

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola

Resumen Ejecutivo

El Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA), fue implementado por el Gobierno del Estado de Tlaxcala, a partir del año 2011, en el marco del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2011-2016. El PAISA pertenece a la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SEFOA) y su Unidad Responsable (UR) es la Dirección de Agricultura de dicha dependencia.

El programa atiende a productores agrícolas de los 60 municipios del Estado. Los objetivos generales son: a) Ofrecer apoyo a los productores agrícolas mediante subsidios parciales en los insumos agrícolas básicos y b) Brindar alternativas para aumentar la producción y productividad; mejoren su calidad de vida y la de sus familias. Los subsidios que ofrece el PAISA, para cumplir con su objetivo, están dirigidos a la obtención de: fertilizantes, semillas y herbicidas.

La presente evaluación de procesos realizó un análisis sistemático de la gestión operativa del PAISA, lo cual permitió valorar si la gestión operativa tiene un desempeño adecuado y coherente con las metas y objetivos del Programa. En este sentido se realizaron recomendaciones que coadyuven a la instrumentación de mejoras. La metodología empleada coloca sus bases en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED).

Los procesos identificados fueron: 1) Planeación, organización y logística, 2) Difusión del PAISA, 3) Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios 4) Producción de bienes y servicios de beneficiarios, 5) Distribución de apoyos y entrega de apoyos, 6) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, 7) Contraloría social y satisfacción de usuarios, 8) Evaluación y monitoreo y 9) cierre del programa.

Derivado de la revisión puntual de los procesos del Programa se identifican los principales hallazgos como:

- No se cuenta con diagnóstico de la problemática del sector agrícola del Estado, ni documentos de planeación.

- Respecto a la selección de beneficiarios hay una definición con falta de precisión del proceso.
- No se identifica explícitamente la población objetivo.
- No presentan documentos normativos de vinculación directa o indirectamente con los objetivos, los ejes y los temas de los programas sectoriales, especiales, institucionales estatales, ni manuales de procedimientos.

Con base en los hallazgos las recomendaciones emitidas fueron:

- Realizar un diagnóstico de la problemática del sector agrícola del Estado, específicamente que aborde el tema de la baja productividad, las condiciones del suelo (fertilidad y humedad), el valor agregado de los principales cultivos (granos y hortalizas y frutos). Que incluya las causas, efectos y características del problema, así como la cuantificación y ubicación geográfica que presenta la situación negativa.
- Elaborar un Plan en el cual se establezcan: objetivos y metas, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, así como las principales actividades y métodos a seguir.
- Realizar documentos donde se puntualice la alineación del Programa con los objetivos, ejes y temas de los instrumentos de planeación a distintos niveles o incluir en las reglas de operación.
- Desarrollar instrumentos periódicos y sistematizados que permitan medir el grado de satisfacción de la población o área de enfoque atendida.
- Establecer mecanismos de recopilación de información de grupos de población similares a la población objetivo que se elija, como grupo de control para analizar los efectos del programa. Incluir en el formato de la MIR la definición de los indicadores, la línea base y el comportamiento del indicador.

Se identificó un bajo nivel del grado de consolidación operativa, el cual se obtuvo mediante el análisis de gabinete y trabajo de campo.

Introducción

El presente documento constituye el informe de la evaluación de procesos del Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA), la cual está mandatada en el Programa Anual de Evaluación 2019 (PAE), publicado por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) en el Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala, el 31 de enero de dicho año.

El PAISA es un programa que pertenece a la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SEFOA) y su Unidad Responsable (UR) es la Dirección de Agricultura de dicha dependencia.

El PAISA tiene los siguientes objetivos:

1. Apoyar a los productores agrícolas tlaxcaltecas a través de subsidios parciales en los insumos agrícolas básicos.
2. Brindar alternativas para que aumenten su producción y productividad; mejoren su calidad de vida y las de sus familias.
3. Proponer e integrar acciones en favor de una agricultura sustentable y sostenible que ayude a regenerar el medio ambiente poniendo énfasis en los recursos de agua y suelo (SEFOA, 2018).

Los subsidios que ofrece el PAISA, para cumplir con su objetivo, están dirigidos a la obtención de:

- Fertilizante químico.
- Fertilizante mineral.
- Fertilizante orgánico.
- Maíz híbrido.
- Triticale.
- Avena.
- Alfalfa.
- Herbicida para maíz, triticale y avena.

La presente evaluación tiene como objetivo general realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PAISA que permita valorar si dicha gestión cumple con

lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

En este sentido, los objetivos particulares de la evaluación se centran en:

- Describir la gestión operativa del PAISA mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación administrativa y operativa donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del PAISA, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del PAISA.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el PAISA pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Es importante mencionar que, para la realización de la presente evaluación, se consideró lo establecido en los TdR emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la SPF, que es el ente coordinador de la evaluación de desempeño en la entidad. Asimismo, la evaluación se centra en el ejercicio fiscal 2018.

Con apego a los TdR y para el cumplimiento de los objetivos de la presente evaluación, el informe se divide en los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa.
2. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo.
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa.
4. Hallazgos y Resultados.
5. Anexos de la evaluación.

1. Descripción del Programa

El Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola (PAISA) operó desde el año 2011 en la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Tlaxcala (SEFOA). El Programa cuenta con la asesoría permanente de la Contraloría del Ejecutivo y la Secretaría de Planeación y Finanzas en el desempeño de sus funciones. El PAISA únicamente otorga apoyos al sector agrícola, no así al pecuario y acuícola.

Los objetivos generales del PAISA son: ofrecer apoyo a los productores agrícolas tlaxcaltecas, a través de subsidios parciales en los insumos agrícolas básicos; brindar alternativas para que aumenten su producción y productividad, mejoren su calidad de vida y la de sus familias; proponer e integrar acciones en favor de una agricultura sustentable y sostenible que ayude a regenerar el medio ambiente poniendo énfasis en los recursos agua y suelo.

El PAISA se alinea a la Meta Nacional 4 “México Próspero” del Plan Nacional de Desarrollo (PND), la cual busca elevar la productividad del país como medio para incrementar el crecimiento potencial de la economía y así el bienestar de las familias.

Derivado de lo anterior el PAISA se enmarca en el objetivo 4.10 del PND, “Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del País”, mediante la estrategia de impulso a la productividad en el sector, con la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico.

Así, los objetivos específicos del PAISA señalan lo siguiente: se busca asegurar que los productores agrícolas del Estado tengan mejor acceso de manera directa en tiempo y forma a los insumos agrícolas básicos; ampliar la cobertura de los insumos a subsidiar; promover el análisis físico-químico de suelo, a través del personal técnico de la Dirección de Desarrollo Rural (DDR) de la SEFOA o con alguna institución pública o privada certificada.

La ejecución y operación del total de recursos del PAISA corresponde el 100 por ciento a la aportación de recursos estatales. Para el ejercicio fiscal 2018 se

proyectaron 54.5 millones de pesos y 4.1 millones por concepto de gastos de operación, en total se ejercieron 64.9 millones para la gestión total del Programa.

1.1 Descripción general

Es materia de Estado, y no solo política de gobierno, la ejecución de proyectos y programas que impulsen el crecimiento y desarrollo del sector agropecuario, tal y como se plasma en la Fracción XX del Artículo 27 Constitucional:

“El Estado promoverá las condiciones para el desarrollo rural integral, con el propósito de generar empleo y garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación en el desarrollo nacional, y fomentará la actividad agropecuaria y forestal para el óptimo uso de la tierra, con obras de infraestructura, insumos, créditos, servicios de capacitación y asistencia técnica. Asimismo, expedirá la legislación reglamentaria para planear y organizar la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, considerándolas de interés público.”

En ese mismo sentido el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala plantea para el sector lo siguiente:

Objetivo 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.

1.2 Problemática a atender

El PAISA pretende ofrecer apoyos y subsidios parciales a los productores agrícolas para que aumenten su producción y su productividad. Sin embargo, el Programa no cuenta con un diagnóstico del problema público que busca atender.

Este Programa cuantifica adecuadamente a la población objetivo que requiere los subsidios, sin embargo, no define en términos descriptivos y de ubicación geográfica a la misma. Así, el PAISA sumó a 10,905 beneficiarios atendidos de 12,818 de su población objetivo.

Por lo que no se da cumplimiento al Artículo 22 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala (ejercicio fiscal 2018):

“Los Entes Públicos que otorguen subsidios, subvenciones o ayudas, deberán identificar la población objetivo, el propósito o destino principal y la temporalidad de su otorgamiento; los mecanismos de distribución, operación y administración de los mismos, garantizando que los recursos se paguen o entreguen a los beneficiarios y reduzcan los gastos administrativos del programa correspondiente.”

