

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

**Programa de Apoyo a la
Economía Familiar**

**Programa Anual de
Evaluación 2019**

**EVALUACIÓN DE PROCESOS
PROGRAMA DE APOYO A LA ECONOMÍA
FAMILIAR
EJERCICIO FISCAL 2018**

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad
Secretaría de Fomento Agropecuario
Secretaría de Planeación y Finanzas
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General:

Dirección Técnica de Evaluación del
Desempeño Secretaría de Planeación y
Finanzas

Consulte la página de publicaciones
en: <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con la Secretaría de Fomento Agropecuario y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO (2019)

Evaluación de Procesos, Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF), Ejercicio Fiscal 2018.

Tlaxcala: Gobierno de Tlaxcala

Resumen ejecutivo

Programa de Apoyo a la Economía Familiar, Ejercicio Fiscal 2018

El Programa de Apoyo a la Economía Familiar es un subsidio que otorga el Gobierno del Estado de Tlaxcala, con la finalidad de brindar apoyo económico a la población tlaxcalteca, para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar. Desde su creación, año 2011, el Programa ha sido operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario a través de su Dirección de Ganadería, la cual se identifica como la unidad responsable de la operación del Programa.

Este es un programa estatal que recibe financiamiento a través de la partida 4311, subsidios a la producción, del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala. Para la ejecución del Programa en el ejercicio fiscal 2018, recibió un presupuesto de \$ 7.7 millones de pesos, presupuesto que se ha mantenido sin cambios en los últimos tres ejercicios fiscales.

El Programa Anual de Evaluación del Estado de Tlaxcala, emitido el 30 de enero de 2019, por la Dirección de Evaluación Técnica del Desempeño de la Secretaría de Planeación y finanzas, mandata que el Programa de Apoyo a la Economía Familiar, ejercicio fiscal 2018, se encuentra sujeto a una evaluación, concretamente a una Evaluación de Procesos.

La Evaluación de Procesos es un tipo de evaluación que proporciona información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas, analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de gestión.

Este tipo de evaluación es la de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los programas.

La realización de la Evaluación permitió identificar los procesos operativos que se realizan en la implementación del Programa, sus buenas prácticas y la identificación de los principales retrasos en el proceso, para que con base en dichos hallazgos se pudieran realizar las recomendaciones pertinentes para la mejora operativa del Programa.

Entre los principales hallazgos y áreas de oportunidad detectadas, se encuentran las siguientes:

1. La figura del enlace en el Programa de Apoyo a la Economía Familiar, ha adquirido un papel central, pues ha permitido: complementar el proceso de difusión establecido en la norma, realizar un acompañamiento en la solicitud de apoyos, canalizar las solicitudes de apoyo, realizar las entregas de paquetes familiares optimizando recursos y vincular estrechamente la necesidad de los miembros de los municipios y la comunidad con los apoyos otorgados por la Secretaría de Fomento Agropecuario.
2. Una recomendación constante en las últimas cuatro evaluaciones ha sido la de: elaborar una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) específica para el Programa. Si bien ha habido un avance, pues la Secretaría de Fomento Agropecuario ha realizado una MIR integradora de todos los programas que opera, no se ha cumplido con la recomendación a cabalidad.
3. No se cuenta con un documento de planeación, aunque los operadores del Programa hacen uso de las Reglas de Operación, es necesario contar con una planeación estratégica y operativa.
4. Los operadores conocen los procesos inherentes al Programa, sin embargo se carece de un manual de procesos, que integre los diagramas de flujo que la Dirección de Ganadería ha elaborado, con base en su experiencia.
5. La información que publica la Secretaría de Fomento Agropecuario, resulta poco clara para los beneficiarios, en este sentido, el enlace ha mostrado ser un guía y traductor que le permite a los interesados poder acceder al apoyo.
6. No se encuentra evidencia documental de que el Programa se encuentre alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

Derivado de los hallazgos de la evaluación, se sustentan una serie de recomendaciones que le permitirán al Programa mejorar su gestión, entre las principales recomendaciones se encuentran las siguientes:

1. Elaborar una Matriz de Indicadores para Resultados específica del Programa de Apoyo a la Economía Familiar que se encuentre alineada a la metodología de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
2. Elaborar un documento de planeación robusto, es decir, que contenga los objetivos, metas, indicadores de seguimiento verificables, insumos necesarios, las principales actividades y métodos a seguir.

3. Elaborar un manual de procesos operativos, pues si bien se cuenta con las Reglas de Operación, es necesario un documento que desglose el paso a paso de cada proceso, los tiempos, responsabilidades y funciones de cada actor.
4. Realizar la encuesta de satisfacción a una muestra representativa, que permita dar validez a la información recabada, por ejemplo, para un universo de 15,580 personas, que equivale al total de beneficiarios contenidos en el padrón del Programa 2018, se requiere de una muestra de 278 encuestas.

Índice

Resumen ejecutivo	i
Índice	iv
Introducción	1
1. Descripción del Programa de Apoyo a la Economía Familiar	4
1.1. Características del Programa de Apoyo a la Economía Familiar	4
1.2. Problemática a atender	9
Población Potencial	10
Potencial objetivo	10
Población atendida	11
1.3. Contexto y condiciones en el que opera	13
1.4. Principales procesos en la normatividad vigente	16
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	23
2.1 Diseño metodológico	23
2.2 Investigación documental	25
2.3 Trabajo de campo	26
1) Observación directa	26
2) Entrevista semi-estructurada	27
3) Entrevista a profundidad	27
2.4 Análisis de gabinete	29
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa	31
3.1. Descripción de los procesos	31
Planeación	32
Difusión	35
Solicitud de apoyos	36
Selección de beneficiarios	37
Producción de bienes y servicios	39
Distribución de apoyos	40
Entrega de apoyos	41
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	42

Contraloría social y satisfacción del beneficiario	43
Monitoreo y evaluación	44
3.2. Grado de consolidación operativa del Programa	45
4. Hallazgos y resultados	49
4.1. Principales problemas detectados en la norma	51
4.2. Retrasos en el proceso	52
4.3. Áreas de oportunidad	53
4.4. Buenas prácticas.....	54
Fortalezas	56
Oportunidades	56
Debilidades.....	57
Amenazas	57
5. Recomendaciones y conclusiones	60
5.1. Conclusiones.....	61
5.2. Recomendaciones	63
Anexos	66
I. Ficha técnica de identificación del Programa	66
II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	71
III. Flujogramas del Programa	74
IV. Grado de consolidación operativa del Programa.....	75
V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa.....	76
VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Programa	77
VII. Análisis FODA del Programa	78
VIII. Recomendaciones del Programa	80
IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	82
X. Trabajo de campo realizado	83
XI. Instrumentos de recolección de información.....	84
XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	88
XIII. Evidencia fotográfica	89
Referencias	90

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de Paquete familiar	7
Tabla 2 Descripción de los Paquetes familiares	8
Tabla 3 Tipos de Paquetes familiares registrados	11
Tabla 4 Relación de paquetes entregados	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Paquetes familiares por municipio	12
Tabla 6 Alineación del PAEF al PED 2017 - 2021	14
Tabla 7 Apoyos para la adquisición de Paquetes familiares	19
Tabla 8 Agenda de Trabajo de campo	29
Tabla 9 Grado de consolidación operativa	46
Tabla 10 Análisis FODA	57
Tabla 11 Funciones del enlace en los procesos	62

Índice de figuras

Figura 1 Gráfica de comportamiento presupuestal PAEF	6
Figura 2 Actores clave	7
Figura 3 Población atendida por género	11
Figura 4 Solicitud de Adhesión al Programa	17
Figura 5 Constancia de elegibilidad	18
Figura 6 Metodología	24
Figura 7 Organigrama SEFOA	28
Figura 8 Modelo general de procesos del PAEF	31
Figura 9 Circuito operativo general del PAEF	48

Introducción

La Ley General de Desarrollo Social establece la realización periódica de evaluaciones a los Programas Federales de la Administración Pública, como parte de la revisión del cumplimiento del objetivo social, metas y acciones. En los Lineamientos Generales se establecen diversos tipos de evaluación, entre ellas la de procesos.

La evaluación de procesos analiza mediante del trabajo de campo, si el Programa de Apoyo a la Economía Familiar lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión contrastando los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales.

El Programa Anual de Evaluación, derivado del artículo 156 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala y publicado en el periódico oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala el 31 de enero de 2019, mandata que el Programa de Apoyo a la Economía Familiar ejercicio fiscal 2018, será objeto de la Evaluación de Procesos, buscando mostrar su operación y evidenciar si la gestión cumple con lo necesario para la consecución de metas y objetivos planteados.

El Programa de Apoyo a la Economía Familiar, es un programa estatal creado en 2011 y ejecutado por la Secretaría de Fomento Agropecuario, a través de su Dirección de Ganadería, éste programa tiene por objetivo brindar apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar.

La realización de la Evaluación de Procesos toma como referencia el Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos 2019 del Estado de Tlaxcala, emitido por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas y en apego al Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de Política Social (CONEVAL).

El Modelo de Términos de Referencia establece como objetivo general realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa de Apoyo a la Economía Familiar que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos; así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Para el logro del objetivo general, la Evaluación de Procesos del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, se plantea cuatro objetivos específicos, que se enuncian a continuación:

1. Describir la gestión operativa del Programa de Apoyo a la Economía Familiar mediante sus procesos.
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
3. Analizar si la gestión y articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa de Apoyo a la Economía Familiar.
4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa de Apoyo a la Economía Familiar pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Para la consecución los objetivos específicos y el general, anteriormente citados, se realizó la revisión documental, el análisis de gabinete y trabajo de campo, adoptando un enfoque cualitativo, que permitió:

1. Detectar los problemas que obstaculizan la operación del Programa de Apoyo a la Economía Familiar
2. Detectar las buenas prácticas en la gestión: institucional, organizacional, operativa
3. Conocer el avance en el cumplimiento de las metas y objetivos
4. Analizar el cumplimiento de la normativa y,
5. Emitir recomendaciones y propuestas.

El alcance de esta evaluación permite: contar con un análisis preciso de los procesos que el Programa de Apoyo a la Economía Familiar lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que ejecuta para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Además, de identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello elaborar recomendaciones para la mejora de la gestión operativa y administrativa del programa.

La estructura del informe se divide en cinco capítulos: 1) Descripción del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, 2) Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo, 3) Descripción y análisis de los procesos, 4) Hallazgos y resultado y, 5) Recomendaciones y conclusiones, más una sección de anexos que muestra la información sintetizada.

En el primer capítulo se identifican los elementos generales del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, el cual se dividió en cuatro apartados que dan cuenta de su origen, la fuente de financiamiento, sus principales actores y procesos, así como las principales recomendaciones derivadas de evaluaciones pasadas.

En el segundo capítulo se realiza la presentación de la estrategia metodológica, seguida para realizar la evaluación de Procesos al Programa de Apoyo a la Economía Familiar, lo que implica: una investigación bajo un enfoque cualitativo, el proceso de investigación documental, la realización de la selección de la muestra y las técnicas utilizadas en el trabajo de campo.

El tercer capítulo realiza una descripción y análisis de los procesos identificados en la operación del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, partiendo del modelo general de procesos planteado por el CONEVAL lo que permite segmentar el proceso y así poder valorar su grado de consolidación operativa.

El cuarto capítulo, hallazgos y resultados, se divide en cinco secciones que permiten enlistar los hallazgos generales, los principales problemas detectados en la norma, retrasos en el proceso, áreas de oportunidad y buenas prácticas, pues con base en dichos hallazgos se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitieron fundamentar las recomendaciones.

En el quinto, y último capítulo, se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones que le permitirán al Programa de Apoyo a la Economía Familiar consolidar sus procesos, optimizar sus recursos y hacer uso de las buenas prácticas que no se encuentran normadas.

1. Descripción del Programa de Apoyo a la Economía Familiar

La finalidad de este primer capítulo es ofrecer un contexto general sobre el Programa de Apoyo a la Economía Familiar, para ello se plantean cuatro sub-apartados: 1) Características del Programa de Apoyo a la Economía Familiar, 2) Problemática a atender, 3) Condiciones de operación y, 4) Principales procesos en la normatividad. Esta estructura permite identificar los objetivos que se ha planteado el programa, su unidad responsable de operación, el problema que atiende, cómo lo hace y cuáles son los principales procesos que realiza.

1.1. Características del Programa de Apoyo a la Economía Familiar

El Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF) es un **programa estatal**, operado desde el año 2011, fecha de su creación, por la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA), dependencia del Gobierno del Estado de Tlaxcala. El programa se plantea como objetivo general: “brindar el apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores¹ que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar” (Reglas de Operación, 2018).

En el Capítulo segundo, artículo 7 de las Reglas de Operación (ROP) 2018 de los “PROGRAMAS FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES”, se establece además del objetivo general, anteriormente citado, los tres objetivos específicos del programa, siendo los siguientes:

1. Proporcionar paquetes de especies menores de gallinas de postura, pollo de engorda, conejos, patos, guajolotes criollos, codornices y abejas, que coadyuven a mejorar la dieta alimenticia.
2. Capacitar y brindar asistencia técnica a los productores en el uso de técnicas para el manejo y cuidado de especies menores.

¹ Las especies menores son: pollas de postura, pollos de engorda, conejo, guajolote criollo, pato de engorda, codorniz y abeja reina.

3. Impulsar a los beneficiarios al autoempleo, mediante el fomento, promoción y producción de especies menores que les permitan generar ingresos para su economía familiar.

Desde la fecha de inicio de operación del programa, se ha ofrecido una cobertura a nivel estatal, siendo la Dirección de Ganadería de la SEFOA, la unidad responsable de la ejecución, seguimiento, control y operación del programa, así como el mantenimiento y resguardo de la documentación general por cada uno de los productores beneficiarios.

Para el ejercicio fiscal 2018, el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala (PEET), asignó a través de la partida 4311, \$ 141.2 millones de pesos para subsidios a la producción, fijando al PAEF un presupuesto de \$ 7, 701,800.00 pesos (Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, 2017). A pesar de que el presupuesto para el ejercicio fiscal 2018, para subsidios a la producción fue menor, en comparación, a la cantidad autorizada para el ejercicio fiscal 2017, \$ 174.4 millones de pesos (Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, 2016), el presupuesto del programa se mantuvo sin cambios.

Esta situación ha sido constante en los últimos tres años, a pesar de los incrementos y/o decrementos en el presupuesto asignado a subsidios a la producción, el PAEF ha recibido los mismos \$ 7, 701,800.00 pesos (Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, 2015)(, cifra que difiere del ejercicio fiscal 2015, donde el presupuesto fue de \$ 9 millones (Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, 2014), a continuación se muestra una gráfica que permite observar el comportamiento del recurso autorizado al PAEF en cuatro años y su relación en cuanto al total de recursos asignados a subsidios para la producción.

Figura 1 Gráfica de comportamiento presupuestal PAEF



Fuente: elaboración propia a partir de los PEET (2015; 2016; 2017; 2018).

Para la ejecución de este programa se identifican tres actores indispensables para su operación: personal de la SEFOA, los enlaces y beneficiarios. La SEFOA como instancia ejecutora del programa, delega responsabilidad en la Dirección de Ganadería, que se coordina con la Dirección Administrativa, para programar, organizar y controlar el suministro y aplicación de los recursos materiales y financieros.

Con lo que respecta a los enlaces, estos son los canales para la solicitud y distribución del subsidio, se identifican como enlaces a: presidentes municipales, directores de desarrollo rural, regidores agropecuarios, comisarios ejidales, instituciones de Apoyo Social, organismos no gubernamentales, asociaciones civiles, productores o ciudadanos.

Finalmente, los beneficiarios son aquellas personas que reciben el subsidio, y pueden ser productores: pecuarios, acuícolas, pesqueros; familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, madres y padres solteros, jóvenes y adultos sin empleo y personas de la tercera edad e instituciones con fines educativos del Estado de Tlaxcala. A continuación se presenta un diagrama con los actores clave y sus desagregaciones.

Figura 2 Actores clave

SEFOA	Enlace	Beneficiario
Dirección de Ganadería Dirección Administrativa	Presidente municipal Directores de desarrollo rural Regidores agropecuarios Comisarios ejidales Instituciones de apoyo social ONGs A.C. Productores Ciudadanos	Productores Familias de escasos recursos Personas con capacidades diferentes Madres y padres solteros Jóvenes y adulto sin empleo Personas de la tercera edad Instituciones educativas

Fuente: elaboración propia a partir de las REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018.

El programa contempla la capacitación y asistencia técnica subsidiada al 100 por ciento, y un subsidio al 50 por ciento para la adquisición de lo que el programa define como “Paquete Familiar” que puede ser de 20 pollas de postura, 20 pollos de engorda, cuatro conejos, cuatro guajolotes, cuatro patos de engorda, 25 codornices, o abeja reina (tabla 1). Cada paquete tiene un costo específico, que se encuentra definido en las ROP y que son dadas a conocer en las convocatorias anuales (tabla 2).

Tabla 1 Tipos de Paquete familiar

No.	Concepto	Cantidad
1	Pollas de postura	20
2	Pollos de engorda	20
3	Conejos	4

4	Guajolotes	4
5	Patos	4
6	Codorniz	25
7	Abeja reina	1

Fuente: elaboración propia a partir de las REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018.

