

Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF)

EVALUACIÓN EN MATERIA DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS Ejercicio fiscal 2019

Programa Anual de Evaluación 2020

Programa de Apoyo a la Economía Familiar

EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS PROGRAMA DE APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR EJERCICIO FISCAL 2019

Programa Anual de Evaluación 2020

Empresarial Consultores, S. C.
Secretaría de Fomento Agropecuario
Secretaría de Planeación y Finanzas
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación general:
Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño
Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en:
<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de Empresarial Consultores, S. C. en coordinación con la Secretaría de Fomento Agropecuario y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

**SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO (2020).
Evaluación de Consistencia y Resultados. Programa
de Apoyo a la Economía Familiar. Tlaxcala:
Gobierno del Estado de Tlaxcala.**

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF) se creó en el año 2011 y opera mediante un subsidio que otorga el gobierno del Estado de Tlaxcala, con la finalidad de brindar asesoría técnica y capacitación, así como apoyo económico, a la población tlaxcalteca, para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar; el programa ha sido operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario a través de su Dirección de Ganadería.

El recurso económico asignado al programa es de \$7'701,800.00, y corresponde a la partida 4311, "subsidios a la producción", que proviene del presupuesto de egresos del Estado de Tlaxcala (periódico oficial del gobierno del estado de Tlaxcala, fechado el 31 de enero de 2019).

En el marco del programa anual de evaluación 2020 del gobierno del estado de Tlaxcala para evaluar fondos y programas correspondientes al ejercicio fiscal 2019, emitido el 31 de enero de 2020 por la Dirección de Evaluación Técnica del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas, se realiza la evaluación de consistencia y resultados del Programa de Apoyo a la Economía Familiar que operó la SEFOA en el ejercicio fiscal 2019.

La evaluación de consistencia y resultados 2019 permitió identificar los procesos operativos y de gestión que tuvieron lugar durante la ejecución del programa, sus fortalezas/debilidades, oportunidades/amenazas, así como las áreas de mejora para cumplir cabalmente con los objetivos y metas del PAEF. Entre los principales hallazgos y áreas de oportunidad detectadas, se encuentran las siguientes:

En cuanto a su diseño, el programa acusa carencias que es necesario atender con el fin de focalizar su intervención e incrementar su eficacia. En particular, no cuenta con un diagnóstico del problema público que busca atender ni definiciones de las poblaciones potencial y objetivo.

El PAEF se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo y al Plan Nacional de Desarrollo vigentes y por ello puede contribuir al logro de los objetivos en esos ámbitos en materia de mejora de las condiciones de vida de la población rural.

La falta de un plan estratégico y de planes anuales limitan también la capacidad del programa para mejorar su gestión e incrementar su impacto en la población beneficiaria. En este tema, el proceso de planeación que es necesario instaurar en la

gestión del PAEF debe considerarse una estrategia de cobertura que parte por supuesto de la caracterización y estimación de sus poblaciones potencial y objetivo.

La operación del programa se beneficia de la amplia experiencia del personal operativo y de la institución encargada de la gestión del programa. Las reglas de operación del programa (ROP) establecen con claridad los procedimientos para registrar y tramitar solicitudes, seleccionar beneficiarios y otorgar los apoyos.

Se dispone de una propuesta de manuales de organización y de procedimientos que es necesario complementar con aspectos relativos al proceso de planeación. Es importante que se concluya con el trámite jurídico-administrativo del caso para que los manuales aludidos se formalicen y emitan oficialmente.

La carencia de una MIR propia del PAEF, limitante que estuvo presente hasta el año 2019, implicaba la inserción de sus fines, propósitos, componentes y actividades en la MIR global de la SEFOA. A partir de 2020, existe una MIR particular del programa, hecho que contribuye a una mejor y más pertinente evaluación de sus resultados particulares. A este respecto y con el fin de contar con indicadores que no sean meramente de gestión, sino también de resultados, resulta relevante adecuar la MIR del programa. En esta evaluación se proponen algunas adecuaciones en este sentido.

La evaluación también permitió identificar importantes áreas de oportunidad en la medición de la satisfacción de los beneficiarios, así como en los mecanismos de acceso a la información y participación ciudadana en la toma de decisiones.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN	5
I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	6
I.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
I.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
I.3 ALCANCES	6
II. METODOLOGÍA.....	7
III. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	8
IV. EVALUACIÓN	10
IV.1 DISEÑO DEL PROGRAMA.....	10
IV.2. PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS	23
IV.3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN.....	32
IV.4. OPERACIÓN DEL PROGRAMA	35
IV.5. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA.....	52
IV.6. MEDICIÓN DE RESULTADOS	53
V. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES	61
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN	70
ANEXOS	71
ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS POBLACIONES POTENCIAL Y OBJETIVO	71
ANEXO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LOS BENEFICIARIOS.....	72
ANEXO 3. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (2020)	73
ANEXO 3 BIS: PROPUESTA DE RESUMEN NARRATIVO	75

ANEXO 4. INDICADORES (MIR 2020)	76
ANEXO 5. METAS DEL PROGRAMA (MIR 2020)	79
ANEXO 6. COMPLEMENTARIEDAD Y COINCIDENCIAS ENTRE PROGRAMAS FEDERALES Y/O ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL EN OTROS NIVELES DE GOBIERNO.....	81
ANEXO 7. AVANCE DE LAS ACCIONES PARA ATENDER LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	82
ANEXO 8. RESULTADO DE LAS ACCIONES PARA ATENDER LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	85
ANEXO 9. ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES NO ATENDIDAS DERIVADAS DE EVALUACIONES EXTERNAS.....	86
ANEXO 10. EVOLUCIÓN DE LA COBERTURA.....	87
ANEXO 11. INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA	88
ANEXO 12. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS COMPONENTES Y PROCESOS CLAVES	90
ANEXO 14. AVANCE DE LOS INDICADORES RESPECTO DE SUS METAS	95
ANEXO 15. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA.....	100
ANEXO 16. COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS ANTERIOR.....	101

INTRODUCCIÓN

La presente evaluación de consistencia y resultados del Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF), correspondiente al ejercicio fiscal 2019 y se realiza con fundamento en el Programa Anual de Evaluación 2020, del gobierno del estado de Tlaxcala, el cual tiene los objetivos siguientes: a) determinar las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicarán a los fondos y programas federales presupuestarios ejecutados durante el ejercicio fiscal 2019, b) establecer el cronograma de ejecución de las evaluaciones en cumplimiento al presente Programa para el ejercicio fiscal 2019 y c) articular los resultados de las evaluaciones realizadas en cumplimiento al presente Programa para el ejercicio fiscal 2019, como elemento relevante del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema Estatal de Evaluación de Desempeño del Estado de Tlaxcala.

El objetivo del trabajo es evaluar la consistencia y orientación a resultados del PAEF con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados; para su desarrollo se tomó en cuenta el modelo de términos de referencia para la evaluación en materia de consistencia y resultados 2020, emitido por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del gobierno del estado de Tlaxcala; dichos términos de referencia consideran los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, los fundamentos metodológicos de evaluación de los programas y fondos diseñados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como los análisis de fondos realizados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

El procedimiento incluye un análisis de gabinete de la información y documentación proporcionada por la unidad responsable del programa que corresponde a la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) del gobierno del estado de Tlaxcala; se realizaron actividades que incluyeron el acopio de información generada durante la ejecución del programa en el año 2019, su organización, su análisis e interpretación, así como la obtención de información adicional requerida a la unidad responsable del programa para cumplir en tiempo y forma con la integración del documento final que incluye apartados relacionados con el diseño, planeación y orientación a resultados, cobertura y focalización, operación, percepción de la población atendida y medición de resultados.

I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

I.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF) con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

I.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales;
2. Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
3. Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado;
4. Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas;
5. Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados, y
6. Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

I.3 ALCANCES

Contar con un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados. Además de proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de los programas.

II. METODOLOGÍA

La evaluación de consistencia y resultados se divide en 6 temas y 51 preguntas, según lo que se establece en el documento de términos de referencia para la evaluación en materia de consistencia y resultados, emitido por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de La Secretaría de Planeación y Finanzas del gobierno del estado de Tlaxcala. En el siguiente cuadro se precisan los temas y sus correspondientes preguntas:

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL
Diseño	1-13	13
Planeación y Orientación a Resultados	14-22	9
Cobertura y Focalización	23-25	3
Operación	26-42	17
Percepción de la Población Atendida	43	1
Medición de Resultados	44-51	8
TOTAL	51	51

La evaluación de consistencia y resultados del PAEF se realizó con base en el documento aludido, el cual se elaboró considerando los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, los fundamentos metodológicos de evaluación de los programas y fondos diseñados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como los análisis de fondos realizados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Esta evaluación de consistencia y resultados consistió básicamente en un análisis de gabinete de la información del programa que nos fue proporcionada por la unidad responsable de la operación del programa así como de otra información y documentación contextual que el equipo evaluador se procuró. También se realizaron reuniones de trabajo con el personal responsable de la operación del programa y consultas específicas a dicho personal por medio de correo electrónico o llamadas telefónicas.

La información y documentación obtenida por los medios mencionados en el párrafo anterior fue organizada y analizada a fin de responder las preguntas que integran esta evaluación, en estricto apego a los criterios normativos establecidos en el documento de términos de referencia citado.

III. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

El Programa de Apoyo a la Economía Familiar (PAEF) es un programa estatal creado en el año 2011; es operado por la Secretaría de Fomento Agropecuario (SEFOA) del gobierno del estado de Tlaxcala con la finalidad de brindar a los beneficiarios de los sesenta municipios de la entidad, apoyos que incluyen la capacitación y asistencia técnica en el uso de técnicas para el manejo y cuidado de especies menores, subsidiada al 100%, además de proporcionar un subsidio del 50% del costo para la adquisición del “paquete familiar” de especies menores, mismos que son distribuidos a productores pecuarios, acuícolas, pesqueros; familias de escasos recursos; personas con capacidades diferentes; madres y padres solteros; jóvenes y adultos sin empleo; personas de la tercera edad; e instituciones con fines educativos del estado de Tlaxcala, que cumplan con los requisitos establecidos en las Reglas de Operación (ROP) publicadas en el Periódico Oficial del estado de Tlaxcala, con fecha de 8 marzo del año 2019.

Al respecto, en el Capítulo segundo, artículo 7 de dichas reglas de operación correspondientes a los programas “FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA Y PESQUERA”; “APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA OVINOCULTURA”; “APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR” y “APOYO A LA ADQUISICIONES DE SEMOAVIENTES”, se establece que: El “Programa de Apoyo a la Economía Familiar PAEF”, tendrá los siguientes objetivos: A) GENERAL: Brindar el apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar. B) ESPECÍFICOS: I. Proporcionar a la población tlaxcalteca, paquetes de especies menores de aves de postura, pollo de engorda, conejos, patos, guajolotes criollos, codornices y abejas, que coadyuven a mejorar su dieta alimenticia; II. Capacitar y brindar asistencia técnica a los productores en el uso de técnicas para el manejo y cuidado de especies menores; e III. Impulsar a los beneficiarios al autoempleo, mediante el fomento, promoción y producción de especies menores que les permitan generar ingresos para su economía familiar.”

El PAEF se vincula al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND), específicamente con el eje 3. Economía: Autosuficiencia alimentaria y rescate del campo, enfocado a la atención de las demandas de las comunidades marginadas indígenas para garantizar la producción sostenible de alimentos y satisfacer sus necesidades básicas, además de generar excedentes de producción para su comercialización. En el ámbito estatal, el programa se alinea directamente con el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 (PED), con los objetivos: 1.1. Impulsar el crecimiento económico y la inversión en el estado, 1.2. Generar más empleos y mejor pagados, 1.7. Fortalecer el desarrollo integral y sustentable del sector rural por medio de programas que eleven la productividad y bienestar de los trabajadores del campo y sus familias y 1.8. Generar oportunidades de

empleo y desarrollo en los sectores agrícola, pecuario y acuícola que eleven las condiciones de vida de la población rural.

El programa considera como población potencial a todos los habitantes de los 60 municipios de la entidad; y población objetivo a “los productores pecuarios, acuícolas, pesqueros y familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, madres y padres solteros, jóvenes y adultos sin empleo y personas de la tercera edad e instituciones con fines educativos del estado de Tlaxcala” (ROP, 2019). En lo que se refiere a la cobertura y mecanismos de focalización, cabe señalar que el artículo 32 de las ROP señala que: “La cobertura del programa está dirigida a los beneficiarios de los sesenta municipios del estado y limitada a la disponibilidad de los “Paquetes Familiares”. Las instancias interesadas en participar de este programa deberán presentar oficio dirigido al Secretario de Fomento Agropecuario, en donde designe a su enlace firmado por la autoridad municipal correspondiente, el cual deberá cumplir con el programa de capacitación impartido por la SEFOA y firmar la carta compromiso para dar seguimiento y capacitación de los beneficiarios. Para el caso de los beneficiarios que realicen su trámite directamente en las oficinas de la SEFOA, el dictamen de viabilidad y de capacitación lo realizarán los técnicos asignados para tal efecto”.

El presupuesto de egresos del estado de Tlaxcala para el año 2019 (periódico oficial Número Extraordinario, con fecha enero 31 del 2019), en su artículo 13 establece un presupuesto asignado a la Secretaría de Fomento Agropecuario (Dirección Administrativa) de \$ 204'374,335.00 (doscientos cuatro millones, trescientos setenta y cuatro mil, trescientos treinta y cinco pesos 00/100 MN); específicamente para el programa, en el artículo 23 se hace referencia a la partida 4311, con la cual le asigna al Programa de Apoyo a la Economía Familiar un presupuesto de \$ 7'701,800.00 (siete millones setecientos un mil ochocientos pesos 00/100 MN), para el ejercicio 2019, mismo que se ha mantenido sin cambios sustantivos durante los tres últimos años.

Con base en los objetivos del programa, el PAEF se ha venido rigiendo por una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) general para todos los programas operados por la SEFOA, cuenta en sus fichas técnicas con el resumen narrativo de cada nivel: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; se compone de indicadores, que contribuyen a “mejorar la dieta alimenticia y economía familiar” de la población beneficiada por este programa en la entidad; de igual forma puede “Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural del estado de Tlaxcala, mediante el fortalecimiento a la producción del sector agropecuario”.

IV. EVALUACIÓN

IV.1 DISEÑO DEL PROGRAMA

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:
 - a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
 - b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
 - c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

No. El programa no cuenta con un documento que identifique el problema o necesidad prioritaria que busca resolver.

El programa cuenta con un documento diagnóstico sobre el estado actual del centro de especies menores. En el mismo, se detallan sus condiciones y la necesidad de su renovación para el apropiado cuidado de las especies y su eficiente distribución. No obstante, el mantenimiento del centro en sí podría ser un componente del PAEF, mas no sería el objetivo central de mismo.

De acuerdo con las Reglas de Operación (ROP) para los programas a cargo de la Dirección de Ganadería, el objetivo central del programa es “Brindar el apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar.”

Con esta definición, se aprecia un doble propósito del programa. Por un lado, busca aumentar los ingresos de las familias a través de la cría de especies menores y por el otro, mejorar su alimentación a través del autoconsumo de dichas especies.

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, esto no sería apropiado, por lo cual debe definirse un objetivo único. Para ello, es necesario plantear cual es el problema o necesidad principal que da sentido al programa. Por lo anterior, se emite la siguiente propuesta de definición del problema:

Recomendación: Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en este mercado o para autoconsumo, enfrentan obstáculos en materia pecuaria que les impiden aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.

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

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

No. El programa no cuenta con un diagnóstico.

Como ya se señaló, el programa cuenta con un diagnóstico sobre el estado del centro de especies menores que no cumple con las características mínimas de un diagnóstico. Se propone en consecuencia elaborar un nuevo diagnóstico con base en los "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales que se propongan incluir en la Estructura Programática del Presupuesto de Egresos de la Federación" documento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

Como una propuesta de primeras definiciones esenciales para el nuevo diagnóstico, se recomienda valorar lo siguiente:

Problema: Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en este mercado o para autoconsumo, enfrentan obstáculos en materia pecuaria que les impiden aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.

Causas:

- Falta de capacitación sobre la crianza de especies menores.
- Insuficientes cabezas de ganado de especies menores para la venta y el autoconsumo
- Centros de especies menores en condiciones poco adecuadas para el manejo y distribución de las mismas

Efectos

- Los grupos de especies menores con los que las familias cuentan solo son para autoconsumo.
- No se generan excedentes para la venta
- Bajos ingresos
- Mala nutrición

Población: Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en este mercado o para autoconsumo.