1.3 Contexto y condiciones en el que opera

El sector primario del Estado de Tlaxcala ocupa al 16.7 por ciento de la población y participa con el 3.9 por ciento del Producto Interno Bruto a nivel estatal. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), el valor de la producción del sector agropecuario y pesquero es de 4 mil 956 millones de pesos.

El Estado suma una superficie de producción de 266 mil hectáreas (ha), de las cuales 210 mil (79.3 por ciento) tienen actividad agropecuaria o forestal. Asimismo, 205 mil hectáreas, 77 por ciento del total, son de tierras de labor; 57 mil hectáreas son áreas con pastos no cultivados y 2 mil hectáreas son bosques.

En el sector agropecuario se reportan 93 mil Unidades de Producción (UP), con una extensión promedio de 2.8 ha, alrededor del 64 por ciento de las UP reporta una superficie menor a las 20 hectáreas, mientras que solo el 11% cuenta con una superficie mayor a las 50 ha.

Entre los años 2013 y 2017, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el sector agropecuario ha representado en promedio el 12.7 por ciento del total a nivel estatal, la cual registró una media de 532,518 personas. En el mismo periodo la superficie sembrada con cultivos cíclicos y perennes, en riego y en temporal, decreció un 10.3 por ciento, y la superficie cosechada descendió un 10.4 por ciento.

En 2017, la superficie cosechada de granos y cereales representó el 95.6 por ciento (208,690 ha) del total en el Estado (216,117 ha), siendo el principal cultivo el

maíz blanco, el cual sumó el 59.7 por ciento del total cosechado, seguido del cultivo de cebada con 17.4 por ciento, y en tercer lugar el trigo, con el 9.1 por ciento. A pesar de que el cultivo de maíz blanco es la principal cosecha en el Estado, su rendimiento solo es en promedio de 3 toneladas por hectárea (ton/ha), lo que en comparación representa únicamente el 20 por ciento de los rendimientos del Estado de Sinaloa, que suman más de 15 ton/ha.

La producción de granos y cereales representó el 79 por ciento (2,372 millones de pesos) del valor total de la producción agrícola, donde el principal cultivo el maíz blanco sumó el 43.2 por ciento del valor, seguido del cultivo cebada con un porcentaje de 12.6, y en tercer lugar el cultivo de trigo, que representó el 6.4 por ciento en el año 2017.

Con base en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero elaborado por la SAGARPA en 2012 (con datos del último Censo Agrícola) en Tlaxcala existían 66,807 UP, de las cuales, 37,754 se ubicaban en el estrato E2 (el 56.5 por ciento), 23,841 en E1 (35.7 por ciento), en E3 2,212, en E4 1,585, en E5 1,344 y solo 71 UP en E6. El mismo estudio detectó algunos de los factores que condicionan la rentabilidad y productividad de las UP del Estado, entre los cuales se encuentran el bajo desarrollo de las capacidades técnicas, productivas y empresariales y las insuficientes innovaciones tecnológicas; además del insuficiente financiamiento y descapitalización de las UP: ya que solo el 11 por ciento de las tierras sembradas contaban con sistemas de riego, únicamente el cuatro por ciento tenían un tractor, el seis por ciento tenían vehículos, el 33 por ciento contaban con bodegas, y el 48 por ciento tenían un pozo para riego.

En el año 2018 el PAISA apoyó a 10,905 agricultores tlaxcaltecas con 45,465 sacos de semilla de maíz, avena, triticale y alfalfa; 12 mil paquetes de herbicidas para maíz, avena y triticale; mientras que en fertilizante químico mineral se subsidiaron 3 mil 835 toneladas, orgánico 16,500 toneladas y químico 13,770 toneladas (El Sol de Tlaxcala, 2018).

Principales procesos en la normatividad vigente

La principal normatividad del PAISA son las reglas de operación del Programa y el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.

En las Reglas de Operación del PAISA se indican los porcentajes de subsidio para cada producto (fertilizantes, semillas y herbicidas) y los requisitos que deben cumplir los productores rurales, los procesos de solicitud, selección y entrega de los recursos del Programa, los cuales se resumen a continuación:

Para fertilizante químico, el subsidio es de hasta el 25 por ciento del precio convenido con el proveedor; en cuanto al fertilizante mineral, el subsidio es también del 25 por ciento del precio convenido, en ambos casos, el apoyo es de hasta 300 kilogramos de fertilizante por hectárea y un máximo de apoyo de ocho hectáreas por productor y por predio. Para el fertilizante orgánico, el subsidio es de hasta del 50 por ciento del precio, este apoyo es de hasta dos toneladas de fertilizante orgánico por hectárea y un máximo de apoyo de diez hectáreas por productor y por predio, el Programa da prioridad a los municipios que presentan altos grados de erosión.

En cuanto a semillas, para el maíz híbrido el subsidio es de 400 pesos por saco que adquiera el productor, el apoyo consta de un bulto de semilla por hectárea y hasta un máximo de apoyo de diez hectáreas por productor y por predio; para el triticale y avena, el subsidio es de hasta el 50 por ciento del precio convenido con el proveedor, teniendo un límite de 120 kilogramos por hectárea, y un máximo de superficie de ocho hectáreas; para alfalfa, el subsidio también asciende del 50 al 100 por ciento con algunos detalles respecto a la adquisición.

Los herbicidas para maíz, triticale y avena cuentan con un subsidio del 25 por ciento del precio, el cual consiste en un paquete por hectárea, con un límite máximo de diez hectáreas por productor y por predio.

Para adquirir cualquiera de los insumos del programa, los productores rurales registrados deben presentarse de manera personal en la bodega que les corresponde de acuerdo a su municipio. La entrega del vale (e insumos), se realiza

en las fechas y bodegas precisadas en los anexos de las reglas de operación, en un horario de 08:00 a 15:00 horas de lunes a viernes y los días sábados de 08:00 a 13:00 horas. Para efectuar de manera ágil y precisa los trámites es indispensable que el productor se presente de manera personal con la hoja de registro original, proporcionada al ingresar su documentación en la ventanilla, original de la credencial de elector que presentó en el registro y copia legible por ambos lados; de lo contrario, el personal de bodega no puede realizar la gestión del subsidio.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

Una evaluación de procesos tiene como objetivo analizar la gestión operativa de un programa público, se debe revisar si los procesos operativos son realizados de manera eficaz y eficiente; es decir, si se cumplen con los objetivos y si se utilizan los recursos para obtener los resultados deseados (Coneval, 2017). En ese sentido, esta evaluación busca:

- Identificar las limitantes, tanto normativas como operativas, que dificultan 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.

La evaluación se realiza mediante análisis de gabinete y trabajo de campo, adoptando un enfoque cualitativo. Con esta metodología se pretende analizar 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.

2.1 Análisis de gabinete

La documentación oficial que pueda tener un programa público es fundamental para mapear su proceso general de implementación. Es por esta razón, que la presente evaluación realiza un trabajo de gabinete; es decir, 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 PAISA.

En esta evaluación se considera la siguiente documentación, que corresponde al ejercicio fiscal 2018:

- Reglas de operación.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.

- Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018.
- Matriz de indicadores para resultados.
- Metodología de focalización.
- Padrón de beneficiarios.
- Documento de planeación o calendario del plan anual de trabajo.
- Sistemas informáticos.
- Manual de procedimientos.
- 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).

2.2 Análisis cualitativo

La investigación cualitativa es el conjunto 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 semiestructura y entrevista a profundidad.

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 labores, 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 como si fuera un insecto en la pared, por este motivo, no se deberán hacer sugerencias ni comentarios a los participantes de los proyectos a evaluar (Quintana, 2006).

La aplicación resulta más eficaz cuando se consideran estudios sobre el trabajo desempeñado, este se realiza observando al funcionario en el cargo 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). Se recomienda aplicar este método a los trabajos que comprenden operaciones manuales o repetitivos. Algunas labores rutinarias permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación.

La observación directa que se pretende realizar es de dos tipos: encubierta y manifiesta. El primer método consiste en observar el trabajo del funcionario operador del Programa sin que este sepa que está siendo observado. El segundo caso se da cuando se le informa al operario que está siendo observado.

Entrevista semiestructurada

Es aquella en la que el evaluador (entrevistador) despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Su función es principalmente 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 el punto de vista del entrevistado.

Entrevista en profundidad

En esta se plantea dar un grado muy amplio de libertad, no hay preguntas ni respuestas preestablecidas. Este método cualitativo consiste en encuentros cara a cara entre el evaluador y los operarios (o beneficiarios) del Programa, son encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras. 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 y Bogdan, 1996).

Metodología para procesar y analizar la información

El análisis de la información cualitativa consiste en detectar aquellos segmentos de información derivada de la observación directa y de las entrevistas que contribuyan a responder las preguntas de la investigación, las que a su vez se cruzan con los objetivos de la evaluación. Se garantiza que el estudio está correctamente enfocado y se desarrolla de la manera más eficaz, se agrupan los segmentos relevantes de las respuestas de los actores entrevistados (operadores y/o beneficiarios) por pregunta de investigación, lo cual permite estructurar la síntesis de los resultados. Además, en la medida en que el análisis cualitativo considera un cierto grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a los resultados no previstos desde el diseño, se pretende generar preguntas de análisis adicionales para sintetizar y estructurar la información.