Tabla 2 Descripción de los Paquetes familiares

Paquetes familiares	Costo total por paquete
20 pollas de postura de cuatro semanas de edad, con cuadro básico de vacunación	\$460.00
20 pollos de engorda de tres semanas de edad, con cuadro básico de vacunación	\$460.00
4 conejos (2 hembras y 2 machos)	\$360.00
4 guajolotes criollos aves mixtas (2 hembras y 2 machos), con cuadro básico de vacunación	\$360.00
4 patos de engorda de una semana de edad	\$100.00
25 codornices mixtos de cuatro semanas de edad	\$460.00
Abeja reina comercial (unidad)	\$150.00

Fuente: REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018.

El PAEF está alineado a la lógica de la Ley General de Desarrollo Social, que en su artículo 19 establece que:

“entre los Programas prioritarios a los destinados a la generación y conservación del empleo a las actividades productivas sociales y a las empresas del Sector Social de la Economía, así como a aquellos dirigidos a las personas en condición de pobreza, marginación o en situación de vulnerabilidad” (Instituto Nacional de Economía Social, 2019).

En ese sentido, el PAEF guarda similitud con el artículo 19 al estar dirigido a personas en condición de pobreza, marginación o situación de vulnerabilidad.

A pesar de que el tercer objetivo específico del programa se plantea mejorar los ingresos económicos de las familias, a través de los Paquetes Familiares, evaluaciones anteriores han resaltado que el PAEF no es un programa de apoyo al emprendimiento, pues su finalidad no es crear una pequeña empresa en cada familia, es decir, no busca “la rentabilidad de la unidad de producción familiar” (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2015), es un mecanismo que permite mejorar la dieta y economía de las familias del estado, cumpliendo con su objetivo general.

1.2. Problemática a atender

El Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2017-2021 identifica que Tlaxcala es el sexto estado con mayor pobreza en México. En el país el 44.7 por ciento de la población total se encuentra en situación de pobreza, en Tlaxcala el 58.9 por ciento de su población se encuentra en la misma situación.

De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la principales carencias sociales que presenta Tlaxcala son: 1) acceso a seguridad social (66.2 por ciento de la población carece de este servicio); 2) carencia por acceso a la alimentación (22.2 por ciento); 3) el rezago educativo (13.8 por ciento); 4) la carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda (11.1 por ciento); y, 5) la carencia por calidad y espacios en la vivienda (10.8 por ciento) (CONEVAL, 2018).

Adicionalmente, el sector primario del estado ocupa a 16.7 por ciento de la población total y aporta el 3.9 por ciento del PIB estatal. No obstante, Tlaxcala contribuye en tan sólo con el 0.8 por ciento a la producción nacional. Ocupa el lugar 25 en la producción agrícola y la posición 28 en producción pecuaria (Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, 2018).

Con base en la información presentada, la SEFOA realiza un diagnóstico, que es presentado en el anteproyecto de presupuesto de egresos, desarrollado por la dirección de ganadería, en este se identifica que el sector agropecuario reporta 93 mil unidades de producción. Con una superficie de 266 mil hectáreas, el tamaño promedio por unidad de producción es de 2.8 hectáreas, muy inferior frente a las 20 hectáreas del promedio nacional.

Solamente 11 por ciento de las tierras sembradas tienen sistemas de riego, de éstas, 4 por ciento de las unidades tienen tractor; 6 por ciento vehículos; 33 por ciento cuentan con bodegas y 48 por ciento tiene pozo para riego.

La ganadería es una actividad poco desarrollada en la entidad, el sector afronta diversos problemas, entre los que destacan la pequeña extensión territorial para ganadería extensiva. La erosión del suelo que afecta los pastos naturales, así como la falta de asistencia técnica y de financiamiento, especialmente de crédito refaccionario. El valor de la producción pecuario total representa la mitad del valor de la agrícola, pese a ocupar 25 por ciento de la superficie dedicada a cultivos básicos y perennes (Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, 2018).

Ante este panorama adverso, la problemática que se identificó fue la existencia de una dieta alimenticia deficitaria y un bajo nivel de ingresos en la población en situación de pobreza. Las ROP del programa no clasifican a la población, sin embargo, con base en la información analizada el equipo evaluador pudo definir a la población potencial, población objetivo y población atendida bajo los siguientes rubros:

Población Potencial

Dado que el PAEF tiene cobertura estatal, se puede identificar como población potencial a todos los habitantes de los 60 municipios que conforman el Estado de Tlaxcala.

Potencial objetivo

Por población objetivo, se puede tomar la definición de beneficiarios de las ROP que son: “los productores pecuarios, acuícolas, pesqueros y familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, madres y padres solteros, jóvenes y adultos sin empleo y personas de la tercera edad e instituciones con fines

educativos del estado de Tlaxcala²” (Reglas de Operación, 2018). Pues es a este sector de la población que se dirige el programa

Población atendida

Finalmente, la población atendida es aquella que recibe el subsidio. En el ejercicio 2018, el PAEF reportó un padrón que contiene 15, 629 paquetes familiares, de los cuales 77.7 por ciento fueron entregados a mujeres y 22.3 por ciento a hombres. A continuación se muestra una gráfica de pastel por la población atendida por género (figura 3) y la distribución por tipos de paquetes familiares (tabla 3).

Figura 3 Población atendida por género



Fuente: elaboración propia a partir de padrón de beneficiarios PAEF - 2018

Además de los requisitos administrativos, el PAEF considera que para poder otorgar los paquetes familiares a los beneficiarios, éstos deben demostrar tener la capacidad para darles alojamiento, abastecerles de agua y alimento para su mantenimiento.

Tabla 3 Tipos de Paquetes familiares registrados

No.	Paquete familiar	Cantidad entregada
1	Abeja reina	13
2	Codorniz	284

² Al respecto, se puede consultar la figura 2, casilla beneficiarios.

3	Conejo	589
4	Polla de postura	11,050
5	Pato	262
6	Guajolote	1,016
7	Pollo de engorda	2,415
	Total	15,629

Fuente: elaboración propia a partir de padrón de beneficiarios PAEF-2018.

El PAEF beneficio a 59 de los 60 municipios del estado de Tlaxcala, el único municipio que no recibió paquetes familiares fue el de Tenancingo. La cantidad de paquetes registrados por municipio fue la siguiente:

Tabla 4 Paquetes familiares por municipio

No.	Municipio	No. de paquetes
1	Acuamanala de Miguel Hidalgo	115
2	Amaxac de Guerrero	166
3	Apetatitlan	138
4	Apizaco	275
5	Atlangatepec	140
6	Atltzayanca	591
7	Benito Juárez	77
8	Calpulalpan	194
9	Chiautempan	235
10	Contla de Juan Cuamatzi	748
11	Cuapiaxtla	281
12	Cuaxomulco	72
13	El Carmen Tequexquitla	238
14	Emiliano Zapata	78
15	Españita	415
16	Huamantla	1756
17	Hueyotlipan	481
18	Ixtacuixtla de Mariano Matamoros	972
19	Ixtenco	271
20	Lázaro Cardenas	58
21	La Magdalena Tlaltelulco	251
22	Mazatecochco de José María Morelos	49
23	Muñoz de Domingo Arenas	85
24	Nanacamilpa de Mariano Arista	287
25	Nativitas	561
26	Panotla	396
27	Papalotla de Xicohténcatl	153
28	San Damián Texóloc	175
29	San Francisco Tetlanohcan	124

30	San Jerónimo Zacualpan	146	46	Terrenate	488
31	San José Teacalco	190	47	Tetla de la Solidaridad	332
32	San Juan Huactzinco	63	48	Tetlatlahuca	295
33	San Lorenzo Axocomanilla	336	49	Tlaxcala	140
34	San Lucas Tecopilco	29	50	Tlaxco	399
35	San Pablo del Monte	434	51	Tocatlán	307
36	Sanctórum	98	52	Totolac	94
37	Santa Ana Nopalucan	100	53	Tzompantepec	175
38	Santa Apolonia Teacalco	135	54	Xaloztoc	268
39	Santa Catarina Ayometla	19	55	Xaltocan	126
40	Santa Cruz Quilehtla	86	56	Xicohtzinco	285
41	Santa Cruz Tlaxcala	285	57	Yauhquemehcan	69
42	Santa Isabel Xiloxotla	173	58	Zacatelco	246
43	Teolocholco	279	59	Ziltlaltépec	242
44	Tepetitla de Lardizábal	115			
45	Tepeyanco	244			
				Total	15580

Fuente: elaboración propia a partir de padrón de beneficiarios PAEF-2018

1.3. Contexto y condiciones en el que opera

Dentro del contexto institucional, el PAEF se encuentra alineado con: el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y el Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021, bajo los siguientes términos:

El PAEF se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, bajo la meta cuatro: México Próspero, esta meta tiene como objetivo promover el crecimiento sostenido de la productividad dentro de un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades (Gobierno de la República, 2013).

Específicamente el PAEF se alinea con el objetivo 4.10. Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país, estrategia 4.10.1. Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico. Las líneas de acción bajo las que opera son: fomentar el financiamiento oportuno y competitivo (Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, 2018).

Con lo que respecta al Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2017-2021, el PAEF se alinea el primer eje rector "Empleo, desarrollo económico y prosperidad

para las familias" (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2017), y se relaciona con los siguientes objetivos estrategias y líneas de acción (tabla 5).

Tabla 5 Alineación del PAEF al PED 2017 - 2021

Objetivo	Estrategia	Línea de acción
1.1.	Impulsar el crecimiento económico y la inversión en el estado	
1.1.2	Impulsar el crecimiento y relaciones productivas de los sectores estratégicos y tradicionales del estado.	
1.1.2.2.	Promover la integración de cadenas productivas y redes de proveedores en sectores estratégicos y tradicionales	
1.1.2.4.	Promover el intercambio de información para facilitar el desarrollo de redes de proveeduría regionales	
1.2.	Generar más empleos y mejor pagados	
1.2.1.	Mejorar las condiciones y oportunidades de empleo para la población del estado	
1.2.1.1.	Favorecer la inserción laboral de la población económicamente activa en el sector formal de la economía, particularmente de mujeres y jóvenes	
1.2.1.4.	Impulsar el emprendimiento formal como alternativa de empleo en los sectores agropecuario, comercial y de servicios.	
1.7.	Fortalecer el desarrollo integral y sustentable del sector rural por medio de programas que eleven la productividad y bienestar de los trabajadores del campo y sus familias	
1.7.1.	Fortalecer la ejecución de programas federales y estatales de apoyo al sector rural.	
1.7.1.2.	Fortalecer los programas estatales que permiten elevar la productividad de las pequeñas unidades de producción con que cuenta el estado, articulándolos por medio de una estrategia que priorice el trabajo colaborativo, la integración de cadenas productivas y fomenta la identificación y canalización de recursos a proyectos rurales con mayor potencial de rentabilidad.	
1.8.	Generar oportunidades de empleo y desarrollo en los sectores agrícola, pecuario y acuícola que eleven las condiciones de vida de la población rural.	
1.8.3.	Dotar a los productores agropecuarios de importantes capacidades que les permita ser autosuficientes.	
1.8.3.1.	Canalizar apoyos de acuerdo a las necesidades de los productores del sector rural para que transiten de la producción primaria básica hacia la transformación y comercialización.	

1.8.3.2. Impulsar proyectos diversificación productiva que eleve el ingreso de las familias rurales.

Fuente: elaboración propia a partir de evaluación de evaluación específica de desempeño (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2017).

El PAEF ha sido evaluado en, al menos, cuatro ejercicios fiscales: 2014 Evaluación en materia de diseño, 2015 Evaluación de consistencia y resultados, 2016 Evaluación específica de desempeño y 2017 Evaluación específica de desempeño. Entre los principales hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones se destacan las siguientes:

Evaluación del ejercicio 2014

La evaluación identificó que se debía crear una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) que diera cuenta de la alineación del programa con el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, además de la necesidad de elaborar un documento metodológico oficial en el que se establezcan las etapas y pasos a seguir para definir las metas de cada uno de los indicadores del PAEF (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2015).

Evaluación del ejercicio 2015

Se menciona nuevamente la necesidad de elaborar una MIR específica para el PAEF (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2016), y que no resulta posible evidenciar si se cumple con el criterio de elegibilidad estipulados en las ROP, por lo que se recomienda atender los aspectos de cobertura y focalización, a través de la creación de un diagnóstico.

Evaluación del ejercicio 2016

Se reitera la creación de una MIR, específica para el PAEF, pues con base en esta herramienta se puede verificar si existe coherencia entre los componentes y objetivos del programa y así facilitar la manera de dar seguimiento a las metas establecidas (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2017).

Una recomendación más de esta evaluación es la de implementar un mecanismo para recolectar información sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios y el impacto socioeconómico que genera el programa en su economía familiar.

Evaluación ejercicio fiscal 2017

Finalmente en la evaluación específica de desempeño de 2017, resalta que existe una MIR, que sirve para todos los programas que opera la SEFOA, esto a su vez evidencia que no se creó una MIR específica para el programa. El segundo hallazgo de la evolución, relevante, es que únicamente existe un indicador de fin y no “refleja el cumplimiento de los objetivos y la generación de resultados del programa” (Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala, 2018).

1.4. Principales procesos en la normatividad vigente

Los principales procesos están definidos en las REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018. Expedidas el 30 de enero del 2018, en el Periódico Oficial No. 2.

Las ROP dictan las disposiciones generales a las que está sujeto el Programa Apoyo a la Economía Familiar (PAEF), donde la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Tlaxcala funge como responsable de su ejecución.

Consta de 12 capítulos, de los cuales son relevantes para la evaluación: capítulo uno “Disposiciones generales”, capítulo segundo “de los objetivos de los programas”, capítulo quinto “características del programa apoyo a la economía familiar (PAEF)”, capítulo séptimo “Derechos y obligaciones de los beneficiarios”, capítulo octavo, “de la coordinación y operación”, capítulo noveno “auditoría, control y seguimiento”, capítulo décimo “evaluación”, capítulo décimo primero “transparencia” y, capítulo décimo segundo “quejas y sugerencias” se pudieron sustraer los siguientes procesos:

- Solicitud de apoyos

Proceso por el cual los beneficiarios realizan las solicitudes a través de los enlaces del programa: Presidentes Municipales, Directores de Desarrollo Rural, Regidores

Agropecuarios, Comisariados Ejidales, Instituciones de Apoyo Social, Organismos no Gubernamentales, Asociaciones Civiles, Productores o Ciudadanos (Artículo 30).

La solicitud deberá de entregarse por escrito, la cual será valorada por la Oficialía de Partes de la Secretaría de Fomento Agropecuario y Turnada a la Dirección de Ganadería, quién dará revisión a la documentación y generará el dictamen positivo (Artículo 30).

Figura 4 Solicitud de Adhesión al Programa

ANEXOS DEL PROGRAMA: APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR (PAEF).

ANEXO 1.- SOLICITUD DE ADHESIÓN AL PROGRAMA.

Ing. José Luis Ramírez Conde
Secretario de Fomento Agropecuario

Asunto: Solicitud de adhesión.

San Felipe Ixtacuixtla, Tlaxcala; _____

PRESENTE

El que suscribe Sr./a _____ con domicilio ubicado en: _____ del Municipio _____ con número de teléfono/celular/correo electrónico _____ Por medio de la presente solicito a usted, ser beneficiario del "PROGRAMA APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR" (PAEF).

Fuente: REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS "FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA"; "APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA"; "APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR" Y "APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018.

- Selección de beneficiarios

Para recibir el apoyo el beneficiario deberá presentar los siguientes requisitos:

Copia de la credencial para votar, vigente;

1. Copia de la Clave Única de Registro de Población;
2. Presentar solicitud de adhesión al Programa y Constancia de Elegibilidad
4. Recibo Provisional); y
5. Presentar comprobante de pago.

En el caso de la abeja el beneficiario deberá proporcionar copia simple de lo siguiente:

1. Certificado sanitario de varroasis;
2. Actualización UPP; y
3. Fierro actualizado (Artículo 33).

La simple presentación de la solicitud para participar en el programa, no garantiza el derecho a recibir el subsidio (Artículo 35).

El otorgamiento de apoyos deberá atender las especificaciones técnicas siguientes: los Paquetes Familiares correspondientes al programa, podrán considerar la adquisición de especies zootécnicas para producción de traspatio, siempre y cuando los beneficiarios demuestren tener capacidad para darles alojamiento, abastecerles de agua y alimento para su mantenimiento, asegurando las condiciones necesarias para su fin zootécnico, que contempla el objetivo del programa (Artículo 38).

Figura 5 Constancia de elegibilidad

ANEXO 2. CONSTANCIA DE ELEGIBILIDAD
A QUIEN CORRESPONDA, SE HACE

C O N S T A R

Que el ciudadano/a, pertenece a la localidad y municipio mencionados en el ANEXO 1, cuenta con las condiciones naturales necesarias para adquirir las especies zootécnicas citadas, así como la disposición para ser beneficiario/a del programa (PAEF 2018) que tiene implementado el Lic. Marco Antonio Mena Rodríguez Gobernador del Estado de Tlaxcala, a través de la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA).

ANEXO 3. RECIBO PROVISIONAL.

