GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Desarrollo Agrícola

Evalución de Procesos de los Programas Agropecuarios 2014

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Programa de Desarrollo Agrícola
Informe Final

EVALUACION DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS AGROPECUARIOS 2014

DIRECTORIO

FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DEL ESTADO DE MÉXICO (FIDAGRO)

MVZ. HERIBERTO ENRIQUE ORTEGA RAMIREZ
SECRETARIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
y Presidente del Comité Técnico del FIDAGRO

LIC. ENRIQUE MARTÍNEZ ORTA FLORES
Subsecretario de Desarrollo Agropecuario y Presidente Suplente del Comité Técnico del FIDAGRO

MVZ. EDUARDO PIO V ÁNGELES ORTIZ
Director General Pecuario y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

LIC. JOSÉ RAMÓN ALBARRÁN MORA
Director General de Comercialización Agropecuaria y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

MTRO. ALEJANDRO QUIROZ MARTÍNEZ
Coordinador de Delegaciones Regionales y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

MVZ. V. LUIS ZEPEDA ESPINOZA
Director de Sanidad Agropecuaria y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

C.P. MARTHA ESTHER DÍAZ ARROYO
Contralor Interno y Comisario del Comité Técnico del FIDAGRO

LIC. FEDERICO RUIZ SÁNCHEZ
Jefe de la Unidad de Información, Planeación Programación y Evaluación y Secretario Técnico del FIDAGRO

ING. JOSÉ RUBÉN DÁVILA MENDOZA
Director General de Agricultura y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

DR. EN C. JAIME JARAMILLO PANIAGUA
Director General de Desarrollo Rural y Vocal del Comité Técnico

ING. FRANCISCO CORONA MONTERRUBIO
Director General de Infraestructura Rural y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

C.P. ANA CECILIA SUSUNAGA ALONSO
Coordinadora de Administración y Finanzas de la SEDAGRO y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

ING. PEDRO MIJARES OVIEDO
Director General del ICAMEX y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

LIC. JOSÉ LUIS GÓMEZ MARTÍNEZ
Director General de Inversión y Representante de la Secretaría de Finanzas y Vocal del Comité Técnico del FIDAGRO

LIC. MANUEL VELASCO VELÁZQUEZ
Delegado Fiduciario del FIDAGRO

Resumen Ejecutivo

La evaluación de procesos 2014 estudia el funcionamiento y la organización de los programas a través de un análisis sistemático mediante trabajo de campo para conocer la operación del programa y los procesos que se desarrollan, y conocer si conducen al cumplimiento de la meta a nivel propósito de la Matriz de Indicadores del Programa, detectando si existen problemas operativos, si los procesos son eficaces y suficientes y destacando las buenas prácticas que se realizan, para emitir, en su caso, recomendaciones para optimizar su gestión.

El Programa de Desarrollo Agrícola 2014 comprende los siguientes componentes:

- Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México
- Tecnificación y equipamiento agrícola
- Fomento a la agricultura protegida
- Fomento a la producción frutícola
- Estratégico de impulso a la floricultura
- Alta productividad en maíz y granos básicos
- Fomento a la agricultura orgánica

La operación del programa cumple con los criterios de diseño establecidos en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México y las Reglas de Operación 2014, como son la identificación de la población potencial y objetivo, tipo de apoyos, montos máximos por beneficiario, mecanismos de distribución, operación y administración, entre otros, por cada componente.

Se identifican y clasifican los procesos de cada componente y se obtienen los siguientes resultados:

En la planeación estratégica se destaca que en ocasiones se presentan retrasos debido principalmente a la liberación tardía de recursos, lo cual afecta el avance del programa.

Para la difusión del programa no se encuentra ningún obstáculo relevante.

Las solicitudes de apoyo son Solicitudes específicas para cada componente, en las que se describen los requisitos que deben cumplir los solicitantes, presentándose como obstáculo que algunos beneficiarios no presentan documentos actualizados, retrasando el proceso.

