

Evaluación de Procesos  
Ejercicio Fiscal 2018

# Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas

## Resumen ejecutivo

El Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) se implementa en 2012 con el objetivo de incrementar la producción de las unidades de producción primaria de los sectores agropecuario, pesquero y acuícola en las entidades federativas.

El PCEF se integra a los programas que se encuentran a cargo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa; actualmente SADER) a nivel Federal y a partir del 2016 se realiza la cooperación con los gobiernos estatales en cuanto a las actividades a desarrollar. En el Estado de Tlaxcala la instancia ejecutora de PCEF es la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA).

El programa se encuentra alineado normativamente a la meta 4: México Próspero del Plan Nacional de Desarrollo, específicamente con la estrategia 4.10: Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país. También cuenta con una alineación al Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala en su meta 1: Empleo, Desarrollo Económico y Prosperidad para las Familias; y con el Panorama Económico y del Empleo en el Estado a través de su objetivo 1.7: Fortalecer el desarrollo integral y sustentable del sector rural por medio de Programas que elevan la productividad y bienestar de los trabajadores del campo y sus familias.

Complementariamente el Programa se encuentra alineado al Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 en su objetivo 1: Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria.

La asignación presupuestaria del PCEF se realiza por medio del ramo 8 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación del Presupuesto de Egresos de la Federación, para el cual se asignaron 29.4 millones de pesos para el ejercicio 2018. Esta asignación corresponde al 80 por ciento del presupuesto aprobado al Programa, el 20 por ciento restante (12 millones) corresponde a

recursos estatales, teniendo así que el presupuesto total asignado a la operación del PCEF fue de 41.4 millones de pesos.

Pese a tener definido su objetivo y línea de acción, el programa no cuenta con documentos formales en los cuales se establezca la definición de su población potencial y objetivo, ni las estrategias de cobertura en el mediano y largo plazo.

El objetivo se busca cumplir a través del otorgamiento de apoyos económicos; primordialmente a productores que se encuentren en las categorías E1, E2, E3, E4, E5, E6; con el propósito de incentivar el desarrollo de las actividades primarias agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas con proyectos productivos que promuevan un impacto local o regional.

El desarrollo de los procesos del Programa tiene concordancia con el modelo general de procesos diseñado por el CONEVAL, sin embargo, para el caso del seguimiento de satisfacción de beneficiarios y contraloría social para el ejercicio 2018 aún no se tenía construido un instrumento de medición, si no que se contaba con un buzón de sugerencias instalado por la unidad responsable.

La operatividad general del PCEF es buena, aunque con deficiencias significativas en la documentación de actividades y en la capacidad de mano de obra, situación que genera una limitación en el pleno cumplimiento del objetivo establecido por el Programa.

## Índice

### Contenido

Resumen ejecutivo .....	2
Índice.....	4
Introducción .....	6
Objetivos de la Evaluación .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos Específicos .....	7
Alcance .....	7
1. Descripción del Programa.....	9
1.1. Descripción general .....	10
1.2. Problemática a atender .....	10
1.3. Contexto y condiciones en el que opera .....	11
1.4. Principales procesos en la normatividad vigente .....	14
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo .....	16
2.1. Análisis de gabinete .....	16
2.2. Análisis cualitativo .....	17
2.2.1. Observación directa .....	17
2.2.2. Entrevista semiestructurada.....	18
2.2.3. Entrevista en profundidad.....	19
2.2.4. Metodología para procesar y analizar la información .....	19
2.3. Trabajo de campo .....	19
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	21
3.1. Planeación.....	21
3.2. Difusión.....	22
3.3. Solicitud de apoyos .....	23
3.4. Selección de beneficiarios .....	24
3.5. Producción de bienes y servicios .....	26
3.6. Distribución de apoyos .....	26
3.7. Entrega de apoyos .....	27
3.8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos .....	28
3.9. Contraloría social y satisfacción de usuarios .....	29

3.10.	Evaluación y monitoreo .....	29
3.11.	Grado de consolidación operativa del Programa .....	30
4.	Hallazgos y resultados .....	32
5.	Recomendaciones y conclusiones .....	34
<b>Anexos .....</b>		<b>36</b>
<b>ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>		<b>36</b>
<b>ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS .....</b>		<b>39</b>
<b>ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA .....</b>		<b>41</b>
<b>ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROYECTO .....</b>		<b>42</b>
<b>ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROYECTO .....</b>		<b>43</b>
<b>ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA .....</b>		<b>49</b>
<b>ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA .....</b>		<b>50</b>
<b>ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA .....</b>		<b>51</b>
<b>ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA .....</b>		<b>53</b>
<b>ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....</b>		<b>57</b>
<b>ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>		<b>58</b>
<b>ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN .....</b>		<b>62</b>
<b>Bibliografía .....</b>		<b>63</b>

## Introducción

La realización de una evaluación de Procesos permite conocer los procesos operativos que se realizan en la implementación del programa, la identificación de los principales cuellos de botella que limiten el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas, así como realizar las recomendaciones pertinentes que desemboquen en la mejora operativa de los procesos.

El Programa Anual de Evaluación del Estado de Tlaxcala 2019 establece la obligación de realizar una evaluación de Procesos al ejercicio 2018 del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF), motivo por el cual se presenta el siguiente documento.

La Estructura de este documento consta de seis apartados, en el primero de ellos se describen las características propias del Programa y la problemática que busca solucionar.

En el segundo apartado se realiza la presentación de la estrategia metodológica seguida por el equipo evaluador para realizar la evaluación de Procesos al Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF).

El tercer apartado consta de la descripción de los procesos identificados en la operación de Programa, el cuarto y quinto apartado se componen por los hallazgos, recomendaciones y conclusiones de la evaluación, señalando los principales resultados, fortalezas, buenas prácticas, aspectos de mejora y amenazas identificadas.

El último apartado corresponde a la presentación de los anexos de la evaluación en donde se establecen de manera resumida los principales resultados de la evaluación, así como el mapeo de los principales procesos identificados.

## Objetivos de la Evaluación

### Objetivo general

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) para el ejercicio 2018 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. También se busca hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, 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 Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

### Alcance

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

La evaluación de Procesos del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) se realizó mediante trabajo de campo y un análisis de gabinete que permitió conocer la operatividad de gestión y normativa del Programa, así como identificar las áreas de oportunidad que permitan optimizar los procesos sobre los cuales opera el programa.

Como resultados de la evaluación se pudieron observar la eficiencia y eficacia de los procesos que conforman la operación del Programa y se lograron observar el nivel de consolidación del modelo de procesos con el que cuenta la Unidad Responsable.

## 1. Descripción del Programa

El Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) operó desde el año 2012 en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa); fue a partir del año 2016 que sus actividades se realizaron en convenio con los gobiernos estatales y se transfirieron recursos a través del Ramo 8 del presupuesto federal a la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado de Tlaxcala (SEFOA), siendo la unidad responsable de la operación del PCEF la Coordinación General de Delegaciones.

El objetivo general del PCEF es incentivar el desarrollo de las actividades primarias agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas con proyectos productivos o estratégicos de impacto regional, estatal o local. La coordinación con los gobiernos locales y la inversión en proyectos productivos o estratégicos del sector rural son la clave del Programa.

El PCEF 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 PCEF 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.

En la ejecución y operación del total de recursos para el PCEF, corresponde el 80 por ciento a la aportación de recursos federales y el 20 por ciento a la aportación de recursos estatales. Para el ejercicio fiscal 2018 se proyectaron 41.4 millones de pesos, 29.4 millones provenientes de la federación y los restantes 12 millones los financió el gobierno del Estado de Tlaxcala.