Por medio del presente anexo, la autoridad referida en el ANEXO 2, recibo del solicitante mencionado en el ANEXO 1, la cantidad de: \$ _____ (_____ 100/M.N.) por concepto de:

- GALLINA DE POSTURA (paquete de 20 gallinas \$230.00)
- POLLO CAMPERO (paquete de 20 pollos \$230.00)
- CONEJO (paquete de 4 conejos \$180.00)
- GUAJOLOTES CRIOLLOS (paquete de 4 pavitos \$180.00)
- PATO DE ENGORDA (paquete de 4 patos \$50.00)
- CODORNIZ (paquete de 25 codornices \$230.00)
- ABEJA REINA COMERCIAL (unidad \$75.00) Certificado sanitario de varroasis, actualización UPP y Fierro actualizado.

NOTA: La caja transportadora de cada especie ya está incluida en el costo de cada paquete.

FIRMA SOLICITANTE/BENEFICIARIO.

FIRMA Y SELLO DE AUTORIDAD.

REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS "FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA"; "APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA"; "APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR" Y "APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES, 2018.

- Difusión

Se dará difusión al programa a nivel estatal y se promoverán similares acciones por parte de las autoridades municipales; La información del programa se dará a conocer en la página de internet de la Secretaría de Fomento Agropecuario www.sefoatlaxcala.gob.mx (Artículo 62).

- Distribución de los apoyos

Proceso por el cual se realiza la aportación a los beneficiarios seleccionados, ya sea a través de la orden generada por el Sistema Integral de Ingresos de la Secretaría de Planeación y Finanzas o directamente al proveedor autorizado según sea el caso (Artículo 30).

Sobre los apoyos, se contemplan dos tipos:

1. Capacitación y asistencia técnica para los productores subsidiada al 100 por ciento,
2. Adquisición del "Paquete Familiar" con un subsidio del 50 por ciento del costo, los cuales serán distribuidos a través de la solicitud que remitirán los enlaces (Artículo 30). Los apoyos de dicho paquete se detallan a continuación:

Tabla 6 Apoyos para la adquisición de Paquetes familiares

Paquetes familiares	Costo total por paquete	Aportación (subsidio) del 50% por parte Gobierno del Estado	Aportación del 50% por parte del productor*
20 pollas de postura de cuatro semanas de edad, con cuadro básico de vacunación	\$460.00	\$230.00	\$230.00
20 pollos de engorda de tres semanas de edad, con cuadro básico de vacunación	\$460.00	\$230.00	\$230.00
4 conejos (2 hembras y 2 machos)	\$360.00	\$180.00	\$180.00
4 guajolotes criollos aves mixtas (2 hembras y 2 machos), con cuadro básico de vacunación	\$360.00	\$180.00	\$180.00

4 patos de engorda de una semana de edad	\$100.00	\$50.00	\$50.00
25 codornices mixtos de cuatro semanas de edad	\$460.00	\$230.00	\$230.00
Abeja reina comercial (unidad)	\$150.00	\$75.00	\$75.00

Fuente: REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” Y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOVIENTES, 2018.

* Las aportaciones de los productores son destinadas al pago de los costos de producción, compra de los semovientes y demás gastos relacionados con la entrega de los paquetes.

- Entrega de apoyos

La entrega de los apoyos a los beneficiarios, se realizará una vez que hayan cumplido con los requisitos del programa y realizado el depósito bancario de su aportación como complemento al subsidio otorgado por el Gobierno del Estado, el depósito se realizará en la cuenta bancaria aperturada por la Secretaría de Planeación y Finanzas (Artículo 34).

Una vez recibido el apoyo podrán adquirir los conceptos señalados, con el proveedor previamente autorizado por la SEFOA, o bien apegado a los elementos técnicos de ejecución y valores de referencia, así mismo podrán recibir asesoría técnica, capacitación y recomendaciones de la SEFOA (Artículo 51).

- Evaluación

La evaluación interna que refleje los Indicadores de Resultados, se efectuará a través de los distintos formatos de evaluación, la SEFOA analizará y evaluará el impacto benéfico de los mismos en sus distintos componentes, con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan optimizar el uso de los recursos y la atención de aquellas zonas o regiones prioritarias (Artículo 61).

- Auditoría, control y seguimiento

Los recursos destinados al PAEF, podrán ser revisados por la Contraloría del Ejecutivo, a través de la Dirección de Supervisión, Fiscalización, Control y Auditoría y/o Auditores Independientes contratados para tal efecto, en coordinación con la Se-

cretaría de Planeación y Finanzas, el Órgano de Fiscalización Superior y demás instancias que en el ámbito de sus respectivas atribuciones resulten competentes (Artículo 59).

- Contraloría social

Las quejas y denuncias de la ciudadanía en general se captarán a través de la Contraloría del Ejecutivo, en las oficinas de la Secretaría de Fomento Agropecuario y en los buzones de recepción de quejas y denuncias instalados para tal fin (Artículo 64).

- Transparencia y rendición de cuentas

La información de montos y beneficiarios deberá ser publicada en términos de lo establecido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tlaxcala vigente (Artículo 63).

Además de las ROP del Programa la SEFOA entregó documentos institucionales donde se describen parte de los procesos identificados:

- Power Point "Manual de procedimientos para la adquisición de paquetes familiares de especies menores"
- Documento institucional "Descripción del PAEF"
- Flujograma de entrega de paquetes

Si bien el PAEF cuenta con documentos que describen algunos de sus procesos, no existe un manual de procedimientos propio del programa que refleje una visión global, integral y sistémica de su operación.

Se recomienda diseñar un manual de procedimientos, que integre todos los procesos de su lógica operativa (planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de apoyos, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, contraloría social y satisfacción de beneficiarios y monitoreo y evaluación), establezca la relación entre sus actividades y la forma en que éstas contribuyen al logro de sus objetivos.

La definición de un manual de procesos o procedimientos permitirá establecer mapas, señalar interacciones, definir responsabilidades y dar certeza y transparencia a la operación.



Las perspectivas para la consolidación operativa a través de este documento son favorables, debido a que los operadores mostraron tener una amplia experiencia en la administración pública, claridad en la operación y una actitud proactiva.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

El capítulo dos define los objetivos y alcances de la Evaluación de Procesos y expone la metodología empleada, la cual se divide en tres componentes para su revisión: documental, trabajo de campo y análisis de gabinete.

2.1 Diseño metodológico

La Evaluación de Procesos se realizó en total apego a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF), los cuales están basados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL).

La evaluación de procesos tiene como objetivo analizar la gestión operativa de un Programa público, revisa si los procesos operativos son realizados de manera eficaz y eficiente; es decir, si se cumplen con los objetivos del programa y si se utilizan los recursos para obtener los resultados deseados (CONEVAL, 2017). En ese sentido, los alcances de la evaluación son los siguientes:

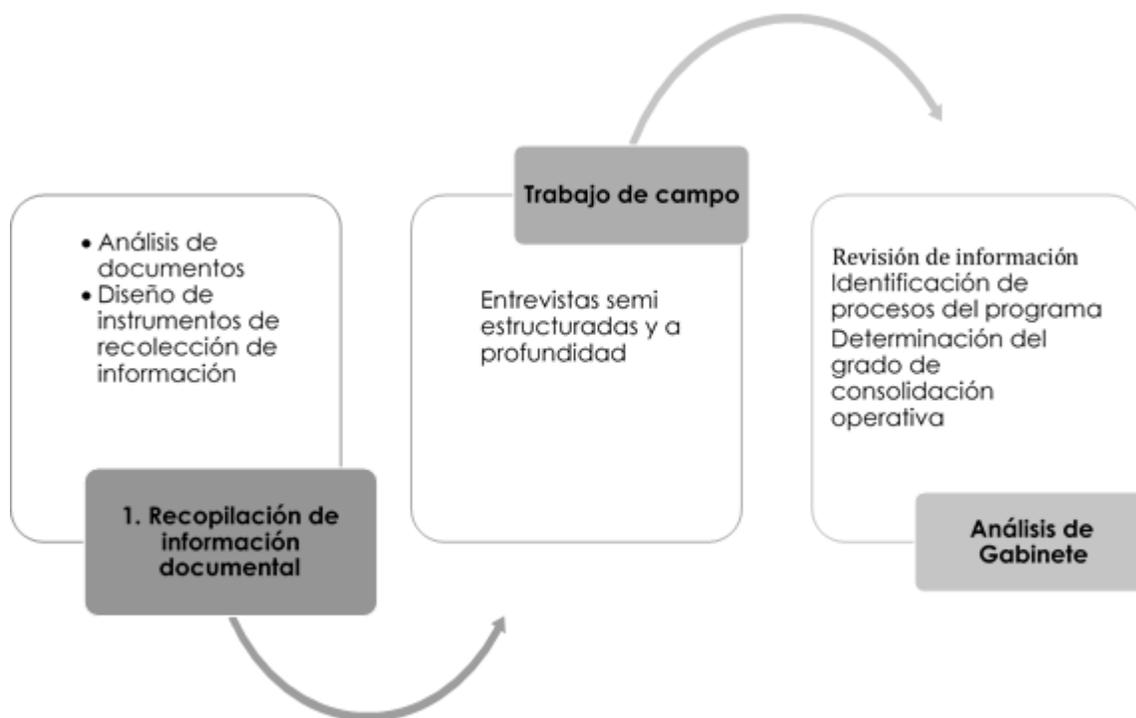
- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos.
- Identificar las limitantes, tanto normativas como operativas, que dificulten la gestión del Programa.
- Señalar las fortalezas que mejoran su capacidad operativa.
- Conocer si la articulación de los procesos ayuda a lograr el objetivo del Programa.
- Establecer recomendaciones que se puedan implementar y que enriquezcan o mejoren el Programa, tanto a nivel normativo como operativo.

Para el estudio, se plantean cuatro hipótesis de trabajo a verificar o rechazar durante el desarrollo de la evaluación. Las hipótesis son pronósticos sobre una asociación, de naturaleza causal, entre variables, la contrastación de las mismas se desarrolla en el capítulo cuatro hallazgos y resultados.

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del programa es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del programa son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del programa son pertinentes para el logro de sus objetivos
- **H4.** No existe problemas o limitantes normativos para la operación del programa.

La evaluación se realizó mediante la revisión documental, el análisis de gabinete y trabajo de campo, adoptando un enfoque cualitativo. Con esta metodología se trata de comprender la gestión operativa y la interacción entre los operadores y los beneficiarios, para observar y conocer la manera en que los procesos se ejecutan en la práctica.

Figura 6 Metodología



2.2 Investigación documental

La primera etapa del análisis se basa en la recopilación documental oficial proporcionada por SEFOA, la cual es fundamental para el mapeo del proceso general del programa, recolecta la información, la organiza, la sistematiza y la valora, con el objetivo de identificar los puntos clave de operación y los actores que intervienen en el PAEF.

En esta evaluación se consideró la siguiente documentación correspondiente al ejercicio fiscal 2018:

- Reglas de Operación del PAEF.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
- Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala 2018.
- Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala 2017.
- Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala 2016.
- Diagnóstico (anteproyecto que trabaja el área encargada del PAEF).
- Matriz de Indicadores para Resultados 2017 (anteproyecto que trabaja el área encargada del PAEF).
- Evaluaciones: Diseño 2014, Consistencia y Resultados 2015 y Específica de Desempeño 2016, 2017.
- Padrón de beneficiarios.
- Documento de planeación (anteproyecto de presupuesto de egresos 2019).
- Flujogramas de operación (solicitud y entrega del apoyo).
- Medios utilizados en la difusión del Programa (convocatorias, folletos).
- Encuestas hechas a los beneficiarios.
- Formatos de solicitud y entrega de los apoyos.

- Documentos asociados a la mecánica de los procesos del Programa (diagramas, manuales de operación, organigramas de los principales actores).

2.3 Trabajo de campo

La investigación cualitativa es la conjunción de técnicas de recolección, modelos analíticos, normalmente inductivos, y teorías que privilegian el papel de los actores, y en las que el evaluador se involucra personalmente, para lo cual, se recurre a técnicas como la observación directa de los procesos, entrevistas y análisis de la ejecución de las operaciones. Con ello, se busca obtener respuestas de fondo, comprender mejor las actitudes y el comportamiento de los individuos. En esta evaluación se hace uso de tres técnicas: observación directa, entrevista semiestructuradas y entrevista a profundidad.

1) Observación directa

Es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular en el desempeño de sus actividades, se hace sin intervenir ni alterar el ambiente de trabajo en el que el objeto se desempeña; en caso contrario, los datos obtenidos resultarán sesgados.

Se plantea que el evaluador del programa público adopte un papel de bajo perfil, por este motivo, no se deberán hacer sugerencias ni comentarios a los participantes de los proyectos a evaluar (Quintana, 2006).

Esta técnica se realiza observando al funcionario de forma directa y en la ejecución de sus funciones, mientras el evaluador anota los datos clave de su observación en una hoja de análisis (Chiavenato, 2001). Este método se emplea en los trabajos que comprenden operaciones manuales o repetitivas. Algunas labores rutinarias permiten la observación directa³, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación.

³ La observación directa que se pretende realizar es manifiesta, se da cuando se le informa al operario que está siendo observado.

2) Entrevista semi-estructurada

Esta técnica de recolección, consiste en una serie de preguntas clave que guían la entrevista, el evaluador (entrevistador), alterna preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Su función la de servir de catalizador de las expresiones y las opiniones del operador (o beneficiario) del Programa y del ambiente de referencia.

Para alcanzar este resultado, el evaluador debe crear una atmósfera totalmente facilitadora, en la cual el sujeto se halle con libertad para expresarse a sí mismo sin miedo o desacuerdo, admiración o disputa, y sin consejo alguno por parte del entrevistador. Se trata de invitar y alentar a un sujeto a que hable en torno a una cuestión que se le ha planteado, comenzando por donde quiera y diciendo lo que estime más oportuno sobre el funcionamiento del Programa (Ander - Egg, 1995).

El entrevistado tiene absoluta libertad para expresar sus opiniones y emociones que va progresivamente matizando por las preguntas del evaluador, quien parte de lo más general de la operación del Programa y progresivamente va concretando hasta que logra precisarse las actividades que realiza el operador o beneficiario dentro de la lógica operativa del programa, identificando los principales obstáculos, deficiencias o ventajas del programa.

3) Entrevista a profundidad

Consiste en construir a través del diálogo directo entre el entrevistador y el entrevistado (operadores y beneficiarios) la realidad operativa, delimitada por la experiencia y vivencias del entrevistado, con la finalidad de obtener información relevante desde la perspectiva del entrevistado y la interpretación del evaluador.

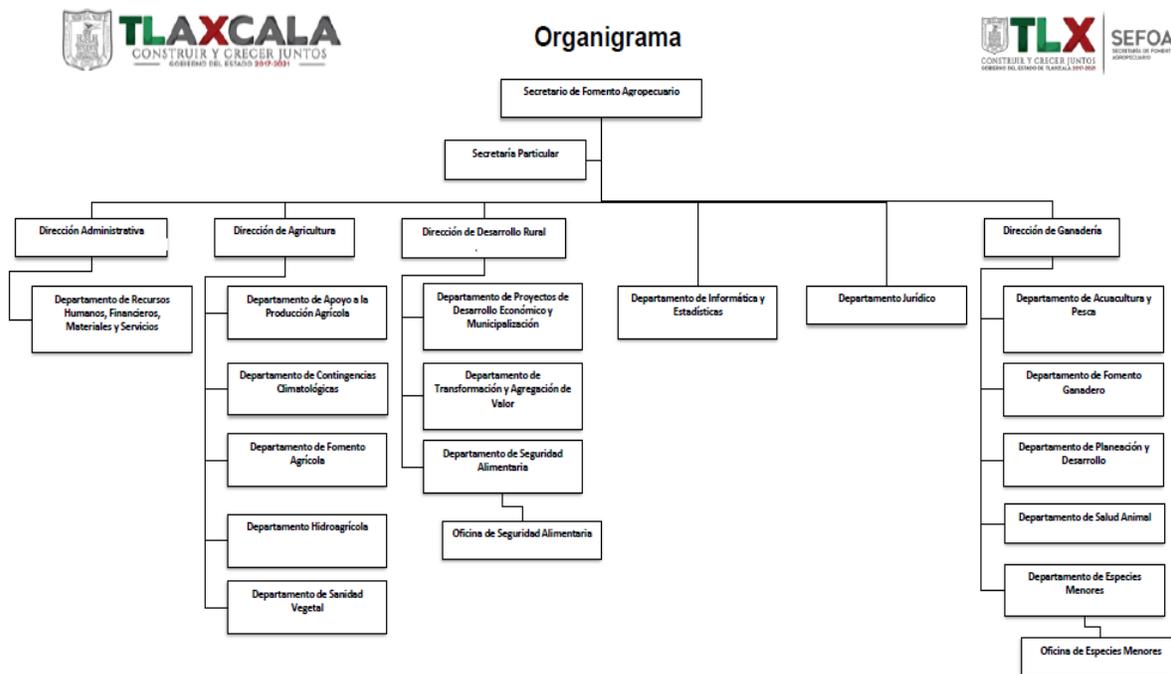
Esta técnica consiste en un encuentro dirigido por el evaluador, para ello se plantea un guion sobre temas generales que poco a poco se van abordando.

La entrevista en profundidad sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevistas (Taylor & Bogdan, 1987).

Selección de la Muestra

La selección de los participantes se determinó en congruencia a los objetivos y alcances de la evaluación, se seleccionó al personal operativo y administrativos vinculado a los procesos sustantivos de la operación del programa, se realizó a partir de la identificación de los actores que: dirigen los procesos de operación, responsables de los procesos, vinculantes y beneficiarios directos (figura 7).