La selección de beneficiarios, de acuerdo a la opinión de los beneficiarios de la muestra entrevistados, no representa ningún problema u obstáculo, salvo que en algunos casos no logran reunir la aportación que les corresponde.

El acceso a los apoyos lo realiza directamente el beneficiario, él selecciona el proveedor de su preferencia, de acuerdo con el catálogo de bienes que ofertan, siendo un obstáculo el que los proveedores se enfrentan a un retraso en el pago de sus facturas, repercutiendo en la entrega oportuna del apoyo al beneficiario.

La distribución de bienes y servicios es adecuada, existen puntos de distribución suficientes.

En relación a la entrega de apoyos existe corresponsabilidad del beneficiario para algunos componentes, consistente en una aportación económica del valor total del apoyo autorizado.

El seguimiento a beneficiarios solamente se cumple en un porcentaje que se considera menor, con visitas aleatorias, debido a la carga de trabajo del personal. Se hacen visitas con fines de auditoría, control y vigilancia a cargo del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México, la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México y el Órgano de Control Interno de la SEDAGRO.

La supervisión y monitoreo se respalda con un sistema informático donde se registra la entrega de los apoyos. También se presenta el problema de no disponer de personal técnico suficiente para la supervisión y el monitoreo.

El mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios se concreta a atender las quejas y/o denuncias en el buzón correspondiente en la SEDAGRO y en las Actas Entrega – Recepción a través de la negativa a firmarlas por algún problema que se haya presentado en la entrega del apoyo. La mayor parte de los beneficiarios desconocen el proceso para emitir su queja o inconformidad.

Se ofrecen algunas recomendaciones para hacer más eficiente el cumplimiento de los procesos del Programa y sus componentes.

Recomendaciones

- Hacer la difusión en medios más actualizados que los tradicionales, tales como el uso de redes sociales y mensajería a través de celulares.
- Para la selección de beneficiarios, hay que facilitar al productor la entrega de documentos conservando y utilizando los que hayan entregado en años anteriores, así como para el caso de predios en arrendamiento, implementar un sistema de comprobación de documentación.
- Agilizar la entrega de apoyos promoviendo que las Delegaciones Regionales envíen las facturas en paquetes semanales, tal como se establece en la normativa y poder hacer oportunamente el trámite de pago a los proveedores ante la Delegación Administrativa.
- Verificar que la entrega de apoyos de haga de manera más ágil, tratando de respetar la época de siembra.
- Implementar un sistema de seguimiento a beneficiarios; supervisión y monitoreo para que se pueda dar mayor atención a estos procesos.

Tabla de Contenido

Introducción....1
Capítulo I. Descripción del programa y de su operación....3
1.1 Principales características del programa....3
1.2 Operación del programa....7
1.3 Principales resultados de las evaluaciones externas del programa....20
Capítulo II. Descripción de los procesos del programa....22
2.1 Condiciones –externas o internas– en que se desarrolla el proceso....22
2.2 Insumos para el desarrollo del proceso....26
2.3 Principales productos que arroja el proceso....27
2.4 Opinión de los operadores del Programa sobre la eficacia y suficiencia del proceso....29
2.5 Opinión de los operadores del Programa sobre la articulación del proceso con otros procesos....30
Capítulo III. Identificación y Clasificación de los procesos....31
3.1 Soporte metodológico para la identificación y clasificación de procesos....31
3.2 Identificación y clasificación de los procesos por componente....31
Capítulo IV. Resultados....33
4.1 Valoración de los procesos....33
4.1.2 Proceso 2: Difusión del programa....34
4.1.3 Proceso 3: Solicitud de Apoyos....37
4.1.4 Proceso 4: Selección de beneficiarios....38
4.1.5 Proceso 5: Convenios con proveedores de bienes y servicios....42
4.1.6 Proceso 6: Distribución de bienes y servicios....43
4.1.7 Proceso 7: Entrega de apoyos....45
4.1.8 Proceso 8: Seguimiento a beneficiarios....47
4.1.9 Proceso 9: Supervisión y monitoreo....48
4.1.10 Proceso 10: Satisfacción de beneficiarios....49
4.2 Valoración sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa....51
4.3 Problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de normatividad....55
4.3.1 Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad....55
4.3.2 Detección y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas....56
4.4 Propuesta de modificación de la normatividad....60