2.3 Trabajo de campo

A continuación, se presenta la agenda de trabajo de campo en la que se detallan los actores que serán entrevistados, la fecha y duración de la entrevista, así como los instrumentos que se emplearán. Cabe mencionar, que la selección de los participantes fue realizada con base en los documentos revisados en el análisis de gabinete y de las evaluaciones previas.

Tabla 1. 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.
Operador.	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Beneficiario.	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista a profundidad.	Opinión de los procesos del programa.
Operador (bodeguero).	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Observación de la entrega de apoyos.	12 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-

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

Para un análisis más detallado de los instrumentos de recolección de información se puede consultar el Anexo XI.

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

3.1 Desarrollo de procesos

Planeación organización y logística

En la fase de planeación el personal de la SEFOA encargado del PAISA elabora el anteproyecto del Programa, el cual se envía a la Dirección de Planeación para su evaluación. El documento presenta los objetivos generales y específicos del PAISA, de igual manera, incluye los presupuestos asignados en el PEET, determinando los componentes agrícolas de fertilizantes, semillas y/o herbicidas. El resultado es un proyecto que define de forma precisa la operatividad del Programa, lo que junto a las reglas de operación derivan en la normatividad requerida.

El proceso de planeación se compone por los siguientes subprocesos:

1	• Elaboración del Anteproyecto Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola. • Captura del Anteproyecto en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF). • Envío del Anteproyecto a la Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF para su revisión.
2	• Selección y capacitación del personal (de coordinación y operativo) para la operación del Programa (art. 8 ROP) / 2-8 de enero de 2018
3	• Elaboración y publicación de las Reglas de Operación del Programa (ROP) / 30 de enero de 2018.

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

Proceso de planeación organización y logística	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Elaboración del anteproyecto y evaluación. Diseño y publicación de las reglas de operación. Este es el mecanismo básico para la gestión del Programa.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Un mes, durante enero de cada ejercicio fiscal.
b) Personal	Encargados del PAISA y personal de la Dirección de Planeación. Más la selección y capacitación de los operadores del Programa.

c) Recursos financieros	Se proyecta el uso de los recursos para el Programa y para los gastos de operación derivados del funcionamiento del PAISA, cuya estimación total es de 58.6 millones de pesos. Cabe destacar que todos los recursos con que cuenta el PAISA son de carácter estatal.
d) Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Agricultura.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
El anteproyecto, en este documento se establece cada uno de los objetivos y las metas del Programa, se determinan las poblaciones potencial y objetivo y el uso de los recursos financieros. Reglas de operación. De este proceso deriva la eficaz y correcta operación del PAISA.	
Sistemas de información	
Anteproyecto de trabajo y el PEET.	
Coordinación entre los actores	
Personal encargado del PAISA (Dirección de Agricultura) y la Dirección de Planeación.	
Pertinencia del proceso	
Permite la administración eficiente y eficaz del Programa.	
Importancia estratégica	
La elaboración de un anteproyecto es el punto de partida para la planeación del Programa.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

Difusión

La difusión del Programa la realiza el personal de la SEFOA asignado a ese propósito, el objetivo es que los productores agrícolas del Estado de Tlaxcala se enteren a grandes rasgos de la existencia y operación del PAISA. En los anuncios se especifican los objetivos generales y los objetivos específicos, los porcentajes de apoyos, los requisitos generales que se deben cumplir y los requisitos para cada Componente (fertilizante, semilla, herbicida).

Los principales lugares para difundir el Programa con mantas y carteles son las áreas de desarrollo rural en las localidades del Estado de Tlaxcala, en los ayuntamientos y en las oficinas de los comisarios ejidales, tal y como se indica en el artículo 20 de las reglas de operación del PAISA. La publicidad también circula en los medios de comunicación estatales como la radio y la televisión.

Toda la difusión del PAISA se realiza en un lenguaje cotidiano y simple, con el objetivo de que más productores agrícolas se sumen a los apoyos estatales.

El proceso de difusión se compone por los siguientes subprocesos:

4	Publicación de la Convocatoria del PAISA. Las autoridades municipales, de comunidad o comisariados ejidales promueven acciones similares en sus distintas localidades (art. 20 ROP)
---	---

A continuación, se señalan las principales características de esta etapa del Programa:

Proceso de difusión	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Se elaboran los carteles y la publicidad, se difunden las características del Programa, lo que da como resultado el conocimiento de los objetivos, requisitos, inscripción, selección y entrega de los apoyos. Esta fase es muy relevante en el sentido de que orienta a los productores en cuanto a las fechas, lugares y operatividad para sumarse al PAISA.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Dos meses, durante el mes anterior al periodo de registro y durante ese mismo mes (diciembre y enero).
b) Personal	Operativo de la Dirección de Agricultura.
c) Recursos financieros	Establecidos en los gastos de operación del Programa, cuyo monto no puede exceder el siete por ciento de los recursos asignados en el presupuesto.
d) Infraestructura	Oficinas de la SEFOA.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Publicidad del Programa, que contiene la información general y específica de la operación del PAISA que sirve a los posibles beneficiarios para iniciar el proceso de solicitud de ingreso.	
Sistemas de información	
Publicidad en diversos medios de comunicación.	
Coordinación entre los actores	
El personal de la SEFOA elabora un proyecto de publicidad que contiene la información del Programa que sirve a los productores agrícolas en el proceso de inscripción, selección y entrega de apoyos.	
Pertinencia del proceso	
Es necesario dar a conocer el Programa para que más productores se involucren en los apoyos al sector que brinda el Estado de Tlaxcala.	
Importancia estratégica	
Es el proceso mediante el cual se informa a los potenciales beneficiarios el objetivo y las características del Programa, lugares y/o ventanillas de atención, requisitos de inscripción.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Se planea realizar una encuesta durante el año 2019.	

Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios

Solicitud de apoyos

Se instalan ventanillas para la solicitud de ingreso al Programa en las 60 áreas de desarrollo rural estatal ubicadas en las cabeceras municipales, allí, el personal de la SEFOA recibe los documentos por parte de los productores agrícolas.

Se revisan y cotejan los documentos que presentan los productores para actualizar su declaración de superficie a cultivar en el registro del Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario (SIECSA).

El personal que atiende en las ventanillas es contratado por la instancia ejecutora, mismo que recibió la capacitación necesaria por parte del gobierno del Estado de Tlaxcala a través de la SEFOA.

El proceso de recepción de solicitudes es estandarizado en todas las ventanillas abiertas, se cuenta con instalaciones aptas y con el equipo técnico necesario y suficiente para la atención adecuada de los beneficiarios.

Las particularidades más relevantes de la fase de solicitud de apoyos son las siguientes:

Proceso de solicitud de apoyos	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Durante el mes de enero y ya arrancada la campaña de difusión se abren las ventanillas para la recepción de las solicitudes de ingreso al Programa. Los productores entregan su documentación completa según el componente agrícola.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Un mes.
b) Personal	Personal de la SEFOA.
c) Recursos financieros	Asignados en los gastos de operación.
d) Infraestructura	Oficinas de las 60 áreas de desarrollo rural, es decir, una por cada municipio.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Se reúnen y ordenan las solicitudes de ingreso al PAISA.	
Sistemas de información	
Captura en la base de datos del SIECSA.	
Coordinación entre los actores	

Los productores realizan su registro de forma presencial en las áreas de desarrollo rural de las localidades o en las oficinas de la Dirección de Agricultura de la SEFOA.
Pertinencia del proceso
Permite conocer a la población interesada en el Programa, y mediante el registro de datos verificar las condiciones de sus UP.
Importancia estratégica
Esta fase permite concentrar la información de los productores interesados en contar con los apoyos que el PAISA ofrece.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
Se planea realizar una encuesta durante el año 2019. Aunque en la SEFOA ya existe un buzón de quejas.

Selección de beneficiarios

Se integran y ordenan los expedientes de cada productor, se elaboran directamente las actas de registro con las cuales el agricultor puede presentarse en las bodegas para solicitar su apoyo. No hay un proceso de selección en sí que discrimine o elimine, basta cumplir los requisitos de ingreso al Programa para formar parte del mismo.