Figura 7 Organigrama SEFOA



Fuente: página web de la SEFOA

La elección de los participantes, se versa en muestreo teórico, llamado intencional, en el cual se consideran tres dimensiones para definir la muestra cualitativa: el tiempo, las personas y el lugar o contexto.

Con base en lo anterior se determinó entrevistar a personal operativo de la Dirección Administrativa, Dirección de Ganadería, enlaces del programa y beneficiarios.

A continuación, se presenta la agenda de trabajo de campo en la que se detallan los actores que se entrevistaron, la fecha y duración de la entrevista, así

como los instrumentos empleados, no se especifica la dirección entrevistada con la finalidad de guardar la confidencialidad de los operadores (Tabla 7).

Tabla 7 Agenda de Trabajo de campo

Participante entrevistado	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista	Metodología utilizada	Instrumentos aplicados 1/
Actor clave a nivel central.	15 de marzo de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Actor clave a nivel central.	15 de marzo de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Observación directa de la entrega de los apoyos.	11 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-
Operador en campo.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista a profundidad.	Procesos.
Enlace.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.

Fuente: elaboración propia.

1/ Véase el Anexo XI para un mayor desglose de los reactivos.

2.4 Análisis de gabinete

Consiste en el análisis de la información cualitativa, detecta aquellos segmentos de información derivada de la revisión documental, la observación directa y de las entrevistas realizadas que contribuyan a contrastar las hipótesis planteadas emanadas de los objetivos de la evaluación.

Una vez procesada la información recopilada y levantada se delimitó la lógica operativa del programa y se identificaron los principales procesos que rigen las acciones encaminadas a cumplir con el objetivo central del programa "brindar

el apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar”.

Una vez identificados los principales procesos:

1. Planeación
2. Difusión
3. Solicitud de apoyos
4. Selección de beneficiarios
5. Producción de bienes y servicios
6. Distribución de apoyos
7. Entrega de apoyos
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos
9. Contraloría social y satisfacción de beneficiarios
10. Monitoreo y evaluación

Se procedió a examinar cada uno de los procesos detectados (desarrollo, procedimientos, actividades, insumos, actores involucrados y bienes y servicios producidos). Lo que permitió valorar los atributos de eficiencia, suficiencia y pertinencia, así mismo, se realizó la valoración sistémica y global de la operatividad con base en la información procesada se determinó el grado de consolidación operativa y la identificación de principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

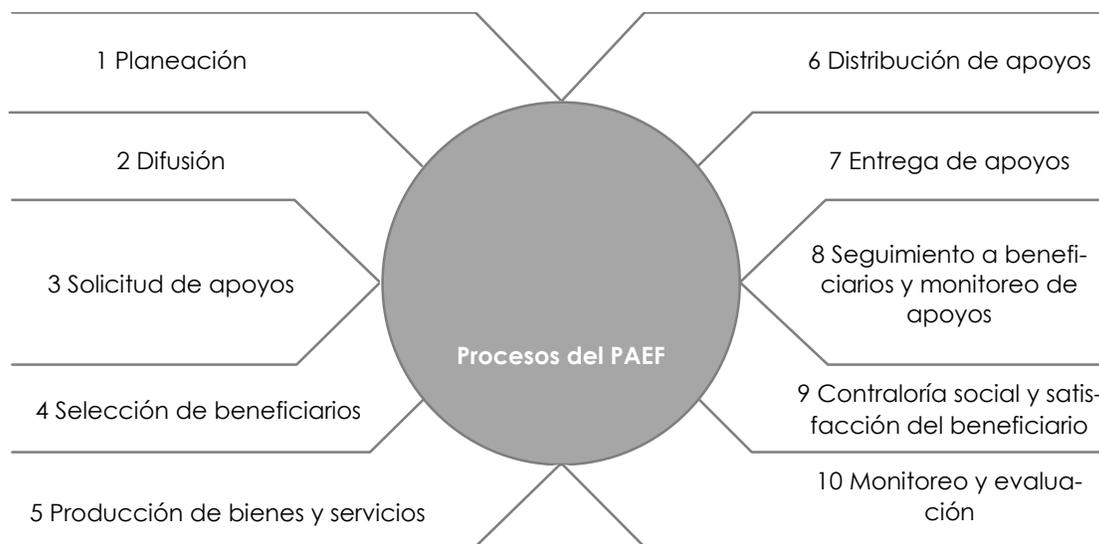
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

La metodología que se utilizó para la identificar los Procesos del Programa de Apoyo a la Economía Familiar se sustenta en el Modelo General de Procesos del CONEVAL, el cual agrupa las actividades de los programas sociales en ocho procesos principales y dos procesos transversales.

Con base en el análisis de la información obtenida en la revisión documental y el trabajo de campo se establecieron los procesos de operación del PAEF.

De los procesos definidos en el modelo de CONEVAL, el Programa presenta una completa equivalencia de su lógica operativa con el Modelo General de Proceso, los cuales se definen en la siguiente figura.

Figura 8 Modelo general de procesos del PAEF



Fuente: Adaptado de CONEVAL (2017).

3.1. Descripción de los procesos

En esta sección se realiza un análisis y descripción de los procesos identificados:

- Se indican los actores, sus actividades y los productos generados (entradas y salidas) por proceso.
- Se señalan: a) los límites del proceso, y su articulación con otros; b) los insumos y recursos (tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura); c) los productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente; d) los sistemas de información que se utilizan; e) la coordinación entre los actores; f) la pertinencia del proceso; g) la importancia estratégica y; h) la existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios.

Adicionalmente, al final del apartado, se muestra el flujograma general del PAEF⁴, y se mide el grado de consolidación operativa del Programa.

Planeación

El proceso de planeación inicia cuando el Gobierno de Tlaxcala envía el presupuesto autorizado a la SEFOA, posteriormente, la Secretaría de Fomento Agropecuario elabora las Reglas de Operación (ROP), las cuales guían las acciones y procedimientos del programa.

La Dirección de Ganadería recibe las ROP y consecutivamente prepara el documento de planeación “Anteproyecto de Presupuesto de Egresos”, en el cual se integra de manera resumida el diagnóstico, se describen objetivos, acciones, indicadores, metas mensuales y trimestrales.

La Dirección responsable del Programa inicia el proceso de selección de enlaces. Como se ha mencionado, esta figura es imprescindible en la operación del PAEF, pues son los encargados de establecer contacto con los posibles beneficiarios, y los entes vinculantes a la SEFOA, son ellos quienes facilitan la distribución de los paquetes familiares, permitiendo que sea mucho más sencilla y rápida, en términos de logística.

El proceso de selección de enlaces inicia con la emisión, por parte de la SEFOA, de la información sobre la capacitación y documentos necesarios para ser enlace. Los interesados deberán enviar una solicitud por escrito a la Oficialía de Partes de la Secretaría, en la que deberá manifestar:

⁴ Para una consulta más detallada, en el Anexo III se expone un flujograma por cada proceso.

- Nombre completo
- Municipio al que pertenece
- e interés en ser incluido en el PAEF

Oficialía de Partes, realiza un primer filtro, si la solicitud se encuentra completa la turna a la Dirección de Ganadería, para que ésta dictamine, en caso de ser positiva se procede a elaborar la contestación, para ser entregada al postulante.

Una vez notificado, el prospecto a enlace deberá asistir a una capacitación⁵ donde conocerán la mecánica de operación del programa (desde la recepción de solicitudes hasta la entrega de apoyos). Así mismo deberá entregar:

- Solicitud Única, dirigida al Secretario de la SEFOA (deberá nombrar todas las localidades que van a ser apoyadas).
- Copia del acuse de la contestación de solicitud.
- Credencial vigente, y una copia de la credencial con la siguiente información: cargo, municipio, número de celular, y correo electrónico.
- Firmar carta compromiso para la gestión de los apoyos (al término de la capacitación).
- Nombramiento por parte del municipio.

Los documentos serán entregados al Departamento de Especies Menores, la Dirección de Ganadería valorará si el prospecto cumple con los requisitos para promover los apoyos derivados del PAEF (en caso contrario no se le proporcionará los archivos para la gestión de apoyos para su municipio).

Posteriormente a cada enlace se le genera un expediente, las órdenes de pago correspondientes, así como la paquetería necesaria para la difusión y promoción del programa y se le informa al enlace que está autorizado para la promoción y difusión del PAEF en su municipio y/o localidad.

⁵ En la capacitación se da a conocer la mecánica operativa del Programa, la adquisición y buenas prácticas pecuarias aplicadas a paquetes de especies menores.

A continuación, se describen las principales características del proceso de planeación:

Proceso de planeación	
Límites del proceso y su articulación con otros	
El proceso de planeación inicia cuando el Gobierno de Tlaxcala manda el presupuesto a la SEFOA, y termina cuando la Dirección de Ganadería elabora su documento de planeación "Anteproyecto de presupuesto de egresos" y que ésta selecciona y capacita a los enlaces. Este proceso es indispensable, pues se articula con las demás etapas.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Un mes (noviembre y diciembre).
b) Personal	5 personas de la Dirección de Ganadería.
c) Recursos financieros	No existe un rubro en especial.
d) Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Ganadería.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
<ul style="list-style-type: none"> • Las ROP, • Anteproyecto de Presupuesto de Egresos • las capacitaciones que se les da a los Enlaces para que se constituyan como tales. • Solicitud por escrito enlace/beneficiario 	
Sistemas de información	
No se utiliza un sistema de información.	
Coordinación entre los actores	
La SEFOA publica las ROP envía a la Dirección de Ganadería (área responsable de ejecutar el Programa) quién da inicio a la convocatoria, selección y capacitación de los enlaces).	
Pertinencia del proceso	
Este proceso resulta pertinente para la operación del programa y para el logro de sus objetivos además de proveer insumos para los procesos subsecuentes y establecer: <ul style="list-style-type: none"> • El vínculo entre los beneficiarios directos y la Secretaría de Fomento Agropecuario • Proporciona información sobre la Población Objetivo • Diseña el documento de planeación estratégica que guía la operación del programa a lo largo del ejercicio fiscal • Selección de beneficiarios 	
Importancia estratégica	
La planeación es un eslabón estratégico en cualquier programa público, pues permite conocer los pasos que se deben dar para alcanzar una situación deseable y lo que se necesita para hacerlo.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

Difusión

El proceso de difusión, se realiza a través de dos medios: el primero lo realiza la Dirección de Ganadería, que difunde el Programa a través de cápsulas de radio en la estación de amplitud modulada Tlaxcala 1430. La cápsula replica la siguiente convocatoria:

A toda la población en general de los 60 municipios del estado de Tlaxcala, a participar en el Programa Apoyo a la Economía Familiar (PAEF) para adquirir paquetes de pequeñas especies: Gallinas de postura, pollo campero, conejo, pavitos criollos, pato de engorda, codorniz y abeja reina comercial subsidiados al 50%, que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar.

Dicha convocatoria señala los apoyos que se otorgan, los requisitos, y el horario de ventanillas de la Sefoa (8 a 14 horas). Además, se explica que la convocatoria estará abierta hasta agotar los inventarios de producción y el presupuesto programado.

La segunda vía, del proceso de difusión se realiza al interior de las comunidades o municipios por los enlaces, que son el principal órgano de difusión del PAEF. Pues de acuerdo a la encuesta de satisfacción el 98 por ciento de los encuestados manifestó que se enteraron del programa por el enlace.

Una de las tareas de los Enlaces es difundir el Programa, dar a conocer la operatividad, los requisitos, y los apoyos que se proporcionan, esto lo hacen usando los periódicos, la radio, el perifoneo y repartiendo los trípticos informativos. El trabajo de los Enlaces es importante, especialmente en las comunidades alejadas.

Se detallan las principales particularidades del proceso de difusión:

Proceso de difusión	
Límites del proceso y su articulación con otros	
El proceso inicia una vez que se cuenta con los Enlaces, y es permanente. Esta etapa es indispensable para dar a conocer el Programa dada su amplia cobertura. Este se articula directamente con el número de solicitudes recibidas.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Permanente, aunque de manera intensa se realiza en un mes y medio.
b) Personal	Dirección de Ganadería (cuatro personas) y los Enlaces.
c) Recursos financieros	Rubro de promoción y difusión dentro de los gastos operativos (\$33,200).
d) Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Ganadería, y lugar de trabajo de los Enlaces.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
De este proceso se derivan las convocatorias, las cápsulas informativas que son transmitidas por radio, los trípticos y los folletos.	
Sistemas de información	
No aplica.	
Coordinación entre los actores	



La coordinación se da a través de la Dirección de Ganadería.
Pertinencia del proceso
El proceso es pertinente para la operación del Programa, pues la difusión tiene que ser lo más amplia que se pueda para cubrir los 60 municipios del estado.
Importancia estratégica
El proceso es estratégico, pues de éste depende el número de solicitudes recibidas.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
En la encuesta de satisfacción que se realiza, existe un reactivo para conocer ¿cómo se enteró del Programa? Cabe mencionar, que el 98% de la población indicó que fue a través del municipio; es decir, de un Enlace.

Solicitud de apoyos

La solicitud de apoyo la puede realizar el beneficiario o el enlace; sin embargo, la lógica operativa establece a los enlaces como el principal vínculo entre los beneficiarios y los apoyos, especialmente los municipios, debido a que son éstos quienes captan la mayor cantidad de solicitudes.

La articulación del proceso es la siguiente: el posible beneficiario debe acudir con el enlace o a la ventanilla única de la SEFOA y presentar la siguiente documentación:

- “Solicitud de adhesión al programa”, dirigida al titular de la SEFOA, en la cual debe escribir su nombre completo, su domicilio, municipio, teléfono o celular. Este formato está establecido en las ROP, anexo I.
- Si se solicita a través del Enlace, se debe incluir la “Constancia de elegibilidad” (anexo II de las ROP), la cual es una carta firmada por los enlaces que hacen constar que el ciudadano pertenece a la localidad y municipio que ha anotado.

La solicitud es valorada por la Dirección de Ganadería, si cumple con el soporte informativo se le da contestación. La respuesta debe llevar la firma del Jefe de Departamento y del Director de Ganadería, así como el sello de la SEFOA. Posteriormente, se le da a conocer al solicitante que se recibió su solicitud y que la documentación es correcta.

A continuación, se señalan las características del proceso de solicitud de apoyo:

Proceso de solicitud de apoyos
Límites del proceso y su articulación con otros
Este proceso inicia en la fase de difusión, y una vez que los ciudadanos muestran interés por el Programa y deciden solicitarlo, a su vez, éste se relaciona con la selección de beneficiarios.
Insumos y recursos

a) Tiempo	Se da una respuesta entre 2 a 6 días hábiles.
b) Personal	2 personas administrativas del Programa.
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Ganadería.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Los productos que se obtienen de este proceso son los formatos con la solicitud de adhesión y la constancia de elegibilidad.	
Sistemas de información	
No se utiliza un sistema de información en esta etapa.	
Coordinación entre los actores	
La coordinación se da mediante la Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
Se considera pertinente el proceso, puesto que ayuda a visualizar el tamaño de la demanda real de los apoyos.	
Importancia estratégica	
El proceso es estratégico en la medida en que facilita los pasos siguientes.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Se tienen tres preguntas para calificar este proceso: a) ¿Sabe usted qué instancia es la responsable de este apoyo? Destaca que el 54% indica no conocerla. b) ¿Con qué instancia realizó su trámite? 95% señala que fue con el municipio. c) ¿Cómo fue el trato por parte del personal que le atendió y cómo lo califica? 71% comenta que fue "bueno", y un 26% "regular". Se debe fortalecer la relación con el beneficiario, para que ubique la instancia (SEFOA) que da el apoyo, así como sus derechos y obligaciones.	

Selección de beneficiarios

Toda la población en general del estado de Tlaxcala puede solicitar el apoyo; sin embargo, la que será seleccionada será aquella que cumpla con los requisitos en la normativa del Programa, y que demuestren tener un lugar adecuado para dar alojamiento a las especies, así como, abastecerlas de agua y alimento, asegurando las condiciones necesarias para su fin zootécnico, que contempla el objetivo del Programa.

Los requisitos para ser seleccionados son los siguientes:

- Presentar la "solicitud de adhesión" y la "constancia de elegibilidad" (anexo I y II de las ROP)⁶, y el formato de "recibo provisional", en el cual se especifica cual especie menor se requiere (anexo III de las ROP).
- Evaluación al solicitante (ocho reactivos sobre su nivel de estudios, dependientes económicos, si es beneficiario de algún otro programa, y sobre su alimentación) y una carta de autorización para el uso de información personal.

⁶ Estos dos formatos provienen del proceso de solicitud de apoyo.



- Copia de la credencial para votar y CURP en una sola hoja.
- Acudir al Centro Nacional de Innovación en Agricultura del Altiplano y Especies Menores (CENIAAEM), ubicado en San F. Ixtacuixtla.

El CENIAAEM revisa la documentación, si es correcta, se captura en el Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario de la SEFOA (SIECSA), también se verifica la disponibilidad de las especies menores para generar la orden de pago.

Una vez capturada la información en el SIECSA se lleva a cabo el subproceso para generar las órdenes de pago para las adquisiciones de paquetes familiares de especies menores, según sea el caso

- Los beneficiarios son informados y se les envía las órdenes de pago aprobadas vía correo electrónico.
- Es necesario la impresión de la orden de pago para acreditar la entrega-recepción del apoyo.
- Para realizar el pago⁷, el beneficiario o el enlace debe llevar:
 - ✓ El original de la ficha de pago y tres copias, y el folio de la orden de pago con tres copias.
 - ✓ El pago se debe realizar por especie, en caso contrario no se aceptan las solicitudes.