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

No. El programa no tiene documentación sobre la justificación teórica o empírica que sustente la intervención.

Sin embargo, existen en el mundo diversos estudios y análisis sobre cómo el cuidado y crianza de especies ganaderas, en particular las pequeñas y que no requieren espacios grandes, contribuyen a la reducción de la pobreza. Al final de esta pregunta, se señala alguna biografía al respecto que pudiera ser de utilidad para construir esta justificación y plasmarla en el diagnóstico del programa.

A nivel internacional, se han implementado diversos programas para contribuir al incremento de la producción ganadera, como instrumento para que la población rural mejore sus condiciones de vida. Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de estos programas han ido encaminados a especies mayores; por ejemplo, en Colombia el Programa “Una vaca por la paz” (recientemente reactivado), consiste en la donación de vacas preñadas a familias en condiciones de marginalidad, las cuales se comprometen a entregar la primera cría a otra familia en condiciones similares, para generar una cadena de donación. Tiene como objetivo que los beneficiarios obtengan ingresos y a su vez, mejoren su alimentación.

En Bolivia, existe el “Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo de Camélidos”, que considera especies “menores”. Su objetivo es que las familias que están vinculadas al “Complejo Productivo Camélidos” mejoren sus condiciones de vida y aumenten su productividad. Se trata de un programa que está un paso más adelante que el PAEF, pues busca organizar a los criadores de camélidos y promover la integración de los bienes producidos en cadenas productivas.

Por último, en México existe el Programa “Crédito ganadero a la palabra”, aunque éste es de incipiente creación y se enfoca también en ganado mayor (vacas).

Bibliografía sugerida:

Arriaga-Jordán, C.M. y Pearson, R.A (2018) The contribution of livestock to smallholder livelihoods: the situation in Mexico, Cambridge University.

Peacock, C. (2005), Goats—A pathway out of poverty. Small Ruminant Research, Volumen 60, Ediciones 1–2.

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

No. El propósito del programa no está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional

En 2019 no existía una MIR única para el programa pues éste estaba incluido dentro de la MIR general de la Secretaría. En consecuencia, carecía de un propósito específico y particular. Sin embargo, en ese año el programa contó con una ficha técnica para su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) donde se señala la vinculación del programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED).

Según el documento señalado, para 2019 el programa se encuentra vinculado al PED a través del 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.

Se observan elementos comunes entre el objetivo del PED y el programa, a saber, el primero considera la mejora del bienestar de los trabajadores del campo y sus familias y el propósito del programa está ligado a mejorar la economía familiar y la dieta, elementos claves en el bienestar de la población.

Para 2020, año en el cual el programa ya cuenta con una MIR propia, cuyo propósito es "cobertura de atención de subsidios de especies menores mantenida en municipios", la alineación identificada es con el Objetivo 1.8. Generar oportunidades de empleo y desarrollo en los sectores agrícola, pecuario y acuícola que eleven las condiciones de vida de la población rural. Esta alineación sería más recomendable, sobre todo si se modifica el propósito del programa, pues hay elementos comunes relativos al empleo (generación de ingresos) y desarrollo del sector pecuario (incremento de la productividad).

En congruencia con las propuestas formuladas sobre la redefinición del problema y la población que atiende el programa, se recomienda el siguiente propósito:

Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, superan los obstáculos en materia pecuaria que les impedían aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.

5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial, institucional o nacional relacionado con el programa?

El programa se encuentra vinculado al Plan Nacional de Desarrollo (PND) a través del Eje 3. Economía, autosuficiencia alimentaria y rescate del campo. Se identifican elementos comunes en lo relativo al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural facilitándole el acceso a los elementos que les permitan desarrollar sus actividades y satisfacer sus necesidades, además de generar excedentes para su comercialización.

6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015?

Como ya se ha señalado, al carecer de una MIR propia en 2019, el programa no tenía un propósito particular. El propósito del PAEF para 2020, "cobertura de atención de subsidios de especies menores mantenida en municipios", no se alinea con ninguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- 7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:**
- a) Unidad de medida.**
 - b) Están cuantificadas.**
 - c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.**
 - d) Se define un plazo para su revisión y actualización.**

No. El programa no cuenta con documentos oficiales en los que se definan las poblaciones potencial y objetivo.

Como ya se señaló, el programa no cuenta con un diagnóstico del problema que busca atender, pero en el diagnóstico del estado actual del centro de especies menores se presenta la siguiente definición de beneficiarios: "Población marginada y/o vulnerable (personas de la tercera edad, madres solteras y personas con capacidades diferentes)".

Por otro lado, las ROP señalan como beneficiarios "A los productores pecuarios, acuícolas, pesqueros, familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, personas de la tercera edad e instituciones educativas del estado de Tlaxcala". Debe destacarse que esta definición aplica para todos los programas operados por la Dirección de Ganadería, así que no todos son posibles beneficiarios del PAEF.

La falta de una definición de beneficiarios exclusiva para el programa dificulta la caracterización de las poblaciones, si bien puede intuirse con ayuda del cuestionario socioeconómico que deben presentar los solicitantes para recibir el subsidio. Con base en esto, para la integración del diagnóstico del programa, se presentan las siguientes recomendaciones:

Población potencial: Las familias de los 60 municipios de Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo.

Población objetivo: Las familias de los 60 municipios Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, que cuenten con las condiciones materiales necesarias para la crianza de especies menores.

Adicionalmente convendría, si el deseo es que el programa beneficie solo a grupos vulnerables, definir qué se considera como tales: que perciban ingresos equivalentes a determinado número salarios mínimos o menos, jefas de familia, adultos mayores, población indígena, etc.

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

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.**
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.**
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.**
- d) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización.**

Sí, nivel 3. La información de los beneficiarios cumple con tres de las características establecidas (a, b y c)

El programa cuenta con un padrón de beneficiarios que ofrece la información necesaria para identificarlos de acuerdo con lo establecido en las ROP, así como también señala el tipo de apoyo otorgado y cada uno de los beneficiarios cuenta con una clave única de identificación. No se identificaron mecanismos documentados para su depuración y actualización, aunque las bases se elaboran de manera anual por lo que podría suponerse que se actualizan de manera anual pero no necesariamente que se depuran. Adicionalmente, el utilizar nuevas bases cada año impide dar un seguimiento puntual a los beneficiarios en el tiempo.

Se recomienda valorar las siguientes propuestas que contribuirían a un registro más sólido e integral de los beneficiarios y solicitantes de apoyos:

- a) integrar una base de datos que no solo considere a los beneficiarios del programa, sino también a aquellos solicitantes que no recibieron el subsidio y que se incluya también la información que se recopila a través del documento denominado "evaluación para el solicitante".
- b) que las bases sean históricas, para que sea posible conocer si los beneficiarios han solicitado el subsidio con anterioridad y en dado caso, con qué frecuencia lo hacen, entre otros aspectos.

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

Sí se recolecta información socioeconómica de los beneficiarios y se realiza a través de una encuesta que debe ser llenada como parte del proceso de solicitud. Dicha encuesta consiste en 10 reactivos sobre su nivel de estudios, dependientes económicos, si es beneficiario de algún otro programa, y sobre su alimentación. Se realiza una vez al año, previo a la selección de beneficiarios pero no se da seguimiento en el tiempo porque como se señaló en la pregunta anterior, las bases se elaboran de manera anual aunque es posible realizar el análisis a través de la clave única de beneficiario, pero sería un ejercicio manual y no sistematizado.

Se recomienda incluir la siguiente información relativa a sus condiciones socioeconómicas: salarios mínimos percibidos/si se dedican a otras actividades complementarias/información relativa a la vivienda (tamaño, condiciones generales, acceso a servicios)/grado de estudios de los miembros de la familia.

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

No. En 2019 el programa no contaba con una MIR exclusiva.

Sin embargo, con el objeto de aportar información de utilidad al programa, el análisis se realiza para la MIR 2020:

Fin: "Contribuir al desarrollo económico y calidad de vida de la población del medio rural de Tlaxcala mediante el incremento de manera sostenible de la producción y productividad del sector agropecuario" se identifica en el apartado "consideraciones generales." Se estima que el objetivo es apropiado.

Propósito: "Cobertura de atención de subsidios de especies menores mantenida en municipios", no se identifica dentro de las ROP. Adicionalmente, el objetivo no está redactado e identificado de acuerdo con la metodología del marco lógico. Se reitera la proposición del siguiente propósito: Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, superan los obstáculos en materia pecuaria que les impedían aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.

Componente: "Subsidios de especies menores a beneficiarios entregados", se identifica dentro del objetivo general. Se sugiere que se consideren 3 componentes: Paquetes familiares de especies menores entregados, capacitación a beneficiarios brindada y centro de especies menores operado.

En el anexo 3 bis se presenta una propuesta de mejora de la MIR que incluye estas sugerencias y otras relativas a nuevos componentes y actividades.

*Nota: para el llenado el Anexo 3 de la presente evaluación se ha utilizado la información de la MIR 2020

11. **Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:**
- a) **Nombre.**
 - b) **Definición.**
 - c) **Método de cálculo.**
 - d) **Unidad de Medida.**
 - e) **Frecuencia de Medición.**
 - f) **Línea base.**
 - g) **Metas.**
 - h) **Comportamiento del indicador (ascendente, descendente).**

No. El programa no contaba con fichas de indicadores en 2019, ya que no se disponía de una MIR exclusiva del mismo.

Sin embargo, con el objetivo de aportar información de utilidad al programa, el análisis se realiza para las Fichas de indicadores 2020.

Todos los indicadores cuentan con la información solicitada en la pregunta, sin embargo el de fin, aunque contiene información en el apartado "método de cálculo", en realidad no corresponde al mismo. Por otro lado, para los indicadores de propósito, componente y actividades, el comportamiento se señala como "regular", lo cual no sería la denominación correcta y en realidad ilustra por qué los indicadores no serían los más apropiados, tal como se señala a continuación.

Se considera que casi todos los indicadores son claros, económicos y monitoreables, salvo el relacionado con la atención a beneficiarios con inadecuada nutrición que solo sería claro pero carece de los otros atributos. En la recolección de información sobre los beneficiarios, no se recaba información relativa a su estado actual de nutrición (solo es sobre su alimentación, no habría elementos médicos para señalar una desnutrición, aunque podría inferirse), lo cual imposibilita un cálculo real. Adicionalmente, si se desea medir la mejoría en la dieta de los beneficiarios, esto es un efecto del programa y no una actividad.

Adicionalmente, ninguno de los indicadores (salvo el de fin) sería apropiado, al tratarse todos de porcentajes de atendido/programado, lo cual no refleja el avance del programa en la consecución de sus objetivos sino en su gestión. Por la misma razón no podríamos valorar que son relevantes.

*Nota: para el llenado el Anexo 4 de la presente evaluación se ha utilizado la información de la MIR 2020.

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

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

No. El programa no contaba con metas en 2019, dado que no tenía fichas de indicadores como consecuencia de no tener una MIR exclusiva del mismo.

Sin embargo, con el objetivo de aportar información de utilidad al programa, el análisis se realiza para las metas 2020.

Todas las metas cuentan con unidad de medida (porcentaje) y son factibles de alcanzar, en virtud de que es la misma unidad responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles. Por lo anterior, también pueden considerarse como laxas, en virtud de que los resultados son fácilmente alcanzables. Para el caso particular de la relacionada al fin, no está claro cómo se definió dicha meta y no podría analizarse si es factible o no.

Es necesario que las metas estén enfocadas a alcanzar los objetivos finales que persigue el programa, para la solución del problema identificado. Evidentemente, de aceptarse las propuestas de redefinición del problema, población y propósito del programa formuladas en respuesta anteriores de esta evaluación, las metas deberían adecuarse a las nuevas definiciones.

*Nota: para el llenado el Anexo 5 de la presente evaluación se ha utilizado la información de la MIR 2020

13. ¿Con cuáles programas federales y/o acciones de desarrollo social en otros niveles de gobierno y en qué aspectos el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Se identifican complementariedades y coincidencias con los siguientes programas federales y estatales:

Programa crédito ganadero a la palabra (federal): objetivos similares, entregan componentes distintos y la población del PAEF es un subconjunto de la población que atiende el programa.

Programa para la adquisición de semovientes (estatal): objetivos similares, entregan componentes distintos y la población del PAEF es un subconjunto de la población que atiende el programa.

IV.2. PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS

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

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

No. La unidad responsable no cuenta con un plan estratégico.

La unidad responsable del programa no cuenta con un plan estratégico, solo con un plan de trabajo anual. Por lo anterior se recomienda:

Elaborar un plan estratégico con todos los elementos considerados en la pregunta. Para ello será de particular importancia contar con la información relativa a la población potencial y objetivo del programa, pues servirá como insumo para planear en el mediano y largo plazo.

Adicionalmente, la adecuación de la MIR será de relevancia para poder contar con indicadores que no sean meramente de gestión, sino también de resultados.

Se observa que en el manual de procedimientos actual no se consideran ejercicios de planeación que permitan conocer la demanda que el programa tiene ni los recursos con los que cuenta. Se recomienda incluir dicho proceso con el objetivo de visibilizar y reducir los riesgos a los que podría enfrentarse el programa en la atención de sus poblaciones. Adicionalmente en los ejercicios de planeación deberá considerarse el mantenimiento del centro de especies menores y las acciones a ejecutarse para el mismo.

- 15. El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos que:**
- a) Son resultado de ejercicios de planeación institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en un documento.**
 - b) Son conocidos por los responsables de los principales procesos del programa.**
 - c) Tienen establecidas sus metas.**
 - d) Se revisan y actualizan.**

No. El programa cuenta con un plan de trabajo anual pero este no cumple ninguna de las características establecidas en las preguntas.

En la evidencia presentada, el plan de trabajo únicamente contempla un cronograma de actividades a realizarse por la unidad responsable, con fechas máximas para la realización de las mismas. Aunque no cumple con las características señaladas en la pregunta, se considera recomendable continuar generándolo año con año.

Como ya se señaló en la pregunta anterior, es necesario incluir el proceso de planeación en su manual de procedimientos e incluir en este proceso la elaboración del plan de trabajo anual que debería estar alineado con el plan estratégico. Idealmente, cada plan de trabajo anual señalaría lo que se logró el año anterior para dimensionar el avance que el programa ha tenido en sus metas de largo plazo, así como señalar lo que se espera lograr en el año en curso.

Así pues, adicional al cronograma, se debe incluir un documento en el que señalen las metas establecidas por el programa para ese año en cada uno de los niveles de la MIR, de Propósito a Actividades y el cronograma deberá estar ligado al alcance de dichas metas.

Dado el tamaño de la unidad responsable del programa, se consideraría que todos los operadores conocerían el plan de trabajo, pues estarían involucrados en su elaboración, por lo que no se considera necesario que fuera difundido.

En casos de modificaciones al calendario o al presupuesto asignado al programa, será necesario realizar ejercicios de planeación adicionales. Además, se recomienda realizar una revisión trimestral del avance, para garantizar que se alcanzarán las metas planteadas y en caso contrario realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

16. El programa utiliza informes de evaluaciones externas:

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

Sí, nivel 3. El programa utiliza informes de evaluación externa y tiene tres de las características establecidas (b, c y d)

El programa ha sido evaluado en 5 ocasiones anteriores. En 2015 tuvo una evaluación en materia de diseño, en 2016 una de consistencia y resultados, una específica del desempeño en 2017 y 2018 y finalmente una de procesos en 2019.

Aunque no se contó con evidencia de que los informes de evaluaciones externas se utilicen para la toma de decisiones sobre cambios al programa (es decir, cambios al problema o población que atienden, incremento o decremento del presupuesto, etc.), sí se han utilizado para definir acciones y actividades que contribuyan a la mejora de su diseño y gestión.

El programa utiliza la información de las evaluaciones externas para suscribir Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM); la suscripción de los mismos se encuentra normada señalando las fechas de suscripción (abril-mayo) y término de los mismos (diciembre) por lo cual puede considerarse que el proceso se encuentra institucionalizado.

Por último, para la definición y suscripción de ASM participan las áreas responsables del programa, así como el área de evaluación para dar asistencia técnica.

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

Sí, nivel 4. El 100% de los ASM fueron solventados de acuerdo con los documentos de trabajo e institucionales.

