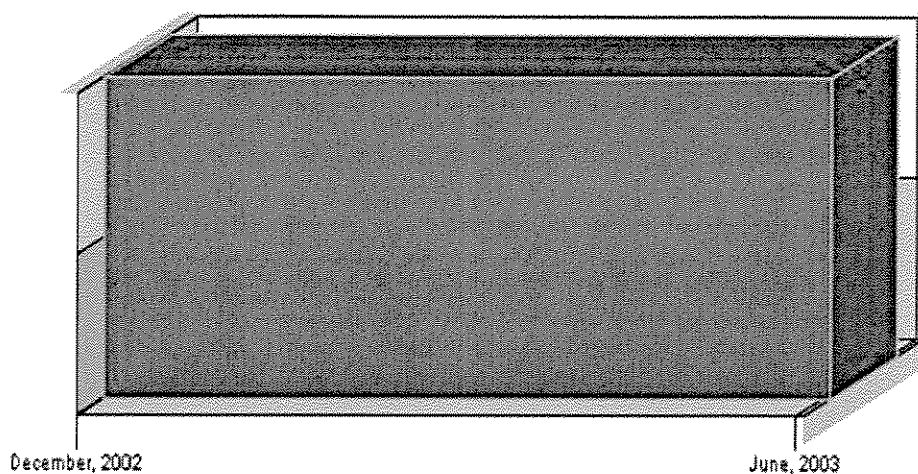
2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

Para mejorar la medición de desempeño durante la implementación de proyectos es importante contar con buenos sistemas de recolección de datos y con buenos sistemas de análisis de los datos. La calidad y pertinencia de los indicadores y de la información recolectada es clave, así como la calidad profesional del responsable del tema; y por supuesto, contar con presupuesto asignado para esta actividad dentro del presupuesto del Programa.

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



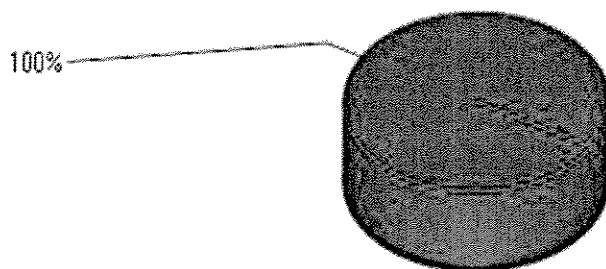
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



 Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



 Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

La ejecución de los componentes fue muy satisfactoria por lo que no se identificaron factores negativos.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

1. La activa participación de los productores cumpliendo con los requerimientos oportunamente para acceder a los apoyos.
2. La capacidad y calidad institucional de ASERCA fue fundamental para la obtención de los productos, ya que en todo momento estuvo interesada en cumplir con los compromisos del programa.
3. La suficiente asignación presupuestal anual sin polémicas, debido a que es un programa comprometido presupuestalmente por 15 años, aun cuando se aprueba su presupuesto anualmente.
4. La convergencia de trabajo coordinado de todos los participantes, ASERCA-SAGARPA-SHCP-NAFIN y BID.

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

No se identifican factores negativos, dado que en todo momento hubo resultados positivos en el logro de efectos.

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

1. El diseño apropiado, en cuanto al beneficio que implica entregar los apoyos antes de la siembra y no después.
2. La capacidad y calidad institucional de ASERCA fue fundamental para la obtención de los productos, ya que en todo momento estuvo interesada en cumplir con los compromisos del programa.
3. La suficiente asignación presupuestal anual sin polémicas, debido a que es un programa comprometido presupuestalmente por 15 años, aun cuando se aprueba su presupuesto anualmente.
4. La convergencia de trabajo coordinado y de calidad de todos los participantes, ASERCA-SAGARPA-SHCP-NAFIN y BID.

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

Las medidas adoptadas para resolver problemas tuvieron que ver con dos temas:

- 1) El asegurar que habría indicadores y bases de datos adecuados para el monitoreo y seguimiento de los productos y efectos del programa



2) El tener recursos de aporte local disponibles para fortalecer la capacidad institucional del organismo ejecutor, ASERCA, para mejorar su operación.

En el primer caso, las medidas adoptadas, entre las que destaca la necesidad de diseñar y ejecutar una encuesta para verificar el uso productivo de los apoyos fue muy efectiva, ya que el llevar a cabo esa encuesta marcó la pauta para continuar con las mejoras en los indicadores y sus mecanismos de verificación.

En el segundo caso, la medida adoptada fue que, a través de la negociación se abrió la puerta para que ASERCA se comprometiera a cumplir con los productos establecidos en el contrato, con sus recursos de aporte local (financieros y humanos) en lugar de los recursos del financiamiento; lo que culminó en una transferencia de recursos del financiamiento entre componentes y, de esta manera se pudieron llevar a cabo las actividades del componente 2. La causa de esta medida fue que ASERCA prefirió no seguir las políticas y procedimientos de adquisiciones del BID por considerarlas complicadas y de lenta ejecución.