Con el fin de ampliar este proceso, se detalla la siguiente información:

Proceso de selección de beneficiarios	
Límites del proceso y su articulación con otros	
La selección de beneficiarios es fundamental, pues dado que el apoyo es un subsidio del 50%, se debe tener certeza que el beneficiario aportará el otro 50%. Además, con este paso se conoce de manera precisa la demanda real de las especies menores, lo que está vinculado con la siguiente etapa.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Un mes máximo.
b) Personal	Personal administrativo de la Dirección de Ganadería y del CENIAAEM.
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).

⁷ El pago se puede realizar en Bancos, Chedraui, Soriana, Farmacias del ahorro, Extra, y Telecomm. Es importante, subrayar que el PAEF apoya a los beneficiarios con un subsidio, por lo cual, el 50% del paquete económico lo deberá pagar el individuo, es por esta razón que la aportación si es un mecanismo de selección.

d) Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Ganadería y del CENIAAEM.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Los principales productos de este proceso son: a) el expediente del beneficiario con todos sus documentos, b) orden de pago c) la consolidación del padrón de beneficiarios.	
Sistemas de información	
Se captura la información del solicitante en el Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario de la Sefoa (SIECSA), la cual sirve de insumo para construir el padrón de beneficiarios.	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería y CENIAAEM.	
Pertinencia del proceso	
El proceso es pertinente para la producción de bienes y servicios, permite conocer el número de beneficiarios, y las especies menores que se tendrán que proporcionar.	
Importancia estratégica	
Esta etapa es estratégica pues sirve pues es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del Programa.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

Producción de bienes y servicios

El PAEF, como se ha mencionado, ofrece los siguientes apoyos:

- Capacitación y asistencia técnica para los productores subsidiada al 100 por ciento.
- Subsidio del 50 por ciento del costo para la adquisición del Paquete familiar.

Para el caso de las capacitaciones, los enlaces, si están capacitados pueden impartir el taller, de no ser así tienen la misión de buscar el lugar y el personal que dará el taller (médicos veterinarios, biólogos o profesionales con carrera a fin). Se convoca a la población del municipio, y se investiga cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan, para dar asesorías sobre dichos temas. La capacitación y la asistencia técnica a los beneficiarios se les proporcionan de manera permanente.

En cuanto a las especies menores, éstas se tienen en incubación en el CENIAAEM por 21 días, después se trasladan a cámaras de gas con clima controlado (3 a 4 semanas), finalmente se les vacuna. En el Centro es donde se producen las especies menores de traspatio, y donde se les cuida hasta que son entregadas a los beneficiarios. Se describen los principales rasgos del proceso de producción de bienes y servicios:

Proceso de producción de bienes y servicios	
Límites del proceso y su articulación con otros	
El proceso inicia una vez que se conoce la demanda real; es decir, los expedientes con ficha de pago de los beneficiarios, y se articula directamente con las siguientes etapas, distribución y entrega de los apoyos.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	La capacitación es permanente, y la producción de especies menores dura aproximadamente 2 meses.
b) Personal	8 personas operando el proceso de las especies menores, se suman los enlaces que hacen la labor de capacitación de las especies menores.
c) Recursos financieros	\$ 6, 317,343 (mantenimiento y producción de especies) y \$485,843 (capacitación).
d) Infraestructura	CENIAAEM, oficinas de la Dirección de Ganadería y de los Enlaces (municipios).
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Los productos que se obtienen son las capacitaciones, y las especies menores que serán distribuidas a los beneficiarios.	
Sistemas de información	
SIECSA, para conocer cuáles especies menores se demandaron.	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
El proceso es pertinente para poder cumplir con el objetivo del PAEF.	
Importancia estratégica	
La importancia radica en que en esta etapa se produce el apoyo que se les dará a los beneficiarios, que son las especies menores.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Se tienen dos preguntas en la encuesta sobre este tema: a) ¿ha recibido algún tipo de capacitación o asistencia técnica específica para su proyecto solicitado? El 55% señala que no. El Programa debe considerar reestructurar este proceso para que tenga un mayor impacto. b) ¿Qué tan accesible y clara cree usted que es presentada la información por parte de la SEFOA? El 43% la califica como "accesible", un 38% como "regular", y un 19% como "poco accesible" y "nada accesible"	

Distribución de apoyos

Una vez que el CENIAAEM tiene el expediente completo del beneficiario y la ficha de pago, se programa el día y la fecha de entrega, esto se hace de manera oficial; es decir, se le da a conocer a la población atendida por medio de un oficio proporcionado por el enlace.

La Dirección de Ganadería y el CENIAAEM le generan al Enlace/Beneficiario una "orden de pago de semovientes", dicho documento contiene una ficha con datos del beneficiario, un recibo de salida de los paquetes y la orden de pago, sellado por SEFOA, que indica "Entregado PAEF".

Acreditada la documentación requerida por los beneficiarios o el enlace, se procede a la entrega física de las especies la cual se lleva a cabo en el Centro Nacional de Innovación de Agricultura del Altiplano y Especies Menores de San

Felipe Ixtlacuitla. Si se entrega el apoyo al enlace, con base en los conocimientos adquiridos en la capacitación, procede a su distribución entre los beneficiarios.⁸

A continuación, se describen las principales características del proceso de distribución de apoyos:

Proceso de distribución de apoyos	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Esta etapa inicia una vez que se tiene el expediente del beneficiario, para que el CENIAAMEN pueda indicar al enlace el día de entrega, y éste a su vez, se los proporcione a la población atendida. Este proceso se enlaza con los subsiguientes.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	La entrega a los Enlaces se realiza en una hora.
b) Personal	Personal de CENIAAEM y de la Dirección de Ganadería (6 a 7 personas), y los Enlaces (1 a 2 ayudantes).
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	CENIAAEM, y transporte de los Enlaces para distribuir las especies a los beneficiarios.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
El producto principal que se genera es la "orden de pago semovientes", en la cual se manifiesta que se entregó las especies a los enlaces.	
Sistemas de información	
Se hace uso de SIECSA, para anotar los paquetes que se han entregado a los Enlaces.	
Coordinación entre los actores	
CENIAAEM y Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
El proceso es útil para que los apoyos lleguen a los destinatarios finales, que son los beneficiarios.	
Importancia estratégica	
Dada la cobertura del Programa (60 municipios de Tlaxcala), en términos de logística sería complicado llegar a todas las localidades del estado, es por esta razón que los enlaces son una figura idónea para distribuir los paquetes.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No Aplica	

Entrega de apoyos

En concordancia con el proceso anterior, los Enlaces entregan los apoyos a los beneficiarios (paquetes de las especies menores), estableciendo la logística.

Cabe decir que los Enlaces están capacitados, para distribuir los paquetes, además, éstos firman una carta compromiso, en la que señalan la adjudicación de

⁸ Se hace del conocimiento al Enlace que una vez que los paquetes salen de las instalaciones del CENIAAEM no se aceptarán reclamos por el faltante de algún paquete, ni se harán responsables por el manejo y distribución que realice el Enlace en su municipio.

los apoyos, que darán seguimiento a la población atendida y que estarán en contacto con el personal de la Dirección de Ganadería para cualquier duda sobre el manejo y cuidado de las especies.

Se recomienda que los Enlaces tomen evidencia fotográfica al entregar los paquetes a los beneficiarios. Con el fin de mejorar la transparencia de este proceso, se detallan algunas de sus características:

Proceso de entrega de apoyos	
Límites del proceso y su articulación con otros	
El proceso se lleva a cabo una vez que los enlaces tienen los paquetes para su entrega inmediata a los beneficiarios; esta etapa se articula con la siguiente: seguimiento y monitoreo de los apoyos.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Los enlaces deben entregar los paquetes lo más pronto posibles (una hora).
b) Personal	Enlaces.
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	Transportes de los Enlaces.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Carta compromiso de los Enlaces, en formato libre, en la cual, ellos se comprometen a entregar y dar seguimiento a los paquetes.	
Sistemas de información	
No se utiliza un sistema de información.	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
El proceso es adecuado.	
Importancia estratégica	
La importancia es fundamental, pues es el último paso para que el beneficiario obtenga su apoyo.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
En la encuesta hay un reactivo para tales fines: ¿El apoyo fue recibido en tiempo y forma de acuerdo a la instancia con la que realizó su trámite? El 69% señala que si lo recibió en forma adecuada, caso contrario un 31%.	

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El seguimiento y el monitoreo lo realiza el enlace, si se detecta algún problema con las especies menores, se les comunica a los médicos de la Dirección de Ganadería, para que atienden y resuelven el problema.

Adicionalmente, la Dirección hace inspecciones aleatorias para detectar algún contratiempo en el cuidado de las especies.

A continuación, se describen las principales particularidades del proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Límites del proceso y su articulación con otros	
El proceso de seguimiento y monitoreo inicia cuando los beneficiarios tienen sus apoyos, esta etapa se articula con la de contraloría social y satisfacción de los beneficiarios, pues a lo largo del proceso puede suscitarse alguna queja de la población atendida.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Permanente, a partir de que el beneficiario recibe su apoyo.
b) Personal	Enlaces en colaboración con el personal técnico de la Dirección de Ganadería para atender cualquier duda (2 técnicos en campo).
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	Oficinas de los Enlaces.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Sirve como insumo para el proceso de contraloría social, ya que se establece el contacto a través de los folletos e información proporcionada por SEFOA al beneficiario para que esté pueda realizar quejas o denuncias.	
Sistemas de información	
No se cuenta con sistemas de información.	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
El proceso necesita estandarizarse; es decir, crear un mecanismo definido para dar un seguimiento más cercano a los beneficiarios, considerando que el presupuesto es pequeño y la cobertura es amplia.	
Importancia estratégica	
Este paso es estratégico porque permite visualizar y contrarrestar los problemas que podrían presentar los beneficiarios.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No se tienen reactivos o indicadores para medir el nivel de satisfacción del beneficiario en cuanto al seguimiento y monitoreo.	

Contraloría social y satisfacción del beneficiario

Este proceso forma parte de la lógica operativa del Programa y su ejecución se lleva de forma oportuna y eficaz, sin embargo, este proceso no está integrado y documentado en el manual de procedimientos.

Se debe resaltar la importancia de la participación activa de los beneficiarios de los programas de desarrollo social, cuando los beneficiarios realizan actividades de contraloría social, la ejecución de los recursos y acciones son más eficiente, oportunos y de calidad, hay mayor honestidad y transparencia en la operación. Asimismo, las autoridades rinden cuentas de sus actividades y decisiones, mejorando con ello los canales de diálogo entre el gobierno y la sociedad.

La Dirección de Ganadería de la SEFOA organiza un taller de inducción a los usuarios, en el que se les da a conocer sus derechos y obligaciones, y cómo proceder en caso de denuncia. Adicionalmente, el artículo 64 de las ROP se especifica:

Las quejas y denuncias de la ciudadanía en general se captarán a través de la Contraloría del Ejecutivo, en las oficinas de la Secretaría de Fomento Agropecuario y en los buzones de recepción de quejas y denuncias instalados para tal fin.

Para poder recabar información sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios, la Dirección de Ganadería levanta una encuesta con 13 reactivos, titulada “Evaluación de satisfacción e impacto del PAEF”.

Se enuncian los principales rasgos del proceso de contraloría social y satisfacción de los beneficiarios:

Proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Las quejas y denuncias se pueden presentar en cualquier etapa del proceso, mientras que la aplicación de encuestas sobre la satisfacción de los beneficiarios se aplica al final de cada período anual. Esta etapa se articula con la evaluación de PAEF y la detección de áreas de mejora.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	El mecanismo de quejas y denuncias es permanente (la solución no lleva más de un mes), la aplicación de la encuesta es al final de cada período.
b) Personal	La queja o denuncia la tiene que hacer la población, y quienes aplican las encuestas es personal de la Dirección de Ganadería.
c) Recursos financieros	Para las quejas y denuncias son gastos que solventa quienes las realizan, para las encuestas no se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	Espacio de trabajo de la Dirección de Ganadería.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Los productos que se obtienen son los talleres de inducción a los beneficiarios, en el que se les da a conocer sus derechos y obligaciones, y cómo proceder en caso de denuncia; y las encuestas.	
Sistemas de información	
La encuesta se registra en la base de datos de la Dirección de Ganadería	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
Este proceso se acertado y se apega a las Reglas de Operación.	
Importancia estratégica	
Es una etapa importante puesto que da a conocer las fallas del Programa, en caso de una denuncia o una queja, y permite conocer la opinión de la población atendida, la que se utiliza para mejorar los servicios.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Existe una encuesta con 13 reactivos, titulada “Evaluación de satisfacción e impacto del PAEF”.	

Monitoreo y evaluación

La Dirección de Ganadería levanta dos encuestas con el fin de evaluar los resultados del programa y conocer a su población atendida:

- Encuesta sobre las características de la población atendida (8 reactivos), dos preguntas se enfocan a conocer la alimentación de sus beneficiarios:

¿sus hijos consumen al menos tres veces por semana, carne, leche, huevo? y un breve resumen de los hallazgos.

- Encuesta para la evaluación de satisfacción e impacto del PAEF (13 reactivos), cuatro preguntas son encaminadas a saber el impacto del Programa en su economía familiar.

Adicionalmente, la Dirección de Ganadería se apoya en los Aspectos susceptibles de mejora, que se obtienen de las evaluaciones de diseño, consistencia y resultados e integral de desempeño que han sido realizadas por consultores externos, y que tiene como fin mejorar el Programa.

A continuación, se describen las principales características del proceso de monitoreo y evaluación:

Proceso de monitoreo y evaluación	
Límites del proceso y su articulación con otros	
De este proceso se desprende la retroalimentación que puede tener el PAEF, y se articula con la etapa de planeación subsiguiente.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Se reúne el personal de la Dirección de Ganadería (2 horas).
b) Personal	Personal de la Dirección de Ganadería (6 integrantes).
c) Recursos financieros	No se considera un monto en específico, pero está dentro de los gastos de operación (\$521,865).
d) Infraestructura	Espacio de trabajo de la Dirección de Ganadería.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Los productos que se obtienen son las encuestas cuya utilidad será para observar cómo el PAEF ha logrado un impacto en la economía familiar.	
Sistemas de información	
La encuesta se registra en la base de datos de la Dirección de Ganadería	
Coordinación entre los actores	
Dirección de Ganadería.	
Pertinencia del proceso	
Este proceso es acertado y se apega a las Reglas de Operación; se podría mejorar el proceso de monitoreo, aunque se debe considerar el presupuesto limitado y la amplia cobertura que tiene el PAEF; además es pertinente que las reuniones de retroalimentación también incluyan a los Enlaces.	
Importancia estratégica	
La importancia es fundamental para visualizar áreas de oportunidad.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

3.2. Grado de consolidación operativa del Programa

Para determinar el grado de consolidación operativa del Programa se contemplan cinco elementos:

- a) Si existen documentos que normen los procesos.
- b) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.
- c) Si los procesos están estandarizados; es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- d) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que re-trialmente los procesos operativos que desarrollan los operadores.
- e) Si se cuenta con mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando están presenten los cinco elementos, sin embargo, el nivel de consolidación disminuye conforme falte alguno de los puntos mencionados, siendo que, el menor grado de consolidación se da cuando no existe ninguno de los elementos.

En la Tabla 8 se evalúa el grado de consolidación operativa del Programa. La calificación general del PAEF es de tres.⁹

Tabla 8 Grado de consolidación operativa

Proceso	Elemento que cumple (inciso a, b, c, d, e)	Puntaje (número de incisos)	Nivel*
Planeación	a), b), c)	3	Medio
Difusión	a), b), c)	3	Medio
Solicitud de apoyos	a), b), c)	3	Medio
Selección de beneficiarios	a), b), c)	3	Medio
Producción de bienes y servicios	a), b), c)	3	Medio
Distribución de apoyos	a), b), c)	3	Medio
Entrega de apoyos	a), b), c)	3	Medio
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	a), b), c)	3	Medio
Contraloría social y satisfacción de usuarios	a), b), c)	3	Medio
Monitoreo y evaluación	a), b), c)	3	Medio
Grado de consolidación operativa		3	Medio

*Muy alto=5; Alto=4; Medio=3; Bajo=2; Muy bajo=1.

Fuente: elaboración propia

⁹ En el Anexo IV y V se puede consultar información más detallada de cada proceso.

Existen documentos que normen los procesos: de los diez procesos que integran la operación del programa, todos se apegan a las Reglas de Operación establecidas para el PAEF, sin embargo existen aspectos susceptibles de mejora como la definición de los procesos y su integración en un Manual de Procedimientos propio del Programa.