Al momento de esta evaluación, el programa contaba con las actas que señalan que todos los ASM suscritos se encuentran concluidos al 100%. Pese a lo anterior, se identifican casos en los que aunque se presenta evidencia de la atención, no puede garantizarse que la recomendación haya sido atendida en su totalidad, además de casos en los cuales no existe evidencia de la atención a las recomendaciones, tal y como se señala en el anexo 7 de la evaluación.

A pesar de que en los documentos de trabajo se señala el periodo para la atención de los ASM, vale la pena señalar que no necesariamente corresponde con el cronograma de atención de ASM que se establece en el PAE del cual emana la evaluación, ya que en éste suele señalarse que los ASM deben estar concluidos el mismo año fiscal. Lo anterior no se considera deseable pues algunas recomendaciones requieren más de un año fiscal para ser atendidas.

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

La alineación del programa al PDE se considera importante en virtud de que da claridad sobre los objetivos a los que el programa contribuye.

Una de las mejoras más relevantes es la creación de una MIR individual para el programa, aunque se implementará su seguimiento a partir de 2020.

Otro elemento que se ha logrado es documentar los procesos del programa, lo cual es de vital utilidad para dar claridad sobre las acciones que el mismo realiza para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, la inclusión de evidencia fotográfica al proceso de entrega de los paquetes de especies menores, se considera una buena práctica en cuestión de transparencia. Sin embargo, no hay evidencia de que se haya mejorado la logística en la entrega de los paquetes, que también era parte de la recomendación derivada de la evaluación de procesos.

Por todo lo anterior, se considera que las acciones definidas en los documentos de trabajo e institucionales implementadas han contribuido al logro de los resultados establecidos.

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

De acuerdo con las actas de suscripción y conclusión de ASM y los documentos de trabajo, todas las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas al programa en los últimos tres años se convirtieron en ASM y se atendieron en los tiempos establecidos. Sin embargo, no en todos los casos fue posible identificar la documentación probatoria de la atención de los ASM.

En lo relativo a criterios estratégicos de selección de beneficiarios, es importante destacar que no se identifican aún criterios claros de selección de destinatarios o al menos éstos no se encuentran documentados. Aunque se señala que se ha incorporado la información derivada de la encuesta inicial a solicitantes al sistema electrónico que opera de la unidad responsable, no se cuenta con evidencia de cómo esta información es utilizada.

También se detecta una ausencia de estrategia de focalización, aunque con la información que el programa recolecta sobre los solicitantes podrá construirse.

Por otra parte, aunque el programa ha incorporado un plan anual de trabajo, éste no cumple con todas las características de la recomendación, tal y como ya se señaló en reactivos anteriores.

Adicionalmente, con relación a la incorporación de la aportación del programa a la reducción de carencias sociales, si bien se han incorporado reactivos relacionados a la evaluación inicial de los solicitantes, éstos por sí solos no son suficientes para conocer el impacto del programa en la reducción de dichas carencias.

Por último, en lo que se refiere al seguimiento a destinatarios, la existencia de la contraloría social implementada se considera una buena práctica, pero es necesario seguir avanzando en institucionalizarla y normar el proceso.

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

En materia de diseño: hay muchos aspectos sobre el diseño conceptual del programa que no están claros y podrían reflejarse en aspectos operativos (sobre todo lo relativo a su población y como se seleccionan los beneficiarios, además de no tener total claridad sobre el objetivo primordial del propio programa; pues se considera que “mejorar las condiciones de vida de la población” es un objetivo demasiado amplio). Sería deseable dejar pasar al menos un año entre esta evaluación y la relativa a diseño para que se puedan instrumentar los hallazgos que resulten de esta evaluación (en particular lo que concierne al diagnóstico e identificación, cuantificación y caracterización de poblaciones).

Por otra parte, una evaluación cualitativa de resultados podría brindar información sobre los efectos del programa en su población objetivo. Considerando la información con la que cuenta el programa actualmente, no sería recomendable llevar a cabo una evaluación de impacto, pero una evaluación como la sugerida podría brindar información de utilidad a los operadores del programa.

21. El Programa recolecta información acerca de:

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

Sí, nivel 4. El programa recolecta información acerca de todos de los aspectos establecidos.

a) El programa recolecta información sobre su contribución a los objetivos del programa estatal de desarrollo mediante el seguimiento al indicador a nivel fin de la MIR.

b) El programa tiene información sobre los tipos y montos de apoyos otorgados a los beneficiarios en el tiempo. Esta información se tiene en bases de datos que se elaboran de manera anual, lo que dificulta la comparación entre años.

c) El programa recolecta los siguientes datos sobre las características socioeconómicas de sus beneficiarios: estado civil, grado máximo de estudios, sexo del jefe de familia, número de dependientes económicos, grupo social al que pertenece (madre/padre soltero, discapacitado, adulto mayor, desempleado), beneficiario de otros programas sociales federales, alimentación. Sin embargo, esta información no forma parte de sus bases de datos de padrones.

d) El programa cuenta con información de los no beneficiarios, pues todos los solicitantes llenan el mismo formato como parte del proceso para acceder al subsidio. Sin embargo, esta información no se encuentra sistematizada en bases de datos.

Pese a lo anterior, como ya se señaló, es necesario llevar a cabo una homologación de las bases de padrones, que permitan observar cuántas veces y en qué condiciones han accedido los beneficiarios al subsidio. Dado que todos los solicitantes deben llenar el formato de evaluación, es recomendable sistematizar la información recolectada en el mismo, independientemente de si el solicitante termina o no accediendo al beneficio.

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

- a) Es oportuna.**
- b) Es confiable, es decir, se cuenta con un mecanismo de validación.**
- c) Está sistematizada.**
- d) Es pertinente respecto de su gestión, es decir, permite medir los indicadores de Actividades y Componentes.**
- e) Está actualizada y disponible para dar seguimiento de manera permanente.**

Sí, nivel 4. El programa recolecta información acerca de todos de los aspectos establecidos.

El Programa recolecta información a través de dos vías, los enlaces y directamente con los beneficiarios a través de un sistema de contraloría social que implica un seguimiento a la entrega de los paquetes de especies menores vía encuestas a los beneficiarios, este mecanismo de doble control podría suponer que la información es confiable y oportuna. Sin embargo, dichos controles aún se encuentran en proceso de instrumentación y por ello se requiere seguir trabajando en su institucionalización.

Esta sistematizada pues la información recabada en las encuestas es vaciada en la base de datos de la unidad responsable.

Es pertinente pues permite recopilar información sobre las actividades y componentes del programa, tanto los planteados en la MIR 2020 como las propuestas derivadas de este ejercicio de evaluación. La información se actualiza cada vez que se entregan los apoyos y se da un taller de inducción a los beneficiarios para darles a conocer sus derechos y obligaciones, por lo que también cumpliría con el inciso e.

IV.3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN

- 23. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:**
- a) Incluye la definición de la población objetivo.**
 - b) Especifica metas de cobertura anual.**
 - c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.**
 - d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.**

No. El programa no cuenta con una estrategia de cobertura.

El programa no tiene definidas a sus poblaciones en documentos institucionales, ni una estrategia de cobertura. Por lo anterior, se recomienda:

En primer lugar, deben definirse, caracterizarse y cuantificarse las poblaciones. Tal y como ya se ha señalado, podrían usarse las siguientes definiciones:

Población potencial: Las familias de los 60 municipios de Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo.

Población objetivo: Las familias de los 60 municipios Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, que cuenten con las condiciones materiales necesarias para la crianza de especies menores.

Población atendida: Las familias de los 60 municipios Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, que cuenten con las condiciones materiales necesarias para la crianza de especies menores, con solicitud dictaminada positivamente y que reciben efectivamente los paquetes de especies menores. Esta población está sujeta a las restricciones presupuestarias.

La estrategia de cobertura debería definirse para buscar que las poblaciones objetivo y atendida convergieran en el largo plazo, pero esto dependerá en gran medida de limitar la frecuencia con la que la población puede acceder al subsidio, ya que de lo contrario ambas poblaciones no llegarán a converger salvo que se aumente el presupuesto. Adicionalmente, la estrategia de cobertura deberá considerar criterios de focalización (por ejemplo, que los municipios de mayor pobreza recibieran una mayor proporción del presupuesto destinado al programa).

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

El programa no tiene documentados los criterios de identificación de su población objetivo. Cuenta con una evaluación previa que se aplica a todos los solicitantes, lo que le permite identificar a la población objetivo a través de un análisis de las características de los mismos. Este criterio de identificación se aplica considerando el diseño actual del programa. Sin embargo, es recomendable que presentar la solicitud para recibir los apoyos del programa no sea un criterio para identificar a dicha población.

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

El programa no cuenta con información para responder a esta pregunta, en virtud de que no cuenta con las definiciones de población potencial, objetivo y atendida. Actualmente, señalan que el programa tiene cobertura en los 60 municipios del estado, pero este dato por sí solo no permite dar cuenta del avance en la cobertura real del programa y aunque se cuenta con información sobre la población atendida, ésta no es suficiente para responder a la pregunta, ni llenar el anexo 10, al no contar con datos de la población solicitante.

Por otro lado, aunque el programa recolecta información sobre las características socioeconómicas de los solicitantes, estas características no se encuentran incorporadas en los padrones de beneficiarios, por lo que tampoco es posible llenar el anexo 11 en su totalidad.

IV.4. OPERACIÓN DEL PROGRAMA

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

El programa define los procedimientos a seguir para la asignación de paquetes familiares de especies menores, dirigido a los sesenta municipios del estado de Tlaxcala; en seguida se indican las etapas del proceso, una vez que el gobierno del estado autoriza el presupuesto correspondiente, en este caso, para el ejercicio 2019. En el anexo 12 se presentan los diagramas de flujo de los procesos clave del programa.

- a) Se publican las reglas de operación en el periódico oficial del estado de Tlaxcala;
- b) El personal de enlace ingresa la solicitud única de apoyo en el formato único dirigido a la SEFOA.
- c) Se elabora y se presenta el Programa de Apoyo a la Economía Familiar 2019.
- d) Se convoca a los enlaces (presidente municipal, director de desarrollo rural, regidores agropecuarios, instituciones de apoyo social, organismos no gubernamentales, asociaciones civiles, productores o ciudadanos) en las instalaciones del Centro de Especies Menores (CEM).
- e) Enlaces difunden la información a los 60 municipios del estado y orientan a la población proporcionando formato de solicitud, información del programa y documentación requerida,
- f) Se inicia la valoración de las peticiones y la revisión de la documentación presentada; cuando se genera un dictamen positivo se solicita el pago correspondiente (aportación del beneficiario) entregando la ficha de pago efectuado al Departamento de Especies Menores adscrito a la Dirección de Ganadería de la SEFOA.
- g) Se dictaminan las solicitudes con base en las reglas de operación vigentes.
- h) Se programa la entrega del número de paquetes debidamente validados y solicitados en el Centro de Especies Menores ubicado en el Municipio de Ixtacuixtla, Tlaxcala.
- i) Personal técnico de la SEFOA acude a los domicilios de los beneficiarios a comprobar la adecuada aplicación de los apoyos y la ubicación de la unidad de producción, y verifican que la información presentada en la solicitud sea verídica.

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

Sí, nivel 4. El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes y existe evidencia de que la información sistematizada es válida, es decir, se utiliza como fuente de información única de la demanda total de apoyos.

La unidad responsable del programa presenta una base de datos que permite identificar información básica de los solicitantes, que incluye: folio de registro, nombre y apellidos del beneficiario, género, CURP, fecha de nacimiento, folio INE, municipio, localidad, domicilio, código postal, entre otros datos. Sin embargo, no integra información de la población no beneficiaria que pudiese formar parte de la población potencial; en este sentido, se sugiere que la base de datos integre más referentes socioeconómicos que se relacionen con los salarios mínimos, generación de autoempleo y mejoría en la nutrición, entre otros datos de los beneficiarios del PAEF.

Los datos de los solicitantes son ingresados en el Sistema de Información Administrativa de la SEFOA, lo cual permite la sistematización de los procesos administrativos de la propia secretaría. La información puede ser consultada en la página PAEF: <http://sefoatlaxcala.gob.mx/>.

La población atendida en el 2019 fue de 8,484 personas, de las cuales 6,240 fueron mujeres y 2,244 fueron hombres.

- 28. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:**
- a) Corresponden a las características de la población objetivo.**
 - b) Existen formatos definidos.**
 - c) Están disponibles para la población objetivo.**
 - d) Están apegados al documento normativo del programa.**

Sí, nivel 4. El programa cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo y los procedimientos cuentan con todas las características descritas.

En las ROP y en la convocatoria del PAEF 2019, se definen los conceptos de apoyo, montos y características de la población objetivo de beneficiarios, mismos que son difundidos por los enlaces y autoridades competentes; la documentación recibida y que cumple con los requisitos establecido en las ROP (solicitudes y formatos para la solicitud de apoyo "Anexo 1", la constancia de elegibilidad "Anexo 2", y el recibo de apoyo a la economía familiar "Anexo 3") son revisados y validados para su trámite correspondiente. La información que se genera a partir de la documentación que reciben y tramitan las autoridades competentes y/o enlaces de cada municipio, localidad o personas que gestionen paquetes de manera particular, se registran en la base de datos de la SEFOA (www.sefoatlaxcala.gob.mx) y deben ser publicadas (montos de los paquetes familiares y beneficiarios) con base en el capítulo décimo primero, artículo 65 de las ROP y fundamentadas en la Ley de Acceso a la Información Pública del estado de Tlaxcala. Todo servicio que otorga la unidad responsable del programa, desde la recepción de documentos hasta la validación y entrega de paquetes familiares y supervisión del programa, no genera costo alguno al beneficiario.

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

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

No. El programa no cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.

En el anexo 2 de las reglas de operación, denominado “constancia de elegibilidad”, la autoridad involucrada en la operación del programa, que puede ser el presidente municipal, el director de desarrollo rural o social del municipio, o los regidores agropecuarios, hace constar “Que el ciudadano/a, pertenece a la localidad y municipio mencionados en el ANEXO 1, cuenta con las condiciones naturales necesarias para adquirir las especies zootécnicas citadas, así como la disposición para ser beneficiario/a del programa PAEF 2019...”. Sin embargo, esta constancia no constituye un mecanismo de verificación, pues solamente avala la residencia del potencial beneficiario y que reúne las condiciones naturales para recibir el apoyo, además que se limita a la fase del recepción del procedimiento.

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

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

Sí, nivel 4. Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen todas las características establecidas.

Las Reglas de Operación de los programas a cargo de la Dirección de Ganadería, publicadas el 8 de marzo de 2019 en el periódico oficial del gobierno del estado de Tlaxcala, describen de manera generalizada a los beneficiarios, como "A los productores pecuarios, acuícolas, pesqueros y a las familias de escasos recursos, personas con capacidades diferentes, madres y padres solteros, jóvenes y adultos sin empleo y personas de la tercera edad e instituciones con fines educativos del Estado de Tlaxcala". El artículo 34 de las reglas aludidas, que ya corresponde al PAEF, indica que los beneficiarios deben cumplir con los siguientes requisitos: copia de la credencial para votar vigente; copia de la Clave Única de Registro de Población; solicitud de adhesión al programa (anexo 1); constancia de elegibilidad (anexo 2); recibo provisional (anexo 3); y comprobante de pago. El artículo 36 señala que "La falta de algún documento requerido, será motivo para no recibir el apoyo (subsidio) de este programa. La simple presentación de la solicitud para participar en el programa, no garantiza el derecho a recibir el subsidio"; el artículo 55 señala que "En caso de que la solicitud y/o el expediente no esté completo, o bien, no se cumplan con los requisitos establecidos en las presente reglas de operación, se deberá prevenir al solicitante que solvente las observaciones pertinentes en un plazo no mayor de cinco días hábiles, contados a partir del día de la notificación, por lo que si transcurrido dicho plazo no se solventan las observaciones, se tendrá por no presentada la solicitud sin mayor trámite". Considerando lo expuesto, se estima que los procedimientos de selección de beneficiarios del programa cumple con la característica q) de la pregunta.

Considerando que las ROP y las convocatorias son difundidas públicamente por enlaces y en la página www.sefotlaxcala.gob.mx, y la documentación que deben entregar los beneficiarios se sistematiza en la SEFOA, es dable aceptar que los procedimientos para la selección de beneficiarios cumplen con las características b) y c) y d) de la pregunta.