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

En la fase de diseño deben acordarse claramente y por escrito los indicadores de seguimiento, las líneas de base a utilizar, las fuentes oficiales de información y el equipo humano que se encargará de trabajar el tema, junto con un presupuesto suficiente dentro del Programa. Sería ideal que la unidad encargada de la gestión de desempeño fuera independiente al organismo ejecutor, con el fin de asegurar objetividad e imparcialidad en la información generada.

El Banco debería financiar siempre los gastos inherentes al seguimiento de desempeño para los programas, con el fin de asegurar su cumplimiento.

En la fase de diseño y negociación, es importante que se oriente al organismo ejecutor sobre las diferentes índoles de políticas y procedimientos del Banco, que debe conocer con buen detalle, previendo que se aplicaran en la ejecución.

Basado en lo anterior, el ejecutor, desde el diseño deberá definir claramente si ha de comprometer recursos ó no en actividades que tendrán forzosamente que seguir dichas políticas del Banco.

Lo deseable sería también que el Banco pudiera apoyar actividades basadas en resultados, más que en procesos burocráticos, es decir, para el caso de México es deseable impulsar los préstamos basados en resultados que tienen una orientación menos complicada en materia de cumplimiento de procedimientos de adquisiciones e inspección de gastos.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

El programa cumplió técnica y financieramente, en el periodo de ejecución original, con el 100% de los objetivos, productos y efectos esperados.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)



2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Sí	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

Es importante señalar que el PROCAMPO es un programa que inició su operación en el año 1994, por lo que cuando inició el programa financiado por el Banco en el 2001, éste se encontraba operando de una forma adecuada. Por este motivo, muchos de los resultados logrados están sustentados en todo el trabajo hecho por ASERCA a lo largo de 13 años. En este contexto y basados en información de los indicadores de gestión de los informes trimestrales de la SAGARPA (www.procampo.gob.mx) se puede señalar que el programa procampo mejoró la eficiencia del sistema nacional de entrega de apoyos, y con ello la reducción de los costos financieros de los productores ocasionados por el pago posterior a la siembra. Ahora los productores pueden usar el dinero de manera anticipada a la siembra lo cual ayuda a mejorar la producción y a eliminar los costos financieros de la cesión de derechos y algunas prácticas monopólicas de los proveedores de bienes y servicios a nivel nacional.



Mediante las actividades y productos del Componente Asistencia Técnica se fortalecieron en diversos ámbitos las áreas operativas de ASERCA. Por ejemplo, se redujeron de 3 a 1 las visitas que los productores tenían que hacer a los CADER cada año para inscribirse y reinscribirse; se ha ido digitalizando la información contenida en los archivos de cada productor, se ha credencializado a un buen número de productores, se han abierto cuentas bancarias para productores para hacerles el depósito de sus apoyos, en lugar de emitir cheques, accesos a información vía internet, etc.

Con los productos se creó una nueva modalidad de operación más eficaz, que es el Procampo Capitalizado. Así en el 2002 empezó a operar la Ley de Capitalización del PROCAMPO que establece el sistema de garantías y acceso anticipado a pagos futuros del PROCAMPO, mediante el cual se estimula la capitalización de los productores. Mediante este nuevo mecanismo los productores (individuales o asociados) presentan un proyecto productivo, lo analiza un Comité técnico, y un Comité financiero de algún Banco comercial participante y si es aprobado el (los) productor (es) reciben el PROCAMPO que recibirían cada año (hasta el 2008) en una sola entrega para el proyecto productivo aprobado. Con este esquema se preveé un impacto en la reconversión productiva del sector rural y agropecuario nacional. El detalle del procampo capitalizado puede consultarse en la página (www.procampo.gob.mx).

Se creó una unidad de apoyo al Sistema de Información Geográfica que opera servicios satelitales e informáticos, no sólo para ASERCA y SAGARPA, sino para otras agencias gubernamentales. Con este sistema y la unidad, se hace la verificación del estado de las siembras en todas las entidades federativas del país, se integra la información del catastro PROCAMPO con la información del Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE) y se vincula información con otros programas de la SAGARPA.

Con el programa se reforzó una mística en ASERCA de servicio al cliente y de tener formas de medir y evaluar el desempeño no sólo del PROCAMPO, sino de todos los programas que opera ASERCA. Esto se puede comprobar en la página del PROCAMPO.

■ ■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

Como se mencionó antes ASERCA empezó a operar el PROCAMPO en el año 1994 y desde entonces inició su gestión de buena ejecución. Con el proyecto financiado parcialmente por el Banco, en el 2001, se identifican las fortalezas de ASERCA y se diseñan actividades para mejorar la operación de ASERCA y del programa. Las actividades fueron diversas, aunque destaca el que se creó toda una unidad de sistemas enfocada a operar el Sistema de Información Geográfico (SIGA) que opera servicios satelitales e informáticos, no sólo para ASERCA y SAGARPA, sino para otras agencias gubernamentales.