### **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.

Estrategia 1.7.1. Fortalecer la ejecución de programas federales y estatales de apoyo al sector rural. Es en este punto donde se alinean las operaciones del PCEF. Además, se busca mejorar la supervisión y la ejecución de programas federales.

### **1.2. Problemática a atender**

El PCEF pretende impulsar la capitalización de las unidades productivas y la modernización de la infraestructura y equipamiento agroindustrial y pesquero. Sin embargo, el Programa no cuenta con un diagnóstico del problema público que busca atender.

Tampoco se identifica adecuadamente a la población que padece el problema en términos cuantitativos, descriptivos y de ubicación geográfica, solamente se sigue la definición de población objetivo derivada de las reglas de operación del programa:

“La población objetivo del Programa está compuesta por las unidades de producción agrícola, pecuaria, de pesca y acuícolas, y las de nueva creación en las entidades federativas, preferentemente de los estratos E2, E3, E4 y E5.

Con atención prioritaria a los municipios establecidos en el Sistema Nacional Contra el Hambre, “Sin Hambre”, que se pueden consultar en el decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada Contra el Hambre, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 22 de enero de 2013. En el caso específico del Estado de Tlaxcala, son los municipios de El Carmen Tequexquitla, Huamantla, San Pablo del Monte y Zitlaltepec de Trinidad Sánchez Santos; así como aquellas localidades de media, alta y muy alta marginación, conforme a la clasificación del Consejo Nacional de Población (CONAPO).”

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 por ciento 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 promedio solo es de 3 toneladas por hectárea (ton/ha). En términos comparativos, esta cifra únicamente representa 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, siendo el principal cultivo el maíz blanco que 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.

Para el mismo año de referencia (2017), el valor total de la producción pecuaria fue de 3,419 millones de pesos. Donde la producción de carne en canal representó el 43.3 por ciento del valor total de la producción, seguido de la producción de ganado en pie con un porcentaje de 38.6 y en tercer lugar la producción de leche, que ascendió al 14.6 por ciento del valor.

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; el insuficiente financiamiento y descapitalización de las UP. En términos concretos esto significa 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.

Considerando la estratificación por ingreso, la mayor parte de los beneficiarios del PCEF se ubicaron en el estrato E4 (35.8 por ciento), esto es, productores empresariales con rentabilidad frágil; seguidos por el estrato E5 (32.1 por ciento), productores empresariales pujantes. Le siguió el E2 (17 por ciento), integrado por productores de subsistencia con vinculación al mercado y, en cuarto lugar, el E3 (13.2 por ciento) con productores en transición.

El 96.7 por ciento de las UP atendidas por el PCEF se dedica a actividades agropecuarias (con predominio de la actividad agrícola) y solamente tres por ciento dedicadas a actividades relacionadas con la Acuicultura y otras.

En 2018 el PCEF, a través de su componente agrícola, benefició a 294 productores de 38 municipios con la entrega de 90 bodegas, dos proyectos de material vegetativo, dos sistemas de riego y 200 implementos y tractores para una mejor producción en el campo (El Sol de Tlaxcala, 2018).

Con la disminución del presupuesto del PCEF a partir del ejercicio fiscal 2014, también disminuyeron el número de proyectos y el número de beneficiarios. Comparando el ejercicio fiscal del año 2014 con el de 2017, el número de proyectos y beneficiarios se ha reducido alrededor del 45 por ciento (689) y 56 por ciento (648) respectivamente.

#### 1.4. Principales procesos en la normatividad vigente

La principal normatividad del PCEF son las reglas de operación del Programa, el Presupuesto de Egresos de la Federación, y el Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.

En las reglas de operación del PCEF se indican los porcentajes de apoyo para cada componente y los requisitos que deben cumplir los productores rurales, los procesos de solicitud, selección y entrega de los recursos del Programa y que se resumen a continuación.

Respecto al componente de Infraestructura, Equipamiento y Maquinaria, los incentivos que otorga el PCEF son destinados a proyectos productivos y/o estratégicos a nivel de localidades en los subsectores agrícola, pecuario, pesca y acuícola, para infraestructura, equipamiento y maquinaria, tal y como se indica en los siguientes conceptos: hasta el 50 por ciento del costo sin rebasar los 10 millones de pesos para cinco productores organizados en figuras legales; hasta el 80 por ciento del costo sin pasar de los 250 mil pesos para productores de bajos ingresos; hasta 50 por ciento del costo con un límite de 30 mil pesos.

Para el componente de Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas; los incentivos serán destinados a proyectos productivos o estratégicos locales en los subsectores agrícola, pecuario, de pesca y acuícola, en paquetes tecnológicos, en los conceptos que el proyecto justifique y sean lícitos: Paquetes Tecnológicos Agrícolas para cultivos cíclicos y perennes, hasta 1,500 pesos por hectárea sin rebasar las 20 ha; Paquetes Tecnológicos Pecuarios para bovinos y para especies menores con sus equivalencias, hasta 1,500 por unidad animal en bovinos sin pasar de 20 unidades; Paquetes Tecnológicos de Pesca y Acuicultura, hasta 30 mil pesos por proyecto.

Los requisitos específicos en los dos componentes anteriores son la entrega de la documentación básica: Acta de nacimiento, CURP, RFC, comprobante de domicilio, acta constitutiva, entre otros. Una vez autorizado el estímulo se deben presentar y suscribir los siguientes requisitos: Opinión positiva del SAT, artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación, tener cubiertas las obligaciones en materia

de Seguridad Social, Anexo I Convenio Específico de Adhesión y su Anexo, así como el Anexo II Finiquito del Convenio Específico de Adhesión.

El Artículo 11 de las Reglas de Operación del PCEF señala que los Criterios técnicos y de impacto social de los dos Componentes serán ponderados por el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable y el Fondo de Fomento Agropecuario del Estado (FOFAE). En su primera sesión, dichas instancias definirán la planeación de acuerdo a las prioridades y características regionales para el desarrollo e impulso del sector en la entidad federativa (en materia agrícola, pecuaria, de pesca y acuicultura), validando y ponderando los 4 criterios técnicos básicos y los 2 criterios de impacto social: Incremento de la producción, Valor agregado a la producción, Mayor número de empleos directos, Mayor número de beneficiarios directos, Índice de CONAPO (grado de marginación) y el estrato del Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero (2012) de la Sagarpa.

## 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 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.

### 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 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 PCEF.

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.

- Presupuesto de Egresos de la Federación 2018.
- Análisis de procesos.
- 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 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 semiestructurada y entrevista a profundidad.

### **2.2.1. 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 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 repetitivas. 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.

### ***2.2.2. 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.

### ***2.2.3. 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).

### ***2.2.4. 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 y 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.	1 de abril de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Operador 1.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Beneficiario 1.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista <sup>a</sup> profundidad.	Opinión de los procesos del programa.
Observación de la entrega de apoyos	11 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-
Beneficiario 2.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Opinión de los procesos del programa.

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. Planeación

En la fase de planeación trabajan de manera conjunta tanto la instancia ejecutora del gobierno del Estado de Tlaxcala a través de la SEFOA, como la instancia normativa, la delegación estatal de la Sagarpa. Se presentan los objetivos generales y específicos del PCEF, de igual manera, los presupuestos convenidos con la federación y se proyectan las aportaciones estatales, determinando los componentes y los apoyos del Programa. El resultado es un proyecto general que define de forma precisa la operatividad del sistema en su conjunto.