- 31. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios y/o proyectos y tienen las siguientes características:**
- a) Permiten identificar si la selección se realiza con base en los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos en los documentos normativos.**
 - b) Están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
 - c) Están sistematizados.**
 - d) Son conocidos por operadores del programa responsables del proceso de selección de proyectos y/o beneficiarios.**

No. El programa no cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de selección de beneficiarios.

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

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

Sí, nivel 4. Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen todas las características establecidas.

El artículo 35 de las ROP establece que “La entrega de los apoyos a los beneficiarios, se realizará una vez que hayan cumplido con los requisitos del programa y realizado el depósito bancario de su aportación como complemento al subsidio otorgado por el Gobierno del Estado, mediante el presente programa; el depósito se realizará en la cuenta bancaria aperturada para tal efecto por la Secretaría de Planeación y Finanzas, o en la cuenta bancaria del proveedor autorizado, de conformidad con el concepto de apoyo autorizado, la cual se proporcionará al momento de dar a conocer los trámites para el programa”. Por su parte, el artículo 56 del mismo instrumento indica “Para realizar el trámite de solicitud de pago ante la Secretaría de Planeación y Finanzas, respecto de los subsidios autorizados a los beneficiarios de los programas, se enviarán los siguientes documentos: I. Copia de la credencial para votar del beneficiario; II. Carta de autorización del apoyo; III. Acta entrega recepción; IV. Comprobante fiscal de la adquisición del bien apoyado; y V. Estado de cuenta del productor beneficiado.

Ambos artículos del documento normativo del programa, si bien de manera general, describen los procedimientos para otorgar los apoyos, por lo que se estima que cumplen con las características a), c) y d) de la pregunta.

En cuanto a la característica b), la unidad responsable del programa cuenta con una base de datos que apoya la operación del programa, por lo que se cumple la característica b) de la pregunta.

Cabe mencionar que se encuentra en proceso de revisión y validación por el área jurídica de la SEFOA una propuesta de “Manual de procedimientos para la adquisición de paquetes familiares de especies menores” elaborada por la Dirección de Ganadería, misma que incluye el procedimiento para otorgar los apoyos a los beneficiarios.

Se recomienda en consecuencia, concluir el proceso jurídico-administrativo del caso para que se autorice y emita formalmente dicho manual.

- 33. El programa cuenta con mecanismos documentados para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios y tienen las siguientes características:**
- a) Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos del programa.
 - b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
 - c) Están sistematizados.
 - d) Son conocidos por operadores del programa.

No. El programa no cuenta con los mecanismos para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios.

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

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

Sí, nivel 3. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen tres de las características establecidas.

El articulado de las ROP describe los procedimientos para la ejecución de acciones del PAEF. El artículo 31 señala el porcentaje de subsidios tanto para la capacitación y asistencia técnica como para la adquisición de los paquetes de especies menores, además de mencionar el proceso inicial de gestión a través de los enlaces. El artículo 32 establece que "Las instancias interesadas en participar de este programa deberán presentar oficio dirigido al Secretario de Fomento Agropecuario, en donde designe a su enlace firmado por la autoridad municipal correspondiente, el cual deberá cumplir con el programa de capacitación impartido por la SEFOA y firmar la carta compromiso para dar seguimiento y capacitación de los beneficiarios. Para el caso de los beneficiarios que realicen su trámite directamente en las oficinas de la SEFOA, el dictamen de viabilidad y de capacitación lo realizarán los técnicos asignados para tal efecto". El artículo 33 indica los montos y porcentaje de apoyos según los diferentes paquetes de especies menores. El artículo 34 precisa los requisitos que deben cumplir los beneficiarios para recibir el apoyo. El artículos 35 describe las acciones para hacer llegar el subsidio a los beneficiarios y las entidades públicas y privadas que intervienen en ellas. Por último, el artículo 38 menciona los criterios generales para la adquisición de paquetes familiares.

Con base en lo expuesto, es dable considerar que el PAEF sí cuenta con procedimientos de ejecución de las acciones propias de su objetivo y éstos cumplen con las características a), c) y d) de la pregunta. No se encontró evidencia de que el conjunto de estos procedimientos esté sistematizado.

El manual de procedimientos que se encuentra en proceso de revisión describe los procedimientos de promoción y difusión del programa, la recepción y registro de documentos correspondientes a las solicitudes de apoyo, la captura de registros y movimientos que se efectúan en el Sistema de Información Estadística de Consulta y Seguimiento Agropecuario (SIECSA); los pasos a seguir desde que se reciben las solicitudes y la documentación para recibir los subsidios, hasta la entrega de paquetes de especies menores al beneficiario, así como la integración de expedientes y archivo para la rendición de cuentas del programa.

Es recomendable que este manual y el de organización, que también se encuentra en la etapa de revisión por el área jurídica, sean validados y formalizados.

- 35. El programa cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones y tienen las siguientes características:**
- a) Permiten identificar si las obras y/o acciones se realizan acorde a lo establecido en los documentos normativos del programa.**
 - b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
 - c) Están sistematizados.**
 - d) Son conocidos por operadores del programa.**

No. El programa no cuenta con mecanismos documentados para dar seguimiento a la ejecución de obras y acciones.

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

La revisión de las ROP arrojó los resultados que se detallan a continuación. El objetivo general del programa ha permanecido sin cambios en 2017, 2018 y 2019. Los tres objetivos específicos tampoco registran cambio alguno en ese periodo.

El artículo relativo a la cobertura, que en los dos primeros años mencionados se limitaba a establecer que el programa operaba en los 60 municipios del estado, en las ROP de 2019 (artículo 32) presenta este agregado: “Las instancias interesadas en participar de este programa deberán presentar oficio dirigido al Secretario de Fomento Agropecuario, en donde designe a su enlace firmado por la autoridad municipal correspondiente, el cual deberá cumplir con el programa de capacitación impartido por la SEFOA y firmar la carta compromiso para dar seguimiento y capacitación de los beneficiarios. Para el caso de los beneficiarios que realicen su trámite directamente en las oficinas de la SEFOA, el dictamen de viabilidad y de capacitación lo realizarán los técnicos asignados para tal efecto”. Como se advierte, el cambio en este artículo precisa la secuencia de acciones y las instancias que participan en las etapas iniciales del proceso de gestión.

En cuanto a los paquetes familiares, en 2018 y 2019 no se considera el de “guajolote reproductor macho de 5 meses de edad, con cuadro básico de vacunación”.

El último artículo de las ROP relativo al PAEF, que se refiere a la vigencia del programa, se ha modificado en el periodo. En 2017 establecía que “La vigencia del programa será a partir de la fecha en que surta efectos la publicación de las presentes reglas de operación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, al 31 de diciembre del 2017, de conformidad con lo siguiente: Para los beneficiarios, la vigencia del programa será a partir de la fecha en que surta efectos la publicación de las presentes reglas de operación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala y hasta el 31 de diciembre de 2017 y/o cuando se haya agotado la disponibilidad de los conceptos de apoyo del programa; excepcionalmente los recursos autorizados, comprometidos y devengados del programa en el ejercicio fiscal vigente, podrán ser ejercidos hasta el último día hábil del mes de marzo del año 2018, atendiendo a la complejidad de los conceptos de apoyo autorizados y de gasto, para lo cual el responsable del programa deberá informar a la dirección administrativa dicha situación, a más tardar el día 31 de octubre del ejercicio fiscal vigente, precisando los conceptos y el monto total de los recursos comprometidos, para que se solicite la autorización del ejercicio de dichos recursos, ante la Secretaría de Planeación y Finanzas.”

En 2018 y 2019, el artículo indica que “La vigencia del programa será a partir de la fecha en que surta efectos la publicación de las presentes reglas de operación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala y hasta el 31 de diciembre...y/o cuando se haya agotado la disponibilidad de los conceptos de apoyo del programa.”

Deben considerarse como cambios sustantivos en los documentos normativos, las propuestas de manuales de operación y procedimientos actualmente en revisión.

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

El PAEF enfrenta algunos de los problemas comunes en los programas que se financian con recursos públicos. Principalmente, las mayores dificultades que se han presentado en la ejecución del programa, año con año, tienen que ver el retraso administrativo para adquirir los recursos que se requieren para operar, pues por ejemplo, las licitaciones públicas regularmente se extienden hasta los meses de junio y julio.

También han ocasionado retrasos en el calendario de ejecución circunstancias externas que escapan del control de la SEFOA e incluso del gobierno estatal, como son las vedas electorales, sean locales o federales, o una contingencia sanitaria como es actualmente el caso.

Las dificultades descritas han obligado a acotar o mover el plan de trabajo para la entrega de paquetes de especies menores, dado que la etapa de adquisición de insumos se demora y no se puede avanzar a la etapa de recepción y validación de solicitudes. Lo anterior implica iniciar capacitaciones para presentar el programa a los enlaces de manera desfasada, propiciando un retraso en la entrega del apoyo. Estos retrasos asumen una dimensión especial en el caso del PAEF, al tratarse de apoyos mediante la entrega de organismos vivos.

A fin de sortear estas dificultades, la unidad responsable debe, antes de asumir cualquier compromiso con los enlaces, esperar a que las licitaciones concluyan y los proveedores seleccionados dispongan de los paquetes familiares de especies menores motivo de la licitación. Esta situación genera la idea entre enlaces y beneficiarios que el trámite para obtener el apoyo es excesivamente complicado y se demora más de lo debido.

Adicionalmente, es importante tener presente que la SEFOA no recauda la aportación del beneficiario directo, por lo que depende de la gestión del enlace para realizar los depósitos correspondientes en las cuentas autorizadas.

- 38. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías:**
- a) Gastos en operación:** Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
 - b) Gastos en mantenimiento:** Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000.
 - c) Gastos en capital:** Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej.: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
 - d) Gasto unitario:** Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

No. No se cuenta con el presupuesto desglosado.

En el número extraordinario del periódico oficial, emitido en enero 31 del 2019, el artículo 13 señala un presupuesto asignado a la Secretaría de Fomento Agropecuario (Dirección Administrativa) de 204'374,335.00 (doscientos cuatro millones, trescientos setenta y cuatro mil, trescientos treinta y cinco pesos 00/100 MN); específicamente para el PAEF, en el artículo 23 se hace referencia a la partida 4311, con una asignación al Programa de Apoyo a la Economía Familiar de \$ 7'701,800.00 (siete millones, setecientos un mil ochocientos pesos 00/100 MN), para el ejercicio 2019.

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

El PAEF es un programa estatal. Las fuentes de financiamiento son el presupuesto del gobierno del estado y recursos de los beneficiarios, los cuales deben aportar el 50% del costo de los paquetes de especies menores que ofrece el programa.

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

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

Sí, nivel 2. Los sistemas o aplicaciones informáticas del programa tienen dos de las características establecidas (a y c).

Las aplicaciones informáticas o sistemas institucionales con que cuenta el programa son confiables y permiten verificar o validar la información capturada a través del Sistema de información Administrativa de la SEFOA. El sistema proporciona información al personal involucrado en los procesos del PAEF, pero con la evidencia disponible no es posible determinar si existe o no discrepancia entre la información de las aplicaciones o sistemas. Finalmente, no se cuenta con información que respalde que se encuentren establecidas la periodicidad y las fechas límites para la actualización de los valores de las variables.

Se sugiere que las características que indican los incisos b y d, se integren al manual de operaciones propuesto por la instancia ejecutora.

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

Como consecuencia de no tener una MIR exclusiva del programa, el PAEF tampoco dispone de indicadores particulares. Sus resultados se reportan en los indicadores y metas globales de la SEFOA. En 2019, los avances reportados son los siguientes:

Fin: Contribuir a elevar el nivel y calidad de vida de la población del medio rural del Estado de Tlaxcala, mediante el incremento de la productividad del sector Agroalimentario. La meta es de 0.05% de incremento. La información proporcionada por la unidad responsable no registra el avance de este indicador.

Propósito: La producción y productividad del sector agropecuario en la entidad incrementada. La meta es de 285,999 incentivos. La información proporcionada por la unidad responsable no registra el avance de este indicador.

Componente: Numero de actividades acuícolas y pecuarios realizadas. La meta es de 60,356 acciones. A diciembre de 2019, se reportan 15,975 acciones "programadas". No se proporciona ningún dato para "acciones alcanzadas".

Actividades: Otorgar incentivos para la adquisición de semovientes, germoplasma, paquetes de especies menores y crías de carpa. La meta es de 17,994 incentivos. A diciembre de 2019, se reportan 4,466 incentivos programados y 7,641 alcanzados. La unidad responsable aclara que en "el último trimestre del año hubo un incremento en el otorgamiento de incentivos de paquetes de pequeñas especies".

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

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.

Sí, nivel 2. Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas (a y b).

En la página de internet de la SEFOA (www.sefoatlaxcala.gob.mx), se localizan las ROP del PAEF; por lo tanto, dicho documento normativo es público. Además, la normatividad contempla mecanismos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.

Por su parte, la Secretaría de Planeación y Finanzas tiene un sistema de monitoreo que comprende a todos los proyectos y programas presupuestarios, que es público pues se encuentra en el sitio web de la dependencia y se actualiza trimestralmente.

No se encontró evidencia de procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información ni de la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas acorde a la normatividad vigente; para ello se recomienda realizar diagnósticos participativos de las ventajas competitivas para la crianza de especies menores en los 60 municipios del estado de Tlaxcala y de esta manera focalizar los recursos del PAEF, de acuerdo a las necesidades y propuestas de desarrollo para el manejo de especies menores en condiciones de traspatio.

IV.5. PERCEPCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA

- 43. El programa cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida con las siguientes características:**
- a) Su aplicación se realiza de manera que no se induzcan las respuestas.**
 - b) Corresponden a las características de sus beneficiarios.**
 - c) Los resultados que arrojan son representativos.**

No. El programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de su población atendida.

IV.6. MEDICIÓN DE RESULTADOS

44. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?
- a) Con indicadores de la MIR.
 - b) Con hallazgos de estudios o evaluaciones que no son de impacto.
 - c) Con información de estudios o evaluaciones rigurosas nacionales o internacionales que muestran el impacto de programas similares.
 - d) Con hallazgos de evaluaciones de impacto.

El programa no cuenta con MIR para el ejercicio 2019 ni con otros documentos para documentar sus resultados a nivel de fin y de propósito. En evaluaciones anteriores del programa se documentan sus resultados a partir de los indicadores de la MIR. Sin embargo, los indicadores establecidos no permiten documentar de manera real y pertinente los resultados del programa a nivel de fin y de propósito.

Es recomendable el replanteamiento de la MIR considerando de manera específica los objetivos y características del PAEF, como se propone en la respuesta a la pregunta 10 de esta evaluación.

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

No aplica.

- 46. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas que no sean de impacto y que permiten identificar hallazgos relacionados con el Fin y el Propósito del programa, inciso b) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:**
- a) Se compara la situación de los beneficiarios en al menos dos puntos en el tiempo, antes y después de otorgado el apoyo.**
 - b) La metodología utilizada permite identificar algún tipo de relación entre la situación actual de los beneficiarios y la intervención del Programa.**
 - c) Dados los objetivos del Programa, la elección de los indicadores utilizados para medir los resultados se refieren al Fin y Propósito y/o características directamente relacionadas con ellos.**
 - d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados entre los beneficiarios del Programa.**

No aplica.

47. En caso de que el programa cuente con evaluaciones externas, diferentes a evaluaciones de impacto, que permiten identificar uno o varios hallazgos relacionados con el Fin y/o el Propósito del programa, ¿cuáles son los resultados reportados en esas evaluaciones?

No aplica.

- 48. En caso de que el programa cuente con información de estudios o evaluaciones nacionales e internacionales que muestran impacto de programas similares, inciso c) de la pregunta 44, dichas evaluaciones cuentan con las siguientes características:**
- I. Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.**
 - II. Las metodologías aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.**
 - III. Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.**
 - IV. La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.**

No aplica.

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

No aplica.

50. En caso de que el programa cuente con evaluaciones de impacto, con qué características de las siguientes cuentan dichas evaluaciones:
- a) Se compara un grupo de beneficiarios con uno de no beneficiarios de características similares.
 - b) La(s) metodología(s) aplicadas son acordes a las características del programa y la información disponible, es decir, permite generar una estimación lo más libre posible de sesgos en la comparación del grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
 - c) Se utiliza información de al menos dos momentos en el tiempo.
 - d) La selección de la muestra utilizada garantiza la representatividad de los resultados.