También con el programa se fortaleció directamente la operación de un sistema de indicadores de gestión que alimenta y monitorea 20 diferentes indicadores hasta el 2004 y 15 en el 2005, entre los cuales se encuentran los indicadores que el Banco requirió para monitorear los efectos. Es decir, se fortaleció la conciencia de medir y evaluar el desempeño no sólo del PROCAMPO, sino de todos los programas que opera ASERCA.

Mediante las visitas de inspección y las misiones de administración del Banco, el proyecto reforzó una mística en ASERCA de servicio al cliente, en la cual se busca ofrecer mejores servicios, de mayor calidad y con los menores esfuerzos para los beneficiarios.

Finalmente y entre otros procesos mejorados, se eliminó el trámite de inscripción anual al Programa por parte de los productores, se implementó el pago de los apoyos a través de tarjetas de débito bancarias, y se mejoraron las condiciones y servicios de los CADERs que son las ventanillas de atención directa a productores.

■ ■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor


☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

No se puede calificar la contribución del proyecto como muy relevante porque si bien hubo una importante contribución a la mejora en los ámbitos ya señalados en el punto anterior, no se puede dejar de reconocer que ASERCA es un organismo eficaz y eficiente y que el PROCAMPO ya operaba con buena eficiencia, aún antes de la intervención del Banco.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

1. Los subsidios al productor para actividades productivas, más allá del 2008.
2. Indicadores de resultados
3. Estudios de evaluación e impacto
4. Nuevas modalidades de apoyos más eficientes y eficaces.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

1. El PROCAMPO tiene una vida definida hasta el 2008.
2. Habrá nuevo gobierno (Ejecutivo y Legislativo) que puede cambiar el Programa.
3. Aún no se tiene definido un plan de transición del PROCAMPO para después del 2008.



4. Cambios de personal en ASERCA por el cambio de gobierno.
5. Modificaciones en materia del subsidios agrícolas por parte del Gobierno Federal y/o entidades internacionales (OMC).

■ ■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

1. Fuerte apoyo y sentido de propiedad por parte de los 2.9 millones de beneficiarios del PROCAMPO a nivel nacional.
2. Fuerte apoyo e interés de las organizaciones campesinas a nivel nacional.
3. Existencia de un organismo ejecutor eficaz y eficiente.
4. Buena coordinación con los diferentes órdenes de Gobierno.
5. Evaluación del desempeño del Programa.

■ ■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

Situación: ASERCA, antes de ser financiado por el BID, contaba con una buena ejecución de su programa; sin embargo, con el programa se diseñaron mejoras operativas como: la solicitud de reinscripción única para la entrega de los apoyos, cuotas de apoyos diferenciadas según tipo de predio y ciclo agrícola, entrega de apoyos en cuentas bancarias/tarjeta de débito (sin costo para productores) y cheques, digitalización de expedientes de productores, verificación de cultivos con sistemas satelitales, transparencia entregando toda la información en la página de internet de procampo.

Lección: La mejora operativa de ASERCA simplifica la operación del programa, reduce costos operativos, libera recursos, agiliza pagos, transparenta la información, busca progresividad en la distribución de los apoyos y lo más importante, atiende con mayor eficacia y en menor tiempo las necesidades de los usuarios.

Situación: Uno de los productos del Programa fue desarrollar y poner en marcha una nueva modalidad operativa. Esta se llamó Procampo Capitalizado. Esta modalidad ya en operación, permite el acceso anticipado a los apoyos futuros a que tienen derecho los beneficiarios del PROCAMPO hasta por el resto de la vigencia del PROCAMPO (hasta el 2008), mediante la realización de proyectos productivos que sean técnicamente viables y financieramente rentables. El marco legal y normativo puede consultarse en la página web de procampo.

Lección: Esta nueva modalidad ha permitido al gobierno experimentar una modalidad de apoyo ligado a la producción, y a los productores acceder a mayores montos de recursos que se canalizan directamente a actividades productivas, lo cual induce directamente a reconversiones de carácter productivas. A diferencia del Procampo tradicional, este es un apoyo dirigido no a incrementar los ingresos, sino a desarrollar un proyecto productivo. Cabe señalar que al cierre del año fiscal 2005, el monto reportado de los créditos colocados es de \$5,651 millones de pesos los cuales beneficiaron a 338 mil productores con una superficie de 1,511 mil hectáreas, lo cual provino de 321 mil proyectos productivos.

Situación: El PROCAMPO paga los apoyos a los productores vía cheques y depósitos en cuentas bancarias, con la utilización de tarjetas de débito. Asimismo, en el PROCAMPO Capitalizado son los Bancos comerciales los que analizan financieramente los proyectos productivos presentados por los productores y de ser el caso, dan el crédito a los productores, el cual es pagado posteriormente con recursos fiscales por ASERCA.