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

**Tabla 2. Planeación**

<b>Proceso de planeación</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
La proyección de los objetivos, indicadores y presupuestos para coordinar la operatividad del Programa. Es el mecanismo base para la gestión de las demás fases del PCEF.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Antes del inicio de la difusión y de la publicación de la convocatoria del PCEF. Las reuniones de trabajo se realizan principalmente en el mes de febrero.
b) Personal	Suficiente, tanto de la SEFOA como de la delegación estatal de la Sagarpa.
c) Recursos financieros	Se proyecta el uso de los recursos para el Programa y para los gastos de operación derivados del funcionamiento del PCEF. Un monto total de 39.9 millones de pesos, 29.4 federales y 10.5 estatales; para el componente de infraestructura, equipamiento y maquinaria se asignan 38.1 millones y 1.8 para los gastos de operación.
d) Infraestructura	Oficinas del gobierno estatal.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Se establecen los objetivos y las metas del Programa, se determinan las poblaciones potenciales y objetivas. Además, se proyectan los indicadores y se estiman los recursos financieros para la operación del PCEF. De este proceso deriva la eficaz y correcta operación del Programa.	
Sistemas de información	
Plan operativo de trabajo, presupuestos específicos, indicadores y objetivos.	
Coordinación entre los actores	
En el Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable (Cedrus) interactúan el personal de la SEFOA encargado del PCEF y la delegación estatal de la Sagarpa.	
Pertinencia del proceso	
Permite la coordinación entre las instancias de gobierno federal y estatal para coordinar el PCEF.	
Importancia estratégica	

La planeación es el punto de partida para la ejecución del Programa, se determinan el problema o función de gobierno; la población potencial y objetivo (incluyendo la focalización en los estratos definidos en las Reglas de Operación); los objetivos y metas de los indicadores de seguimiento verificables; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el PCEF para lograr sus propósitos.

Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios

No aplica.

### 3.2. Difusión

La difusión del Programa la realiza el personal de la SEFOA asignado a ese propósito, el objetivo es que los productores agropecuarios del Estado de Tlaxcala se enteren a grandes rasgos de la existencia y operación del PCEF. En la propaganda se especifican el objetivo general, los objetivos específicos, los apoyos, los requisitos generales (para personas físicas y personas morales), los requisitos para cada componente, los criterios de calificación, derechos, obligaciones, exclusiones, los participantes y la ubicación de las ventanillas. En medios de comunicación como la radio y la televisión (ambos públicos) los mensajes son más cortos y específicos.

Uno de los principales lugares para difundir el Programa con mantas y carteles son los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) en el Estado de Tlaxcala. La publicación se hace además a través de la prensa y las páginas de internet de la SEFOA y la Sagarpa.

Toda la difusión del PCEF se realiza en un lenguaje cotidiano y sin tecnicismos, con el objetivo de que más productores del sector se sumen a los apoyos estatales. A continuación se indican las principales características de esta fase del Programa:

**Tabla 3. Difusión**

<b>Proceso de difusión</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Únicamente se elaboran y difunden las características del Programa, lo que da como resultado el conocimiento de los objetivos, requisitos, procesos de inscripción, selección y entrega de apoyos; esta fase es medular en el sentido de que orienta a los productores en cuanto a las fechas, lugares y operatividad para sumarse al PCEF.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Dos meses.
b) Personal	Operativo de la SEFOA.

c) Recursos financieros	Establecidos en los gastos de operación del Programa.
d) Infraestructura	Los CADER, los sistemas de radio y televisión estatal, servidores informáticos de la SEFOA y de la Sagarpa.
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 PCEF que sirve a los 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 agropecuarios 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, así como la población objetivo (a la que va dirigido el PCEF).	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Se planea realizar una encuesta durante el año 2019.	

### 3.3. Solicitud de apoyos

En las instalaciones de los CADER el personal de la SEFOA se recibe las solicitudes por parte de los productores. Es importante señalar que cada CADER atiende a un determinado número de municipios según la región a la que pertenezcan. 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. Luego de la entrega de las solicitudes, estas se trasladan a las oficinas de la SEFOA para la programación de la visita en la que se evalúa si el productor cuenta con las condiciones para ser beneficiario del Programa.

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

**Tabla 4. Solicitud de apoyos**

<b>Proceso de solicitud de apoyos</b>	
<b>Límites del proceso y su articulación con otros</b>	
Una semana después de la conclusión de 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), el personal de la SEFOA la recibe y ordena para llevarla a las oficinas de la Secretaría donde se procede a programar una visita para dictaminar la posible inclusión al PCEF.	
<b>Insumos y recursos</b>	
a) Tiempo	Tres semanas.
b) Personal	Personal de la SEFOA en las oficinas centrales y en los CADER.
c) Recursos financieros	Asignados en los gastos de operación.
d) Infraestructura	Los CADER de cada región y la SEFOA. Equipo de cómputo y oficina.
<b>Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente</b>	
Se reúnen y ordenan las solicitudes de ingreso al PCEF, para después programar una visita a la unidad de producción del posible candidato.	
<b>Sistemas de información</b>	
Captura en la base de datos del Sistema Único de Registro de Información (SURI)	
<b>Coordinación entre los actores</b>	
Los productores pueden realizar su registro de forma presencial o a través de internet, ya que por ambos medios la información es capturada en el SURI. Las solicitudes se ordenan para luego programar una visita por parte del personal de la SEFOA	
<b>Pertinencia del proceso</b>	
Permite conocer a la población interesada en el Programa, y así, verificar las condiciones de sus unidades de producción según lo expuesto en las solicitudes de ingreso.	
<b>Importancia estratégica</b>	
Esta fase permite concentrar la información de los productores interesados en contar con los apoyos que el Programa ofrece.	
<b>Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios</b>	
Se planea realizar una encuesta durante el año 2019. Aunque en la SEFOA ya existe un buzón de quejas y sugerencias.	

### **3.4. Selección de beneficiarios**

Este proceso se refiere a las actividades que realiza la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), como la revisión de solicitudes y la calificación de los proyectos de acuerdo a lo establecido en las reglas de operación de la Sagarpa, la autorización de los dictámenes por parte del FOFAE y su aprobación para el pago, en su caso, así como la publicación del listado de solicitudes con dictamen positivo o negativo. Los productos de esta fase son las actas de la UTE y del FOFAE, así como el listado de resultados publicados.

Para la dictaminación, en la instancia ejecutora primero se revisan minuciosamente los expedientes de las solicitudes recibidas para posteriormente realizar recorridos en las unidades de producción de los beneficiarios, sobre todo los que solicitan infraestructura y maquinaria, determinando la factibilidad y viabilidad de los proyectos para emitir su posterior dictamen. En el proceso de selección se permite elegir a los proyectos con mayor viabilidad técnica y económica para aumentar la productividad de las UP.

La instancia ejecutora califica las solicitudes recibidas del PCEF conforme a lo establecido en reglas de operación y es consistente conforme la planeación del Programa en el Estado.

Para mayor claridad se describen las características de este proceso:

**Tabla 5. Selección de beneficiarios**

<b>Proceso de selección de beneficiarios</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Visita, dictamen, evaluación y calificación de los proyectos. Esto permite emitir las actas para los beneficiarios del Programa.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	Personal de la SEFOA: UTE, y del FOFAE.
c) Recursos financieros	Correspondientes a los gastos operativos.
d) Infraestructura	Oficinas de la SEFOA, vehículos, sistema informático.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Las actas de la UTE y del FOFAE, así como el listado de resultados.	
Sistemas de información	
El SURI, las actas y la lista de los beneficiarios seleccionados.	
Coordinación entre los actores	
El personal que captura los datos de los posibles beneficiarios entrega la información a los evaluadores para que visiten y califiquen las condiciones de producción. A los productores seleccionados se les avisa vía telefónica que ya forman parte del PCEF.	
Pertinencia del proceso	
Es necesario verificar cuales son los proyectos que cumplen con los requisitos establecidos en las reglas de operación y sobre todo aquellos que mejor se orientan al logro de los objetivos sectoriales.	
Importancia estratégica	
Es el proceso realizado por los operadores para seleccionar a los beneficiarios del Programa, esto es a las personas físicas o morales que recibirán los apoyos del mismo. En este caso, no se seleccionan beneficiarios, sino proyectos.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Buzón de quejas y sugerencias.	