No aplica.

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

No aplica.

V. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES

Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

Apartado de la evaluación	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia (pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Diseño	Fortaleza: El Programa se encuentra alineado al PED y al PND.	4, 5 y 6	
Diseño	Fortaleza: El Programa cuenta con padrones de beneficiarios integrados y funcionales	8 y 9	
Planeación	Fortaleza: El Programa utiliza la información generada en evaluaciones externas para mejorar su diseño y operación	16, 17, 18, 19 y 20	
Planeación	Fortaleza: El programa recolecta información oportuna y pertinente de los apoyos que entrega y que le permite monitorear su desempeño	21 y 22	
Operación del programa	Fortaleza: El programa cuenta con ROP y normatividad vigente para atender la recepción, el registro y tramite de solicitudes de los beneficiarios.	26	
	Fortaleza: Experiencia de la SEFOA en el manejo de bases de datos sólidas y disponibles para consulta pública.	27	Actualizar periódicamente la base de datos y complementar con información socioeconómica de los beneficiarios
	Oportunidad: Actualizar y oficializar el proyecto de "Manual de procedimientos para la adquisición de paquetes familiares".	32, 34	Formalizar redacción y presentación de documentos, para trámite oficial.
	Oportunidad: Se aplican encuestas de satisfacción con posibilidad de mejorar su uso y manejo en la toma de decisiones del programa.	36	Elaborar informes de resultados de las encuestas para su uso en la toma de decisiones y atención de necesidades, de difusión y logística del programa.

Apartado de la evaluación	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia (pregunta)	Recomendación
Debilidad o Amenaza			
Diseño	Debilidad: El Programa no identifica el problema público que busca atender.	1	Definir el problema público como “Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en este mercado o para autoconsumo, enfrentan obstáculos en materia pecuaria que les impiden aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.”
Diseño	Debilidad: El Programa no cuenta con un diagnóstico que identifique causas y efectos del problema público, ni que justifique el mecanismo de intervención.	2 y 3	Elaborar un diagnóstico propio del programa con base en la información propuesta en las respuestas 2 y 3
Diseño	Amenaza: El Programa no identifica, caracteriza, ni cuantifica a sus poblaciones potencial y objetivo	7	Definir las poblaciones como sigue: Población potencial: Las familias de los 60 municipios de Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo. Población objetivo: Las familias de los 60 municipios Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, que cuenten con las condiciones materiales necesarias para la crianza de especies menores. . Adicionalmente convendría, si el deseo es que el programa beneficie solo a grupos vulnerables, definir que se considera como tales: que perciban menos de determinado número de salarios mínimos, jefas de familia, adultos mayores, población indígena, etc.
Diseño	Debilidad: El Programa no contaba con MIR exclusiva en	10, 11 y 12	En la MIR 2020 o 2021 del programa, redefinir su propósito, agregar

Apartado de la evaluación	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia (pregunta)	Recomendación
	2019, la MIR 2020 presenta áreas de mejora		componentes y actividades. Replantear los indicadores para medir el avance del Programa.
Planeación	Debilidad: La UR no cuenta con un plan estratégico, ni con un plan anual que cumpla con los requisitos mínimos	14 y 15	Integrar un plan estratégico que considere la demanda de los apoyos del programa / los recursos con los que cuenta. En lo que respecta al programa anual, idealmente señalaría lo que se logró el año anterior para dimensionar el avance que el programa ha tenido en sus metas de largo plazo, así como señalar lo que se espera lograr en el año en curso.
Cobertura	Amenaza: El Programa no tiene definidas a sus poblaciones potencial y objetivo, por lo que es imposible contar con una estrategia de cobertura	23, 24 y 25	Desarrollar una estrategia de cobertura, con base en las definiciones propuestas de poblaciones. La estrategia deberá buscar que las poblaciones objetivo y atendida convergieran en el largo plazo, pero esto dependerá en gran medida de limitar la frecuencia con la que la población puede acceder al subsidio, ya que de lo contrario ambas poblaciones no llegarán a converger salvo que se aumente el presupuesto. Adicionalmente, la estrategia de cobertura deberá considerar criterios de focalización.
Operación del programa	Debilidad: El programa no define con claridad a la población objetivo, ni señala las características propias de cada tipo de beneficiario a que hace referencia.	29, 30, 31	Precisar la población objetivo y caracterizar específicamente a los beneficiarios del PAEF.
	Amenaza: Retraso en la entrega de los paquetes familiares por demora en los procesos de licitación para la adquisición de insumos.	37	Ajustar la programación de la entrega de los apoyos a los tiempos reales de disponibilidad de los insumos y difundir dichos ajustes entre los enlaces y beneficiarios

Apartado de la evaluación	Fortaleza y oportunidad/debilidad o amenaza	Referencia (pregunta)	Recomendación
	Debilidad: El programa no presenta evidencia del desglose del presupuesto asignado en 2019.	38	Se sugiere que los registros del presupuesto del programa se desglosen por categorías de gasto.
	Debilidad: Falta actualizar información y hacerla disponible al público, además de facilitar las solicitudes de acceso a la información e involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones.	42	Realizar diagnósticos participativos con los beneficiarios del programa en el estado de Tlaxcala.
Percepción de la población atendida	Debilidad: No se presenta información relacionada con el grado de satisfacción de la población atendida.	43	Se sugiere, revisar y analizar la información generada en las encuestas de satisfacción y elaborar un informe que incluya: diagnóstico de la situación actual del PAEF, metodología, resultados: datos reales, gráficas comparativas, discusiones, opinión de los beneficiarios y conclusiones. Todo lo anterior con base en los resultados de las encuestas de satisfacción.
Medición de resultados	Debilidad: La falta de una MIR 2019 y la carencia de una planeación estratégica, limita la evaluación de, metas, indicadores, método de cálculo y su contraste con los medios de verificación que realmente incidan en los objetivos del PAEF	44	Retomar las acciones enfocadas al conocimiento y aplicación de la MML y la construcción de una MIR propia del PAEF con más precisión en la medición de metas, indicadores, métodos de cálculo y medios de verificación, que sean acordes a los objetivos del programa.
	Debilidad: Las evaluaciones de satisfacción de beneficiarios en distintos periodos, no se sistematizan.	46	Establecer el procedimiento para sistematizar las evaluaciones de satisfacción de beneficiarios, a fin de identificar los beneficios reales del programa.

CONCLUSIONES

El objetivo general del PAEF, brindar apoyo económico a la población tlaxcalteca, a través de un subsidio para la adquisición de paquetes de especies menores que contribuyan a mejorar su dieta alimenticia y economía familiar, según lo establece las ROP del ejercicio fiscal 2019, y los instrumentos para alcanzarlo, la dotación de paquetes de especies menores y la capacitación y a los productores en el uso de técnicas para el manejo y cuidado de las especies mencionadas, constituyen herramientas útiles para alcanzar los objetivos más amplios que se plantean tanto en el plan nacional como en el estatal de desarrollo, relativos al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural.

No obstante lo anterior, el diseño del programa acusa severas carencias que suponen obstáculos para el cumplimiento plena de sus objetivos. Tal es el caso de la ausencia de un diagnóstico que precise las características del problema que se busca resolver. Igualmente importante en este contexto de insuficiencias en el diseño, es la falta de definiciones más específicas sobre las poblaciones potencial y objetivo.

El programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios a través de una encuesta que debe ser llenada como parte del proceso de solicitud y cuenta con un padrón de beneficiarios que ofrece la información necesaria para identificarlos de acuerdo con lo establecido en las ROP, así como también señala el tipo de apoyo otorgado y cada uno de los beneficiarios cuenta con una clave única de identificación. Estas herramientas informáticas pueden ser potenciadas con ajustes relativamente sencillos que se recomiendan en esta evaluación, a fin de que puedan trocarse en instrumentos de mayor utilidad para una necesaria evolución del programa que le permita mejorar el control de sus procesos e incrementar la eficacia de sus acciones.

Específicamente, en lo relativo a criterios estratégicos de selección de beneficiarios, es importante destacar que no se identifican aún criterios claros de selección de destinatarios o al menos éstos no se encuentran documentados. También se detecta una ausencia de estrategia de focalización aunque con la información que el programa recolecta puede construirse. Adicionalmente, en relación a la aportación del programa a la reducción de carencias sociales, si bien se han incorporado reactivos relacionados a la evaluación inicial de los solicitantes, éstos por si solos no son suficientes para conocer el impacto del programa en la reducción de dichas carencias. Se sugiere diseñar los instrumentos necesarios para tal efecto.

Se destaca la importancia de que a partir del presente año fiscal de 2020, el PAEF cuente con una MIR propia. La inserción de sus fines, propósitos, componentes y actividades en la MIR global de la SEFOA, vigente hasta el año motivo de esta evaluación, inhibía un necesario ejercicio interno de planeación de la unidad responsable e impedía la definición de sus instrumentos de medición, hecho que se reflejaba en la imposibilidad de evaluar sus resultados particulares. A este respecto y

con el fin de contar con indicadores que no sean meramente de gestión, sino también de resultados, resulta relevante adecuar la MIR del programa. En esta evaluación se proponen algunas adecuaciones en este sentido.

Otra insuficiencia importante detectada es la falta de un plan estratégico. En su construcción, será de particular importancia contar con la información relativa a la población potencial y objetivo del programa, pues servirá como insumo para planear en el mediano y largo plazo. Por supuesto también es importante incorporar los programas anuales en este esfuerzo de planeación y considerar el proceso integral de planeación del programa en los manuales de organización y de procedimientos que se encuentran en proceso de revisión. Incorporar mecanismos de verificación de los procedimientos de registro y trámite de solicitudes, selección de beneficiarios y entrega de apoyos, cuya ausencia fue detectada en esta evaluación, contribuiría sin duda a ganar eficacia operativa.

Particularmente, se llama la atención sobre el hecho de que en el manual de procedimientos propuesto no se consideran ejercicios de planeación que permitan conocer la demanda que el programa tiene ni los recursos con los que cuenta. Se recomienda incluir dicho proceso con el objetivo de visibilizar y reducir los riesgos a los que podría enfrentarse el programa en la atención de sus poblaciones. Adicionalmente en los ejercicios de planeación deberá considerarse el mantenimiento del centro de especies menores y las acciones a ejecutarse para el mismo.

En lo que se refiere al seguimiento a destinatarios, la existencia de la contraloría social implementada se considera una buena práctica, pero es necesario seguir avanzando en institucionalizarla y normar el proceso.

Es necesario formalizar y profundizar el ejercicio de aplicación de encuestas de satisfacción de los beneficiarios, aplicarlas con la mayor amplitud posible para que sean estadísticamente representativas, además de utilizar la información en la toma de decisiones y la planeación estratégica del programa.

Finalmente, se detectaron áreas de oportunidad en materia de acceso público a la información del programa y participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Arriaga-Jordán, C.M. y Pearson, R.A (2018) The contribution of livestock to smallholder livelihoods: the situation in Mexico, Cambridge University.

Gobierno del Estado de Tlaxcala, "Evaluación específica de consistencia y resultados del Programa de Apoyo a la Economía Familiar en el estado de Tlaxcala (2015)". Disponible en <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, "Evaluación específica de desempeño del Programa de Apoyo a la Economía Familiar en estado de Tlaxcala (2016)". Disponible en <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, "Evaluación específica de procesos del Programa de Apoyo a la Economía Familiar en estado de Tlaxcala (2018)". Disponible en <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario. "Formatos de solicitud "Programa de Apoyo a la Economía Familiar 2019". .

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Periódico Oficial No. Extraordinario. (2019). Decreto No. 190. Plan Estatal de Desarrollo (2017-2021). Recuperado de <https://periodico.tlaxcala.gob.mx/indices/7Ex24122019.pdf>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Periódico Oficial No. Extraordinario. (2019). Decreto No. 80. Presupuesto de egresos del estado de Tlaxcala para el ejercicio fiscal 2019. Disponible en:

[https://finanzastlax.gob.mx/documentosSPF/NORMATIVIDAD%20SPF/Estatal/2019/PRESUPUESTO%20DE%20EGRESOS%202019%20\(Peri%C3%B3dico%20oficial%20No.%20Extraordinario,%20enero%2031%20de%202019\).pdf](https://finanzastlax.gob.mx/documentosSPF/NORMATIVIDAD%20SPF/Estatal/2019/PRESUPUESTO%20DE%20EGRESOS%202019%20(Peri%C3%B3dico%20oficial%20No.%20Extraordinario,%20enero%2031%20de%202019).pdf)

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Periódico Oficial No. 3 Extraordinario. (2019). REGLAS DE OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS: "FOMENTO A LA ACTIVIDAD ACUÍCOLA FAAP"; "APOYO A LA COMPETITIVIDAD OVINOS PACO"; "APOYO A LA ECONOMÍA FAMILIAR PAEF"Y "ADQUISICIÓN DE SEMOVIENTES CAPITALÍZATE". Disponible en: <https://periodico.tlaxcala.gob.mx/indices/Ex08032019.pdf>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Periódico Oficial No. 1, Extraordinario. (2020). Decreto No. 190. Programa anual de evaluación. Disponible en:

https://www.finanzastlax.gob.mx/documentosSPF/evaluacion/pae_2020/PAE_2020_PERIODO.pdf

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Disponible en: <https://prensa.tlaxcala.gob.mx/2017/Junio/PED%202017-2021/PED%2017%2021%20HD.pdf>

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario. Manual de procedimientos de control interno. Documento en proceso de validación. 2019.

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario. Manual de organización. Documento en proceso de validación. 2019

Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Fomento Agropecuario. Manual de procedimientos para la adquisición de especies menores. Documento en proceso de validación. 2019.

Gobierno de México, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019.

Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Milenio, Informe 2015. Nueva York (2015). Disponible en: https://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

Peacock, C. (2005), Goats—A pathway out of poverty. Small Ruminant Research, Volumen 60, Ediciones 1–2.

SHCP y CONEVAL, "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales que se propongan incluir en la Estructura Programática del Presupuesto de Egresos de la Federación", disponible en:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/541072/Oficio_No._419-A-19-0788_VQZ.SE.164.19.pdf

Valoración final del programa

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Economía Familiar

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agropecuario

Unidad Responsable: Dirección de Ganadería

Tipo de Evaluación: Consistencia y resultados

Año de la Evaluación: 2019

Tema	Nivel	Justificación
Diseño	0.33	El programa no cuenta con la mayoría de los elementos que sustenten su diseño. En 2019, no contaba con MIR propia
Planeación y Orientación a Resultados	2.5	El programa no cuenta con plan estratégico ni plan anual propio, pero tiene padrones funcionales, aprovecha evaluaciones externas para toma de decisiones y solventa totalmente los aspectos susceptibles de mejora.
Cobertura y Focalización	0	El programa no identifica sus poblaciones potencial y objetivo. En consecuencia, carece de estrategia de cobertura
Operación	1.92	Los procedimientos para registrar y tramitar solicitudes, seleccionar beneficiarios y entregar apoyos, en general, cumplen con las características solicitadas. Carece de mecanismos de verificación de dichos procedimientos.
Percepción de la Población Atendida	0	No se presenta evidencia documental.
Resultados	No aplica	Las preguntas de este tema no aplican al PAEF y por tanto no se consideran en su valoración final.
Valoración Final	1.41	Promedio general*
	0.95	Promedio de los valores de los temas

* Este promedio se considera un valor más acertado del nivel de cumplimiento del programa en materia de consistencia y orientación a resultados que el promedio de los valores de los distintos temas, pues, por una parte, otorga el mismo valor a todas las preguntas que son valoradas cuantitativamente, y por la otra, da más peso a los temas más relevantes para medir dichos atributos, esto es, el diseño del programa, la planeación y orientación a resultados, la operación y la medición de resultados.

FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

Ficha Técnica de la Evaluación de Consistencia y Resultados del (poner nombre de programa o fondo) Ejercicio fiscal 2019	
Nombre de la instancia evaluadora	Empresarial Consultores, S. C.
Nombre del coordinador de la evaluación	César Ulises Miramontes Piña
Nombre de los principales colaboradores	Tito Santibañez Miguel Yetli Amin Pamela Lobato Ceja
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño, 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	Martha Aguilar Torrentera
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación	\$255,200.00 con el impuesto al valor agregado
Fuente de financiamiento	Recursos presupuestarios estatales

ANEXOS

ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS POBLACIONES POTENCIAL Y OBJETIVO

Se proponen las siguientes definiciones de poblaciones:

Población potencial: Las familias de los 60 municipios de Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo.