Para mayor claridad se describen las características de este proceso:

Proceso de selección de beneficiarios	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Luego de la entrega de las solicitudes de ingreso y al cumplir directamente con los requisitos señalados por el Programa, los productores ya forman parte del PAISA.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Un mes.
b) Personal	Personal de la SEFOA.
c) Recursos financieros	Correspondientes a los gastos operativos.
d) Infraestructura	Oficinas de la SEFOA y de las áreas de desarrollo rural.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Las actas de registro y elaboración del padrón de beneficiarios.	
Sistemas de información	
SIECSA.	
Coordinación entre los actores	
El personal que captura los datos de los beneficiarios que cumplen los requisitos de ingreso al PAISA, entregan directamente a los agricultores su acta de registro.	
Pertinencia del proceso	
No es necesario verificar cuales son los productores que cumplen con los requisitos establecidos en las reglas de operación, ya que los apoyos se asignan de forma directa.	

Importancia estratégica
Es el proceso realizado por los operadores para recoger las solicitudes y elaborar las actas de registro.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
Buzón de quejas y sugerencias.

El proceso solicitud de apoyo y selección de beneficiarios se compone por los siguientes subprocesos

5	Apertura de ventanilla para la recepción de solicitudes de productores agrícolas (60 municipios de acuerdo a calendario establecido en el Anexo 1 de las ROP) / 8 de enero al 9 de marzo de 2018 Adicionalmente se realiza inscripción en el Padrón Único de Productores.
6	Recepción, revisión y cotejo de documentos que presentan productores para actualizar su declaración de superficie a cultivar (Registro en el Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario, SIECSA)

Producción de bienes y servicios

Consiste en la requisición, autorización, firma y sellado de los vales (nota de venta) para los productores agrícolas, indicando el monto del apoyo (subsidio) otorgado y las cantidades.

A continuación, se describen las principales características del proceso:

Proceso de Producción de bienes y servicios	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Emisión de los vales para la correspondiente compra de los insumos agrícolas.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	SEFOA.
c) Recursos financieros	Muy limitados, el presupuesto tiene la misma base desde el año 2015.
d) Infraestructura	Equipo de cómputo de la SEFOA.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente.	

Vales para adquirir los medios de producción agrícola.
Sistemas de información
SIECSA.
Coordinación entre los actores
El personal de la SEFOA emite los vales, la empresa proveedora los firma y sella para la correspondiente adquisición.
Pertinencia del proceso
La entrega de los vales permite que el agricultor pueda contar con los apoyos directamente y de manera oportuna durante su ciclo de producción.
Importancia estratégica
Los subsidios son en el instrumento necesario para disminuir costos en las UP, permitiendo elevar la productividad en los cultivos.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
Buzón de quejas y sugerencias.

El proceso se integra por el siguiente subproceso:

7	Requisición, autorización, firma y sellado de los vales (nota de venta) para los productores agrícolas, indicando el monto del apoyo (subsidio) otorgado y las cantidades
---	---

Distribución de apoyos y entrega de apoyos

Distribución de apoyos

El personal del Programa dispersa los recursos financieros a los productores a través de los vales. El agricultor en su acta de registro conoce la ubicación de la bodega que le corresponde para poder canjear el apoyo.

Las características de este proceso se sintetizan en lo siguiente:

Proceso de distribución de apoyos	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Entrega de los vales a los productores para adquirir los insumos agrícolas que requiere.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	SEFOA
c) Recursos financieros	No se especifica.
d) Infraestructura	11 Bodegas distribuidas estratégicamente en el Estado.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente.	
Vales para la adquisición de implementos agrícolas.	

Sistemas de información
No se especifica.
Coordinación entre los actores
El personal del PAISA entrega los vales ya autorizados a los productores.
Pertinencia del proceso
Los porcentajes de apoyo (subsídios) para la compra de medios de producción agrícolas son dispersados luego de la validación por parte de la Dirección de Agricultura y las empresas proveedoras.
Importancia estratégica
Cada productor conoce en detalle cuales son los implementos que requiere en su UP, estos subsidios permiten el logro de los objetivos de los programas del sector.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
Buzón de quejas y sugerencias.

Entrega de apoyos

La apertura de las bodegas para la adquisición de los apoyos subsidiados, se realiza en dos grupos que dan diferente cobertura a los 60 municipios: bodegas para adquisición de fertilizantes (en 11 municipios) y bodegas para adquisición de semillas y herbicidas (en 4 municipios). La adquisición de insumos se realiza de manera calendarizada considerando fertilizantes, semillas y herbicidas, aproximadamente entre la segunda semana de marzo y hasta la tercera de agosto. Los apoyos se encuentran sujetos a disponibilidad y a los montos contratados con los proveedores.

Los detalles de la fase de entrega de apoyos son los siguientes:

Proceso de entrega de apoyos	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Los productores acuden a las bodegas con su vale para adquirir los insumos agrícolas.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Cinco meses.
b) Personal	Suficiente por parte de la SEFOA.
c) Recursos financieros	No se especifican los gastos de operación de este proceso.
d) Infraestructura	Bodegas.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente.	
Los vales que incluyen los datos a detalle del insumo solicitado por el agricultor. Los productos llevan un manual de uso para que más adelante el personal de la SEFOA pueda verificar su correcta aplicación en las áreas de cultivo.	

Sistemas de información
SIECSA.
Coordinación entre los actores
El productor acude con el bodeguero a solicitar el producto requerido, entregando su vale que incluye el subsidio correspondiente.
Pertinencia del proceso
Es la fase que permite colocar los apoyos financieros directamente a los beneficiarios, esto a través del vale.
Importancia estratégica
Permite que los productores del sector adquieran los implementos agrícolas para el incremento de la productividad de sus UP.
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios
Buzón de quejas.

El proceso distribución de apoyos y entrega de apoyos se integra por los siguientes subprocesos:

8	El personal del Programa dispersa los recursos financieros a los productores a través de los vales
9	Requisición, autorización, firma y sellado de vales (nota de venta) para productores agrícolas, indicando el monto del apoyo (subsidio) otorgado y las cantidades.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Esto se realiza con la comprobación de la adecuada aplicación de los apoyos, primero se ubica la UP por parte de los técnicos de la SEFOA, para después realizar un acompañamiento técnico y de capacitación y de recomendaciones para el buen uso y manejo de los insumos agrícolas.

A continuación, se describen las principales características 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	
Conforme a los Artículos 9 y 10 de las reglas de operación, se da un seguimiento a los beneficiarios del Programa.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.

b) Personal	No se especifica.
c) Recursos financieros	Insuficientes.
d) Infraestructura	No se especifica.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente.	
Acta de supervisión del uso de los apoyos del PAISA.	
Sistemas de información.	
No se especifica.	
Coordinación entre los actores.	
Entre el personal de la SEFOA, las empresas proveedoras y el agricultor.	
Pertinencia del proceso	
Mostrar el manejo correcto de los insumos para los cuales el PAISA provee un subsidio.	
Importancia estratégica.	
Permite conocer por parte de la SEFOA el uso de los apoyos otorgados.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios.	
Buzón de quejas y sugerencias.	

El subproceso que integra el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo es:

10	Comprobación de la adecuada aplicación de los apoyos, primero se ubica la UP por parte de los técnicos de la SEFOA, para después realizar un acompañamiento técnico y de capacitación y de recomendaciones para el buen uso y manejo de los insumos agrícolas
----	---

Contraloría social y satisfacción de usuarios

Se está diseñando una encuesta para conocer por parte de los beneficiarios del PAISA su satisfacción con la operación del Programa.

11	Firma de conformidad.
----	---

Evaluación y monitoreo

Se realiza de manera interna mediante los Indicadores de Resultados. Estos se aplican a través de distintos formatos de evaluación en los cuales se determina el

impacto del subsidio entregado sobre el incremento de la productividad agrícola y el ahorro en la adquisición de los insumos. La evaluación y monitoreo también se realiza de forma externa, con la aplicación de evaluaciones de desempeño establecidas en el Programa Anual de Evaluación (PAE).