### 3.5. Producción de bienes y servicios

Una vez evaluados los proyectos se publica la lista de beneficiarios del Programa.

A continuación, se describen las principales características del proceso de producción de bienes y servicios:

**Tabla 6. Producción de bienes y servicios**

<b>Proceso de producción de bienes y servicios</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Emisión de las actas para los beneficiarios del PCEF, también se realiza la cotización necesaria para el apoyo que recibe el productor.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	SEFOA.
c) Recursos financieros	Muy limitados, se asignan directamente a través de los gastos de operación.
d) Infraestructura	Equipo de cómputo de la SEFOA.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
La lista de beneficiarios permite saber el uso de los recursos económicos por distribuir.	
Sistemas de información	
SURI	
Coordinación entre los actores	
El personal de la SEFOA encargado del dictamen y selección entrega al área correspondiente del PCEF la información necesaria para la dispersión de los apoyos.	
Pertinencia del proceso	
La entrega de actas y la publicación de resultados permiten a los productores cotizar los implementos agropecuarios necesarios para continuar con sus labores en el sector.	
Importancia estratégica	
Esos subsidios se convierten en el instrumento necesario para disminuir costos y en algunos casos aumentar la productividad de las UP.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Buzón de quejas y sugerencias.	

### 3.6. Distribución de apoyos

La dispersión de recursos a los productores se realiza luego de que estos ya han cotizado los implementos agropecuarios por los cuales se inscribieron al Programa.

Las características del proceso de distribución de apoyos se sintetizan en lo siguiente:

**Tabla 7. Distribución de apoyos**

<b>Proceso de distribución de apoyos</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Los proyectos de los beneficiarios seleccionados cotizan los medios de producción que requieren con los proveedores que ellos eligen para luego recibir los recursos financieros de apoyo por parte del PCEF.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	SEFOA.
c) Recursos financieros	39.9 millones de pesos, 29.4 federales y 10.5 estatales.
d) Infraestructura	Sistema de cómputo de la SEFOA.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Cotizaciones de los medios de producción para la correspondiente dispersión de los recursos económicos.	
Sistemas de información	
SURI	
Coordinación entre los actores	
Los proyectos seleccionados pueden acudir con su proveedor a cotizar los implementos para que así el personal de la SEFOA conozca la estimación de los recursos a dispersar.	
Pertinencia del proceso	
Los porcentajes de apoyo (subsidios) para la compra de medios de producción agropecuarios son dispersados luego de la cotización del beneficiario.	
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.	

### **3.7. Entrega de apoyos**

Se otorgan los subsidios correspondientes a cada proyecto seleccionado y los supervisores de la SEFOA verifican que los productos adquiridos con los apoyos del programa si correspondan a los ya cotizados.

En el PCEF el proceso incluye la firma del Convenio Específico de Adhesión (de conformidad con la fracción V del artículo 328 de las ROP) y la realización del pago. La entrega de apoyos por parte de los operadores del Programa se realiza de forma homogénea para todas las solicitudes autorizadas.

Un factor a tener en consideración en la entrega de los apoyos es la veda electoral, pues retrasa el proceso de selección de los beneficiarios.

Dadas las características del PCEF en algunos casos ocurre que los productores agropecuarios al momento de ser notificados de que autorizaron su solicitud no cuentan con los recursos de su aportación.

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

**Tabla 8. Entrega de apoyos**

<b>Proceso de entrega de apoyos</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Después de la cotización de los implementos agropecuarios por parte del proveedor del beneficiario del Programa, se dispersan los recursos necesarios para que sean adquiridos en tiempo y forma. Más adelante los supervisores del Programa tienen la facultad de verificar el uso correcto del apoyo a través de visitas aleatorias a las UP.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	Entrega de los recursos teniendo en cuenta las vedas electorales.
b) Personal	Suficiente por parte de la SEFOA.
c) Recursos financieros	38.1 millones de pesos.
d) Infraestructura	La entrega de los recursos con las actas correspondientes se realiza en los CADER.
Productos y su utilidad como insumos para ejecutar el proceso subsecuente	
Actas de entrega-recepción, las mismas incluyen los datos a detalle del implemento adquirido, así como fotografías del beneficiario con el mismo.	
Sistemas de información	
SURI	
Coordinación entre los actores	
Se levanta un acta que comprueba la entrega de los recursos por parte del personal del PCEF a los beneficiarios.	
Pertinencia del proceso	
Es la fase que permite colocar los apoyos financieros directamente a los beneficiarios, sin pasar por terceros.	
Importancia estratégica	
Permite que los productores del sector adquieran los implementos agropecuarios para el incremento de la productividad de sus UP o la disminución de los costos.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
Buzón de quejas y sugerencias.	

### **3.8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

A través de un proceso aleatorio se determinan cuáles son los proyectos susceptibles de visita para comprobar el uso eficaz de los apoyos del Programa.

La instancia ejecutora no cuenta con el personal suficiente para realizar el seguimiento de apoyos con mayor oportunidad, esto debido a que los montos

destinados a los gastos de operación no permiten la contratación del personal específico para esta actividad.

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

**Tabla 9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

<b>Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	
Límites del proceso y su articulación con otros	
Supervisión aleatoria.	
Insumos y recursos	
a) Tiempo	No se especifica.
b) Personal	Insuficiente para realizar esta labor.
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 Programa.	
Sistemas de información	
En construcción.	
Coordinación entre los actores	
No está definida.	
Pertinencia del proceso	
Mostrar el uso eficaz y eficiente de los apoyos del PCEF.	
Importancia estratégica	
Permite conocer por parte de la SEFOA el uso de los apoyos otorgados.	
Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios	
No aplica.	

### **3.9. Contraloría social y satisfacción de usuarios**

Actualmente se construye una encuesta para conocer por parte de los beneficiarios del Programa su satisfacción con la operación del mismo. Se debe destacar que en la SEFOA existe un buzón de quejas y sugerencias, donde toda esa información llega directamente a los directivos de los programas.

### **3.10. Evaluación y monitoreo**

El ejercicio sistemático de evaluaciones permite la retroalimentación de los procesos del Programa, generando los comentarios necesarios respecto a los aspectos

susceptibles de mejora, esto a partir de dictámenes realizados por consultores externos.

### 3.11. 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 retroalimenten 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 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 (Véase la Tabla 1):

**Tabla 10. 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.

La calificación del grado de maduración de los procesos se obtuvo a nivel de análisis de gabinete. En la Tabla 2 se evalúa el grado de consolidación operativa de los procesos.