Población objetivo: Las familias de los 60 municipios Tlaxcala interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, que cuenten con las condiciones materiales necesarias para la crianza de especies menores.

Los datos a utilizarse serían los históricos de solicitudes para calcular un aproximado de la población potencial a través de un promedio de las mismas en los últimos 5 años. Dado que el apoyo se otorga por familias, se considera que no sería necesario realizar proyecciones de posibles incrementos en la población potencial.

Por lo que respecta a la población objetivo, debe definirse si el programa solo entregará apoyos a grupos vulnerables y cuáles se considerarán como tales. Las ROP actuales no señalan las características socioeconómicas que deben tener los posibles beneficiarios. En base al cuestionario que los solicitantes deben llenar previo a la selección de beneficiarios, se intuye que entre más “características” que pudieran señalarlo como población en situación vulnerable, es más factible que se le otorgue, pero debe hacerse explícito y debe señalarse si cada variable tiene distintos pesos (por ejemplo, ¿es más probable que se le otorgue el subsidio a una persona con 4 dependientes económicos que a un adulto mayor?) Definir los criterios de priorización para la entrega del subsidio ayudará a caracterizar y cuantificar a esta población.

ANEXO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE LOS BENEFICIARIOS

Se recomienda que se genere una sola base de datos que contenga el listado de todos los beneficiarios (y deseablemente también de los solicitantes) a lo largo del tiempo, independientemente del año de su solicitud. Deberán agregarse columnas para cada uno de los años de operación del programa y señalar en qué años los beneficiarios recibieron el subsidio. Esto ayudará a tener un mejor control y podría utilizarse como criterio de selección.

Se recomienda incluir en la base de datos las respuestas que los solicitantes dieron a su evaluación, sustituyendo la información con los datos más recientes para los casos en los que no es la primera vez que lo solicitan; esto permitirá tener información sobre las características de la población beneficiaria, lo que también podría contribuir a generar criterios de selección más estrictos, además de transparentar la selección de los beneficiarios.

Las bases se actualizarían año con año, capturando todas las solicitudes recibidas. Se sugiere ir eliminando los registros cuando un beneficiario no participe en el programa por más de 5 años consecutivos o bien, su información socioeconómica del año en curso no lo señale como candidatos para seguir recibiendo el subsidio (cuando sus condiciones hayan mejorado lo suficiente como para justificar que no siga participando en el programa) y por lo tanto se le considere no elegible.

ANEXO 3. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (2020)

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO - VALOR - DIMENSIÓN - FRECUENCIA	MÉTODO DE CALCULO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Estratégico / Eficacia / Anual	Porcentaje de productores con activos productivos Incrementados en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	www.inegi.org.mx	1) Hay concurrencia y coincidencias en políticas públicas orientadas a la población rural 2) Hay un ambiente de seguridad en la entidad que permite el desarrollo de planes y programas, 3) Se mantienen relaciones de colaboración y corresponsabilidad en los tres niveles de gobierno
PROPOSITO	Porcentaje de municipios con especies atendidos.	Estratégico / Eficacia / Anual	(Número de municipios atendidos con subsidio de especies menores/número de municipios con subsidio de especies menores programados en MIR)*100	Base de datos SEFOA www.sefoatlaxcala.gob.mx	1) Se entrega el total de los paquetes de especies menores programados en el estado. 2) Presupuesto suficiente 3) Demanda por el beneficiario 4) Disponibilidad de las especies. 5) Que no se presente contingencias sanitarias y ambientales
COMPONENTE	Porcentaje de subsidios a beneficiarios	De gestión / Eficacia / Anual	(Número de subsidios a Beneficiarios entregados/ número de subsidios a beneficiarios Programados)*100	Expediente de los beneficiarios y base de datos SIECSA SEFOA.	1) Los beneficiarios(as) que adquieren especies menores contribuye a la repoblación de estas a través del cuidado básico para su desarrollo y reproducción de las mismas.

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO - VALOR - DIMENSIÓN - FRECUENCIA	MÉTODO DE CALCULO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDAD	Porcentaje de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados.	De gestión / Eficacia / Otro periodo	(Número de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados/ número de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores programados) *100	1) Lista de asistencia 2) Evidencia fotográfica	1) Se logra preservar el total de paquetes de especies menores entregados a los beneficiarios(as) 2) Asistencia a las capacitaciones de los enlaces y beneficiarios(as). 3) Asistencia de los técnicos a los puntos de capacitación.
ACTIVIDAD	Porcentaje de municipios con índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos.	De gestión / Eficacia / Otro periodo	(Número de municipios con índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos/ número de municipios en índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores programados)*100	Base de datos SEFOA www.sefoatlaxcala.gob.mx Listado de municipios en situación de pobreza CONEVAL	1) Se atiende con entrega de paquetes de especies menores a los municipios indicados conforme a estadísticas CONEVAL. 2) Que incremente o disminuya el número de municipios con estas características.
ACTIVIDAD	Porcentaje de número de beneficiarios con inadecuada nutrición atendidos con la entrega de especies menores.	De gestión / Eficacia / Otro periodo	(Número de beneficiarios con inadecuada nutrición atendidos con paquetes de especies menores/ número de beneficiarios con inadecuada nutrición programados con paquetes de especies menores)*100	Base de datos SEFOA www.sefoatlaxcala.gob.mx	1) Atender con la entrega de paquetes de especies menores llevándolos a los municipios señalados (CONEVAL). 2) Beneficiarios con interés y posibilidades de adquirir Especies menores. 3) Asistencia de los beneficiarios a la entrega de especies menores y capacitación. 4) Disponibilidad de los enlaces de auxiliar con los lugares para impartir la capacitación y entrega.

ANEXO 3 BIS: PROPUESTA DE RESUMEN NARRATIVO

NIVEL	OBJETIVO
Fin	Contribuir al desarrollo económico y calidad de vida de la población del medio rural de Tlaxcala mediante el incremento de manera sostenible de la producción y productividad del sector agropecuario" se identifica en el apartado "consideraciones generales.
Propósito	Las familias tlaxcaltecas interesadas en la crianza familiar de especies menores de ganado, ya sea para ingresar o mantenerse en el mercado de estas especies o para autoconsumo, superan los obstáculos en materia pecuaria que les impedían aprovechar plenamente esta actividad en beneficio de su economía familiar.
Componente 1	Paquetes familiares de especies menores entregados.
Actividad 1.1	Compra y cuidado de especies menores.
Actividad 1.2	Distribución de los paquetes de especies menores a los enlaces.
Componente 2	Capacitación a beneficiarios brindada.
Actividad 2.1	Capacitación de enlaces.
Actividad 2.2	Programación de capacitaciones a beneficiarios
Actividad 2.3	Capacitación a beneficiarios
Componente 3	Centro de especies menores operado.
Actividad 3.1	Rehabilitación de la infraestructura del centro de especies menores.
Actividad 3.2	Compra y cuidado de especies menores.
Actividad 3.3	Distribución de los paquetes de especies menores a los enlaces

ANEXO 4. INDICADORES (MIR 2020)

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frec. de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del indicador
Fin	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Porcentaje de productores con activos productivos Incrementados en el sector agropecuario en el Estado de Tlaxcala	X	X	X	X		Señala el porcentaje de productores con activos productivos incrementados en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	Porcentaje	Anual	20.0	20.0	Regular
Propósito	Porcentaje de municipios con especies menores atendidos.	(Número de municipios atendidos con subsidio de especies menores/número de municipios con subsidio de especies menores programados en MIR)*100	X	X	X	X		Señala el porcentaje de municipios con especies menores atendidos	Porcentaje	Anual		100.0	Regular
Componente	Porcentaje de subsidios a beneficiarios	(Número de subsidios a Beneficiarios entregados/ número de subsidios a beneficiarios Programados)*100	X	X	X	X		Señala el porcentaje de subsidios a beneficiarios	Porcentaje	Anual		100.0	Regular

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frec. de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del indicador
Actividad	Porcentaje de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados.	(Número de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados/ número de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores programados) *100	X	X	X	X		Señala el porcentaje de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados	Porcentaje	Otro		100.0	Regular
Actividad	Porcentaje de municipios con índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos.	(Número de municipios con índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos/ número de municipios en índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores programados)*100	X	X	X	X		Señala el porcentaje de municipios con índices de situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos	Porcentaje	Otro		100.0	Regular
Actividad	Porcentaje de número de beneficiarios con inadecuada nutrición	(Número de beneficiarios con inadecuada nutrición atendidos con paquetes de especies menores/	X	X				Señala el porcentaje de número de beneficiarios con inadecuada	Porcentaje	Otro		100.0	Regular

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Definición	Unidad de Medida	Frec. de Medición	Línea Base	Metas	Comportamiento del indicador
	atendidos con la entrega de especies menores.	número de beneficiarios con inadecuada nutrición programados con paquetes de especies menores)*100						nutrición atendidos con la entrega de especies menores					

ANEXO 5. METAS DEL PROGRAMA (MIR 2020)

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
FIN	Porcentaje de productores que incrementan sus activos productivos en el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala	20.0	Porcentaje	Ante la ausencia de un método de cálculo, no puede definirse si la unidad de medida es apropiada.	No	Ante la ausencia de un método de cálculo, no puede definirse si la unidad de medida es apropiada.	No	Ante la ausencia de un método de cálculo, no puede definirse si la unidad de medida es apropiada.	Considerar utilizar como indicador el "Coeficiente de Gini del ingreso disponible de los hogares per cápita" de los indicadores del bienestar de INEGI. Meta: .4
PROPÓSITO	Porcentaje de municipios con especies menores atendidos.	100.0	Porcentaje	Se utilizan porcentajes al tratarse de una razón matemática.	No	No mide el avance en la consecución de objetivos del programa	Sí	La Unidad Responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles	Solicitudes recibidas con dictamen positivo/paquetes entregados
COMPONENTE	Porcentaje de subsidios a beneficiarios	100.0	Porcentaje	Se utilizan porcentajes al tratarse de una razón matemática.	No	No mide el avance en la consecución de objetivos del programa	Sí	La Unidad Responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles	No utilizar porcentajes sino números enteros, buscando que año con año se entreguen más paquetes
ACTIVIDAD	Porcentaje de personas capacitadas sobre el cuidado de especies menores realizados.	100.0	Porcentaje	Se utilizan porcentajes al tratarse de una razón matemática.	No	No mide el avance en la consecución de objetivos del programa	Sí	La Unidad Responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles	Utilizar números enteros, beneficiarios capacitados debe ser igual al número de paquetes entregados

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de medida	Justificación	Orientada a impulsar el desempeño	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
ACTIVIDAD	Porcentaje de municipios con índices en situación de pobreza alta y moderada con especies menores atendidos.	100.0	Porcentaje	Se utilizan porcentajes al tratarse de una razón matemática.	No	No mide el avance en la consecución de objetivos del programa	Sí	La Unidad Responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles	En todo caso podría utilizarse el porcentaje de municipios que disminuyen sus índices de pobreza, pero el indicador no sería apropiado para el nivel de la MIR en que se encuentra
ACTIVIDAD	Porcentaje de número de beneficiarios con inadecuada nutrición atendidos con la entrega de especies menores.	100.0	Porcentaje	Se utilizan porcentajes al tratarse de una razón matemática.	No	No mide el avance en la consecución de objetivos del programa	Sí	La Unidad Responsable quien define las actividades programadas, para lo cual estaría tomando en cuenta los recursos disponibles	En todo caso podría utilizarse el porcentaje disminución de personas con desnutrición en el estado, , pero el indicador no sería apropiado para el nivel de la MIR en que se encuentra

ANEXO 6. COMPLEMENTARIEDAD Y COINCIDENCIAS ENTRE PROGRAMAS FEDERALES Y/O ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL EN OTROS NIVELES DE GOBIERNO

Nombre del Programa	Modalidad y clave	Dependencia/ Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación
Programa crédito ganadero o a la palabra.	U021	SADER/Gobierno Federal	Pequeños productores pecuarios incrementan su productividad	Pequeños productores pecuarios	Subsidios	Todo el país prioritariamente Campeche, Chiapas, Guerrero, Jalisco, Nayarit, Michoacán, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz, Yucatán y Zacatecas	https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/programas	X	X	Tienen objetivos similares y la población del PAEF es un subconjunto de la población que atiende el programa
Programa para la adquisición de semovientes	U	SEFOA/ Gobierno Estatal	Producción y productividad del sector agroalimentario en la entidad Incrementada	Productores agropecuarios y acuícolas	Subsidios	Todo el estado	http://sefoatlaxcala.gob.mx/	X	X	Tienen objetivos similares y la población del PAEF es un subconjunto de la población que atiende el programa

ANEXO 7. AVANCE DE LAS ACCIONES PARA ATENDER LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA
AVANCE DEL DOCUMENTO DE TRABAJO

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha compromiso del ASM		Resultados esperados	Productos y/o evidencia	Avance (%) en los tres últimos años			Identificación del documento probatorio	Observaciones
				Ciclo de inicio	Fecha de término			2017	2018	2019		
1	Alinear el PAEF con el PED 2017-2021	Alinear el PAEF con el PED 2017-2021	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Alinear el PAEF con el PED 2017-2021	Alineación al PED		100%		Alineación al PED	
2	Diseño de una MIR específica	Diseño de una MIR específica	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Diseño de una MIR específica	MIR específica			100%	MIR específica	
3	Generar más indicadores de Fin y de Propósito	Generar más indicadores de Fin y de Propósito	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Generar más indicadores de Fin y de Propósito	MIR específica			100%	MIR específica	
4	Vincular el Fin del PAEF a la reducción de carencias sociales	Vincular el Fin del PAEF a la reducción de carencias sociales	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Vincular el Fin del PAEF a la reducción de carencias sociales	Incorporación de reactivos a encuesta para selección de beneficiarios		100%		Incorporación de reactivos a encuesta para selección de beneficiarios	La incorporación de los reactivos por si solo no contribuye a la vinculación del Fin con la reducción de carencias sociales
5	Establecer criterios estratégicos de selección de los beneficiarios	Establecer criterios estratégicos de selección de los	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Establecer criterios estratégicos de selección de los beneficiarios	incluir los reactivos de la encuesta de contraste del PAEF en la plataforma		100%		incluir los reactivos de la encuesta de contraste del PAEF en la plataforma	Aunque se identifica como concluido, no hay evidencia de que estos criterios estén

Nº	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha compromiso del ASM		Resultados esperados	Productos y/o evidencia	Avance (%) en los tres últimos años			Identificación del documento probatorio	Observaciones
		beneficiarios					SIECSA				SIECSA	documentados
6	Utilizar los registros generados en el Padrón Único de Beneficiarios para diseñar una estrategia de focalización	Utilizar los registros generados en el Padrón Único de Beneficiarios para diseñar una estrategia de focalización	Dirección de ganadería	Mayo 2017	Diciembre 2017	Utilizar los registros generados en el Padrón Único de Beneficiarios para diseñar una estrategia de focalización	Las reglas de operación del PAEF, contemplan la atención a los 60 municipios del estado		100%		Las reglas de operación del PAEF, contemplan la atención a los 60 municipios del estado	Aunque se identifica como concluido, no hay evidencia de una estrategia de focalización
7	Desarrollar una Matriz de Indicadores para Resultados propia del Programa			Mayo 2019	Diciembre 2019	Desarrollar una Matriz de Indicadores para Resultados propia del Programa	MIR específica			100%	MIR específica	
8	Elaborar un Documento de Planeación con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, las principales actividades y			Mayo 2019	Diciembre 2019	Elaborar un Documento de Planeación con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, las principales actividades y	Plan Anual de Trabajo			100%	Plan Anual de Trabajo	Aunque se identifica como concluido, el plan anual de trabajo no cumple con todo lo establecido en la recomendación

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha compromiso del ASM		Resultados esperados	Productos y/o evidencia	Avance (%) en los tres últimos años			Identificación del documento probatorio	Observaciones
	métodos a seguir					métodos a seguir						
9	Definir un manual de procedimientos			Mayo 2019	Diciembre 2019	Definir un manual de procedimientos	Manual de procedimientos			85%	Manual de procedimientos	El manual de procedimientos se concluyó en enero 2020
10	Mejorar la logística de entrega de las especies/Evidencia fotográfica de la entrega			Mayo 2019	Diciembre 2019	Mejorar la logística de entrega de las especies/Evidencia fotográfica de la entrega	Reporte fotográfico			100%	Reporte fotográfico	
11	Mejorar el proceso de seguimiento de beneficiarios			Mayo 2019	Diciembre 2019	Mejorar el proceso de seguimiento de beneficiarios	Encuestas de satisfacción / Sistema de Contraloría Ciudadana			100%	Encuestas de satisfacción	La existencia de las encuestas de satisfacción por si mismas no garantiza una mejora en el proceso de seguimiento a los beneficiarios. El sistema de contraloría ciudadana se considera una buena práctica, pero requiere que se continúe trabajando en su institucionalización.