Las características de este proceso se sintetizan en lo siguiente:

Proceso de evaluación y monitoreo	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Evaluaciones internas y externas de la operación del PAISA.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Lo que se determine en el PAE.
b) Personal	No se especifica.
c) Recursos financieros	No se especifica.
d) Infraestructura	No se especifica.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente.	
Evaluación del PAISA.	
Sistemas de información	
SIECSA.	
Coordinación entre los actores	
El personal del Programa entrega la información necesaria a los evaluadores.	
Pertinencia del proceso.	
La mejora del Programa.	
Importancia estratégica.	
Sirve para conocer las fortalezas y debilidades del PAISA, así como otros aspectos que requieren mejorar.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

El proceso de evaluación y monitoreo implica la realización de los siguientes subprocesos:

12	Interna: mediante los Indicadores de Resultados. Se aplican a través de distintos formatos de evaluación mediante los cuales se determina el impacto benéfico del subsidio entregado sobre el incremento de la productividad agrícola y el ahorro en la adquisición de los insumos (art. 19 ROP)
----	--

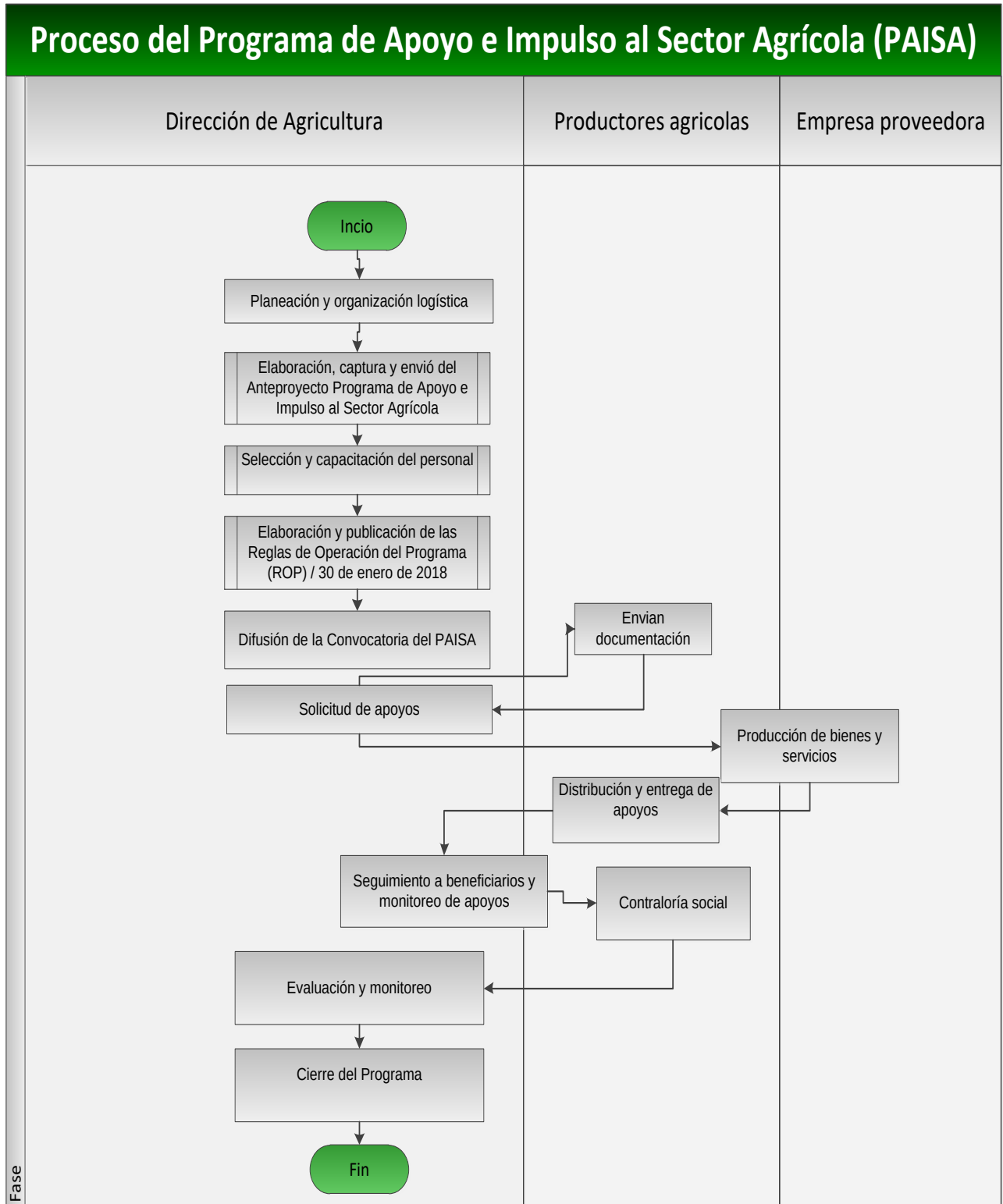
13	• Externa: mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño establecidas en el Programa Anual de Evaluación (PAE).
----	---

Cierre del programa

Para el desarrollo del proceso final se llevan a cabo las siguientes actividades como último proceso operativo del programa.

14	• Cierre del Programa Financiero-Operativo. • Conclusión de la integración de expedientes. • Organización y digitalización del archivo del Programa. • Entrega del archivo.
----	---

3.2 Flujograma



3.3 Mapeo e identificación de procesos

Proceso	Responsable	Paso	Detalle de la actividad
Planeación, organización y logística	Dirección de Agricultura	1	- Elaboración del Anteproyecto Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola. - Captura del Anteproyecto en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF). - Envío del Anteproyecto a la Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF para su revisión.
	Dirección de Agricultura	2	Selección y capacitación del personal (de coordinación y operativo) para la operación del Programa (art. 8 ROP) / 2-8 de enero de 2018
	Dirección de Agricultura	3	Elaboración y publicación de las Reglas de Operación del Programa (ROP) / 30 de enero de 2018.
Difusión del PAISA	Dirección de Agricultura	4	Publicación de la Convocatoria del PAISA. Las autoridades municipales, de comunidad o comisariados ejidales promueven acciones similares en sus distintas localidades (art. 20 ROP)
Solicitud de apoyos y selección de beneficiarios	Dirección de Agricultura	5	Apertura de ventanilla para la recepción de solicitudes de productores agrícolas (60 municipios de acuerdo a calendario establecido en el Anexo 1 de las ROP) / 8 de enero al 9 de marzo de 2018 Adicionalmente se realiza inscripción en el Padrón Único de Productores.

		6	Recepción, revisión y cotejo de documentos que presentan productores para actualizar su declaración de superficie a cultivar (Registro en el Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario, SIECSA)
Producción de bienes y servicios	Dirección de Agricultura	7	Requisición, autorización, firma y sellado de los vales (nota de venta) para los productores agrícolas, indicando el monto del apoyo (subsidio) otorgado y las cantidades
Distribución y entrega de apoyos	Dirección de Agricultura	8	El personal del Programa dispersa los recursos financieros a los productores a través de los vales
	Dirección de Agricultura Empresa proveedora	9	Requisición, autorización, firma y sellado de vales (nota de venta) para productores agrícolas, indicando el monto del apoyo (subsidio) otorgado y las cantidades.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Dirección de Agricultura	10	Comprobación de la adecuada aplicación de los apoyos, primero se ubica la UP por parte de los técnicos de la SEFOA, para después realizar un acompañamiento técnico, de capacitación y de recomendaciones para el buen uso y manejo de los insumos agrícolas
Contraloría social	Productor agrícola	11	Firma de conformidad.

Evaluación y monitoreo	Dirección de Agricultura	12	Interna: mediante los Indicadores de Resultados. Se aplican a través de distintos formatos de evaluación mediante los cuales se determina el impacto benéfico del subsidio entregado sobre el incremento de la productividad agrícola y el ahorro en la adquisición de los insumos (art. 19 ROP)
		13	Externa: mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño establecidas en el Programa Anual de Evaluación (PAE).
Cierre del Programa	Dirección de Agricultura	14	- Cierre del Programa Financiero-Operativo. - Conclusión de la integración de expedientes. - Organización y digitalización del archivo del Programa. - Entrega del archivo.

3.4 Grado de consolidación operativa del Programa

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

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

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando están presentes 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.

A continuación, se muestran los rangos de valoración:

Tabla 1. Medición del grado de maduración de los procesos

Puntaje	Nivel	Valoración
0	Nulo	Ningún elemento.
1	Muy bajo	Un elemento del inciso a al e.
2	Bajo	Dos elementos del inciso a al e.
3	Medio	Tres elementos del inciso a al e.
4	Alto	Cuatro elementos del inciso a al e.
5	Muy alto	Cinco elementos del inciso a al e.

4. Hallazgos y resultados

La revisión puntual de los procesos del Programa permitió emitir los siguientes hallazgos:

- No se elaboró un documento de diagnóstico para abordar los problemas del sector agrícola del Estado de Tlaxcala. Además de que no se identificó el proceso de selección de beneficiarios.
- El PAISA no contó con un plan de trabajo del problema público que busca atender.
- No se encontró un documento de planeación, aunque los operadores del PAISA hacen uso de las reglas de operación, es necesario realizar una planeación estratégica y operativa.
- No se identificó adecuadamente a la población que padece el problema en términos descriptivos y de ubicación geográfica.
- El Programa no presentó alguna justificación teórica del sector agrícola o empírica del medio rural que sustente el tipo de intervención que se lleva a cabo.
- El PAISA no presentó documentos normativos donde se vincule directa o indirectamente con los objetivos, los ejes y los temas de los programas sectoriales, especiales, institucionales estatales.
- No se encontraron mecanismos para identificar la ubicación de su población objetivo.
- El PAISA no tuvo manuales de procedimientos para los operadores durante el ejercicio fiscal 2018.
- El Programa no presentó documentos relacionados con los instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida.
- Se verificó que los indicadores de la MIR no cuentan con una definición, línea base ni el comportamiento del indicador.
- No se identificó un desglose del presupuesto en los rubros de gastos de operación, de mantenimiento, de capital y unitario, ni una metodología para integrar el presupuesto, las fórmulas de cuantificación ni las fuentes de información utilizadas.