Capítulo V. Conclusiones..... 61
Capítulo VI. Recomendaciones..... 64
Bibliografía..... 65
Anexos..... 66

Índice de cuadros

Cuadro 1. Población total estatal por grupos de edad 9
Cuadro 2. Evolución de la pobreza en el Estado de México..... 10
Cuadro 3. Operación por instancias del Programa/componentes..... 12
Cuadro 4. Estructura del programa..... 15
Cuadro 6. Insumos para el desarrollo del proceso..... 26
Cuadro 7. Actores por proceso..... 29
Cuadro 8. Identificación por componente..... 32
Cuadro 9. Suficiencia en el tiempo en que se realiza el proceso..... 50
Cuadro 10. Objetivos generales por componente..... 51
Cuadro 11. Indicadores propuestos..... 52
Cuadro 12. Cuellos de botella por fase..... 57
Cuadro 13. Fortalezas y oportunidades..... 57

Índice de figuras

Figura 1. Descripción de los procesos..... 22
Figura 2. Productos de cada proceso..... 28

Índice de gráficas

Gráfica 1. Estrategia de difusión..... 35
Gráfica 2. Conveniencia de los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa..... 40
Gráfica 3. Obstáculos en el desarrollo del proceso..... 41
Gráfica 4. Porcentaje de beneficiarios con retraso en el proceso..... 44
Gráfica 5. Conveniencia de le entrega de apoyos..... 45
Gráfica 6. Porcentaje de beneficiarios que recibieron seguimiento..... 47

Siglas

APC	Alianza para el Campo.
CESAVEM	Comité Estatal de Sanidad Vegetal Estado de México
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
DE	Despacho Evaluador.
DGA	Dirección General de Agricultura
FIDAGRO	Fideicomiso para el Desarrollo Agropecuario del Estado de México.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
ICAMEX	Instituto de Investigación y Capacitación Agropecuaria, Acuícola y Forestal del Estado de México
IGECEM	Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados.
MML	Metodología de Marco Lógico.
PbR	Presupuesto Basado en Resultados.
PIB	Producto Interno Bruto.
PLADEM	Plan de Desarrollo del Estado de México 2011 – 2017.
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018.
PTE	Personal Técnico Especializado.
ROP	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SEDAGRO	Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México.
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
SIED	Sistema Integral de Evaluación del Desempeño.
SIPREP	Sistema de Presupuesto por Programa.
SNICS	Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas
UIPPE	Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

Introducción

El Estado de México es una de las entidades más industrializadas del país y al mismo tiempo la mayor poblada con 16,618,929 habitantes al 2014, representando el 13.9% del total de la población del país. El sector rural representa el 12.1% de su población, del cual el 4.5% se dedica a las actividades del sector primario, aportando al PIB del sector 15,458 millones de pesos.

La política social del Gobierno del Estado de México, tiene como propósito procurar una mejor calidad de vida de las familias mexiquenses de manera integral enfocada a contribuir y proporcionar una adecuada alimentación y nutrición.

El Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 contempla tres pilares de desarrollo, en el que el sector agropecuario forma parte del Pilar Temático 2: Estado Progresista; el objetivo del citado pilar es: impulsar el desarrollo de sectores específicos y la estrategia: apoyar al campo por sus ventajas y significado social.