Lección: El involucramiento del sector bancario (pago por medios bancarios) ha hecho posible que una proporción de las poblaciones rurales y campesinas tengan acceso a servicios bancarios y se ha logrado que el sector bancario regrese a ofrecer servicios al sector rural. Con ello se está buscando, adicionalmente a estimular el desarrollo de los mercados financieros en el sector rural.

Situación: El Programa financiado por el Banco, hizo posible la entrega de apoyos a una proporción



de productores (predios de hasta 5 hectáreas) de manera anticipada a la siembra, ya que antes el apoyo se entregaba posterior a la siembra.

Lección: El pago anticipado logró que los productores obtuvieran recursos con oportunidad para preparar sus tierras para cultivo (ver indicador de uso productivo, indicadores de gestión www.procampo.gob.mx). Con ello también se estima que se logró una reducción de los costos financieros (por evitar crédito para insumos) para los productores (ver indicadores de cesión de derechos).

Situación: El programa apoyó con subsidio directo (apoyo monetario) a los productores, el cual podía ser usado libremente, en lugar de apoyo a precios de garantía de productos agropecuarios.

Lección: El dar apoyos monetarios a los ingresos de productores ayudó a que los precios de los productos agropecuarios no se distorsionaran respecto a los precios de mercado que equilibran la oferta con la demanda, en función de sus diferentes precios y cantidades.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

1. Muchas medidas fueron tomadas en la ejecución y pueden leerse en el párrafo anterior. Las lecciones de los efectos fueron positivas, sobre todo en el sentido de que se encontró una nueva modalidad, PROCAMPO CAPITALIZADO que puede ayudar a fortalecer la reconversión productiva del sector rural hacia actividades diferentes, ya que mucha de la actividad agropecuaria actual del país no está en condiciones de desarrollarse de manera competitiva (muchos productores sin tierra, predios de muy pequeña escala, tierras con baja vocación productiva -desérticos-semidesérticos, sin acceso al crédito, etc.

2. El acercamiento que ha logrado el PROCAMPO, a los servicios financieros en zonas rurales, aunque sea de manera incipiente, contribuye a permitir que tanto la población rural, como los bancos comerciales se encuentren en un espacio de posible negocio en el mediano plazo. El acceso a servicios financieros es crucial para las actividades productivas de cualquier índole.

3. Respecto a los impactos a futuro, también ha sido importante la creación de un sistema de indicadores de gestión y una unidad de monitoreo de ASERCA, ya que a futuro, los nuevos programas no deberían operar sin un buen sistema de indicadores para la medición y evaluación del desempeño. En función de este desempeño los gobiernos pueden determinar la conveniencia de continuar financiando programas ó no ó llevar acabo mejoras.

4. Una lección importante que el PROCAMPO da, es la asignación del presupuesto. El presupuesto de PROCAMPO es anual, pero la asignación conceptual al programa esta predeterminada por decreto, lo cual da certidumbre sobre su continuidad en el tiempo.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

1. Iniciar el diseño del nuevo Programa de Apoyos al Campo, listo para entrar en vigencia en el 2009.

2. Involucrar en el diseño a los actores políticos y sociales (Ejecutivo, Legislativo, sociedad civil, productores) relevantes para el Programa.

3. Realizar un foro de evaluación que analice los impactos del PROCAMPO y que visualice las áreas en donde debería enfocarse un nuevo programa a partir del 2009.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)



2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

1. El personal encargado de la administración directa del Programa por parte de ASERCA fue insuficiente en algunos momentos. En la parte técnica hubo amplia colaboración de otras unidades de ASERCA.
2. El Programa apoyó, con recursos que operaron con aporte local, el desarrollo de nuevos productos y procesos; sin embargo, en cuanto a la unidad ejecutora no hubo presupuesto extra que sirviera para focalizar más el trabajo en el Programa.
3. Lo que el Programa provocó de manera indirecta, por las visitas de inspección, fue que se mejoraran los CADER que son los centros de atención directa a los productores.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)



1. Debería mejorarse el perfil técnico y la suficiencia del personal en la unidad ejecutora, con base a las necesidades reales del Programa.
2. Crear o fortalecer un área de seguimiento al desempeño del Programa.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☒ Otras fuentes

Aun cuando no está previsto contractualmente, el BID consciente de la necesidad de tener una evaluación externa, consiguió recursos del Fondo Español para llevar a cabo una evaluación de los impactos del PROCAMPO



■ ■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

Para octubre del 2006 se espera tener una evaluación detallada de los impactos del PROCAMPO. Asimismo se tendrá un Foro Internacional para analizar y discutir la evaluación presentada por la consultoría.

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- 1. Ampliar el esquema de pagos anticipados a todos los beneficiarios del PROCAMPO, excepto el Capitalizado que es anticipado; sería recomendable para generar mayor eficacia y eficiencia del Programa.
- 2. Actualizar los apoyos de forma sistemática, con referencia en algún indicador económico, con el fin de ayudar a los productores a mantener sus ingresos estables en términos reales.
- 3. Hacer foros nacionales y/o internacionales para diseminar las experiencias, evaluaciones y perspectivas del Programa. Con el fin de mejorar su eficacia y apoyar su sostenibilidad.