**Tabla 11. Grado de consolidación operativa**

Proceso	Elemento que cumple (inciso a, b, c, d, e)	Puntaje	Nivel
Planeación	a, b, c	3	Medio
Difusión	b, c	2	Bajo
Solicitud de apoyos	a, b, c, d, e	5	Muy alto
Selección de beneficiarios	a, b, c, d	4	Alto
Producción de bienes y servicios	a, b, c	3	Medio
Distribución de apoyos	a, b, c, d, e	5	Muy alto
Entrega de apoyos	a, b, c, d, e	5	Muy alto
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	a, b	2	Bajo
Contraloría social y satisfacción de usuarios		0	Nulo
Monitoreo y evaluación	a, b	2	Bajo

## 4. Hallazgos y resultados

Luego de la revisión de los procesos del Programa se encontraron los siguientes hallazgos:

- El problema que se identificó no coincide con el objetivo del Programa, pues la situación negativa del sector no se plantea como bajos niveles de productividad.
- No se elaboró un documento de diagnóstico para abordar los problemas del sector agropecuario del Estado de Tlaxcala.
- El programa no contó con un plan de trabajo del problema público que busca atender.
- No se identificó adecuadamente a la población que padece el problema en términos cuantitativos, descriptivos y de ubicación geográfica, lo que no da cumplimiento al Artículo 22 del PEET.
- El Programa no presentó justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que se lleva a cabo.
- El PCEF no presentó documentos normativos donde se vincule directa o indirectamente con los objetivos, los ejes y los temas de los programas sectoriales, especiales, institucionales.
- No se encontraron mecanismos para identificar la ubicación de su población objetivo.
- El PCEF 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, cierto es que está en proceso de construcción una encuesta, y que la SEFOA ya cuenta con un buzón de quejas y sugerencias.
- El programa no presentó documentos que permitan saber si se recolectó información socioeconómica de sus beneficiarios.
- 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.

## 5. Recomendaciones y conclusiones

Las principales recomendaciones para el PCEF se enlistan a continuación:

- a) Incluir en la definición del problema focal la baja productividad de las unidades de producción como la situación negativa que busca revertir el Programa.
- b) Realizar un diagnóstico de los problemas que enfrenta el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala, especialmente sobre el problema de la baja productividad. En este documento se deberán incluir las causas, efectos y características del problema, así como la cuantificación y ubicación geográfica que presenta la situación negativa.
- c) Revisar y elaborar un documento 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.
- 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) Establecer mecanismos para identificar la población objetivo del PCEF que sean congruentes con los criterios de selección y cuyas fuentes de información estén debidamente actualizadas, verificadas y publicadas.
- g) Desarrollar instrumentos periódicos y sistematizados que permitan medir el grado de satisfacción de la población o área de enfoque atendida.
- h) Definir un procedimiento de recopilación de información socioeconómica de sus beneficiarios como parte del diagnóstico del PCEF.
- i) 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 impactos del programa.

- j) Incluir en el formato de la MIR la definición de los indicadores, la línea base y el comportamiento del indicador.
- k) Hacer un análisis y proponer la unificación y/o coordinación explícita de los programas que busquen aumentar la productividad de las unidades económicas.
- l) Elaborar los manuales de procedimientos para los operadores.
- m) 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.
- n) Se recomienda que durante el proceso de selección de los proyectos se subsidie en primera instancia a los productores de granos, seguidos de los ganaderos y finalizando con los agricultores de hortalizas y frutas. Este mecanismo de priorización de granos y ganadería sobre otros cultivos es el mismo que utilizan los países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y Francia.

## Anexos

### ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	08, Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
	Institución	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) y Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA).
	Entidad	Tlaxcala.
	Unidad Responsable	Coordinación General de Delegaciones.
	Clave Presupuestal	240.
	Nombre del Programa	Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas.
	Año de Inicio	2016
	Responsable titular del Programa	Mvz. Gustavo Eduardo Vargas Farías, Mvz. Joel Vargas González.
	Teléfono de contacto	246 46 50 900 (ext. 2228), 246 46 50 900 (ext. 2234).
	Correo electrónico de contacto	mvzgustavovargas@gmail.com y dirganatlax@hotmail.com
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del Programa	Incentivar el desarrollo de actividades primarias agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas con proyectos productivos o estratégicos de impacto regional, estatal o local.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Presupuesto de Egresos de la Federación; Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala.
	Eje del PND con el que está alineado	Meta Nacional 4 “México Próspero”.

Tema	Variable	Datos
	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”.
	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	Que las Unidades de Producción Primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en el Estado incrementen su productividad.
<b>Población potencial</b>	Definición	Población de municipios establecidos en la Cruzada Nacional contra el Hambre y localidades de media, alta y muy alta marginación,
	Unidad de medida	Unidades Económicas Rurales
	Cuantificación	133,133.913 UER
<b>Población objetivo</b>	Definición	Está compuesta por las unidades de producción agrícola, pecuaria, de pesca y acuícolas, y las de nueva creación en las entidades federativas, preferentemente de los estratos E2, E3, E4 y E5 que realizaron su solicitud de apoyo
	Unidad de medida	Unidades Económicas Rurales
	Cuantificación	2,005 UER
<b>Población atendida</b>	Definición	UER apoyadas por el programa
	Unidad de medida	Unidades Económicas Rurales

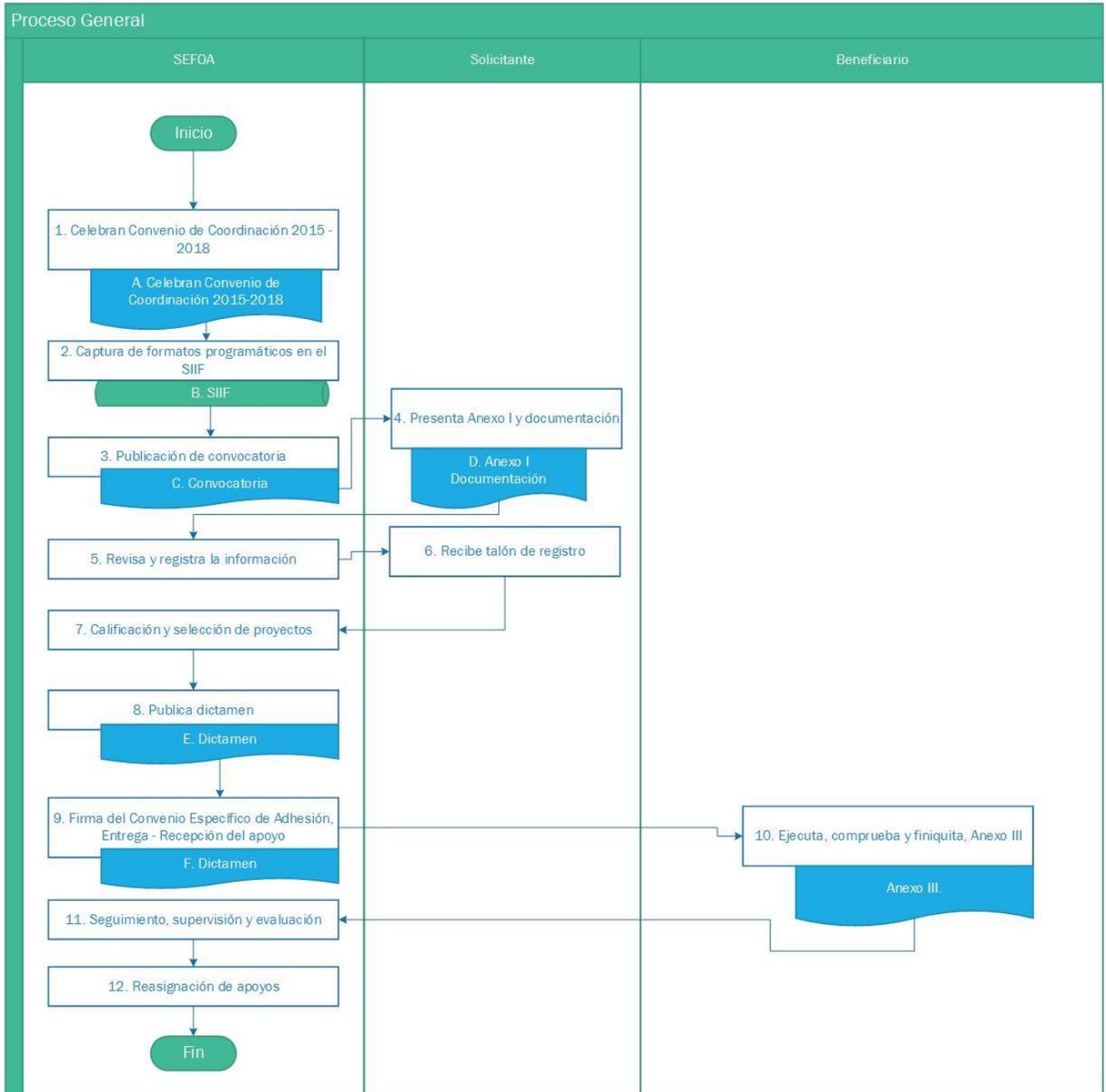
Tema	Variable	Datos
	Cuantificación	401 UER
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	41.4
	Presupuesto modificado (MDP)	41.4
	Presupuesto ejercido (MDP)	41.4
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades federativas en los que opera el Programa	En las 32 entidades federativas.
<b>Focalización</b>	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
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> 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 Concurrencia con la Entidades Federativas.
	2	Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018.
	3	Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala 2018.
	4	Matriz de indicadores para resultados 2018.
	5	Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	6	Elaboración de la convocatoria para la población objetivo.
	7	Convocatoria publicada en los CADER.
	8	Difusión del Programa en la radio y la televisión estatal, así como en las páginas de internet de la SEFOA y la Sagarpa.
<b>Solicitud de apoyos:</b> 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.	9	Recepción y captura de solicitudes en los CADER o por internet.
	10	Visita técnica y de evaluación para conocer las condiciones de producción.
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	11	Dictamen de los proyectos mejor evaluados.
	12	Aviso por vía telefónica a los beneficiarios de los proyectos seleccionados.
	13	Publicación del padrón de beneficiarios (interno).
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	14	Elaboración de las actas de entrega y recepción de los recursos del PCEF.
	15	Cotización por parte del beneficiario del implemento agropecuario con el proveedor de su preferencia.
<b>Distribución de apoyos:</b> 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).	16	Dispersión de los recursos del Programa a través de las actas de Entrega-Recepción.
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	17	Entrega en los CADER del porcentaje acordado del subsidio del Programa al beneficiario.