Para lograr lo anterior, el Gobierno del Estado de México hace aportaciones provenientes de recursos fiscales para poner en marcha programas de apoyo al agro mexiquense. Uno de los instrumentos más recurrentes para la distribución de apoyos a los productores ha sido la formación de fideicomisos que administren recursos públicos y de otras fuentes, para dedicarlos a proyectos, apoyos y beneficios directos a los productores como es el Fideicomiso para el Desarrollo Agropecuario del Estado de México (FIDAGRO) que fue creado por el Gobierno del Estado de México el 13 de agosto de 2001, como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo principal objetivo es el de ampliar los diferentes apoyos que demandan los productores mexiquenses, mismo que es operado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO).

Para la aplicación de estos recursos se requiere la operación de estructuras y procesos administrativos que faciliten la distribución de los mismos, paralelo a mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en razón de los objetivos trazados, así como de los impactos logrados. También es importante conocer cómo se llevan a cabo los procesos sobre la operación del programa, la distribución de los apoyos, eficacia y suficiencia del mismo, tal como se menciona en párrafo anterior.

La Ley General de Desarrollo Social en 2004, estableció en el país el marco jurídico para la evaluación sistemática de la gestión pública de la política de desarrollo social, así como de los programas y acciones mediante los cuales ésta se ejecuta. Con esta definición normativa, la evaluación se convirtió en una estrategia que, además de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, contribuye a la mejora constante de los programas, planes y políticas vinculadas al desarrollo social.

De conformidad con los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados en el

Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007, para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentación de la Evaluación del Desempeño, se aplican diferentes tipos de evaluación, siendo la de procesos la que analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

La evaluación de procesos del Programa de Desarrollo Agrícola 2014 contempla los componentes siguientes:

- Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México
- Tecnificación y equipamiento agrícola
- Fomento a la agricultura protegida
- Fomento a la producción frutícola
- Estratégico de impulso a la floricultura
- Alta productividad en maíz y granos básicos
- Fomento a la agricultura orgánica

El objetivo general de la evaluación de procesos es: llevar a cabo un análisis sistemático que nos permita mediante trabajo de campo, conocer sobre la operación del programa, cómo sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al cumplimiento de la meta a nivel propósito, de igual forma a la detección de problemas operativos que afronta y las buenas prácticas que se realizan, todo ello con la finalidad de emitir recomendaciones que apoyen a optimizar su gestión.

La evaluación de procesos del Programa de Desarrollo Agrícola 2014, está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Descripción del programa y de su operación. Comprende las principales características del programa por componente, la descripción de la operación y resultados principales de evaluaciones externas.

Capítulo II. Descripción de los procesos del programa (por componente). Se presenta una descripción específica de cada proceso.

Capítulo III. Identificación y clasificación de los procesos. Se describe el soporte metodológico para la identificación y clasificación de procesos y su desarrollo.

Capítulo IV. Resultados. Se hace una valoración cualitativa y cuantitativa de los procesos y su contribución al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa.

Capitulo V. Conclusiones. A partir del análisis de los aspectos desarrollados en los capítulos anteriores se presentan las conclusiones haciendo énfasis en los puntos principales de cada capítulo.

Capítulo VI. Recomendaciones. Derivado del análisis FODA, se integra una serie de recomendaciones que permitan mejorar los procesos.

Capítulo I

Descripción del programa y de su operación

El Producto Interno Bruto (PIB) del sector primario de la economía del país comprende 33 principales productos agropecuarios. Los agrícolas son 29: maíz grano, maíz forrajero, caña de azúcar, pastos, trigo grano, aguacate, sorgo grano, frijol, chile, alfalfa, jitomate, papa, melón y sandía, café, naranja, uva, plátano, limón, mango, cebolla, calabaza, tomate verde, algodón, manzana, cacao, arroz, cebada, soya y avena forrajera. Las principales especies pecuarias son: bovinos, aves, porcinos y ovinos.