- Los documentos normativos del Programa no establecieron explícitamente complementariedades o coincidencias con programas federales u otras acciones afines al sector agrícola.

5. Recomendaciones y conclusiones

Las principales recomendaciones para el PAISA se enlistan a continuación:

- a) Realizar un diagnóstico de los problemas que enfrenta el sector agrícola en el Estado de Tlaxcala, especialmente sobre el problema de la baja productividad, las condiciones del suelo (fertilidad y humedad), el valor agregado de los principales cultivos (granos, hortalizas y frutos) y así el proceso de selección de los apoyos subsidie en, primera instancia, a los productores de granos y, en segunda instancia, a las hortalizas y a las frutas (este mecanismo de granos sobre otros cultivos es el mismo que utilizan los países desarrollados como Estados Unidos y Francia). En este mismo documento se deberán incluir las causas, efectos y características del problema, así como la cuantificación y ubicación geográfica que presenta la situación negativa.
- b) Elaborar un estudio con base en las referencias teóricas y empíricas sobre las intervenciones que han resultado efectivas para incrementar el nivel de productividad de las unidades económicas en contextos similares.
- c) Elaborar un Plan en la cual se establezcan: objetivos y metas, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir.
- d) Elaborar documentos en que se haga explícita la alineación del Programa con los objetivos, ejes y temas de los instrumentos de planeación a distintos niveles o en su defecto incluir este aspecto en los documentos normativos, en específico en las reglas de operación.
- e) Definir las ubicaciones de las poblaciones (objetivo y atendida) del Programa, así como los plazos para su revisión y actualización.
- f) Desarrollar instrumentos periódicos y sistematizados que permitan medir el grado de satisfacción de la población o área de enfoque atendida.
- g) Establecer mecanismos de recopilación de información de grupos de población similares a la población objetivo que se elija, como grupo de control para analizar los efectos del programa.

- h) Incluir en el formato de la MIR la definición de los indicadores, la línea base y el comportamiento del indicador.
- i) Hacer un análisis y proponer la unificación y/o coordinación explícita de los programas que busquen aumentar la productividad de las unidades económicas.
- j) Desagregar el presupuesto en los conceptos de gastos de operación, en mantenimiento, en capital y unitario. Esta desagregación debe permitir observar hasta el mínimo desembolso en cada uno de los procesos del Programa.

7. Anexos

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	No aplica.
	Institución	Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA).
	Entidad	Tlaxcala.
	Unidad Responsable	Dirección de agricultura.
	Clave Presupuestal	4311.
	Nombre del Programa	Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola.
	Año de Inicio	2011.
	Responsable titular del Programa	M.V.Z. Gustavo Eduardo Vargas Farías
	Teléfono de contacto	246 46 50 900
	Correo electrónico de contacto	gustavo.vargas@sefoatlaxcala.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Ofrecer apoyo a los productores agrícolas tlaxcaltecas, a través de subsidios parciales en los insumos agrícolas básicos; brindar alternativas para que aumenten su producción y productividad; proponer e integrar acciones en favor de una agricultura sustentable y sostenible que ayude a regenerar el medio ambiente poniendo énfasis en los recursos agua y suelo.
	Principal Normatividad	Reglas de operación del Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola y el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 4 “México Próspero”.
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo de la Meta Nacional 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”.

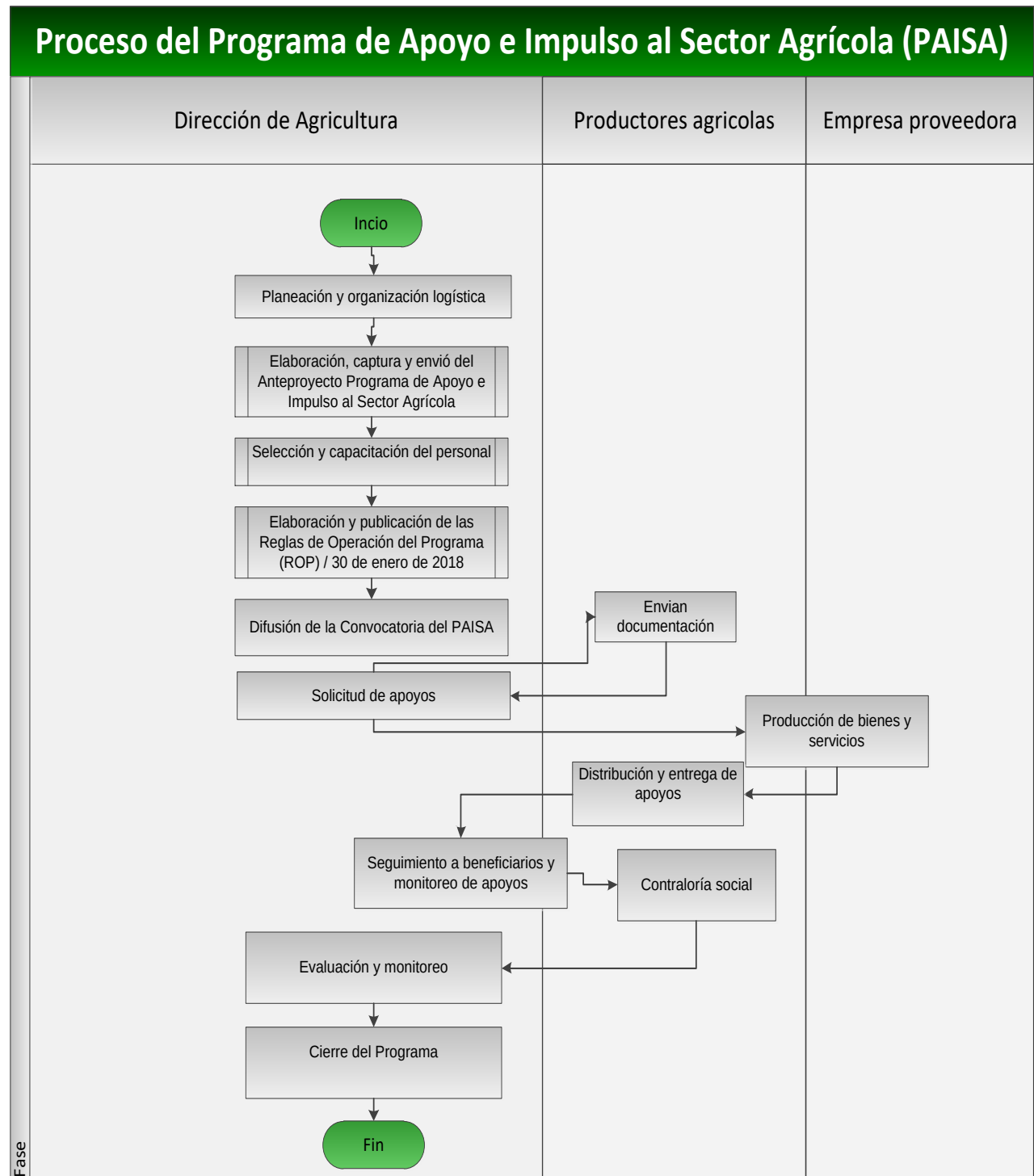
Tema	Variable	Datos
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018.
	Objetivo (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Objetivo 1 “Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria”.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Tasa de variación en la productividad de la actividad económica apoyada en las Unidades de Producción Primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en el Estado.
	Propósito del programa	Otorgar apoyos y subsidios parciales a los productores agrícolas para que aumenten su productividad.
Población potencial	Definición	Todos los habitantes del Estado de Tlaxcala, mayores de 18 años de edad
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	901, 609
Población objetivo	Definición	Todos los productores agrícolas que siembren en el Estado de Tlaxcala
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	60,735
Población atendida	Definición	Todos los productores agrícolas registrados en el programa
	Unidad de medida	Sin dato.
	Cuantificación	10,950
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	58.6
	Presupuesto modificado (MDP)	6.3
	Presupuesto ejercido (MDP)	64.9
Cobertura geográfica	Municipios en los que opera el Programa	Todos los municipios.
Focalización	Unidad territorial del Programa	Estatad.

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Proyecto 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 del Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola.
	2	Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	3	Elaboración de la convocatoria del Programa.
	4	Convocatoria publicada en las áreas de desarrollo rural, en los ayuntamientos y en las oficinas de los comisarios ejidales.
	5	Difusión del Programa en la radio y la televisión estatal, así como en la página de internet de la SEFOA.
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.	6	Apertura de las ventanillas para la recepción de solicitudes de productores agrícolas en los 60 municipios del Estado de Tlaxcala.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	7	Recepción, revisión y cotejo de los documentos que presentan los productores para actualizar su declaración de superficie a cultivar, el registro se realiza en el SIECSA.
	8	Elaboración del padrón único de beneficiarios y de las actas correspondientes.
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.	9	Elaboración de los vales de entrega de los apoyos.

Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	10	Apertura de las bodegas para la adquisición de los productos subsidiados y entrega de los vales.
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	11	Adquisición de los insumos agrícolas por parte de los beneficiarios del Programa.
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.	12	Se comprueba el uso correcto de los apoyos otorgados por el PAISA.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	13	Encuesta de satisfacción en proceso de elaboración. La SEFOA ya cuenta con un buzón de quejas y sugerencias para los productores agropecuarios.
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.	14	Aspectos susceptibles de mejora a partir de evaluaciones internas y las realizadas por consultores externos.

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL SUBPROGRAMA



ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos.		X			No existe un documento de Planeación oficial que respalde al Programa.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Los operadores del Programa conocen el trabajo que realizan, pero no el encadenamiento del PAISA, ya que este debería derivar del documento de Planeación.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		X			La mayor parte de los procesos tienen un parámetro específico, lo cual no aplica para el monitoreo y seguimiento aleatorio de los proyectos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			X		No hay un sistema de monitoreo en operación.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			Algunos procesos, esto derivado de las evaluaciones anteriores.
Grado de consolidación operativa	BAJO				

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

SEFOA		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración del anteproyecto y evaluación del mismo. Diseño y publicación de las reglas de operación.
	Fin	Elaboración de esos documentos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Un mes, durante enero de cada ejercicio fiscal.
	Personal	Encargados del PAISA y personal de la Dirección de Planeación. Más la selección y capacitación de los operadores del Programa.
	Recursos financieros	58.6 millones de pesos. Cabe destacar que todos los recursos del PAISA son estatales.
	Infraestructura	Oficinas de la Dirección de Agricultura.
	Otros	Papelería y equipo de cómputo.
Productos	Productos del Proceso	Plan de trabajo que contiene los objetivos y las metas del Programa, la determinación de las poblaciones potencial y objetivo, entre otros aspectos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	De este proceso deriva la eficaz y correcta operación del Programa.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Diagnósticos del sector rural estatal, presupuestos específicos, indicadores y objetivos.
	Tipo de información recolectada	Presupuestos, indicadores, metas y objetivos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Dado que en el proyecto de Planeación deberán establecerse los indicadores del Programa.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Adecuada
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Pertinente

ANEXO 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

Nota: Sin propuestas de modificación

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
El Programa cuenta con la asesoría permanente de la Contraloría del Ejecutivo y la Secretaría de Planeación y Finanzas en el desempeño de sus funciones. Apoyo a productores agrícolas mediante el esquema de subsidios para la adquisición de semillas básicas y fertilizantes, lo que representa para el productor una disminución de egresos por insumos agrícolas en la producción y aumenta la productividad. La ejecución y operación del total de recursos corresponde a aportaciones estatales lo que flexibiliza y agiliza los mecanismos de gestión de los recursos. La difusión es un proceso sustantivo del Programa y se realiza por diversos medios de comunicación: radio, televisión estatal, página de internet de la SEFOA en las instalaciones del gobierno (estatal y municipal). En el proceso de entrega de apoyos, la adquisición de insumos del programa se realiza de manera personal en la bodega con un horario específico mediante un vale, lo que facilita el control del proceso.	No se identifica el proceso de selección de beneficiarios ni la población que padece el problema en términos descriptivos y de ubicación geográfica. Sin evidencia mediante documentos normativos la vinculación directa o indirecta con los objetivos, los ejes y los temas de los programas sectoriales, especiales, institucionales estatales. No se encontraron mecanismos para identificar la ubicación de su población objetivo, ni instrumentos para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios. Carencia de manuales de procedimientos de control interno para los operadores. No se identificó un desglose del presupuesto en los rubros de gastos de operación, de mantenimiento, de capital y unitario.

Oportunidades	Amenazas
El Programa únicamente otorga apoyos al sector agrícola, por lo tanto, podría ampliar su apoyo a otros sectores. Elaboración de manuales de procedimientos de control interno para los operadores del programa que eficiente los procesos. La Secretaría cuenta con los elementos que se requieren para realizar un diagnóstico de la problemática del sector agrícola del Estado. Generar instrumentos metodológicos para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios. Diseñar una MIR estatal que defina y puntualice la línea base y el comportamiento de los indicadores.	Al no definir en términos descriptivos y de ubicación geográfica a la población objetivo. Por lo que incumple al Artículo 22 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala. No se cuenta con una estructura orgánica de la Secretaría y la definición de funciones de los operativos del programa. Contribuye parcialmente con acciones en favor de una agricultura sustentable, debido a que subsidia fertilizante mineral y orgánico. Falta de documento de diagnóstico de la problemática del sector agrícola del Estado. Condiciones meteorológicas y/o fitosanitarias que impacten negativamente en la adquisición y aplicación de los insumos agrícolas.

ANEXO 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	No se encontraron mecanismos para identificar la ubicación de su población objetivo.	Utilizar una metodología para definir y georeferenciar las ubicaciones de las poblaciones (objetivo y atendida), así como los plazos para su revisión y actualización.	Dirección Agrícola	Reglas de Operación Sistemas de Información Geográfica	Realizar una metodología de esta manera permite un mejor orden y control	Mejora en la sistematización de la información y atención a solicitudes	Metodología para georeferenciar y cálculo de la población objetivo	Medio
Planeación	No se identifica el proceso de selección de beneficiarios ni a la población que padece el problema	Realizar un diagnóstico de los problemas que enfrenta el sector agrícola Definir de forma puntual el proceso de selección e beneficiarios	Dirección Agrícola	Diagnóstico estatal del sector agrícola Documento del proceso de selección de beneficiarios	Permite conocer el problema de la baja productividad y las condiciones del suelo, valor agregado de los principales cultivos	Mejora en la selección de la población atendida	Metodología para la cuantificación que presenta la situación negativa	Alto
Planeación	No se cuenta con un manual de procedimientos	Elaborar un manual de procedimientos de control interno	Dirección Agrícola Secretaría de Fomento Agropecuario	Reglas de Operación	Elaborar un manual de procedimientos permite un mejor orden y control	Sistematizar y agilizar procesos	Aprobación del manual de procedimientos	Alto
Seguimiento y Monitoreo	No se cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios	Generar un documento y/o formato interno para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios	Dirección Agrícola	Encuesta y entrevistas a los beneficiarios	Medir el impacto del programa	Grado de satisfacción de los beneficiarios	Elaboración del formato de satisfacción	Medio
Planeación	No se cuenta con documentos	Generar un documento o integrar en las	Dirección Agrícola	Reglas de Operación	Elaborar un documento	Vinculación directa o indirecta	Sistematizar y agilizar procesos	Medio

	normativos sobre la vinculación directa o indirectamente con los objetivos, los ejes y los temas de los programas sectoriales, especiales, institucionales estatales	Reglas de operación y/o que incluya la alineación a la normatividad	Secretaría de Fomento Agropecuario		nto que incluya la alineación a la normatividad	nte con los objetivos, los ejes		
--	--	---	------------------------------------	--	---	---------------------------------	--	--

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

Datos de Identificación ¹	
Dependencia:	18. SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO
Proyecto:	Producción, productividad y rentabilidad agropecuaria fortalecida en el Estado de Tlaxcala
Finalidad:	3. Desarrollo económico
Función:	2. Agropecuaria, silvícola pesca y caza
Subfunción:	1. Agropecuaria

Alineación ²	
Eje Rector:	1. Empleo, desarrollo económico y prosperidad para las familias
Objetivo	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
Estrategia	1.7.1. Fortalecer la ejecución de programas federales y estatales de apoyo al sector primario
Línea de Acción:	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 fomente la identificación y canalización de recursos a proyectos rurales con mayor potencial de rentabilidad.
Sublínea de Acción:	1.7.1.2.9. Programa de Apoyo e Impulso al Sector Agrícola 2017 (PAISA): tiene como objetivo incrementar la producción y productividad agrícola mediante apoyos para la adquisición de fertilizante orgánico o químico, herbicidas, así como la compra de maíz híbrido, triticale, avena y alfalfa. El subsidio varía entre 64 25 y 50 por ciento del precio convenido.