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

**“Proyecto de apoyo a pequeños agricultores a través de
PROCAMPO”**

Número del proyecto: ME 0213

Préstamo 1334/OC-ME

**Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
(ASERCA)**

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Noviembre de 2005

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: “Proyecto de apoyo a pequeños agricultores a través de PROCAMPO”
Número del proyecto: ME 0213
Número de Préstamo/CT: 1334/OC-ME
Nombre del Organismo Ejecutor: Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA)
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: José Jaime E. Jacobo González
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Director de Supervisión de Sistemas de Pago

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos.

1.- Apoyo a pequeños agricultores a través de PROCAMPO

Consistió en financiar con recursos económicos hasta en un 50 por ciento del adelanto de los apoyos del PROCAMPO a los productores en legal explotación de sus predios con superficie elegible del ciclo Primavera-Verano que cumplieron con: (a) que los productores beneficiarios cuenten con un máximo de cinco (5) hectáreas de superficie elegible; (b) que el apoyo haya sido entregado antes de la siembra; y (c) que el productor haya sembrado, de conformidad con las Normas de Operación del PROCAMPO.

2.- Fortalecer el funcionamiento del Sistema de Información Geográfica de ASERCA denominado “SIGA”, de tal manera que pueda utilizarse para: a) verificar directamente las actividades agrícolas en los predios de PROCAMPO y en particular en los predios de los beneficiarios del proyecto; b) analizar las tendencias de uso de suelo de estos predios.

3.- El periodo programado para realizar los desembolsos del proyecto fue de septiembre del 2001 a septiembre de 2005.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
1 año de ejecución: 2001. US\$ 100 millones	1 año de ejecución: 2001. US\$ 100.338 millones
2 año de ejecución: 2002. US\$ 180 millones	2 año de ejecución: 2002. US\$ 180.000 millones
3 año de ejecución: 2003. US\$ 140 millones	3 año de ejecución: 2003. US\$ 140.333 millones
4 año de ejecución: 2004. US\$ <u>77</u> millones	4 año de ejecución: 2004. US\$ <u>78.729</u> millones
total US\$ 497 millones	5 año de ejecución: 2005. US\$ <u>0.600</u> millones
	total US\$ 500.000 millones

PLANEADO	LOGRADO
Componente 2	Componente 2
Asistencia Técnica US\$ 3.0 millones Nota: El componente de Asistencia Técnica fue desarrollado con recursos de ASERCA, por lo que los 3 millones de dólares fueron autorizados para ser transferidos al componente 1.	

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1.- Los productores recibieron anticipadamente, en promedio, noventa días antes de la siembra sus apoyos PROCAMPO.
- 2.- Los productores que recibieron anticipadamente los apoyos fueron los que tienen registrada en el Padrón de productores del PROCAMPO, una superficie elegible máxima de cinco hectáreas y que cumplieron con la normatividad vigente del PROCAMPO.
- 3.- Así mismo, ayudó a desarrollar el Sistema de Información Geográfica “SIGA”, para contribuir en la verificación por medios satelitales, de la superficie elegible sembrada por los productores.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto.

- 1.- Al final del proyecto al menos 60% de los recursos del financiamiento recibido por los productores se usan para fines productivos
- 2.- Al final del proyecto por lo menos 50% de las hectáreas susceptibles de pago no operan bajo cesión de derechos (crédito de proveedores) por parte de los productores.
- 3.- Hasta el año 2000, los productores inscritos en el padrón de productores del PROCAMPO pagaban costos financieros por concepto de créditos para la adquisición de insumos como fertilizantes, semillas, etc., para preparar y sembrar sus predios. La implantación del proyecto permitió eliminar los costos financieros en los que incurrieron estos productores por concepto de los créditos solicitados.
- 4.- Aproximadamente el 80% del padrón de productores del PROCAMPO se ve beneficiado con este proyecto.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

PLANEADO	LOGRADO
1.- Al final del proyecto al menos 60% de los recursos del financiamiento recibido por los productores se usan para fines productivos.	ASERCA mediante indicadores de resultados y de gestión reporta en dos de los indicadores: la expectativa de uso productivo del apoyo (previo a la siembra) y la comprobación del uso productivo del apoyo (después de la siembra). En el 2002 la expectativa de uso de los recursos para la siembra era de 60%; la comprobación del uso

<p>2.- Al final del proyecto por lo menos 50% de las hectáreas susceptibles de pago no operan bajo cesión de derechos (crédito de proveedores) por parte de los productores.</p>	<p>productivo fue 70%.</p> <p>Para 2003 la expectativa de uso de los recursos para la siembra fue 55%; la comprobación del uso productivo fue 70%.</p> <p>Para 2004 la expectativa de uso de los recursos para la siembra fue 57%; la comprobación del uso productivo fue reportada por la Universidad de Chapingo quien reporta aprox. 71%.</p> <p>Con base en la estadística de la Dirección de Seguimiento Operativo de ASERCA en el año 2000 cedían sus derechos al cobro del apoyo el 33% de la superficie apoyada. Para el 2004 únicamente 16.5% de las hectáreas apoyadas cedieron sus derechos (predios mayores de 5 hectáreas).</p>
--	--

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

➔ En el 2002 la expectativa de uso de los recursos para la siembra era de 60%; la comprobación del uso productivo fue 70%.