<p><b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> 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.</p>	<b>18</b>	<p>Visita aleatoria por parte del personal de la SEFOA para conocer el uso y operación de los implementos agropecuarios adquiridos.</p>
<p><b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<b>19</b>	<p>Encuesta de satisfacción en proceso de elaboración. La SEFOA ya cuenta con un buzón de quejas y sugerencias para los productores agropecuarios.</p>
<p><b>Evaluación y monitoreo:</b> 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.</p>	<b>20</b>	<p>Aspectos susceptibles de mejora a partir de evaluaciones realizadas por consultores externos.</p>

## ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA



## 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			La difusión del programa y la contraloría social no están normadas en documentos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Los operadores del Programa conocen cada uno de los procesos excepto para la contraloría social que está en construcción.
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			Los que se basan en la MIR.
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					2.5

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

<b>Planeación</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Proyección de los objetivos, indicadores y presupuestos.
	Fin	Elaboración de documentos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las reuniones de trabajo se realizan principalmente en el mes de febrero de cada ejercicio fiscal.
	Personal	De la SEFOA y de la delegación estatal de la Sagarpa.
	Recursos financieros	39.9 millones de pesos, 29.4 federales y 10.5 estatales.
	Infraestructura	Oficinas del gobierno estatal.
	Otros	Papelería y equipo de cómputo.
Productos	Productos del Proceso	Documentos que contienen 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	Plan operativo de trabajo, presupuestos específicos, indicadores y objetivos.
	Tipo de información recolectada	Presupuestos, indicadores, metas y objetivos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Dado que en esta fase se diseñan los indicadores.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, ya que participan tanto los diseñadores como los operadores del Programa.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, es el inicio de todo el Programa de trabajo.

<b>Difusión</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Elaboración de la publicidad para dar a conocer el Programa.
	Fin	Difusión del Programa en diversos medios de comunicación y en los CADER
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Dos meses.
	Personal	Operativo de la SEFOA.
	Recursos financieros	Gastos de operación.
	Infraestructura	Los CADER y los servidores informáticos de la SEFOA y la Sagarpa.
	Otros	Papelería y mantas.
Productos	Productos del Proceso	Carteles y publicidad.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, ya que es la forma de dar a conocer las características del Programa.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistemas informáticos de la propia SEFOA.
	Tipo de información recolectada	No aplica.

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, derivado de que en la publicidad se enuncian los objetivos del Programa.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí. Es una etapa clave para dar a conocer de qué trata el Programa.

<b>Solicitud de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Entrega de solicitudes para su llenado.
	Fin	Recepción y organización de las solicitudes recibidas.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Tres semanas.
	Personal	Personal de la SEFOA en las oficinas centrales y en los CADER.
	Recursos financieros	Asignados en los gastos de operación.
	Infraestructura	Los CADER de cada región y las oficinas del Programa en la SEFOA. Equipo de cómputo y oficina.
	Otros	Solicitudes impresas.
Productos	Productos del Proceso	Solicitudes de ingreso al Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SURI
	Tipo de información recolectada	Personal de los posibles beneficiarios y algunos datos sobre las características de las UP.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí. Entre el personal de los CADER y los operadores del SURI.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí. Representa la fase de inscripción al Programa.

<b>Selección de beneficiarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Visita a los posibles candidatos para ingresar al programa.
	Fin	Emisión de las actas para los proyectos seleccionados.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	Personal de la SEFOA: UTE, y del FOFAE.
	Recursos financieros	Gastos de operación.
	Infraestructura	Oficinas de la SEFOA, vehículos, sistemas informáticos.
	Otros	Papelería.
Productos	Productos del Proceso	Actas de la UTE y del FOFAE, así como el listado de resultados.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SURI.
	Tipo de información recolectada	Sobre los proyectos seleccionados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Permite conocer a la población atendida por el Programa.

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí.

Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Emisión de las actas para los proyectos que serán beneficiados por el PCEF.
	Fin	Entrega de las actas luego de la cotización por parte del proveedor del beneficiario.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	Personal de la SEFOA.
	Recursos financieros	Muy limitados, se asignan directamente a través de los gastos de operación.
	Infraestructura	Equipo de cómputo de la SEFOA.
Productos	Otros	Papelería.
	Productos del Proceso	Actas de entrega y lista de beneficiarios.
Sistemas de información	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
	Sistema(s) empleado	SURI.
	Tipo de información recolectada	No aplica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí. La entrega de las actas y la publicación de resultados permiten a los productores cotizar los implementos agropecuarios necesarios para continuar con sus labores en el sector.