En el Estado de México los principales cultivos en superficie sembrada (hectáreas) son: maíz grano con 541,671.75 ha, avena forrajera 63,686.13 ha, maíz forrajero 26,187.26 ha y le siguen avena grano, frijol y trigo grano.[1]

Los principales cultivos perennes sembrados en la entidad son en orden de mayor a menor superficie (hectáreas): nopal tunero 16,986; aguacate 7,420; durazno 2,545; maguey pulquero 1,423; guayaba 881; mango 405 y manzana 150 ha.[2]

La producción florícola es relevante en la entidad ya que es el primer productor nacional, destacando el crisantemo, clavel, rosa, aster, lilium, gerbera, gladiola y otros más, actividad que genera empleos permanentes y eventuales, así como empleos indirectos.

1.1 Principales características del programa

El Programa de Desarrollo Agrícola está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en la Meta Nacional México Próspero, con el objetivo: construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país. En relación al Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 se encuentra comprendido en el Pilar 2: Estado progresista, a partir del diagnóstico que indica que el sector agrícola presenta una baja competitividad con respecto al nivel nacional. Como objetivos del Plan Estatal están: Promover una economía que genere condiciones de competitividad; generar un mayor crecimiento económico por medio del fomento a la productividad; impulsar el desarrollo de sectores específicos; impulsar el desarrollo de las economías regionales para alcanzar un progreso equitativo y alcanzar un desarrollo sustentable.

El Programa de Desarrollo Agrícola está operando desde hace varios años, ha estado integrado por diferentes subprogramas, por ejemplo en 2006 comprendía: Apoyo para la adquisición de insumos agrícolas (semilla); Apoyo a

[1] Fuente: SIAP 2014.Anuario Estadístico de la Producción Agrícola.
[2] Fuente: SIAP 2014.Anuario Estadístico de la Producción Agrícola.

la adquisición de Insumos Agrícolas (fertilizante); Apoyos especiales a productores; Apoyo a la adquisición de tractores agrícolas[3], los que se han ajustado a través del tiempo en los tipos de apoyo, montos, entre otros conceptos, para mejorar su operatividad; para 2014 se integra en siete componentes:

1. Integral de insumos para la agricultura del Estado de México.
2. Tecnificación y equipamiento agrícola.
3. Fomento a la agricultura protegida.
4. Fomento a la producción frutícola.
5. Estratégico de impulso a la floricultura.
6. Alta productividad en maíz y granos básicos.
7. Fomento a la agricultura orgánica.

1.1.1 Contexto general del Programa

En qué contexto general y bajo qué condiciones -externas o internas- se desarrolla el Programa Presupuestal y que afectan su operación

Integral de insumos para la agricultura del Estado de México

La actividad agrícola en la entidad presenta una serie de condiciones que afectan la producción reflejadas en calidad de suelo, capacidad financiera, tecnológica, comercialización, así como diversos niveles de producción y productividad sumamente polarizados. El diagnóstico que se tiene sobre el componente y que afecta su operación se resume en lo siguiente:

- Las acciones de reconversión agrícola avanzan de manera lenta
- La producción de granos básicos ocupa la mayor parte de la superficie sembrada en aproximadamente 650 mil hectáreas, representando el 72.6% del total.
- El cultivo de maíz ocupa el 90% de la superficie sembrada con granos y el 64% de la superficie total sembrada en el Estado.
- La superficie de temporal está caracterizada por bajos niveles tecnológicos.
- Bajos apoyos crediticios a los productores.
- Producción básicamente de temporal.
- Excesiva atomización de las unidades de producción.

Las estrategias y líneas de acción del programa anual son las siguientes:

- Otorgar apoyos directos a productores agrícolas para adquirir semillas mejoradas y fertilizantes y con ello mejorar sus procesos productivos.
- Impulsar la reconversión productiva para satisfacer nuevos mercados.
- Promover la integración de módulos de producción para ofrecer más y mejores productos

[3] Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 30 del 11 de agosto de 2006. Reglas de Operación del Programa Fomento Agrícola 2006.

- Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipos de trabajo.
- Fomentar la implementación de tecnología de punta de paquetes tecnológicos y de asistencia técnica especializada entre productores con alto potencial productivo en maíz.
- Promover y otorgar apoyos a la producción de maíz y a la comercialización de tortilla.
- Impulsar la comercialización de productos agropecuarios a través de vinculaciones, ferias y exposiciones.

Tecnificación y equipamiento agrícola

El diagnóstico que ya se tiene sobre el componente y que afecta su operación se resume en lo siguiente:

- La temperatura, inundaciones, tormentas y sequías son más recurrentes y catastróficos.
- Cambio climático y calentamiento global.
- Afectación de 23,904 ha en el ciclo primavera-verano 2012 con pérdida total, principalmente por heladas.
- Afectación a productores de maíz, cebada, hortalizas y trigo por el siniestro.

Las estrategias y líneas de acción del programa son:

- Aplicación de subsidios diferenciados para la adquisición de maquinaria y equipo.
- Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipos de trabajo.
- Promover la transformación de la estructura productiva del sector agropecuario de manera que responda a las nuevas necesidades alimentarias y climáticas.
- Apoyos para la contratación de seguro agrícola.

Fomento a la agricultura protegida

La situación actual del componente es la siguiente:

- Solo el 2% de la superficie destinada a la producción de flores y hortalizas se desarrolla bajo sistemas controlados.
- La producción florícola bajo invernadero es considerada como semitecnificada, comparada con la tecnología implementada en el establecimiento de invernaderos hortícolas.

Las estrategias y líneas de acción son:

- Fomentar y difundir entre los productores las ventajas de cultivar en sistemas controlados.
- Construcción de infraestructura para la producción de los cultivos Hortoflorícolas.
- Equipamiento y tecnificación de invernaderos y áreas de postcosecha.

- Otorgar subsidios para la construcción y tecnificación de infraestructura para la producción de cultivos intensivos (invernadero, cámaras de refrigeración, equipo postcosecha, sistemas de riego).

Fomento a la producción frutícola
Estratégico de impulso a la floricultura
Fomento a la agricultura orgánica

En los primeros dos componentes en la ficha técnica de diseño y seguimiento de indicadores 2014 de gestión, se describe como línea de acción: establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo. La ficha técnica tiene estructurado su indicador como "superficie frutícola, florícola y hortícola apoyada con material vegetativo". La meta autorizada fue de 510 ha apoyadas con material vegetativo. No se cuenta con la descripción del proyecto para los dos componentes.

Para el caso de agricultura orgánica, el informe de metas por proyecto del ejercicio 2014 indica una programación anual de 550 ha a atender para este componente. No se cuenta con la descripción del proyecto para el componente.

Alta productividad en maíz y granos básicos

Este componente tiene el siguiente diagnóstico:

- Producción tradicional, bajos rendimientos.
- Altos costos de producción.

Estrategias y líneas de acción:

- Inducir la transferencia de tecnología hacia los productores a través de servicios de asistencia técnica.
- Promover programas de asistencia técnica en los procesos de producción, así como la utilización de maquinaria y equipos nuevos.
- Apoyar a los productores mexiquenses para reducir sus costos de producción e incrementar rendimientos y la calidad de producción.

Las condiciones externas que afectan la operación de los componentes se pueden resumir en:

- Inundaciones y/o sequías.
- Heladas anticipadas o tardías.
- Cambio climático y calentamiento global.
- Plagas y enfermedades en cultivos agrícolas.
- Incendios forestales.
- Disponibilidad de agua en riesgo.
- Degradación de suelos.

Las condiciones internas que afectan la operación son las siguientes:

- Menor presupuesto asignado.
- Escaso personal técnico en las delegaciones regionales.
- Variación en el monto de los subsidios.
- Falta continuidad en los programas y componentes.
- Escasez de asesoría y capacitación.