ANEXO 8. RESULTADO DE LAS ACCIONES PARA ATENDER LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Status	Observaciones
1	Alinear el PAEF con el PED 2017-2021	Concluido	La atención de la recomendación se considera importante pues da claridad sobre la aportación del programa a los objetivos del gobierno estatal
2	Diseño de una MIR específica	Concluido	La MIR exclusiva del programa permitirá un seguimiento puntal a los resultados del mismo
3	Generar más indicadores de Fin y de Propósito	Concluido	Se considera que podría incluirse de un indicador de Fin relacionado a la mejora de la alimentación de los beneficiarios
4	Desarrollar una Matriz de Indicadores para Resultados propia del Programa	Concluido	La atención de la recomendación fue tardía, pero era indispensable atenderla. La MIR exclusiva del programa permitirá un seguimiento puntal a los resultados del mismo
5	Definir un manual de procedimientos	Concluido	El manual de procedimientos se concluyó en enero 2020
6	Mejorar la logística de entrega de las especies/Evidencia fotográfica de la entrega	Concluido	La evidencia fotográfica es útil para transparentar el ejercicio de los recursos pero no hay evidencia de que se haya mejorado la logística de la entrega de los paquetes de especies menores

ANEXO 9. ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES NO ATENDIDAS DERIVADAS DE EVALUACIONES EXTERNAS

*Nota: por normativa, todas las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas transitan a ASM, sin embargo, en el anexo se presenta información de los ASM que, aunque concluidos, se mantienen elementos de las recomendaciones originales que no fueron atendidos en su totalidad.

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Observaciones
1	Vincular el Fin del PAEF a la reducción de carencias sociales	La incorporación de los reactivos en la evaluación inicial por si solo no contribuye a la vinculación del Fin con la reducción de carencias sociales. Para esto, sería necesario incluir un indicador a nivel Fin que señalara como cambia la alimentación de los beneficiarios a través del tiempo o como mejoran sus condiciones de vida.
2	Establecer criterios estratégicos de selección de los beneficiarios	No se contó con evidencia de que estos criterios estén documentados. Se recomienda documentarlos y difundirlos para dar mayor transparencia al proceso.
3	Utilizar los registros generados en el Padrón Único de Beneficiarios para diseñar una estrategia de focalización	No se identificó evidencia de una estrategia de focalización. Sin embargo, gracias a la información que recopila el programa sobre sus solicitantes, se considera que podrá generarse en el corto plazo.
4	Elaborar un Documento de Planeación con objetivos y metas en tiempos establecidos, indicadores de seguimiento verificables, recursos financieros y humanos necesarios, las principales actividades y métodos a seguir	La evidencia presentada del plan anual de trabajo del programa, no cumple con todo lo establecido en la recomendación original al tratarse sólo de un cronograma.
5	Mejorar el proceso de seguimiento de beneficiarios	La existencia de las encuestas de satisfacción por si mismas no garantiza una mejora en el proceso de seguimiento a los beneficiarios. El sistema de contraloría ciudadana se considera una buena práctica, pero requiere que se continúe trabajando en su institucionalización.

ANEXO 10. EVOLUCIÓN DE LA COBERTURA

El programa no cuenta con información para responder a esta pregunta, en virtud de que no cuenta con las definiciones de población potencial, objetivo y atendida.

ANEXO 11. INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA

El programa no cuenta con información para llenar todas las columnas. La información desagregada por localidad se presenta en el archivo de anexos en formato Excel que se entrega con este informe final de evaluación (anexo 11).

Nombre Estado	Clave Municipio	Nombre Municipio	Total	Mujeres	Hombres	0 - 5 años y niñas y niños 11 meses	6 - 12 años y niñas y niños 11 meses	13 - 17 años y adolescentes 11 meses	18 - 29 años y jóvenes 11 meses	30 - 64 años y adultos 11 meses	> 65 años y adultos mayores	Indígenas	No indígenas	Personas con discapacidad
Tlaxcala		Acuamanala de Miguel Hidalgo	63	49	14									
Tlaxcala		Amaxac de Guerrero	32	21	11									
Tlaxcala		Apetatitlán de Antonio Carvajal	6	6	0									
Tlaxcala		Apizaco	206	151	55									
Tlaxcala		Atlangatepec	26	18	8									
Tlaxcala		Atltzayanca	103	80	23									
Tlaxcala		Benito Juárez	64	45	19									
Tlaxcala		Calpulalpan	210	120	90									
Tlaxcala		Chiautempan	163	118	45									
Tlaxcala		Contla de Juan Cuamatzi	179	133	46									
Tlaxcala		Cuapiaxtla	50	40	10									
Tlaxcala		Cuaxomulco	148	112	36									
Tlaxcala		El Carmen Tequexquitta	178	142	36									
Tlaxcala		Emiliano Zapata	145	99	46									
Tlaxcala		Españita	124	91	33									
Tlaxcala		Huamantla	936	619	317									
Tlaxcala		Hueyotlipan	258	217	41									
Tlaxcala		Ixtacuixtla de Mariano Matamoros	438	308	130									
Tlaxcala		Ixtenco	126	93	33									
Tlaxcala		La Magdalena Tlaltelulco	50	42	8									
Tlaxcala		Lázaro Cárdenas	61	41	20									
Tlaxcala		Mazatecochco de José María Morelos	46	35	11									
Tlaxcala		Muñoz de Domingo Arenas	40	30	10									
Tlaxcala		Nanacamilpa de Mariano Arista	17	11	6									
Tlaxcala		Nativitas	191	143	48									
Tlaxcala		Panotla	374	265	109									
Tlaxcala		Papalotla de Xicohténcatl	149	112	37									
Tlaxcala		San Damián Texóloc	182	119	63									

Nombre Estado	Clave Municipio	Nombre Municipio	Total	Mujeres	Hombres	Infantes	Niños y niñas	Adolescentes	Jóvenes	Adultos	Adultos mayores	Indígenas	No indígenas	Discapacitados
Tlaxcala		San Francisco Tetlanohcan	160	117	43									
Tlaxcala		San Jerónimo Zacualpan	75	50	25									
Tlaxcala		San José Teacalco	108	86	22									
Tlaxcala		San Juan Huactzinco	96	76	20									
Tlaxcala		San Lorenzo Axocomanilla	28	20	8									
Tlaxcala		San Lucas Tecopilco	1	0	1									
Tlaxcala		San Pablo del Monte	597	485	112									
Tlaxcala		Sanctórum de Lázaro Cárdenas	117	89	28									
Tlaxcala		Santa Ana Nopalucan	12	6	6									
Tlaxcala		Santa Apolonia Teacalco	51	36	15									
Tlaxcala		Santa Catarina Ayometla	4	3	1									
Tlaxcala		Santa Cruz Quilehtla	81	58	23									
Tlaxcala		Santa Cruz Tlaxcala	83	62	21									
Tlaxcala		Santa Isabel Xiloxotla	72	59	13									
Tlaxcala		Tenancingo	16	15	1									
Tlaxcala		Teolocholco	124	100	24									
Tlaxcala		Tepetitla de Lardizábal	53	34	19									
Tlaxcala		Tepeyanco	69	51	18									
Tlaxcala		Terrenate	132	103	29									
Tlaxcala		Tetla de la Solidaridad	374	271	103									
Tlaxcala		Tetlatlahuca	132	95	37									
Tlaxcala		Tlaxcala	217	142	75									
Tlaxcala		Tlaxco	182	136	46									
Tlaxcala		Tocatlán	270	216	54									
Tlaxcala		Totolac	52	40	12									
Tlaxcala		Tzompantepec	100	76	24									
Tlaxcala		Xaloztoc	229	189	40									
Tlaxcala		Xaltocan	120	93	27									
Tlaxcala		Xicohtzinco	85	71	14									
Tlaxcala		Yauhquemehcan	44	28	16									
Tlaxcala		Zacatelco	146	107	39									
Tlaxcala		Ziltlaltépec de Trinidad Sánchez	89	66	23									

ANEXO 12. DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS COMPONENTES Y PROCESOS CLAVES

Nombre del Programa: Programa de Apoyo a la Economía Familiar

Dependencia/Entidad: Secretaría de Fomento Agropecuario

Unidad Responsable: Dirección de Ganadería

Tipo de Evaluación: Consistencia y resultados

Año de la Evaluación: 2019

Diagrama de flujo 1. Proceso de adquisición de insumos

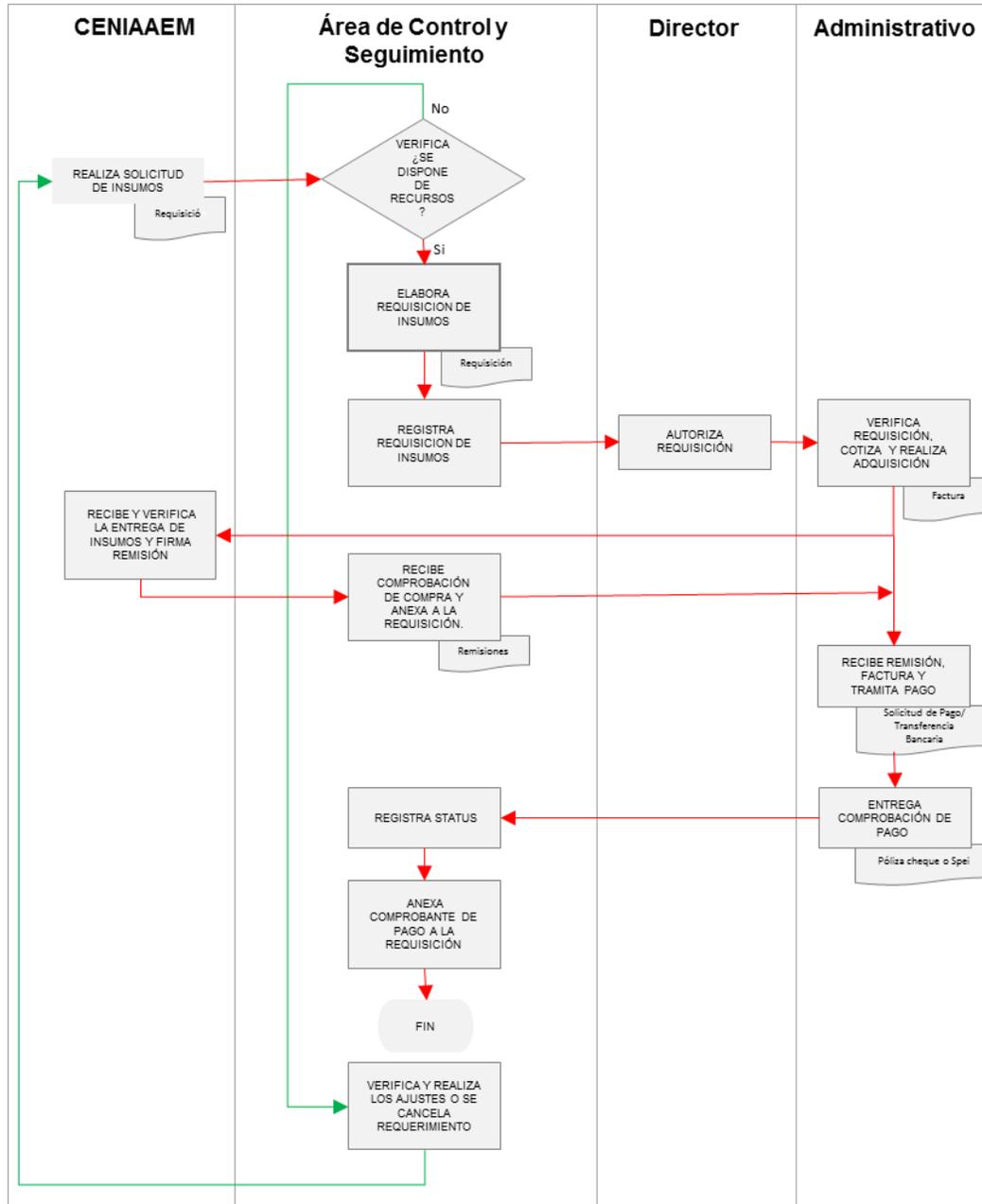
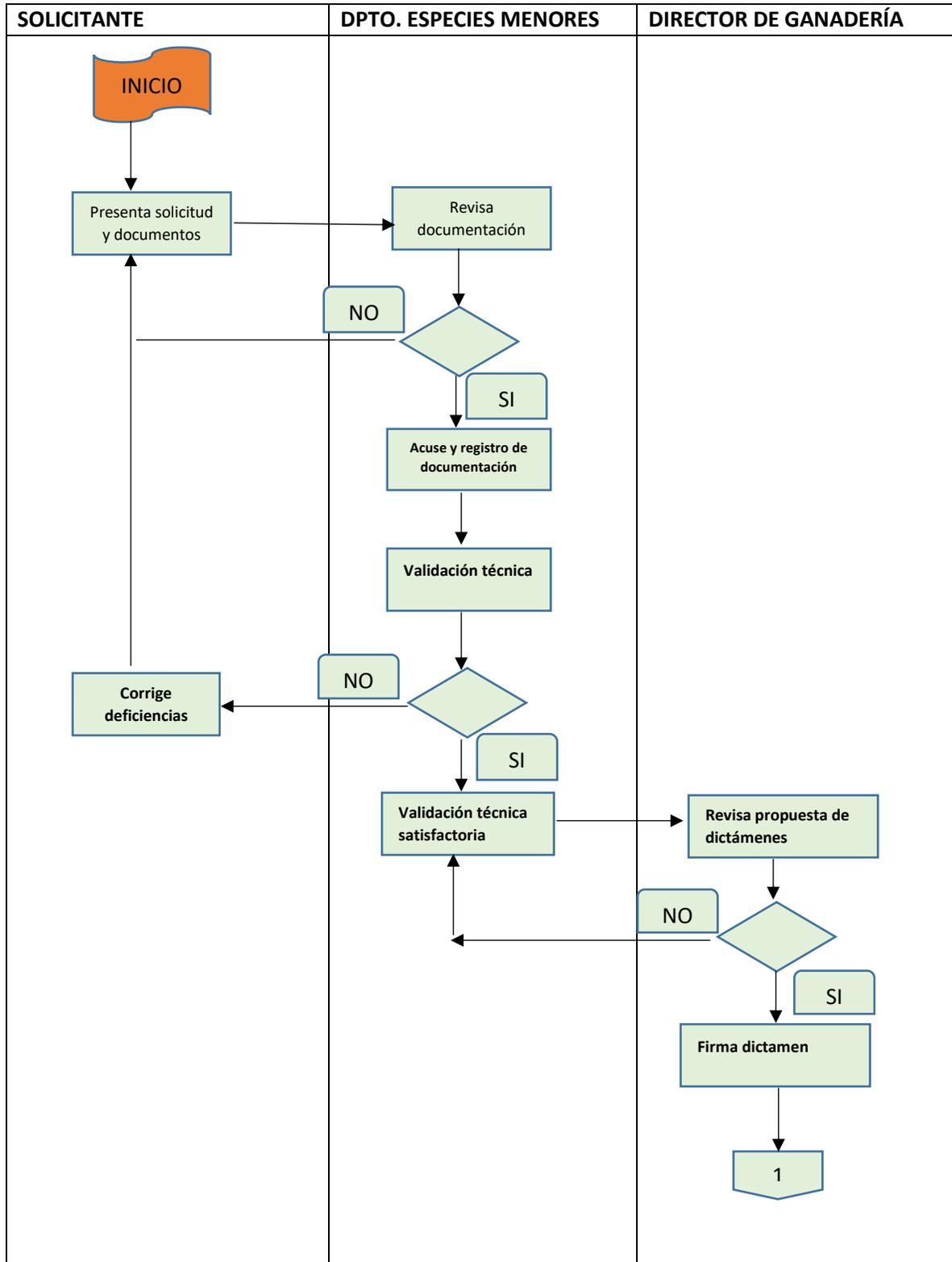
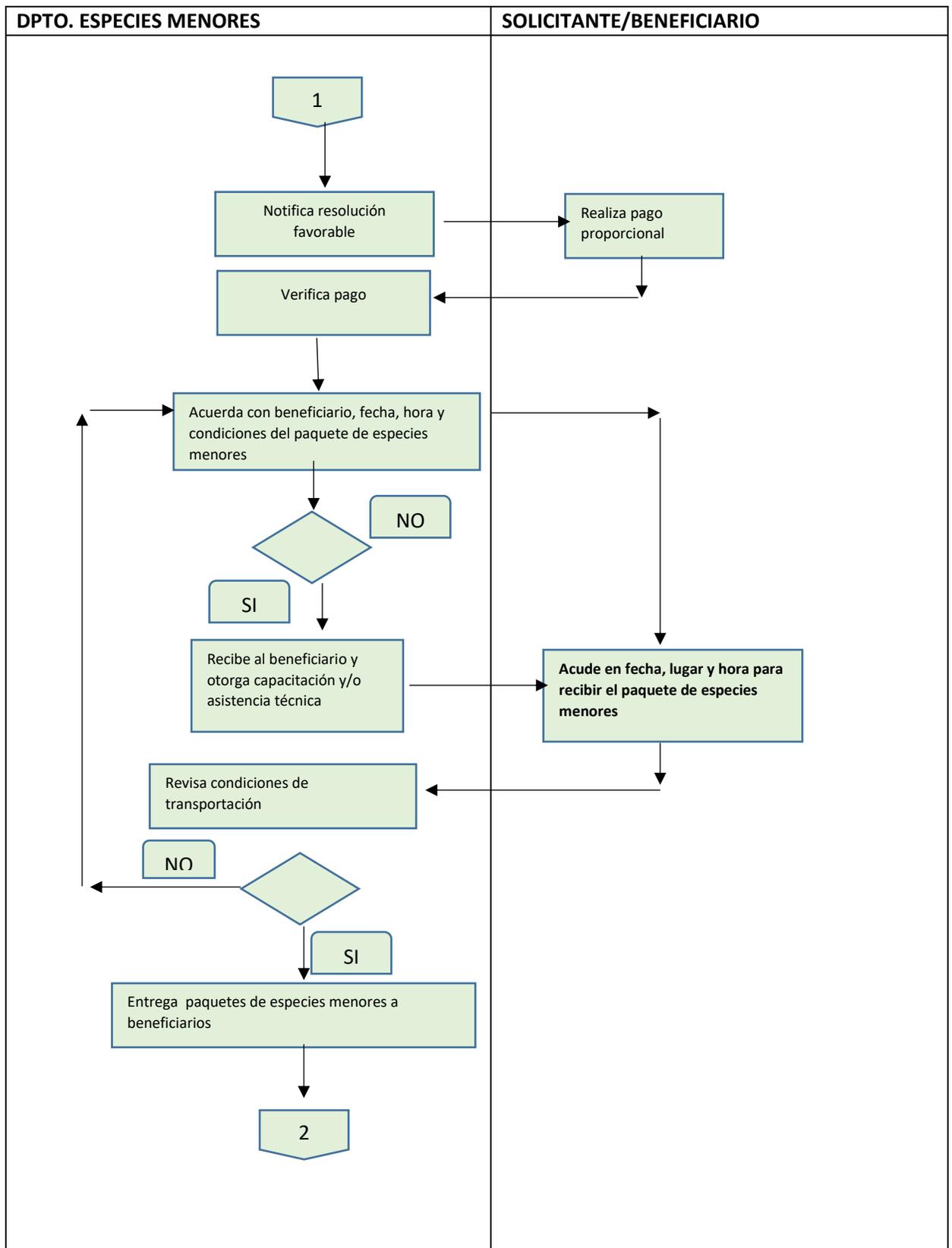
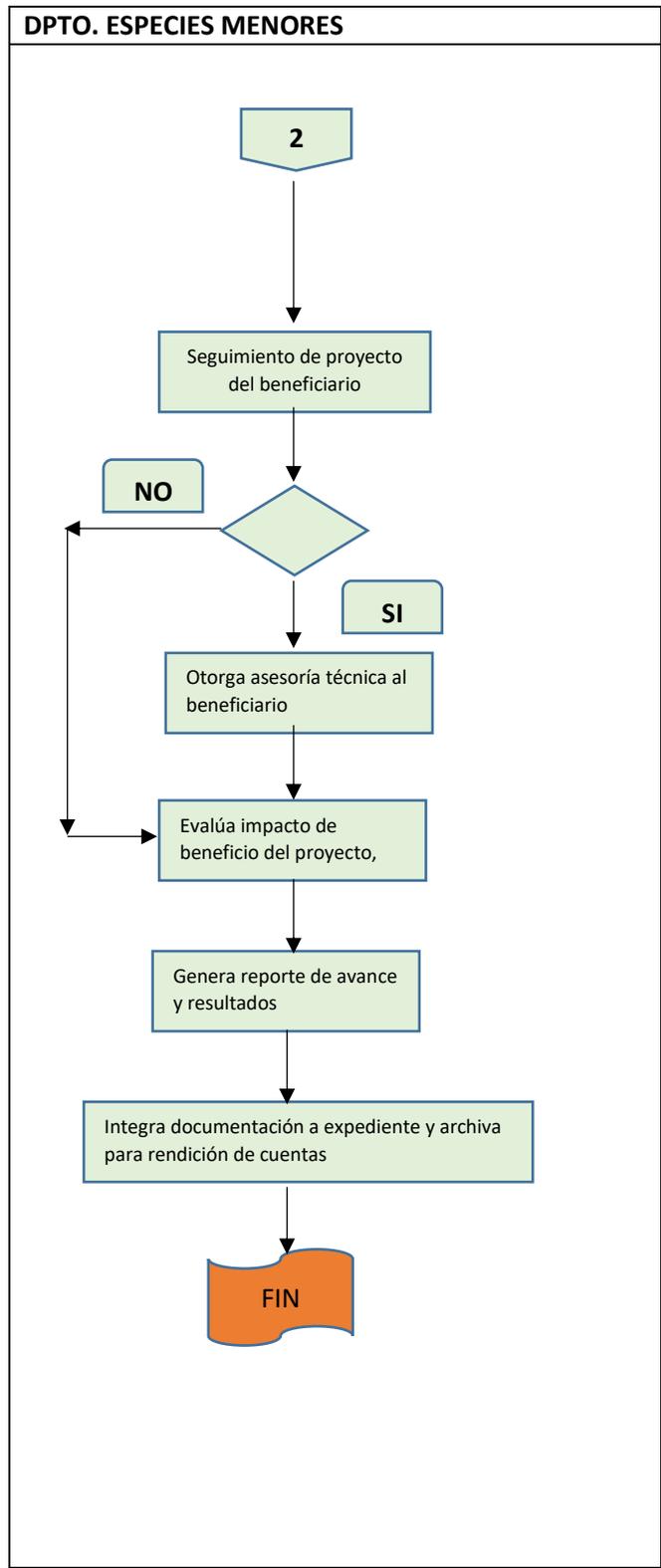