Distribución de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Los proyectos de los beneficiarios seleccionados cotizan los medios de producción que requieren con los proveedores que ellos eligen para después recibir los recursos financieros de apoyo por parte del Programa.
	Fin	Entrega de las actas correspondientes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	SEFOA.
	Recursos financieros	39.9 millones de pesos, 29.4 federales y 10.5 estatales.
	Infraestructura	Sistema de cómputo de la SEFOA.
Productos	Otros	Sistema de impresión y papelería.
	Productos del Proceso	Actas y cotizaciones de los implementos agropecuarios.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
	Sistema(s) empleado	SURI.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Cotizaciones de los implementos agropecuarios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. Los beneficiarios entregan su cotización y los operadores estiman el porcentaje de apoyo a otorgar.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

<b>Entrega de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Evento de entrega con el gobernador del Estado de Tlaxcala en algunos casos, o en los CADER.
	Fin	Dispersión de recursos económicos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Entrega de los recursos teniendo en cuenta las vedas electorales.
	Personal	SEFOA y otras instancias estatales.
	Recursos financieros	38.1 millones de pesos.
	Infraestructura	La entrega de los recursos con las actas correspondientes se realiza en los CADER.
	Otros	No se especifica.
Productos	Productos del Proceso	Actas de entrega-recepción, las cuales incluyen los datos del implemento adquirido.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SURI.
	Tipo de información recolectada	Población atendida y monto de recursos dispersados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se levanta un acta que comprueba la entrega de los recursos por parte del personal del PCEF a los beneficiarios.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí. Es la fase que permite colocar los apoyos financieros directamente a los beneficiarios, sin pasar por terceros.

<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Supervisión aleatoria a los proyectos que fueron seleccionados.
	Fin	No se especifica.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	Insuficiente para realizar esta labor.
	Recursos financieros	Insuficientes.
	Infraestructura	No se especifica.
	Otros	No se especifica.
Productos	Productos del Proceso	Acta de supervisión del uso de los apoyos del Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No.
Sistema(s) empleado		En construcción.

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	Uso de los apoyos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Parcialmente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí.

<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	No se especifica.
	Fin	No se especifica.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	SEFOA.
	Recursos financieros	No se especifica.
	Infraestructura	No se especifica.
	Otros	No se especifica.
Productos	Productos del Proceso	Encuesta de satisfacción y sistema informático en construcción.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No se especifica.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se especifica.
	Tipo de información recolectada	Similar a la recolectada a través del buzón de quejas y sugerencias.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Una vez que esté concluido el método y el sistema para realizar la encuesta.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No se especifica.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí. Será pertinente.

<b>Evaluación y monitoreo</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
Límites	Inicio	Solicitud de una evaluación, ya sea interna o realizada por consultores externos.
	Fin	Documento de evaluación del Programa que contiene los aspectos susceptibles de mejora del PCEF.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se especifica.
	Personal	SEFOA (evaluación interna), o consultoría externa.
	Recursos financieros	No se especifica.
	Infraestructura	No se especifica.
	Otros	No se especifica.
Productos	Productos del Proceso	Evaluación del PCEF.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, ya que permite mejorar los diseños, procesos y resultados del Programa.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se especifica.
	Tipo de información recolectada	Documentos generados durante la gestión operativa del PCEF.

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	No se especifica.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí. Permite conocer la operación del Programa y su contribución al logro de los objetivos planteados.

## 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
No aplica	-	-	-	-	-

## ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

<b>FODA</b>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento continuo de los beneficiarios pese a no contarse con un instrumento formal</li> <li>2. Instalación de un buzón de sugerencias</li> <li>3. El Programa presenta complementariedad con otros Programas</li> <li>4. El Programa presenta reglas de operación</li> <li>5. Los operadores tienen pleno conocimiento de los procesos del Programa</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de un manual de procedimientos a nivel estatal</li> <li>2. Generación de instrumentos que midan el grado de satisfacción de la población atendida</li> <li>3. Alinear la problemática a atender y las líneas de acción a los objetivos del Programa</li> <li>4. Establecer una metodología formal para el cálculo de la población potencial, objetivo y atendida.</li> <li>5. Redefinir los criterios de selección de beneficiarios para brindar mayor apoyo a los sectores más necesitados</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen coincidencia entre problemática planteada y el objetivo del Programa</li> <li>2. No existe una cuantificación formal de la población potencial, objetivo y atendida</li> <li>3. Falta de personal para la correcta operación del Programa</li> <li>4. La alineación del Programa no se encuentra en un documento formal</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con un diagnóstico de la problemática en el sector agropecuario del Estado de Tlaxcala</li> <li>2. No se cuenta con un manual de procedimientos que delimite los procesos del Programa</li> <li>3. La MIR del Programa es deficiente</li> <li>4. No se cuenta con documentación probatoria de la realización de los procesos del Programa</li> </ol>

## ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

### A) Consolidación

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	La cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo no está definida	Establecer una metodología formal para la cuantificación de población potencial y objetivo	SEFOA	Recursos Humanos, Metodología CONEVAL	El establecimiento formal de las poblaciones potencial y objetivo contribuirán apropiadamente en la correcta operación del Programa	Mejora en la operación del Programa y atención a población vulnerable	Documento formal de cuantificación de poblaciones	Alto
Planeación	El enfoque del Programa no corresponde al objetivo del mismo	Alinear las actividades y apoyos del Programa al objetivo planteado por normativa	SEFOA	Manual de procedimientos	Una alineación correcta del Programa facilitaría y optimizaría su ejecución	Cumplimiento de las metas y objetivos planteados	Manual de procedimientos del Programa	Alto
Difusión	Las poblaciones objetivo y atendidas son muy bajas en comparación con la población potencial	Incrementar la difusión del Programa entre las población potencia	SEFOA	Campaña publicitaria	Una buena difusión incrementaría la cobertura del Programa	Incremento de la cobertura del Programa	-	Alto
Selección de beneficiarios	El Programa brinda poco apoyo a la población objetivo	Redefinir los criterios de selección de beneficiarios para atender a la población con mayor vulnerabilidad	SEFOA	Reenfoco de otorgamiento de apoyos	Enfocar la distribución de apoyos hacia estratos más vulnerables incrementará los resultados positivos del Programa	-	-	Alto
General	No se cuenta con la documentación adecuada de los procesos	Documentar formalmente las actividades realizadas	SEFOA	-	Mejoramiento en la operatividad y seguimiento de los procesos	Optimización en el cumplimiento de logros y objetivos planteados	Evidencia documental probatoria (Oficios, Minutas, Acuses, Actas, etc.)	Alto

**B) Reingeniería de procesos**

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
N/A										

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

### Sistema Único de Registro de Información (SURI).

#### Objetivo

Estandarizar, sistematizar y normalizar a nivel nacional el proceso de recepción y atención de solicitudes de los programas de la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), considerando las asimetrías en cada programa, así como la operación en cada entidad federativa.

Establecer un servicio de calidad, transparente al solicitante que le permita contar con la mayor oportunidad de información.

#### Capturas de Pantalla



Imagen 1. Pantalla principal del SURI.



Imagen 2. Pantalla de Acceso a SURI.