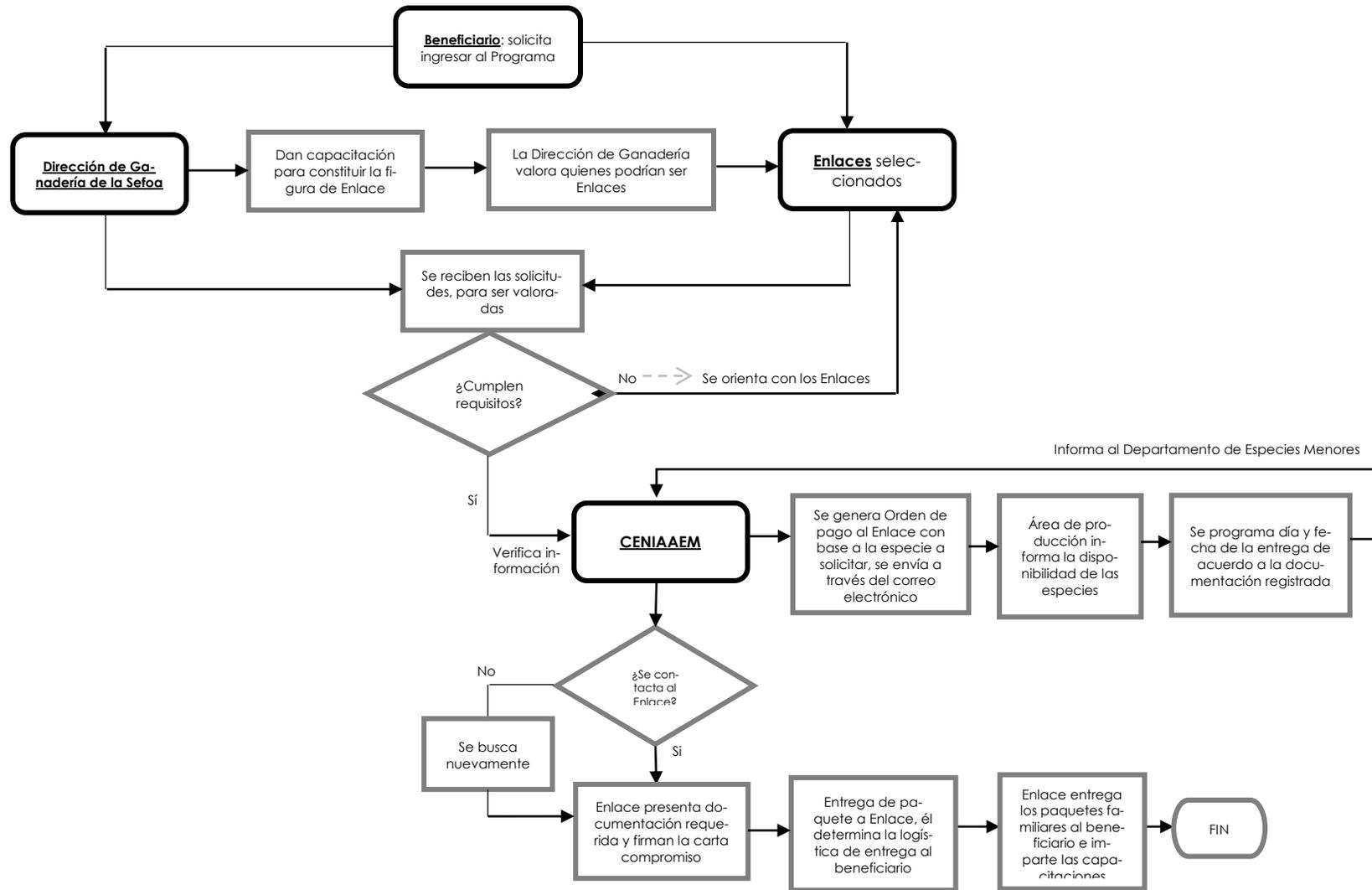
Los procesos documentados son de conocimiento de todos los operadores: durante el trabajo de campo los operadores mostraron tener claridad y conocimiento sobre los procesos identificados.

Los procesos están estandarizados: los procesos de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución y entrega de apoyos, son procesos estandarizados y sistematizados, es decir, todo el personal operativo que interviene en ellos los ejecuta siguiendo el mismo procedimiento.

El PAEF no cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimente los procesos operativos que llevan a cabo los operadores del programa. Así mismo con un mecanismo para la implementación sistemática de mejora.

Los procesos del PAEF se alinean al “Modelo general de procesos” que presenta CONEVAL. En el Flujograma (figura 9), se muestran las actividades genéricas que realiza el Programa para cumplir con sus objetivos.

Figura 9 Circuito operativo general del PAEF



4. Hallazgos y resultados

En este cuarto capítulo se realiza una valoración integral de la operación del PAEF, tomando como elementos los alcances definidos para la evaluación. Los hallazgos y resultados presentados en esta sección del informe se sustentan en el trabajo de campo realizado. Para su exposición se han definido cuatro subapartados: 1) principales problemas detectados, 2) Retrasos en el proceso, 3) áreas de oportunidad y 4) Buenas prácticas, en este último apartado se muestra un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permite cimentar las recomendaciones del capítulo final.

El primer elemento a retomar es el grado de consolidación operativa del PAEF, el cual fue valorado en grado medio de consolidación, con base en dicha valoración podemos dar paso a la verificación o rechazo de las hipótesis planteadas en el capítulo dos. La primera hipótesis plantea que la implementación de los procesos que integra la gestión operativa del programa es **eficaz** para el logro de sus objetivos, esta hipótesis se da por cierta.

El programa se adapta al modelo general de procesos, planteado por el CONEVAL, este modelo representa un ideal, pues presenta las etapas necesarias para la eficiente operación del programa, que el PAEF pueda ser analizado bajo dicho modelo confirma la hipótesis.

La segunda hipótesis, los procesos operativos del programa son **suficientes** para el logro de sus objetivos, se da por cierta, pues en el análisis realizado en el capítulo anterior se da cuenta de que existe una articulación adecuada entre procesos para el logro de los objetivos del PAEF.

La tercera hipótesis, los procesos operativos del programa son **pertinentes** para el logro de sus objetivos, se da por válida aunque quedan aspectos susceptibles de mejora, como la elaboración de un documento de planeación, la elaboración de una MIR para el programa entre otros que serán explicados en el capítulo siguiente.

La última hipótesis, no existen **problemas o limitantes normativos** para la operación del programa, se rechaza, pues la razón de que el PAEF no logrará obtener un grado de consolidación alto, es la falta de documentos que permitan la implementación del programa. El PAEF ha funcionado de manera adecuada y es por la experiencia que han generado sus operadores, sin embargo, en la administración pública es necesario contar con manuales que sean ajenos al cambio de personal.

Los hallazgos generales del PAEF son los siguientes:

- **El enlace como actor central**

En el capítulo uno se mencionó que son tres los actores principales, la SEFOA como el responsable del programa, el enlace como el vínculo entre la secretaría y los beneficiarios y las personas que acceden al subsidio (beneficiario), el trabajo de campo evidenció que el enlace es el actor principal del PAEF, pues es quien canaliza las solicitudes, realiza un acompañamiento con el posible beneficiario y es el encargado de realizar la entrega de los paquetes.

La relevancia que tiene el enlace está relacionada con el vínculo que tiene con la comunidad o municipio, al ser un miembro de la comunidad conoce quienes son las personas que requieren del subsidio.

Este hallazgo puede ser visto como un punto positivo, porque permite tener un mejor control sobre la operación del programa, o negativo, pues si bien existe la posibilidad de que los interesados realicen el trámite a título personal, que el enlace sea el facultado para expedir la constancia de elegibilidad, da una lectura de que es más factible realizar el trámite con el enlace.

- **Falta fortalecer el seguimiento de beneficiarios**

Dentro del capítulo tres se desarrolló una descripción de los procesos que lleva a cabo el PAEF, entre estas se identificó que se realiza un proceso de seguimiento a beneficiarios, a través de una encuesta con 13 reactivos, sin embargo, es necesario fortalecerlo.

Se recomienda definir en un documento institucional, el objetivo de la encuesta, los procesos de levantamiento y la selección de una muestra que sea representativa para la población atendida, pues las 216 encuestas levantadas no son representativas para identificar el grado de satisfacción de las personas que accedieron al programa.

- **Continuidad del programa a través de administraciones estatales**

El PAEF fue creado a principios de la administración estatal 2011 - 2016, es un programa que ha operado de forma ininterrumpida por 9 años (considerando el ejercicio fiscal 2019), ha tenido un presupuesto estable en los últimos tres años y ha sobrevivido a un cambio de ejecutivo estatal, es común en los programas estatales

que desaparezcan con el cambio de gobierno, sin embargo, este no es el caso del PAEF, pues se reconoce la importancia que tiene en el estado.

4.1. Principales problemas detectados en la norma

Que el PAEF no haya logrado conseguir un grado de consolidación alto tiene que ver con la falta de documentación, que por norma debe tener, entre los problemas detectados se encuentran los siguientes:

- **Documento de planeación**

Se carece de un documento de planeación, aunque los operadores del Programa hacen uso de las Reglas de Operación, es necesario contar con una planeación estratégica y operativa, en la cual se establezcan: objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir.

La pertinencia de este documento radica en que permite esbozar la ruta para el desarrollo de la política y medir de qué magnitud es el problema para dirigir las acciones.

- **Manual de procedimientos**

Las Reglas de Operación marcan de manera general las etapas a seguir para la ejecución del PAEF, a partir de éstas la SEFOA ha elaborado algunos diagramas de flujo que permiten visualizar el proceso, sin embargo, estos diagramas no se encuentran en un manual de procedimientos. La SEFOA ya ha identificado los procesos, el paso más complicado ya lo tiene desarrollado, ahora es necesario introducirlos en un documento normativo.

- **Matriz de indicadores para Resultados**

Otro documento que resulta fundamental para la correcta operación del programa, es la Matriz de Indicadores de Resultados. La elaboración de la MIR a sido una constante en las últimas cuatro evaluaciones, es necesario crear una MIR específica del programa que se apegue a la metodología establecida por la SHCP.

- **Difusión del PAEF**

En el artículo 62 de las Reglas de Operación, establece que la difusión del programa se hará mediante la publicación de la información del PAEF en la página de la SEFOA, si bien esta es una acción que se realiza, no refleja la realidad. Debido a que no todas las comunidades del estado cuentan con acceso a internet, el proceso de difusión recae sustancialmente en el enlace.

4.2. Retrasos en el proceso

Los retrasos en el proceso son consecuencia de aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el PAEF para alcanzar sus objetivos. Al respecto, en el PAEF operado por la SEFOA se ubican dos retrasos en el proceso, el primero tiene que ver con el retraso en la llegada de los recursos y el segundo con el retraso de los beneficiarios a recoger los paquetes familiares.

- **Retraso de los recursos**

Al inicio del ejercicio fiscal 2018, se presentó un retraso operativo en la transferencia de los recursos del PAEF, este retraso en el proceso obstaculiza la producción de las especies menores. Se debe tener en cuenta que para la producción de las especies, que se entregarán en los paquetes familiares, se requiere incubarlas con 2 meses de anticipación.

Se tiene en cuenta que este es un retraso externo a la SEFOA, sin embargo, le causa dos afectaciones serían: las especies pueden morir al no tener comida y la entrega de apoyos sufrirá retrasos.

- **Recolección de paquetes familiares**

El segundo retraso en el proceso, identificado en el PAEF, tiene que ver con el proceso de entrega de apoyos. En esta etapa del proceso los enlaces son los responsables de entregar los paquetes a los beneficiarios, sin embargo no están cumpliendo con su responsabilidad. Esta situación puede derivar en la muerte de las especies, pues no pueden ser devueltas al Centro Nacional de Innovación en Agricultura del Altiplano y Especies Menores.

El SIECSA registra un total de 15, 629 paquetes, de los cuales se ha entregado el 87.5 por ciento, lo que corresponde a 13, 689 paquetes, quedando pendientes 1, 940 paquetes familiares (tabla 9). Con base en el trabajo de campo, se descubrió que algunos de los paquetes no son entregados, debido a que los beneficiarios renun-

cion al subsidio (no los aceptan) o se les encuentra en su domicilio, esto con relación a los paquetes de guajolote, patos, conejo y abeja. En el caso de las pollas de postura, donde se registra el mayor atraso, se debe a un retraso en los tiempos de crianza de las especies, derivado de la ministración tardía de los recursos al programa. Sin embargo, los operadores comentan que es una situación que quedará resuelta.

Tabla 9 Relación de paquetes entregados

No.	Paquete familiar	Cantidad registrada	Cantidad entregada
1	Abeja reina	13	11
2	Codorniz	284	284
3	Conejo	589	515
4	Polla de postura	11,030	9,399
5	Pato	262	112
6	Guajolote	1,016	953
7	Pollo de engorda	2,415	2,415
	Total	15,629	13,689

Fuente: elaboración propia a partir del padrón de beneficiarios PAEF – 2018.

4.3. Áreas de oportunidad

Por áreas de oportunidad, se entiende aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del programa que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito (cita de TdR). Las áreas de oportunidad detectadas son las siguientes:

- **Capacitación y asistencia técnica**

Con base en la encuesta de satisfacción realizada por la SEFOA, más de la mitad de los beneficiarios manifestaron no recibir la capacitación que tendría que impartir la Secretaría, pues en las reglas de operación del programa se establece que se impartirá una capacitación subsidiada al 100 por ciento. En ese sentido se ubica como área de oportunidad ampliar la impartición de la capacitación.

- **Posicionamiento de la Secretaría**

Los ciudadanos desconocen qué Secretaría es la encargada de proporcionar el programa, más del 50 por ciento de los beneficiarios encuestados desconoce qué instancia es la responsable del PAEF, es por ello que se identifica como área de oportunidad el realizar un posicionamiento de la SEFOA y del PAEF.

- **Proceso de entrega de apoyos**

El 31 por ciento de los beneficiarios encuestados, manifestó que el apoyo no llegó en tiempo y en forma, se puede asumir con base en la pregunta 12 de la encuesta de satisfacción de la SEFOA, que llegan animales muertos. Es por ello que se requiere de una mejor logística en la entrega de apoyos, este nuevo diseño puede ser un área de oportunidad de impacto en la percepción de los beneficiarios.

- **Simplificación de la información**

La información resulta poco clara para los beneficiarios, un elemento que ayuda a simplificar la información es el enlace, sin embargo, se detecta como área de oportunidad cambiar el diseño de la información, con la finalidad de que resulte más accesible a la población objetivo.

- **Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

No se encontró evidencia, de que el PAEF se encuentre alineado a algún ODS, es por ello que se menciona como área de oportunidad realizar una alineación del PAEF con los objetivos de desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

4.4. Buenas prácticas

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permita fortalecer la capacidad de operación del programa.

Para el caso del PAEF se detectaron dos buenas prácticas, las cuales se describen a continuación:

- **Una alternativa de difusión**

Como se ha mencionado a lo largo del documento, el enlace resulta ser un actor clave en la operación del programa, en este caso el enlace fue un paso más adelante en la difusión del programa. En el municipio de Amaxac de Guerrero, que se encuentra a aproximadamente 15 km de la capital, el enlace del municipio realizó perifoneo a través de los camiones de basura, además se colocaron lonas en los camiones. Esta práctica ayudó a tener una penetración más amplia en todo el municipio.

- **De enlace a capacitador**

Los enlaces son los encargados de realizar la impartición de los talleres que se encuentran estipulados en las ROP, pero en algunos casos la actividad de los enlaces no se limita a los talleres. Algunos de los enlaces aprovechan las capacitaciones, no sólo para impartir el taller, sino también para certificar a la población en cursos de contabilidad, negocios y cuidado de especies menores, se debe destacar que son certificaciones validadas por la SEP.

Derivado de los apartados anteriores, a continuación se presenta un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permite identificar las situaciones internas y externas a las que se enfrenta el PAEF. Los conceptos que conforman el análisis FODA se entenderán e interpretarán bajo las siguientes definiciones:

1. Fortalezas. Son aquellos elementos internos y positivos que propician la eficiencia y eficacia del programa.
2. Oportunidades. Son aquellos elementos externos y positivos que pueden potenciar la operación y resultados del programa.
3. Debilidades. Son aquellos elementos internos y negativos que constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del programa, el logro de metas y objetivos, o bien, el cumplimiento de la normatividad aplicable.
4. Amenazas. Son aquellos elementos externos y negativos que suponen un riesgo en la operación y resultados del programa.

Fortalezas

El PAEF, cuenta con más fortalezas, que debilidades, lo que se refleja en el logro de sus objetivos, entre las fortalezas identificadas se encuentra: los esfuerzos de difusión del programa que realizan los enlaces, los enlaces en muchas ocasiones son miembros de la misma comunidad a la que pertenecen los beneficiarios, lo que les permite identificar y tener un acercamiento sentido con la población potencial y beneficiaria, haciendo este proceso más fluido.

Una fortaleza vinculada al enlace, es la flexibilidad que existe para realizar la solicitud del subsidio, pues si bien es posible que el ciudadano acuda directamente a solicitar el trámite, el enlace lo facilita, además de que proporciona la asesoría necesaria.

Una fortaleza que también se identifica es la existencia de Reglas de Operación para la ejecución del PAEF, en estas es posible identificar a los actores relevantes, sus obligaciones y responsabilidades, tanto de los operadores como de los beneficiarios.

Con relación a los beneficiarios se detectó la existencia de un padrón de beneficiarios, que emana del SIECSA, este permite tener un control sobre los paquetes entregados, y así poder realizar inspecciones aleatorias por parte de la Dirección de Ganadería, y verificar el trabajo de los enlaces.

Sin embargo, los enlaces no se encuentran solos en el proceso, pues la Dirección de Ganadería ofrece acompañamiento en cuestiones que el enlace no pueda resolver.

Unas fortalezas más están ligadas al proceso de monitoreo y evaluación, pues se reconoce la existencia de herramientas que permiten conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios.