Diagrama de flujo 2. Atención a solicitudes para otorgamiento de paquetes de especies menores y asesoría técnica del Programa de Apoyo a la Economía Familiar.







ANEXO 13. GASTOS DESGLOSADOS DEL PROGRAMA Y CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

No se cuenta con la información de los gastos desglosados del programa.

ANEXO 14. AVANCE DE LOS INDICADORES RESPECTO DE SUS METAS

Propuesta con base a MIR anterior a 2019

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año de evaluación)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance %	Justificación
Fin	Porcentaje en el incremento del 0.005% en la producción en la entidad	Anual	,05	-	-	El indicador no es claro y es difícil de comprobar su alcance, dado que no es acorde a la MIR.
Propósito	Porcentaje de incentivos otorgados a productores agropecuarios y acuícolas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Componente 1	Porcentaje de subsidios a beneficiarios	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Componente 2	Porcentaje de productores con mayor desarrollo de capacidades para producir y vender mejor	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Componente 3	Porcentaje de incentivos entregados a productores agrícolas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.1	Número de actividades acuícolas y pecuarias realizadas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.2	Porcentaje de incentivos entregados para la adquisición de semovientes, germoplasma, paquete de especies menores y crías de	Anual	100	-	-	Falta información 2019

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año de evaluación)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance %	Justificación
	carpa					
Actividad 1.3	Porcentaje de acciones para campañas zoonosanitarias, pecuarias y acuícolas realizadas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.4	Porcentaje de capacitaciones realizadas a los productores acuícolas y pecuarios	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.5	Porcentaje de acciones sustentables acuícolas y pecuarias	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.6	Porcentaje de incentivos a los proyectos de lechería familiar y genético estatal	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 1.7	Porcentaje de inversión en infraestructura para fortalecimiento de las actividades acuícolas y pecuarias	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 2.1	Porcentaje de unidades de producción familiar atendidas con asesoría técnica, capacitación y transferencia de tecnología	Anual	100	-	-	Falta información 2019

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año de evaluación)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance %	Justificación
Actividad 2.2	Porcentaje de módulos de producción de alimentos instalados y produciendo	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 2.3	Porcentaje de proyectos económicos instalados con apoyo económico complementario	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 2.4	Porcentaje de proyectos económicos instalados con apoyo económico complementario	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.1	Porcentaje de hectáreas Aseguradas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.2	Número de incentivos otorgados para la adquisición de infraestructura, maquinaria y equipo agrícola	Incentivo	244.00	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.3	Porcentaje de hectáreas apoyadas con subsidios para adquisición de semillas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.4	Porcentaje de hectáreas apoyadas con subsidios para adquisición de fertilizante	Anual	100	-	.-	Falta información 2019

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año de evaluación)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance %	Justificación
Actividad 3.5	Porcentaje de hectáreas apoyadas con subsidios para adquisición de herbicidas	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.6	Porcentaje de incentivos otorgados para la adquisición de planta de maguey	Anual	100	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.7	Número de incentivos otorgados para infraestructura hidroagrícola	Incentivo	22.00	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.8	Número de incentivos otorgados para captación de agua por medios naturales	Incentivo	8.00	-	-	Falta información 2019
Actividad 3.9	Porcentaje de incentivos para la adquisición de árboles para reforestar.	Anual	100	--	--	Falta información 2019
Actividad 3.10	Porcentaje de incentivos otorgados para reparación de maquinaria agrícola	Anual	100	--	--	Falta información 2019
Actividad 3.11	Porcentaje de incentivos otorgados para equipar cuerpos de agua con fines de riego	Anual	1000	--	--	Falta información 2019

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Frecuencia de Medición	Meta (Año de evaluación)	Valor alcanzado (Año evaluado)	Avance %	Justificación
Actividad 3.12	Número de actividades de capacitación en sanidad vegetal	Capacitación	10.00	-	-	Falta información 2019

ANEXO 15. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN ATENDIDA

No presenta evidencia oficial debidamente firmada y autorizada por la instancia competente.

ANEXO 16. COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS ANTERIOR

En el año de 2016, se practicó una evaluación de consistencia y resultados a la operación del PAEF durante el ejercicio fiscal 2015. Su conclusión y recomendaciones fueron:

Conclusión:

El programa cuenta con un sistema de información el cual se encarga de estandarizar, sistematizar y normalizar el proceso de recepción y atención de solicitudes de PAEF así mismo cuenta con reglas de operación, en el cual se define las características que deben cumplir los beneficiarios.

Recomendaciones:

1. Sistematizar los procedimientos para homogenizar los criterios de selección de los beneficiarios por parte de todos los enlaces.
2. Documentar el proceso interno con base a la metodología del Marco Lógico a fin de contar con una MIR específica para el PAEF.
3. Elaborar instrumento que permita documentar la percepción de la población atendida, al mismo tiempo que recabe información para dimensionar los indicadores de la MIR.
4. Elaborar diagnóstico de necesidades y estrategias para la focalización y cobertura de las acciones a emprender con recursos del PAEF.
5. La evaluación de satisfacción de los beneficiarios del PAEF debe realizarse por un tercero que no tenga un vínculo estrecho con el beneficiario.

La presente evaluación de consistencia y resultados llegó a las conclusiones y recomendaciones que a continuación se enlistan:

Conclusiones

1. El programa no cuenta con un documento que identifique el problema o necesidad prioritaria que busca resolver ni con un diagnóstico. Tampoco tiene documentación sobre la justificación teórica o empírica que sustente el tipo de intervención que realiza.
2. Para fortalecer las acciones enfocadas a cumplir con los objetivos, propósitos y metas del PAEF, es necesario un plan estratégico con un diagnóstico participativo.

3. Se estima imprescindible definir, caracterizar y cuantificar con claridad y precisión a la población potencial y a la población objetivo particular del PAEF.
4. Es necesario incluir el proceso de planeación en su manual de procedimientos y considerar en este proceso la elaboración del plan de trabajo anual que debería estar alineado con el plan estratégico,
5. En el manual de procedimientos actual no se consideran ejercicios de planeación que permitan conocer la demanda que el programa tiene ni los recursos con los que cuenta.
6. El programa cuenta con un padrón de beneficiarios que ofrece la información necesaria para identificarlos de acuerdo con lo establecido en las ROP, así como también señala el tipo de apoyo otorgado y cada uno de los beneficiarios cuenta con una clave única de identificación. No se identificaron mecanismos documentados para su depuración y actualización.
7. Es deseable integrar una base de datos que no solo considere a los beneficiarios del programa, sino también a aquellos solicitantes que no recibieron el subsidio y que se incluya también la información que se recopila a través del documento denominado "evaluación para el solicitante".
8. Se recomienda incluir en la encuesta que debe ser llenada como parte del proceso de solicitud la siguiente información relativa a sus condiciones socioeconómicas: salarios mínimos percibidos/si se dedican a otras actividades complementarias/información relativa a la vivienda (tamaño, condiciones generales, acceso a servicios)/grado de estudios de los miembros de la familia.
9. En lo relativo a criterios estratégicos de selección de beneficiarios, es importante destacar que no se identifican aún criterios claros de selección de destinatarios o al menos éstos no se encuentran documentados. También se detecta una ausencia de estrategia de focalización aunque con la información que el programa recolecta puede construirse.
10. Respecto a la aportación del programa a la reducción de carencias sociales, si bien se han incorporado reactivos relacionados a la evaluación inicial de los solicitantes, éstos por si solos no son suficientes para conocer el impacto del programa en la reducción de dichas carencias.
11. La carencia de una MIR propia del programa, vigente hasta el ejercicio fiscal 2019, se solventó a partir del presente año. Se advirtieron áreas de mejora en esta primera MIR particular del PAEF.

Recomendaciones

1. Elaborar un plan estratégico en el cual se incluya un diagnóstico que identifique el problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa, justifique y sustente el tipo de intervención que realiza y defina, caracterice y cuantifique con claridad y precisión a la población potencial y a la población objetivo particular del PAEF.
2. Incluir el proceso de planeación en su manual de procedimientos y considerar en este proceso la elaboración del plan de trabajo anual que debería estar alineado con el plan estratégico.
3. Integrar mecanismos y documentarlos, para depurar y actualizar el padrón de beneficiarios.
4. Incluir en la encuesta que debe ser llenada como parte del proceso de solicitud la siguiente información relativa a sus condiciones socioeconómicas: salarios mínimos percibidos/si se dedican a otras actividades complementarias/información relativa a la vivienda (tamaño, condiciones generales, acceso a servicios)/grado de estudios de los miembros de la familia.
5. Integrar una base de datos que no solo considere a los beneficiarios del programa, sino también a aquellos solicitantes que no recibieron el subsidio y que se incluya también la información que se recopila a través del documento denominado "evaluación para el solicitante".
6. Diseñar los instrumentos necesarios para estimar la aportación del programa a la reducción de carencias sociales.
7. Valorar las sugerencias de modificaciones a la MIR en lo que se refiere al propósito, componentes, actividades e indicadores.
8. Integrar encuestas de satisfacción a la operación rutinaria del programa, aplicarlas de manera que sean estadísticamente representativas, sistematizar su información y considerarla para fines de mejora.
9. Mejorar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y de acceso a la información del programa.