Para 2003 la expectativa de uso de los recursos para la siembra fue 55%; la comprobación del uso productivo fue 70%.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

➔ Para los años 2005 al 2008 la expectativa de uso de los recursos para la siembra se estima como meta por lo menos la del año 2004; de la misma manera la comprobación del uso productivo se espera que sea al menos la misma que la del 2004.

Una de las modalidades operativas consistió en desarrollar el Sistema de Garantías y Acceso Anticipado a Pagos Futuros del PROCAMPO que consiste en la instrumentación de proyectos productivos que sean técnicamente viables y financieramente rentables dándoles prioridad a los productores de menor ingreso que se encuentren debidamente asociados y organizados; quienes tengan una superficie de 5 hectáreas o menos; las mujeres y grupos indígenas.

La disminución de la cesión de derechos al cobro del apoyo PROCAMPO se estima que se mantenga al menos como la del año 2004. Debido a que los productores con predios menores o iguales a 5 hectáreas reciben su apoyo aproximadamente 90 días antes de la siembra, no tienen necesidad de ceder sus derechos al cobro del mismo.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

➔ El apego a la normatividad vigente del Programa de Apoyos Directos al Campo PROCAMPO por parte de todos los participantes, ASERCA, SAGARPA y PRODUCTORES, asegura que el adelanto de los apoyos antes de la siembra, cumplen con el objetivo del “Proyecto de apoyo a pequeños agricultores a través de PROCAMPO”.

Anualmente el H. Congreso de la Unión autoriza el presupuesto suficiente para cubrir la superficie elegible registrada en el padrón de productores del PROCAMPO; sin embargo, la entrega de los recursos económicos a los productores está sujeta a la aprobación de la cámara de diputados.

Las misiones de administración efectuadas conjuntamente entre el Banco Interamericano de Desarrollo, Nacional Financiera, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y ASERCA, anualmente han permitido medir el avance del proyecto así como sugerir controles para el buen desarrollo del mismo.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ No se han detectado efectos adversos.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ El Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006, contempla la intención de recuperar la rentabilidad para el campo, como un imperativo de estrategia económica y sobre todo de justicia y equidad. A fin de enfrentar los problemas del campo, concibe objetivos rectores que dan sentido de unidad al conjunto de acciones de gobierno, entre los cuales prevé incorporar al desarrollo a los marginados, mejorar la infraestructura y los servicios básicos del sector rural. El proyecto de Apoyo a Pequeños Agricultores a Través del PROCAMPO contribuye a otorgar apoyos económicos a los productores antes de la siembra generalizada en las respectivas regiones del país, para que se encuentren en condiciones de sembrar en los tiempos óptimos en la región.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ No existieron cambios.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa

de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ No aplica.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ No aplica.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

XX ☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

→ Debido a que los productores con predios menores o iguales a 5 hectáreas reciben su apoyo aproximadamente 90 días antes de la siembra, no tienen necesidad de ceder sus derechos al cobro del mismo.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

- | | |
|--|---|
| 1. Análisis de problemas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

10. Definición de responsabilidades para la recolección de información Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A
11. Plan para la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A
12. Plan de Adquisiciones Baja ← ☐ ☐ ☐ → Alta **XX** N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

- ➔ 1.- Para lograr los objetivos del proyecto es requisito indispensable el apego a las Reglas de Operación del PROCAMPO, permitiendo definir las responsabilidades de cada una de las áreas involucradas así como la implementación del proyecto en las áreas participantes, por parte de ASERCA, las Direcciones Regionales y la Coordinación General de Apoyos y por parte de SAGARPA, Delegaciones Estatales, Distritos de Desarrollo Rural y Centros de Apoyo al Desarrollo Rural.
- 2.- Los mecanismos aplicados para medir y dar seguimiento tales como los indicadores de gestión, las misiones de administración y las visitas de inspección por parte del BID, NAFIN y ASERCA, permitieron mantener un alto nivel de conocimiento del proyecto para identificar los factores que inciden en el proyecto.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

- ➔ No se implementaron medidas adicionales a las que marca la normatividad del programa.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

Las reglas de operación al definir el establecimiento de procesos y mecanismos a través de los cuales la operación del proyecto puede ser medible con indicadores de gestión y de resultados como: superficie apoyada, productores beneficiados, predios apoyados, tiempo de entrega de los apoyos, expectativa de uso productivo del proyecto, comprobación de uso productivo del apoyo, etc., a través de la recolección oportuna de la información de la base de datos, que permiten entregar en tiempo y forma los apoyos a los productores en promedio noventa días antes de la siembra.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A