Oportunidades

El PAEF cuenta con diversas oportunidades que le permitirán consolidarse, la primera de ellas es la de fortalecer la relación existente entre los beneficiarios y la SEFOA, pues la mayoría de los beneficiarios desconoce de qué dependencia proviene el apoyo.

Es importante ampliar la cobertura de capacitación y asistencia técnica, este es un concepto que está subsidiado al 100 por ciento, y más de la mitad de los beneficiarios encuestados señaló no haberla recibido.

Debilidades

Dentro de las debilidades se identifica que la información publicada resulta poco clara para los beneficiarios, en este caso el enlace ha logrado compensar la balanza, sin embargo, es una debilidad que se debe atender.

Otra debilidad hallada es la falta de documentación, hace falta un documento de planeación estratégica, que plasme los objetivos y metas en tiempos establecidos, un manual de procedimientos que permita vincular acciones, responsabilidades y de una visión global de los procedimientos del Programa.

Una debilidad encontrada en el proceso de difusión tiene que ver con la difusión en radio, derivado de la encuesta se evidenció que el 98 por ciento de los beneficiarios se enteró del programa gracias al enlace, si se cuenta con un espacio en radio este debe ser mejor aprovechado.

Amenazas

Se ubican únicamente dos amenazas, la primera es el analfabetismo existente en las zonas marginales, pues esta condición impide que los beneficiarios acudan a solicitar el apoyo directamente. La segunda amenaza tiene que ver con los cambios inherentes a la administración pública, pues un cambio en la política podría significar la desaparición del programa, hasta ahora ha sobrevivido a un cambio de administración, y es necesario consolidar el programa si se desea que continúe operando, en medida de que su objetivo siga siendo viable.

Tabla 10 Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Internas	FORTALEZAS 1. El enlace realiza un proceso de difusión de forma adecuada, clara y transparente.	DEBILIDADES 1. Información publicada por la SEFOA es poco clara para los beneficiarios.

-
- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">2. El enlace es miembro de la comunidad a la que pertenecen los beneficiarios.3. Flexibilidad para la solicitud de apoyos (solicitudes directas realizadas por los beneficiarios o a través de los enlaces)4. Reglas de Operación que identifica los procesos, las funciones y responsabilidades de todos los actores involucrados.5. Instrumento de contraloría social.6. Métodos de evaluación de resultados7. Sistema de Información SIECSA, en el cual se puede identificar si un solicitante ha sido beneficiario de PAEF u otros programas pertenecientes a SEFOA.8. Cursos, congresos y eventos para instruir a la población atendida.9. Padrón de beneficiarios.10. Personal proactivo y con iniciativa en pro de la implementación y el buen funcionamiento.11. Acompañamiento de la Dirección de Ganadería para con el enlace | <ol style="list-style-type: none">2. No se cuenta con un documento de planeación estratégica: con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir.3. Falta de un manual de procesos específico para PAEF.4. La difusión en radio no está teniendo el impacto esperado, el 98% de los beneficiarios se enteró a través de los enlaces del municipio.5. Los beneficiarios no conocen cual es la instancia responsable de la gestión del apoyo (quien realiza el trámite). |
|--|--|
-

12. Inspecciones aleatorias por parte de la Dirección de Ganadería

Externas

OPORTUNIDADES

1. Desarrollar y fortalecer la relación con los beneficiarios, de acuerdo a una encuesta que levanta la Dirección de Ganadería sobre la satisfacción de los beneficiarios, se encontró que un 54 por ciento señaló no conocer la instancia responsable del apoyo.
 2. Mejorar la capacitación y asistencia técnica que se le da a la población atendida, pues un 55 por ciento señaló no recibir dicha capacitación.
 3. Consolidar el proceso de seguimiento y monitoreo a la población atendida, el proceso necesita estandarizarse; es decir, crear un mecanismo definido para dar un seguimiento más cercano a los beneficiarios, considerando que el presupuesto es pequeño y la cobertura es amplia.
 4. Implementar un mecanismo sistemático para llevar a cabo mejoras.
-

AMENAZAS

1. El analfabetismo en zonas marginales impide que los beneficiarios acudan a solicitar el apoyo directamente.
2. Cambios en la política pública que ponga en riesgo la existencia del PAEF.

5. Recomendaciones y conclusiones

Este capítulo del informe se divide en dos secciones: la primera tiene por objetivo dar una serie de conclusiones sobre el Programa y su funcionamiento, mientras que en la segunda sección se emiten recomendaciones que dotaran a los operadores de elementos que coadyuven a la instrumentación de mejoras.

5.1. Conclusiones

Durante el análisis de procesos se identificaron diez procesos sustantivos: 1) planeación, 2) difusión, 3) solicitud de apoyos, 4) selección de beneficiarios, 5) producción de bienes y servicios, 6) distribución de apoyos, 7) entrega de apoyos, 8) seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, 9) contraloría social y satisfacción de beneficiarios y, 10) monitoreo y evaluación.

El PAEF es un programa estatal que ha sobrevivido a un cambio de administración, ha logrado su permanencia durante 8 años ininterrumpidos con el fin de apalar las carencias sociales que presentan los municipios y comunidades del Estado de Tlaxcala. Está alineado a cumplir con el objetivo de la política de desarrollo social: “... las empresas del Sector Social de la Economía, dirigidas **a las personas en condición de pobreza, marginación o en situación de vulnerabilidad.**”

Lo cual se refleja el Estado de Tlaxcala ya que el 58.9 por ciento de su población promedio se encuentra en situación de pobreza y el 24 por ciento de su población promedio presenta múltiples carencias sociales como: carencia por acceso a la alimentación, seguridad social, rezago educativo, servicios básicos en la vivienda y calidad y espacios en la vivienda.

Los procesos identificados durante el desarrollo de la evaluación se encuentran alineados al Modelo General de Proceso del CONEVAL, que establece las etapas indispensables que debe contener un programa de desarrollo social, sin embargo sus procesos son perfectibles, es decir están sujetas a aspectos susceptibles de mejora, la falta de documentación, la carencia de un manual de procedimientos, y la definición parcial de sus procesos ocasionó que obtuviera un grado de consolidación operativa medio.

El Programa ha sido objeto de cuatro evaluaciones, en cada una de ellas ha sido constante la recomendación de la elaboración de una Matriz de Indicadores de Resultados, en la evaluación del ejercicio fiscal 2017 se hizo un ejercicio para la elaboración de la MIR, lo que resulto en una matriz concentradora que integra todos los programas que ejecuta la SEFOA, sin definir una MIR específica del Programa

De igual forma el programa carece de documentos de planeación estratégica, si bien se cuenta con el anteproyecto del presupuesto y las ROP, estos no establecen objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, insumos necesarios para las actividades propias del Programa

Dentro del desarrollo de la evaluación se identificaron tres actores: operativos de las SEFOA, enlaces y beneficiarios. La figura de enlace resulta ser un actor

clave para el funcionamiento del programa por tres razones: 1) se involucra en siete de los diez procesos, ya sea como ejecutor o como proveedor de insumos para su operación (tabla x), 2) es el vínculo entre la Secretaría y la población objetivo, pues una de sus virtudes es la pertenencia que tiene con la comunidad o municipio donde se entregara el subsidio y 3) además de ser un actor vinculante, desarrolla un rol dentro de la institución, en el momento que imparte los talleres, y de la comunidad, al ser el emisarios de las solicitudes.

Tabla 11 Funciones del enlace en los procesos

Proceso	Proveedor	Ejecutor	Explicación
Difusión		X	En las ROP se establece que el proceso se hará mediante la publicación de la información en el portal web de la SEFOA, sin embargo, el mayor alcance lo (decir que es mérito del enlace)
Solicitud de apoyos		X	En las ROP se le ha dado la facultad al enlace para ser el canal de solicitud de apoyos
Selección de beneficiarios	X		Si bien no es ejecutor, es a través de la información que provee a la SEFOA, que ésta realiza el proceso.
Producción de bienes y servicios	X		Proporciona la información para establecer la demanda de los paquetes familiares
Distribución de apoyos		X	Recibe la orden de pago para gestionar la distribución de los paquetes familiares.
Entrega de apoyos		X	Es el ejecutor de realizar la entrega de los paquetes a los beneficiarios.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo		X	Realiza el seguimiento y el monitoreo, si detecta algún problema con las especies menores, se comunica con los médicos de la Dirección de Ganadería.
---	--	---	--

Fuente: elaboración propia

Se corroboró que los enlaces tiene una actitud proactiva pues van más allá de las obligaciones inherentes a su cargo, un ejemplo de ello, es el caso de Amaxac de Guerrero, donde uno de los enlaces utilizó como medio de difusión el perifoneo y la colocación de lonas en camiones de basura del municipio, y la impartición de talleres para certificar a la población en talleres de administración y cuidado de especies menores validadas por la SEP.

Los programas encaminados al desarrollo social requieren de un instrumento que les permita identificar a la población atendida y crear un mecanismo de seguimiento para generar información con la cual detectar falencias, demandas y/o virtudes del programa, en ese sentido el PAEF cuenta con un padrón de beneficiarios que le da la oportunidad de reflejar el impacto que ha tenido el programa en la sociedad.

El Programa presenta una lógica secuencial coherente, que le permite articular de buena manera el flujo de sus procesos, pues a pesar de no estar debidamente definidos o integrados en un manual de proceso, estos son oportunos, pertinentes y eficaz lo que le ha permitido el logro de sus objetivos.

Los hallazgos encontrados permiten tener una perspectiva positiva para la consolidación operativa del programa, esto se sustenta en: 1) la claridad y experiencia que tienen los operadores del programa y, 2) en la ejecución de todos los procesos inherentes a los programas de desarrollo social por parte de PAEF.

5.2. Recomendaciones

1. Se recomienda desarrollar una Matriz de Indicadores para Resultados propia del Programa, que plasme el objetivo y el propósito que persigue, los componentes y actividades necesarios para su cumplimiento, así como los medios de verificación con los cuales evaluar su desempeño. Para esto se recomienda revisar la bibliografía sobre la metodología de la Matriz de Indicadores que ofrece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en su portal¹⁰.

¹⁰ <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Paginas/monitoreo/mir/mir.aspx>

2. Se recomienda, elaborar un Documento de Planeación con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir. Un documento de planeación ayudará a mejorar la eficiencia y permitirá visualizar los pasos que se deben dar para alcanzar una situación deseable y los procesos actividades necesarios para ello.

3. Se recomienda elaborar un manual de procedimientos que integre todos los procesos, flujogramas, actividades, y áreas responsables de ejecución por cada uno de los procesos, esto permite agruparlos de forma lógica y consecutiva, para así lograr una visión global del PAEF.

4. Durante el proceso entrega de apoyos se recomienda mejorar la logística de entrega de las especies, bajo parámetros que disminuyan el riesgo de muerte de los animales, los parámetros tiene que ver con el trazado de una ruta, la distancia recorrida y el tiempo necesario. Así mismo se aconseja que los enlaces tomen evidencia fotográfica al entregar los paquetes a los beneficiarios, con el objetivo de dar certeza del estado en que se entregan los animales.

5. Se recomienda mejorar el proceso de seguimiento de beneficiarios y contraloría social a través del fortalecimiento de la metodología para el levantamiento de la información para la encuesta de satisfacción.

La encuesta de satisfacción a beneficiarios del ejercicio fiscal 2018 se realizó a 216 personas, una muestra representativa para un universo de 1580 personas (Población Beneficiada en 2018), con un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error de +- 5 es necesario aplicar 278 encuestas.

Para el cálculo de la muestra representativa se utiliza la formula

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde “n” representa el tamaño de la muestra que se desea calcular, “N” el tamaño del universo, “Z” la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado, “e” el margen de error máximo que se admite y “P” es la proporción que se espera encontrar.

6. El PAEF no se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (no se identificó documento alguno que estableciera la existencia de una alineación entre el PAEF y los ODS), el equipo consultor identificó que el programa se alinea con los objetivos 2. Hambre Cero: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible; 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos y; 12. Producción y consumo responsable.

7. Se recomienda establecer un mecanismo distinto al del enlace, para la obtención de la constancia de elegibilidad, anexo II de las ROP. Una de las funciones que realiza el enlace, es la constatación de que el beneficiario pertenece y reside en la localidad. Si bien la realización del trámite a través del enlace facilita el proceso de revisión de documentación, selección y entrega de paquetes familiares, debe existir la posibilidad de que el ciudadano pueda acceder al subsidio por sus propios medios, pues así lo establecen las ROP.

En ese sentido, una forma de realizar la constatación de la residencia del solicitante, sin tener que recurrir al enlace, puede ser la constatación por medio de la comunidad. Esto se traduce en lo siguiente: El solicitante que decida realizar el trámite a título personal, puede integrar el anexo II a su solicitud, siempre y cuando se encuentre acompañado de dos copias de credencial de elector de sus vecinos. Esta opción permite tener la misma posibilidad de ser seleccionado, a pesar de no haber realizado el trámite con el enlace.

Anexos

I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	No aplica.
	Institución	Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Tlaxcala.
	Entidad	Tlaxcala.
	Unidad Responsable	Dirección de Ganadería.
	Clave Presupuestal	Capítulo-Partida 4311 (subsidi- dios a la producción).
	Nombre del Programa	Programa de Apoyo a la Eco- nomía Familiar (PAEF).
	Año de Inicio	2011.
	Responsable titular del Programa	M.V.Z. Joel Vargas González.
	Teléfono de contacto	246 46 50 900 extensión 2221
	Correo electrónico de contacto	dirganatlax@outlook.com
Objeti- vos	Objetivo general del Programa	Brindar el apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar.
	Principal Normatividad	Reglas de operación de los Programas: “fomento a la actividad acuícola y pesquera”; “apoyo a la

	competitividad de la ovinocultura”; “apoyo a la economía familiar” y “apoyo a la adquisición de semovientes”.
Eje del PND con el que está alineado	4. México próspero.
Objetivo del PND con el que está alineado	4.10 Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país.
Estrategia del PND con el que está alineado	4.10.1. Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico.
Eje del PED 2017 - 2021 con el que está alineado	1. Empleo, desarrollo económico y prosperidad para las familias
Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	1.1 Impulsar el crecimiento económico y la inversión en el estado. 1.2. Generar más empleos y mejor pagados. 1.7. Fortalecer el desarrollo integral y sustentable del sector rural por medio de programas que eleven la productividad y bienestar de los trabajadores del campo y sus familias. 1.8. Generar oportunidades de empleo y desarrollo en los sectores agrícola, pecuario y

		acuícola que eleven las condiciones de vida de la población rural.
Estrategia con el que está alineado		<p>1.1.2 Impulsar el crecimiento y relaciones productivas de los sectores estratégicos y tradicionales del estado.</p> <p>1.2.1 Mejorar las condiciones y oportunidades de empleo para la población del estado</p> <p>1.7.1 Fortalecer la ejecución de programas federales y estatales de apoyo al sector rural</p> <p>1.8.3 Dotar a los productores agropecuarios de importantes capacidades que les permita ser autosuficientes.</p>
Propósito del Programa		Mejorar la dieta y economía familiar mediante paquetes de aves (pollos, patos, codornices), conejos o abejas reinas, financiados con un subsidio de 50 por ciento por parte gobierno del estado y una aportación de 50 por ciento del productor.
Población potencial	Definición	Toda la población en general de los 60 municipios del estado de Tlaxcala.
	Unidad de medida	Personas.
	Cuantificación	Sin dato.

Población objetivo	Definición	Los productores pecuarios, acuícolas, pesqueros y a las familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, madres y padres solteros, jóvenes y adultos sin empleo y personas de la tercera edad e instituciones con fines educativos del Estado de Tlaxcala.
	Unidad de medida	Personas o unidades de producción familiar.
	Cuantificación	Sin dato.
Población atendida	Definición	La población que solicite el apoyo, que cumpla con los requisitos en la normativa del Programa y que se tenga disponibilidad de los paquetes familiares.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	12,607: 9,805 mujeres y 2,802 hombres (año 2018).
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	7,701,800 (año 2018).
	Presupuesto modificado (MDP)	7,465,716 (año 2018).
	Presupuesto ejercido (MDP)	7,465,716 (año 2018).
Cobertura geográfica	Municipios en los que opera el Programa	60 municipios.