1.1.2 Condiciones que afectan la operación

A pesar de la implementación de Reglas de Operación para los componentes del Programa de Desarrollo Agrícola que son claras para definir la operación y la participación de las entidades normativas y ejecutoras del Programa para cumplir las metas propuestas, se encuentran algunas condiciones que afectan la operación, tales como:

- ✓ Resistencia al cambio por el beneficiario.
- ✓ Crédito escaso y caro.
- ✓ Unidades de producción de subsistencia.
- ✓ Baja capitalización de los productores.
- ✓ Participación incipiente en capacitación.
- ✓ Poco uso de tecnología.
- ✓ Resistencia a organización de los productores.
- ✓ Comercialización de sus productos a baja escala.
- ✓ Comercialización en el mercado local.
- ✓ Poco interés de inversiones adicionales a la unidad de producción.
- ✓ Bajo aprovechamiento de los apoyos y subsidios.
- ✓ Eventual interés en acciones sanitarias.

1.2 Operación del programa

La operación de los componentes del Programa cumple con los criterios que precisa el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2014, como son:

- Identificación precisa de la población objetivo, según los lineamientos, reglas y manuales de operación que correspondan, establecidos en la Ley de Desarrollo Social del Estado de México.
- Prever montos máximos por beneficiario y por porcentaje del costo total del proyecto.
- Procurar que el mecanismo de distribución, operación y administración otorgue acceso y sin distinción de raza, color, sexo, edad, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de otra índole, creencias o prácticas culturales, situación económica, nacimiento o situación familiar, origen étnico o social e impedimento físico.
- Garantizar que los recursos se canalicen exclusivamente a la población objetivo.
- Los padrones de solicitantes, los instrumentos de selección y entrega de los programas sociales son auditados por la autoridad competente, con la finalidad de garantizar que se cumplan las formalidades y disposiciones aplicables.
- Incorporar mecanismos periódicos de seguimiento, supervisión y evaluación que permitan ajustar las modalidades de operación y decidir su determinación.
- En su caso, buscar fuentes alternativas de ingresos para lograr una mayor autosuficiencia en la administración de los apoyos.

- Asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y municipios, para evitar duplicación en el ejercicio de los recursos y reducir gastos administrativos.
- Prever la temporalidad de su otorgamiento.
- Procurar que la operación del programa sea el medio más eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos del mismo.

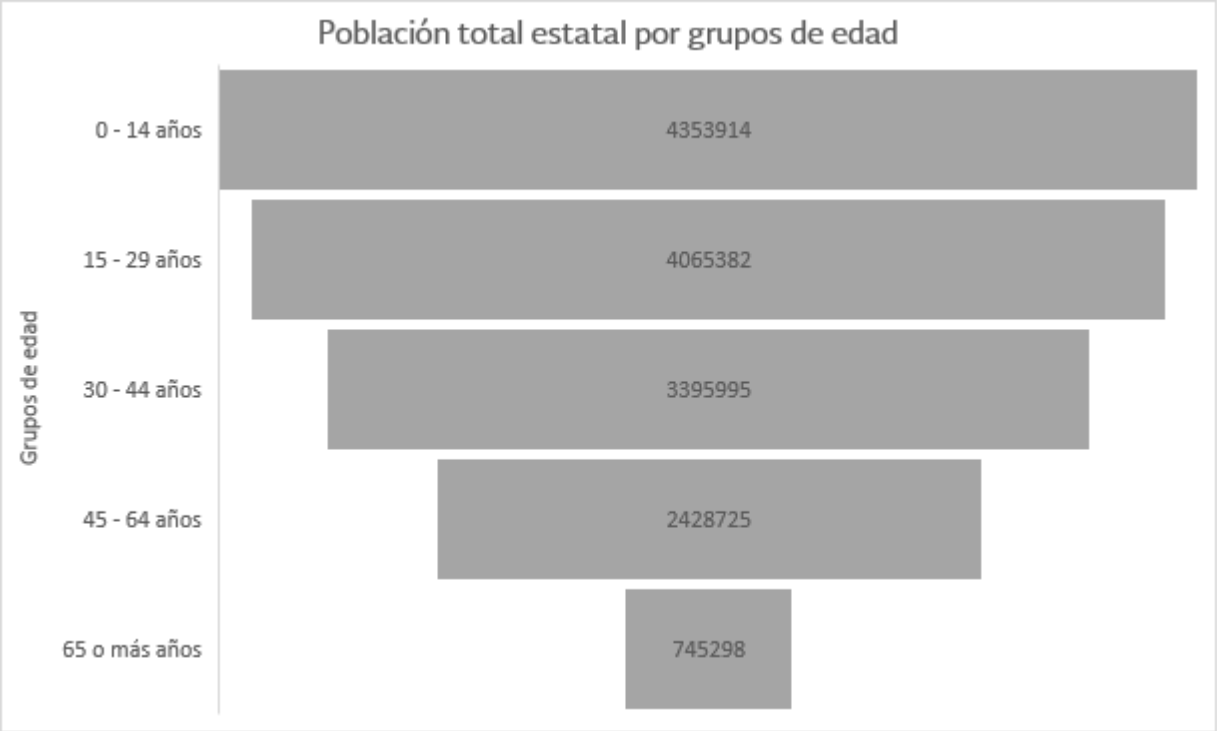
Las Reglas de Operación 2014 de los componentes del Programa de Desarrollo Agrícola derivan de un diagnóstico y contienen la definición del programa; el objetivo general y específicos; población objetivo, cobertura, tipo y monto del apoyo; mecanismos de inscripción de los beneficiarios y la descripción de la mecánica operativa del programa.