5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Baja ←    **XX** → Alta  N/A

6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Baja ←    **XX** → Alta  N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

→ Las reglas de operación al definir el establecimiento de procesos y mecanismos a través de los cuales la operación del proyecto puede ser medible con indicadores de gestión y de resultados como: superficie apoyada, productores beneficiados, predios apoyados, tiempo de entrega de los apoyos, expectativa de uso productivo del proyecto, comprobación de uso productivo del apoyo, etc., a través de la recolección oportuna de la información de la base de datos, que permiten entregar en tiempo y forma los apoyos a los productores en promedio noventa días antes de la siembra.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

→ La base de datos de ASERCA sirve para registrar la información relativa a los controles operativos descritos en las reglas de operación con la finalidad de asegurar que las actividades realizadas por las diferentes áreas operativas se ajusten y acaten la normatividad vigente; también registra todos los datos que sirven como base para calcular entre otros, los indicadores de gestión.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

→ Se recomienda que se cuente con evaluaciones trimestrales que permitan conocer, en su caso, si el proyecto tiene desviaciones y así poder corregirlas en el transcurso de la operación del mismo, sin tener que esperar a la evaluación final a través de las auditorías que se practican al mismo.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).

→ En el Informe de Seguimiento de Desempeño del Proyecto (ISDP) 2005, no se identifican factores negativos.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

→ No se identifican factores negativos por parte de ASERCA.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ 1.- Las aplicaciones informáticas fueron diseñadas de tal manera que controlen el proceso de entrega de los apoyos de conformidad con lo estipulado en las Reglas de Operación.

2.- La participación del personal involucrado en el proceso de entrega de apoyos al productor requirió de una coordinación muy efectiva de todas las actividades por parte de ASERCA.

3.- Se diseñó un programa que consistió en mejorar la infraestructura de los CADER'S para dotarlos de nuevas oficinas.

Lo anterior permitió que los desembolsos del préstamo efectuados al 100%, se realizaran conforme a los montos, calendario y criterios establecidos en el contrato de préstamo.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

➔ No se identifican factores negativos por parte de ASERCA.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

➔ 1. El apego a la Normatividad vigente del Programa de Apoyos Directos al Campo PROCAMPO por parte de todos los participantes, aseguró que el adelanto de los apoyos antes de la siembra, cumplieran con el objetivo del “Proyecto de apoyo a pequeños agricultores a través de PROCAMPO”.

2. Se han realizado las actividades de diseño, programación e instrumentación de las aplicaciones informáticas requeridas para cumplir con las condicionantes que se estipulan en la Normatividad vigente del PROCAMPO.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔ Uno de los principales factores críticos fue que se entregara en tiempo (90 días antes de la siembra generalizada en la región) los apoyos a los que tienen derechos los productores beneficiados del PROCAMPO. Se logró con una gran efectividad poner en marcha la entrega del apoyo anticipado del PROCAMPO, capacitando a todo el personal involucrado con el fin de que todos se apegaran a las Reglas de Operación vigentes.

Otro factor crítico fue el identificar en la base de datos el estrato de productores que contaran con predios con una superficie elegible máxima de cinco hectáreas de superficie elegible, para entregarles el apoyo de acuerdo a los lineamientos y la Normatividad. La instrumentación de las aplicaciones informáticas permitieron cumplir con la entrega de los apoyos a este estrato de la población de productores registrados en el Padrón del PROCAMPO.

Adicionalmente el Sistema de Información Geográfica de ASERCA, fue creado para efectuar las verificaciones de campo que permiten identificar a través de imágenes satelitales si los predios de un ejido fueron sembrados.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔ Las medidas alternativas para futuros proyectos que se recomienda, serían apegarse a los lineamientos de la normatividad tal y como se realizó en este proyecto.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

XX ☒ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ Debido a que SAGARPA - ASERCA contó con una amplia participación de su personal comprometido con la labor social en el campo mexicano se logró el cumplimiento del proyecto al cien por ciento de una manera eficaz.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Personal / desarrollo de recursos humanos	XX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	XX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

➔ 1. El proyecto contribuyó a lograr que los productores inscritos en el Padrón del PROCAMPO, se arraigaran en sus regiones debido a que cuentan con recursos económicos para preparar y sembrar sus tierras en los tiempos propicios para la siembra. Además al contar con estos apoyos antes de la siembra se elimina la necesidad de contratar créditos de habilitación y avío los cuales generan costos financieros en perjuicio de la economía de los productores.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

➔ 1. El proyecto contribuyó a que ASERCA logrará cumplir con el PROCAMPO Anticipado, el cual consiste en entregar el apoyo en promedio 90 días antes de la siembra generalizada en la región del ciclo agrícola Primavera - Verano, a los productores inscritos en el Padrón del PROCAMPO, para el segmento de productores que tienen un máximo de 5 hectáreas de superficie elegible.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR) **XX** ☐ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