Matriz de Indicadores para Resultados ³

Resumen Narrativo ^{3.1}

Objetivo al que corresponde el indicador ^{3.1.1} Otorgar incentivos para adquisición de semillas y granos básicos		Marque el nivel del objetivo en la Matriz de Marco Lógico ^{3.1.2}			
		Fin	Propósito	Componente	Actividad
					X
Objetivo Ponderado ^{3.1.3}					4,34%

Indicador ^{3.2}

Datos de identificación del indicador ^{3.2.1}

Orden: ^{3.2.1.1}			Nombre del indicador ^{3.2.1.2}	Número de incentivos otorgados
		3,3		
Dimensión del indicador ^{3.2.1.3}	Eficacia	Tipo de indicador para resultados ^{3.2.1.4}		Gestión

Definición del indicador 3.2.1.5		Señala el número de incentivos para adquisición de semillas y granos se entregaron			
Tipo valor de la meta3.2.1.6	relativo	Unidad de medida 3.2.1.8	Porcentaje		
Método de cálculo 3.2.1.7	Numerador	Número de incentivos entregados semillas y granos			
	Denominador	Número de incentivos programados semillas y granos			
Desagregación geográfica 3.2.1.9	Estatal	Frecuencia de medición 3.2.1.10	Trimestral		
Transversalidad 3.2.1.11					
Enfoque de transversalidad 3.2.1.11.1					
Hombres 3.2.1.11.2	105255	Mujeres 3.2.1.11.3	114626	Total 3.2.1.11.4	219881
Serie de Información Disponible 3.2.1.12					
Información disponible 3.2.1.12.1		www.inegi.org.mx			

Características del indicador ^{3.2.2}						
	Característica ^{3.2.2.1}					
Calificación ^{3.2.2.2}	Claridad ^{3.2.2.1.1}	Relevancia ^{3.2.2.1.2}	Economía ^{3.2.2.1.3}	Monitoreable ^{3.2.2.1.4}	Adecuado ^{3.2.2.1.5}	Aporte marginal ^{3.2.2.1.6}
No cumple						
Cumple parcialmente						
Cumple	X	X	X	X	X	X

Contacto indicador ^{3.2.3}			
Nombre ^{3.2.3.1}	M.V.Z. Gustavo Eduardo	Área ^{3.2.3.4}	Despacho
Apellido paterno ^{3.2.3.2}	Vargas	Puesto ^{3.2.3.5}	Director
Apellido materno ^{3.2.3.3}	Farías	Teléfono ^{3.2.3.7}	246-46-50-900 ext. 2228
Correo electrónico ^{3.2.3.6}	gustavo.vargas@SEFOAtlaxcala.gob.mx		

Determinación de metas ^{3.2.4}

Viabilidad de la meta ^{3.2.4.1}			
Meta acumulable ^{3.2.4.1.1}	si	Comportamiento del indicador ^{3.2.4.1.2}	Regular
Factibilidad de la meta ^{3.2.4.1.3}	Alto		

Línea base ^{3.2.4.2}				
Año ^{3.2.4.2.1}	Valor ^{3.2.4.2.2}			Periodo al que corresponde el valor ^{3.2.4.2.3}
	Indicador (relativo) ^{3.2.4.2.2.1}	Numerador (absoluto) ^{3.2.4.2.2.2}	Denominador (universo de cobertura) ^{3.2.4.2.2.3}	
Justificación línea base ^{3.2.4.2.4}				

Parámetros de semaforización ^{3.2.4.3}			
Tipo de valor ^{3.2.4.3.1}			
Umbral verde - amarillo ^{3.2.4.3.2}	106-94%	Umbral amarillo - rojo ^{3.2.4.3.3}	93-86%

Meta sexenal 3.2.4.4				
Año 3.2.4.4.1	Valor 3.2.4.4.2			Periodo al que corresponde el valor 3.2.4.4.3
	Indicador 3.2.4.4.2.1 (relativo)	Numerador 3.2.4.4.2.2 (absoluto)	Denominador 3.2.4.4.2.3 (universo de cobertura)	
2021				
Metas intermedias 3.2.4.5				
Año 3.2.4.5.1	Valor 3.2.4.5.2			Periodo al que corresponde el valor 3.2.4.5.3
	Indicador 3.2.4.5.2.1 (relativo)	Numerador 3.2.4.5.2.2 (absoluto)	Denominador 3.2.4.5.2.3 (universo de cobertura)	
2017 3.2.4.5.1.1				
2018 3.2.4.5.1.2				
2019 3.2.4.5.1.3				
2020 3.2.4.5.1.4				
2021 3.2.4.5.1.5				
Metas del ciclo presupuestario 3.2.4.6				
Periodo 3.2.4.6.1 (según la frecuencia de medición)	Valor 3.2.4.6.2			Periodo al que corresponde el valor 3.2.4.6.3
	Indicador 3.2.4.6.2.1 (relativo)	Numerador 3.2.4.6.2.2 (absoluto)	Denominador 3.2.4.6.2.3 (universo de cobertura)	
Periodo 1	0%	0	2500	trimestral
periodo 2	62%	1556	2500	trimestral
periodo 3	38%	994	2500	trimestral
periodo 4	0%	0	2500	trimestral

Características de las variables 3.2.5 (Se debe llenar este conjunto tanta veces como número de variables existan)	
Nombre 3.2.5.1	NIESG
Descripción de la variable 3.2.5.2	Número de incentivos entregados en semillas y granos
Medios de verificación 3.2.5.3	Datos oficiales de la SEFOA
Unidad de medida 3.2.5.4	Porcentaje
Desagregación geográfica 3.2.5.5	Estatal
Frecuencia 3.2.5.6	Trimestral
Método de recopilación de datos 3.2.5.7	Base de datos
Fecha de disponibilidad de la información 3.2.5.8	Fin de año
Características de las variables 3.2.5 (Se debe llenar este conjunto tanta veces como número de variables existan)	
Nombre 3.2.5.1	NIPSG
Descripción de la variable 3.2.5.2	Número de incentivos programados en semillas y granos
Medios de verificación 3.2.5.3	Datos oficiales de la SEFOA
Unidad de medida 3.2.5.4	Porcentaje

Desagregación geográfica ^{3.2.5.5}	Estatal
Frecuencia ^{3.2.5.6}	Trimestral
Método de recopilación de datos ^{3.2.5.7}	Base de datos
Fecha de disponibilidad de la información ^{3.2.5.8}	Fin de año

Elaboró
Director administrativo
Lic. Juan Alfonso González Mora

Responsable del Proyecto
Director de Agricultura
M.V.Z. Gustavo E. Vargas Farías

Autorizo
Titular de la entidad
Ing. José Luis Ramírez Conde




INICIO SESION

+ Usuario:
 + Contraseña:

Nota: Los campos marcados con + son obligatorios

SEFOA

REGISTRO







Beneficiario

Nombre	Cve
CURP	Elector
Foto IFE	
Calle	Numero
Localidad	Municipio
Codigo Postal	Colonia

A 06 DE MARZO DE 2019

DECLARACION DE DERECHOS DE SUPERFICIE A CULTIVAR

Folio Unico de Registro: **5525**

ANTE ESTA SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO DECLARO QUE SOY PRODUCTOR AGRICOLA DEL ESTADO DE TLAXCALA DESDE HACE _____ AÑOS, Y QUE EN ESTE CICLO AGRICOLA PRIMAVERA-VERANO 2018, SEMBRARE _____ HECTAREAS.

CERTIFICADO PARCELARIO	NO. DE PARCELA	LIBRO	HOJA	PROPIO/ RENTADO	SUPERFICIE HAS.	MUNICIPIO	EJIDO
52184	621 Z-1P-2/3	-	-	Propietario	1.01	Xalostoc	San Cosme Xalostoc
-	-	708/6	228	Propietario	1.96	Tetla de la Solidaridad	

ANDRES CORNEJO LIMA

NOMBRE Y FIRMA DEL PRODUCTOR

Solicito al Presidente del Comisariado y/o al presidente del Consejo de Vigilancia ratifique la informacion antes descrita.

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Tabla 1. 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.
Operador.	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Beneficiario.	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista a profundidad.	Opinión de los procesos del programa.
Operador (bodeguero).	12 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Observación de la entrega de apoyos.	12 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-

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

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Reactivos aplicados a los actores clave a nivel central.

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 período 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?

ANEXO 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: Felipe Ernesto Salazar Rostro.
- Nombres de los principales colaboradores:
 - Vanesa Martínez Serrano.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
 - C.P. Martha Aguilar Torrentera. Directora Técnica de Evaluación del desempeño
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: Adjudicación directa.
- Costo total de la evaluación: \$ 223,300.00 IVA incluido.
- Fuente de financiamiento: Recursos Estatales.

Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Argentina: El Cid.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Coneval (2017). *Términos de referencia de evaluación de procesos*. México: Coneval.
- El Sol de Tlaxcala (2018). *Apoyó SEFOA a 12 mil 850 productores agrícolas*. En: <https://www.elsoldetlaxcala.com.mx/local/apoyo-SEFOA-a-12-mil-850-productores-agricolas-2747043.html>
- Gobierno del Estado de Tlaxcala (2017). *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021*.
- Gobierno del Estado de Tlaxcala (2018). *Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala*.
- Gobierno de la República (2018). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. En *Psicología, Tópicos de actualidad*. Perú: UNMSM.
- Sagarpa-FAO (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero*. México: Sagarpa.
- SEFOA (2018). *Reglas de operación del PAISA*. México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.