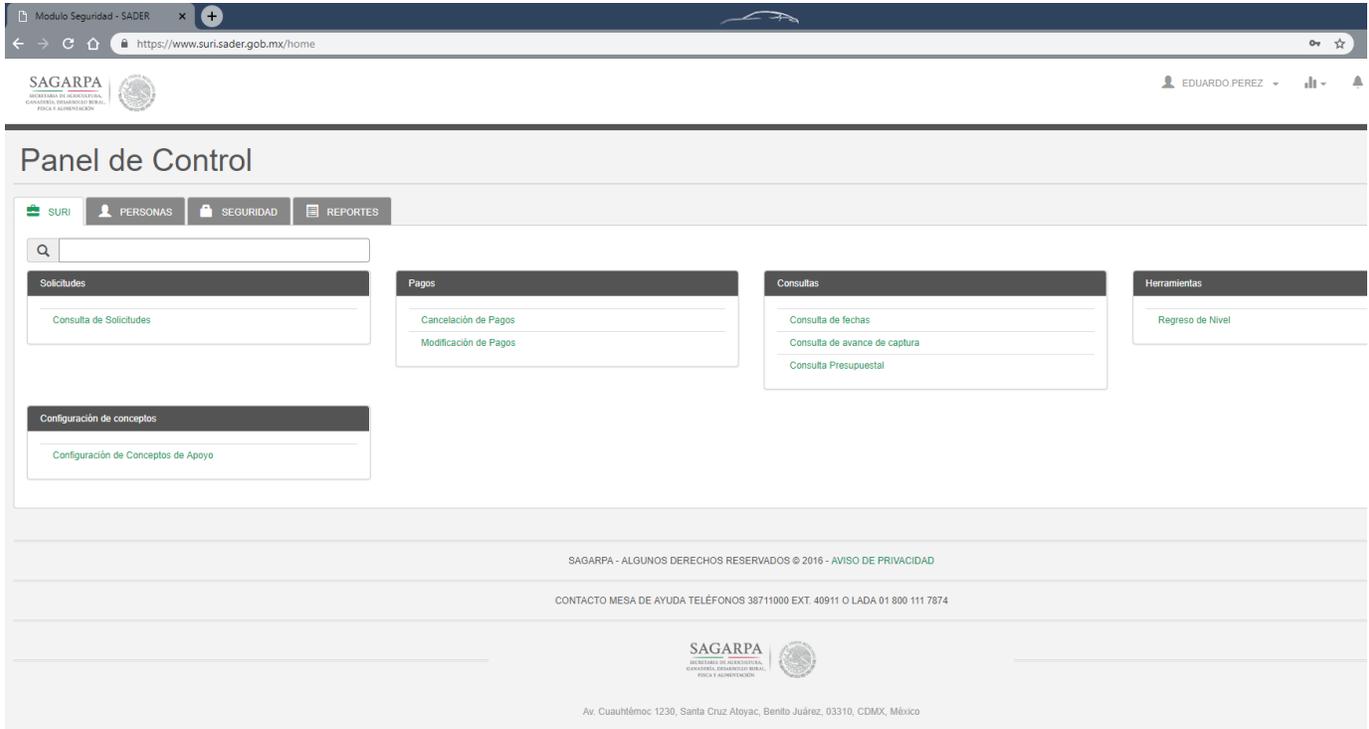


Imagen 3. Pantalla del Panel de Control de SURI.

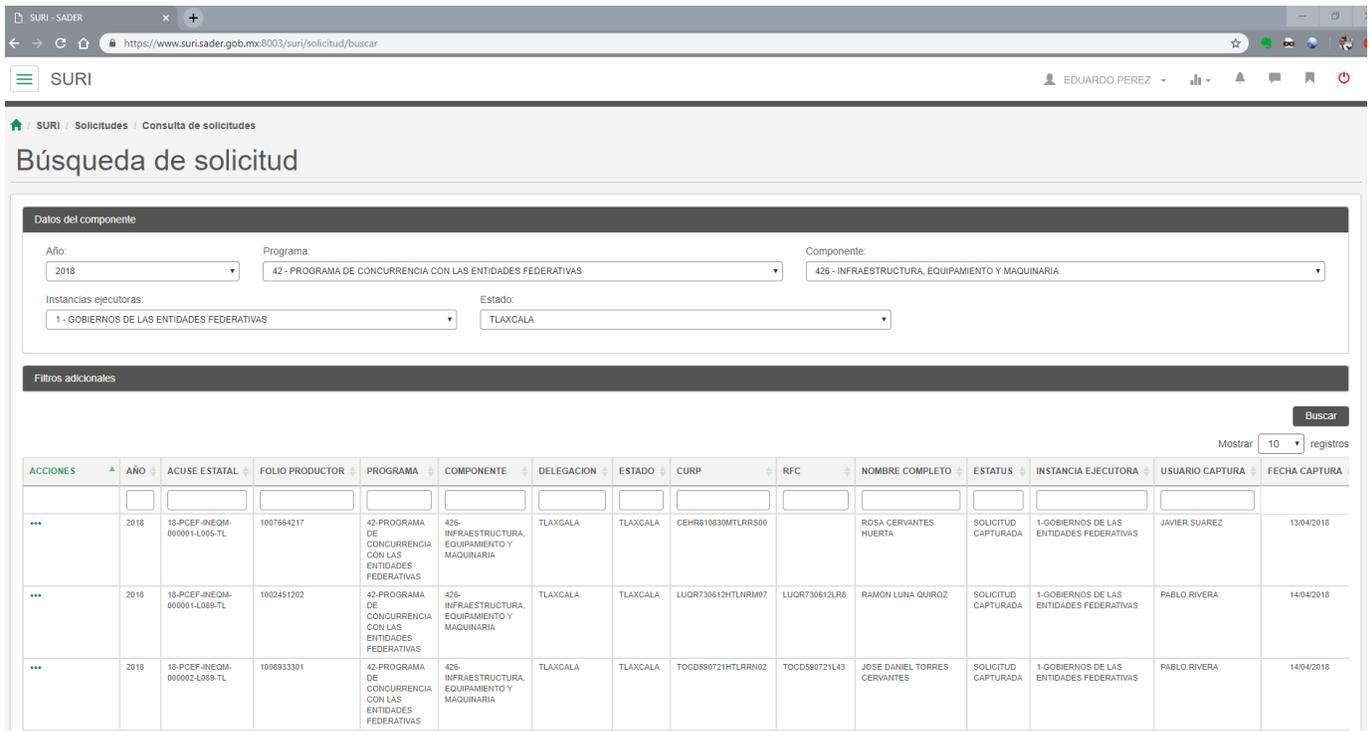


Imagen 4. Pantalla de Búsqueda y seguimiento de solicitudes.

SURI - SADER

https://www.suri.sader.gob.mx:8003/seguimiento/DetalladoPagos

SURI

EDUARDO PEREZ

SURI / Detallado de Pagos

## Detallado de Pagos

Seleccione los filtros para generar los reportes

**Año de Ejercicio**  
2018

**Programa**  
PROGRAMA DE CONCURRENCIA CON LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

**Componente**  
INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA

**Entidad/Delegación**  
TLAXCALA

Generar Reporte

Descargar CSV

SAGARPA - ALGUNOS DERECHOS RESERVADOS © 2016 - AVISO DE PRIVACIDAD

CONTACTO MESA DE AYUDA TELÉFONOS 38711000 EXT. 40911 O LADA 01 800 111 7874

**SAGARPA**  
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESQUERÍA Y FOMENTO RURAL

Av. Cuauhtémoc 1230, Santa Cruz Atoyac, Benito Juárez, 03310, CDMX, México

Imagen 5. Pantalla de Detallado de Pagos de solicitudes.

## ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Participante entrevistado	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista	Metodología utilizada	Instrumentos aplicados 1/
Actor clave a nivel central.	1 de abril de 2019.	Una hora con treinta minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Operador 1.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Procesos.
Beneficiario 1.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista a profundidad.	Opinión de los procesos del programa.
Observación de la entrega de apoyos	11 de abril de 2019.	-	Observación directa.	-
Beneficiario 2.	11 de abril de 2019.	50 minutos.	Entrevista semiestructurada.	Opinión de los procesos del programa.

## ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### Reactivos aplicados a los actores clave a nivel central.

<b>Planeación estratégica</b>
¿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?
<b>Difusión</b>
¿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?
<b>Solicitud de apoyos</b>
¿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?
<b>Selección de beneficiarios</b>

¿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: Aleida Martínez Muñoz
- Nombres de los principales colaboradores:
  - Vanesa Martínez Serrano.
  - Felipe Salazar.
- 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 Federales.

## 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*.
- Gobierno de la República (2018). *Presupuesto de Egresos de la Federación*. México: SHCP.
- 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 PCEF*. México: Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.