Focaliza- ción	Unidad territorial del Programa	Estatad
-------------------	---------------------------------	---------

II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

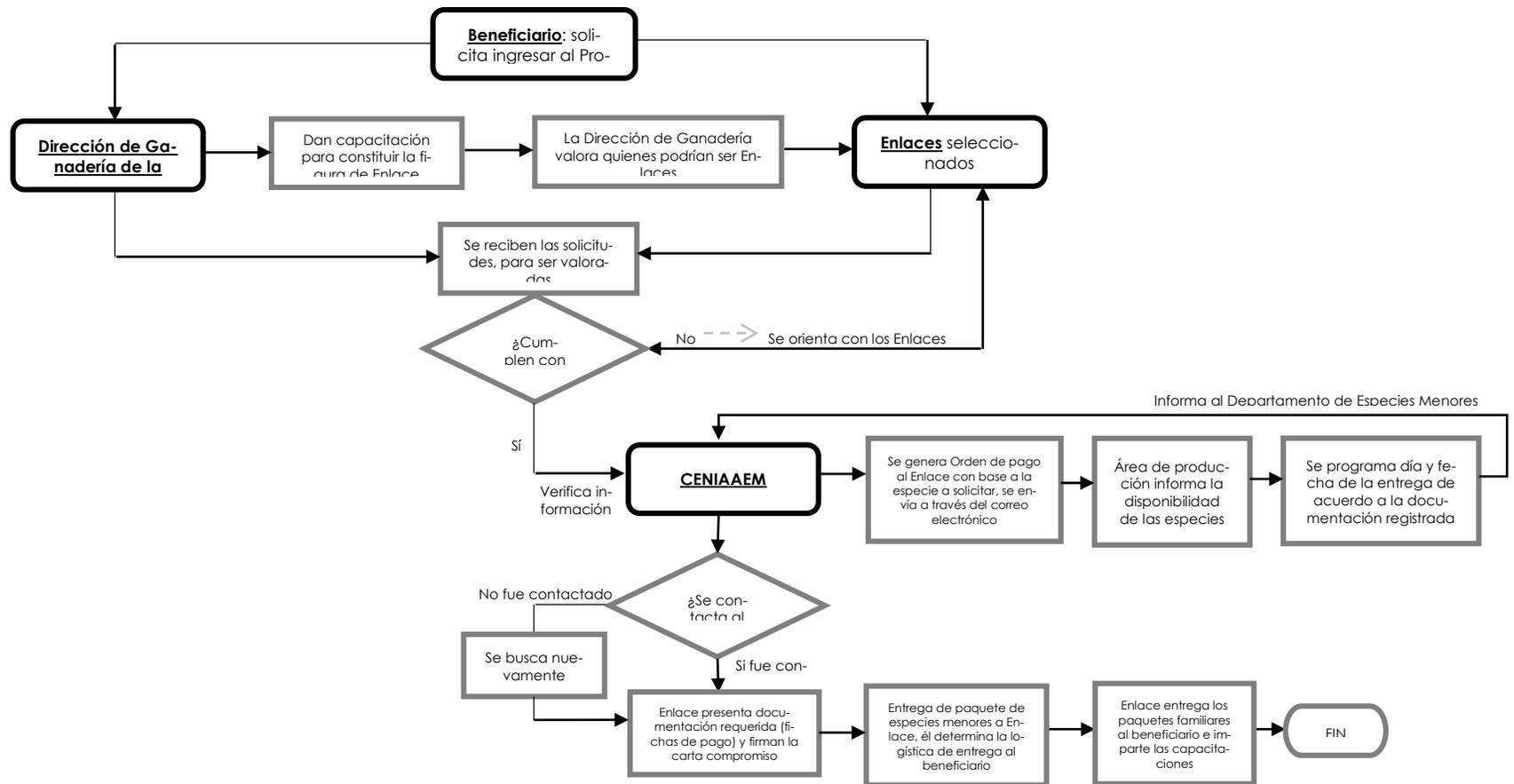
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Reglas de operación de los programas: "fomento a la actividad acuícola y pesquera"; "apoyo a la competitividad de la ovinocultura"; "apoyo a la economía familiar" y "apoyo a la adquisición de semovientes".
	2	Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala 2017-2021.
	3	Anteproyecto de presupuesto de egresos (archivo de Excel con un breve Diagnóstico, árbol de problemas y objetivos, matriz de indicadores para resultados, análisis de involucrados, acciones probables, selección de alternativas, metas mensuales y trimestrales).
	4	Ejercicio presupuestal del estado de Tlaxcala 2018.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	5	Convocatoria para la población objetivo.
	6	Capsulas de radio en las que se difunde el Programa.
	7	Capacitación a los posibles Enlaces, para que funjan como tales en sus respectivos municipios y puedan promover el Programa.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	8	Diagrama de flujo sobre la promoción y difusión.
	9	Solicitud de adhesión al Programa, dirigida al titular de la Sefoa (Anexo I, ROP).
	10	Constancia de Elegibilidad firmada por los Enlaces, en la cual señalan que el ciudadano pertenece a localidad y municipio que él ha señalado (Anexo II, ROP).

	11	Diagrama de flujo sobre la mecánica operativa para la solicitud de apoyos.
	12	Reglas de operación de los Programas: "fomento a la actividad acuícola y pesquera"; "apoyo a la competitividad de la ovinocultura"; "apoyo a la economía familiar" y "apoyo a la adquisición de semovientes".
	13	Manual de procedimientos para la adquisición de paquetes familiares de especies menores.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	14	Formato específico para construir el padrón de beneficiarios.
	15	Elaboración del expediente del beneficiario con la siguiente información: 1) "solicitud de adhesión" y la "constancia de elegibilidad" (anexo I y II de las ROP), y el formato de "recibo provisional", en el cual se especifica cual especie menor se requiere (anexo III de las ROP). 2) Evaluación al solicitante (encuesta con ocho reactivos) y una carta de autorización para el uso de información personal. 3) Copia de la credencial para votar y CURP en una sola hoja. 4) Orden de pago.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	16	Diagrama de flujo sobre las requisiciones.
	17	Flujo de efectivo y de unidades. Archivo en el cual se lleva un control de todos los materiales e insumos que se necesitan para entregar los bienes.
	18	Folletos para el cuidado de las especies.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se	19	Orden de pago semovientes (ficha con datos del beneficiario o Enlace, recibo de salida y orden de pago, con un sello de parte de la Sefoa, que indica "Entregado PAEF").

encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	20	Carta compromiso de los Enlaces, en formato libre, en la cual, ellos se comprometen a entregar y dar seguimiento a los paquetes.
	21	Diagrama de flujo sobre la mecánica operativa para la entrega de paquetes.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	22	Enlaces e integrantes de la Sefoa dan seguimiento a los proyectos. Los Enlaces firman la Carta compromiso, en formato libre, en la cual, ellos indican que darán seguimiento a los beneficiarios.
	23	Folletos que funcionan como guía de cuidados a las especies menores, para que éstas tengan un desarrollo óptimo.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	24	Taller de inducción a los usuarios (en el que se les da a conocer sus derechos y obligaciones, y como proceder en caso de denuncia).
	25	Reglas de operación en las que se manifiestan los procesos para denuncias, y los derechos y obligaciones de los beneficiarios.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	26	Encuesta sobre las características de la población atendida (8 reactivos), y un breve resumen de los hallazgos.
	27	Encuesta para la evaluación de satisfacción e impacto del PAEF.
	28	Aspectos susceptibles de mejora, a partir de las evaluaciones de diseño, consistencia y resultados e integral de desempeño realizadas por consultores externos.

III. Flujogramas del Programa

a) Circuito operativo general del PAEF (principales procesos)



IV. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial- mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				El PAEF cuenta con reglas de operación que determinan el proceso y al responsable del control y operación.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				La Dirección de Ganadería como responsable del Programa, realiza una serie de acciones para capacitar a los enlaces, lo que implica que los operadores conozcan los procesos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	X				Dado que el Programa se encuentra reglamentado, se ha institucionalizado el proceso
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			X		No se cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados adecuada
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			X		
Grado de consolidación operativa	Con base en el puntaje obtenido y considerando un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, el PAEF obtiene una puntuación global de 3. Grado medio de consolidación de operativa				

V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

Proceso: PAEF		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Planeación
	Fin	Monitoreo y evaluación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Adecuado
	Personal	Adecuado
	Recursos financieros	Adecuado
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	Dado que es un Programa que impacta en los 60 municipios del estado, la entrega de apoyos ha presentado algunos retrasos.
Productos	Productos del Proceso	1. Anteproyecto de presupuestos de egreso 2. Cápsulas informativas de radio 3.1 Solicitud de adhesión 3.2 Constancia de elegibilidad 4.1 Expediente del beneficiario 4.2 Consolidación del padrón 5.1 Folletos de información sintetizada 6. Orden de pago semovientes 7. Carta compromiso 8. Folletos 9. Encuestas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario de la Sefoa (SIECSA) y MIR.
	Tipo de información recolectada	Solicitudes, entrega de apoyos, evaluación y control.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, desde la programación de producción de bienes y hasta el proceso de evaluación y control.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Para la operación de este Programa se ubican dos actores la Sefoa y los enlaces, con base en el trabajo de campo se puede decir que la coordinación de éstos es adecuada.	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso ha permitido que se cumpla con el objetivo del Programa, pero se debe considerar un mejor proceso de promoción y difusión.	

VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Programa

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Manual de procesos	No existe	No se tiene un documento que norme los pasos del Programa	Elaborar un manual de procesos	Una consolidación del proceso, identificación de cuellos de botella, etc.	Económicas.
Anteproyecto de presupuesto de egresos	Detalla objetivos, acciones, indicadores, metas mensuales y trimestrales	No se conocen los pasos que se deben seguir para alcanzar la situación deseable y lo que se necesita para hacerlo	Elaborar documento de planeación estratégica	Identificación de objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir.	Ninguna.

VII. Análisis FODA del Programa

	Positivas	Negativas
Internas	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El enlace realiza un proceso de difusión de forma adecuada, clara y transparente. 2. El enlace es miembro de la comunidad a la que pertenecen los beneficiarios. 3. Flexibilidad para la solicitud de apoyos (solicitudes directas realizadas por los beneficiarios o a través de los enlaces) 4. Reglas de Operación que identifica los procesos, las funciones y responsabilidades de todos los actores involucrados. 5. Instrumento de contraloría social. 6. Métodos de evaluación de resultados 7. Sistema de Información SIECSA, en el cual se puede identificar si un solicitante ha sido beneficiario de PAEF u otros programas pertenecientes a SEFOA. 8. Cursos, congresos y eventos para instruir a la población atendida. 9. Padrón de beneficiarios. 10. Personal proactivo y con iniciativa en pro de la implementación y el buen funcionamiento. 11. Acompañamiento de la Dirección de Ganadería para con el enlace 12. Inspecciones aleatorias por parte de la Dirección de Ganadería 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información publicada por la SEFOA es poco clara para los beneficiarios. 2. No se cuenta con un documento de planeación estratégica: con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir. 3. Falta de un manual de procesos específico para PAEF. 4. La difusión en radio no está teniendo el impacto esperado, el 98% de los beneficiarios se enteró a través de los enlaces del municipio. 5. Los beneficiarios no conocen cual es la instancia responsable de la gestión del

apoyo (quien realiza el trámite).

Externas OPORTUNIDADES

1. Desarrollar y fortalecer la relación con los beneficiarios, de acuerdo a una encuesta que levanta la Dirección de Ganadería sobre la satisfacción de los beneficiarios, se encontró que un 54 por ciento señaló no conocer la instancia responsable del apoyo.
2. Mejorar la capacitación y asistencia técnica que se le da a la población atendida, pues un 55 por ciento señaló no recibir dicha capacitación.
3. Consolidar el proceso de seguimiento y monitoreo a la población atendida, el proceso necesita estandarizarse; es decir, crear un mecanismo definido para dar un seguimiento más cercano a los beneficiarios, considerando que el presupuesto es pequeño y la cobertura es amplia.
4. Implementar un mecanismo sistemático para llevar a cabo mejoras.

AMENAZAS

1. El analfabetismo en zonas marginales impide que los beneficiarios acudan a solicitar el apoyo directamente.
2. Cambios en la política pública que ponga en riesgo la existencia del PAEF.

VIII. Recomendaciones del Programa

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	Se carece de un documento de planeación	Generar un documento de planeación estratégica y operativa	Sefoa y Dirección y Dirección de Ganadería	Materiales y Humanos	Viabilidad alta, gracias a la experiencia del personal operativo y administrativo, a la existencia de normativa y se cuenta con procesos sistematizados	1) Fortalecer la ruta para el desarrollo de la política. 2) medir de qué magnitud es el problema para dirigir cierto tipo de acciones 3) Fortalecer la organización y la vinculación entre los diferentes acto-	1) Instrumento de Planeación estratégica 2) manual de procesos.	Alto

						res involu- crados en el fondo.		
Distribución de apoyos	Un 31 por ciento de los beneficiarios indicaron que el apoyo no llegó en tiempo y forma	Optimizar la entrega de los apoyos.	CENIAAEM y Dirección de Ganadería.	Materiales y Humanos	Viabilidad media debido a externalidades	1) Mejorar la satisfacción de los beneficiarios	1) Instrumento de Planeación estratégica	Media
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	El proceso de seguimiento y monitoreo a beneficiarios no está sistematizado	Crear un mecanismo definido para dar un seguimiento más cercano a los beneficiarios,	Sefoa y enlaces.	Materiales y Humanos	Viabilidad amplia. Por un lado se cuenta con el sistema SIICSA y por el otro con presupuesto es pequeño y una cobertura amplia.	1) Fortalecer la planeación estratégica: permite visualizar y contrarrestar los problemas que podrían presentar los beneficiarios	1) Mecanismo de seguimiento a la población beneficiada.	Media



IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

← → × No es seguro | siecsa.sefoatlaxcala.gob.mx/inicioSession

 **SEFOA**
SECRETARÍA DE FOMENTO
AGROPECUARIO

Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario

 **INICIO SESION**

▸ Usuario:

▸ Contraseña:

Nota: Los campos marcados con ▸ son obligatorios

Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario



X. Trabajo de campo realizado

Dependencia	Localidad	Participante entrevistado	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista	Metodología utilizada	Instrumentos aplicados 1/
Secretaría de Fomento Agropecuario.	Tlaxcala, Tlaxcala.	Actor clave a nivel central.	15 de marzo de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Secretaría de Fomento Agropecuario.	Tlaxcala, Tlaxcala.	Actor clave a nivel central.	15 de marzo de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Secretaría de Fomento Agropecuario.	Tlaxcala, Tlaxcala.	Observación directa de la entrega de los apoyos.	11 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-
Presupuesto de Egresos para el Estado de Tlaxcala	Tlaxcala, Tlaxcala.	Operador en campo.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista a profundidad.	Procesos.
Secretaría de Fomento Agropecuario.	Tlaxcala, Tlaxcala.	Enlace.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.

XI. Instrumentos de recolección de información



Cuestionario trabajo de campo

Planeación estratégica

¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es difundido y accesible para todos aquellos que operan el Programa? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

¿Fecha en que se realiza el documento de planeación? ¿Áreas que colaboran?

Difusión

¿Qué estrategia de difusión se sigue para llegar a la población objetivo del Programa?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? ¿En estos mensajes se consideran las lenguas indígenas de cada región donde opera el Programa?

¿Cuánto duran las campañas de publicidad? ¿Tiempo de anticipación para que los posibles beneficiarios puedan informarse del Programa?

Solicitud de apoyos

¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?

¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? ¿Cuál es el periodo de recepción y el horario?

¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?





Si existiese algún retraso, ¿cuentan con algún mecanismo para solventar dicha situación?

Selección de beneficiarios

¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del Programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?

¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?

¿Se cuenta con un mecanismo a través del cual la población se entera de que está en el Programa o no fue elegida? ¿Se les hace saber la fecha y el lugar en el que se les entregará el apoyo?

Producción de bienes y/o servicios

¿Se cuenta con los medios suficientes para proporcionar los apoyos del Programa?

¿El Programa tiene mecanismos para estimar los apoyos necesarios de acuerdo con la posible demanda?

¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios?

¿Tienen un manual normativo en el cual se explique el procedimiento para entregar los apoyos? ¿Estos son estandarizados; es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

Distribución de los apoyos





¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?

¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización?
¿En este diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos de la región donde opera el Programa?

Entrega de apoyos

¿El Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?

¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso?
¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

¿Cuál es el mecanismo para informar las obligaciones de los beneficiarios?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?

¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

En caso de la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad





aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?

¿El Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

¿Se les da seguimiento a los beneficiarios, y si el apoyo lo usan para lo que fue previsto?

Contraloría social y satisfacción del usuario

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el Programa?

¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del Programa?



XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	IEXE Universidad
Nombre del coordinador de la evaluación:	Alena Juárez González
Nombres de los principales colaboradores:	Gabriel García Sánchez
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED)
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	C.P. Martha Aguilar Torrentera
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$ 223,300.00.
Fuente de financiamiento	Recursos Estatales

XIII. Evidencia fotográfica



Referencias

- Ander - Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. Argentina: El Cid.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia: McGrawHil.
- CONEVAL. (2017). Términos de referencia de evaluación de procesos. México: CONEVAL.
- CONEVAL. (2018). Informe de Pobreza y evaluación 2018. Tlaxcala. Ciudad de México, México: CONEVAL.
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. (31 de diciembre de 2015). Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2016. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. (30 de diciembre de 2016). Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2017. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. (29 de diciembre de 2017). Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2018. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018. Ciudad de México, México.
- Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2017 - 2021. Tlaxcala: Gobierno del Estado.
- Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. En psicología. Perú: UNMSM.
- Secretaría de Fomento Agropecuario. (30 de enero de 2018). Reglas de Operación. *Fomento a la actividad acuícola y pesquera, Apoyo a la competitividad de la ovinocultura, Apoyo a la Economía Familiar y Apoyo a la adquisición de semovientes*. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Secretaría de Planeación y Finanzas. (noviembre de 2015). Evaluación en materia de diseño. *Programa de Apoyos a la Economía Familiar*. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Secretaría de Planeación y Finanzas. (2016). Evaluación de consistencia y resultados. *Programa de Apoyo a la economía familiar*. Tlaxcala, Tlaxcala, México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.



Secretaría de Planeación y Finanzas. (2017). *Evaluación Integral de Desempeño*.
Gobierno de Tlaxcala.

Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado de Tlaxcala. (2018). *Evaluación
Específica de Desempeño Fondo para el Fortalecimiento Financiero
Ejercicio Fiscal 2017*. Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Taylor, & Bogdan. (1987). *Introducción a los métodos de investigación cualitativa*.
España: Paidós.