➔ ASERCA viene operando el Programa de Apoyos Directos al Campo denominado PROCAMPO desde el año 1994; en el año 2001 el Proyecto de Apoyo a Pequeños Agricultores se conjunta con el PROCAMPO para otorgar el apoyo antes de la siembra en congruencia con el programa.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

➔ La vigencia del PROCAMPO tiene una duración de 15 años a partir de 1994, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de julio de 1994, es decir termina el 31 de diciembre del 2008, por lo que se considera que los apoyos otorgados a los productores antes de la siembra continuarán hasta la terminación del PROCAMPO, ya que ha contribuido a eliminar los costos financieros en los que incurrieron los productores al recibir créditos de avío para adquirir los insumos y preparar sus tierras cultivables.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora Baja ← ☐ ☐ ☐ **XX** → Alta ☐ N/A

2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

→ No aplica.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

→ El decreto de creación del PROCAMPO establece que el programa tendrá una vigencia de 15 años a partir de 1994 y debido a que la modalidad del PROCAMPO Anticipado vigente a partir del año 2001 ha tenido éxito, las condiciones para continuar operando hasta el 31 de diciembre del ejercicio fiscal 2008 son positivas.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

→ La eliminación del esquema de cesión de derechos al cobro del apoyo al que tiene derecho el productor registrado en el Padrón del PROCAMPO para el segmento de productores que tienen un máximo de 5 hectáreas de superficie elegible, en el ciclo agrícola primavera – verano, trae como beneficio el no incurrir en costos financieros en perjuicio de la economía de los productores debido a que reciben el apoyo antes de la siembra.

La instrumentación de las aplicaciones informáticas permitieron cumplir con la entrega de los apoyos a productores con predios con una superficie elegible máxima de cinco hectáreas registrados en el Padrón del PROCAMPO en promedio 90 días antes de la siembra.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

→ 1. Se considera que las medidas adoptadas durante el proyecto son suficientes para mantener la

sostenibilidad de futuros proyectos

2. El trabajo en equipo tanto de los especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo como de Nacional Financiera y el propio ejecutor, son fundamentales para disminuir o eliminar todos los factores que pongan en riesgo la sostenibilidad del proyecto.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

➔ En virtud de los buenos resultados del programa se sugiere que el Banco Interamericano continúe apoyando proyectos con un grado de involucramiento suficiente para asegurar el cumplimiento de los objetivos que contribuyan a mejorar el desarrollo del país.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

XX ☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Explique su calificación

➔ Debido a que la vigencia del programa termina en diciembre del 2008, no existen condiciones negativas.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

- | | |
|--|---|
| 1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> XX → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ Se considera que la interacción entre el Banco Interamericano de Desarrollo y ASERCA fue exitosa, considerando que la participación de los especialistas del Banco fue muy productiva, dando la asesoría en el momento requerido. Por parte de ASERCA la participación comprometida y con un amplio conocimiento del

PROCAMPO, se dieron las condiciones que contribuyeron al buen desarrollo del proyecto.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

➔ En relación con las auditorías solicitadas por el Banco Interamericano de Desarrollo y efectuadas por los despachos designados por la Secretaría de la Función Pública, se sugiere que, tuvieran cortes semestrales para conocer el avance del proyecto y sus desviaciones en caso de haberlas, con el fin de corregir las mismas antes del fin del proyecto.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

XX ☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ De conformidad con los resultados obtenidos en el proyecto consideramos que la evaluación es muy satisfactoria ya que se cumplió el 100% de las cláusulas contractuales exitosamente. Esto debido a que se contó con la asesoría en los tiempos requeridos para cumplir con el programa de desembolsos.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ No ☒ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

➔ASERCA cuenta con la capacidad para realizar evaluaciones. Anualmente realiza una evaluación del PROCAMPO.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

➔

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

CATEGORÍAS	ORIGINAL			ACTUAL			BRECHA COMO % DEL ORIGINAL		
	BID	ASERCA	TOTAL	BID	ASERCA	TOTAL	BID	ASERCA	TOTAL
Costos Directos									
Apoyos directos a productores agrícolas	492,000,000.00	902,700,000.00	1,394,700,000.00	499,329,000.00	978,164,370.45	1,477,493,370.45			
Asistencia Técnica	3,000,000.00	-	3,000,000.00		-	-			
Costos Financieros			-			-			
Intereses		71,400,000.00	71,400,000.00		50,251,703.30	50,251,703.30			
Comisión de Crédito		6,600,000.00	6,600,000.00		1,497,825.51	1,497,825.51			
Inspección y Vigilancia	5,000,000.00		5,000,000.00	671,000.00		671,000.00			
TOTAL	500,000,000.00	980,700,000.00	1,480,700,000.00	500,000,000.00	1,029,913,899.26	1,529,913,899.26	-	-	-

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
N									
TOTAL									

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6),(7)

NOTA: No aplica por no existir inversiones.