1.2.1 Ámbitos de operación (condiciones políticas, culturales, o financieras).

Opera el programa en los distintos ámbitos de operación

Ámbito sociocultural
De acuerdo con la información oficial disponible en Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la población total del Estado de México en 2010 fue de 15,571,679 habitantes, de los cuales el 51.2 % eran hombres y el 48.8 % mujeres. La mayor parte de la población se encuentra en edades jóvenes, encontrándose que el 55 % se encuentra entre 0 y 29 años de edad. El grupo de 65 años y más representa el 4.9 % de la población estatal, mostrando una mayor esperanza de vida.

Cuadro 1. Población total estatal por grupos de edad



Fuente: INEGI. Tabulados básicos Censo de Población y Vivienda 2010. Estado de México.
(186,548 personas se clasificaron como "no especificado" y no aparecen en la pirámide).

El porcentaje de la población en pobreza en la entidad mostró un incremento en el período de 2012-2014; al pasar de 45.3 a 49.6% (7,328.7 miles de personas en 2012 a 8,269.9 miles de personas en 2014).[4] La población en pobreza es quien tenga al menos una carencia social y un ingreso menor al valor de la línea de bienestar. Las carencias son educación, salud, seguridad social, vivienda, servicios básicos y alimentación.

El porcentaje de la pobreza extrema también subió de 5.8 en 2012 a 7.2 en 2014 (945.7 miles de personas en 2012 a 1,206.9 miles de personas en 2014). La población en pobreza extrema es la que tiene un ingreso inferior al valor de la línea de bienestar mínima y además tiene 3 o más carencias sociales.

El Estado de México se encuentra entre las entidades que aumentaron pobreza y pobreza extrema en el período de 2012 a 2014, la evolución de la pobreza de 2010 a 2014 es la siguiente:

[4] CONEVAL. Medición de la pobreza en México y en las Entidades Federativas 2014.

Cuadro 2. Evolución de la pobreza en el Estado de México

	Pobreza		Pobreza extrema	
Año	Porcentaje	Miles de personas	Porcentaje	Miles de personas
2010	42.9	6,712.10	8.6	1,341.20
2012	45.3	7,328.70	5.8	945.7
2014	49.6	8,269.90	7.2	1,206.90

Fuente: Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos 2014. Evolución de la pobreza y pobreza extrema por entidad federativa. CONEVAL.

El grado de desarrollo social y humano se define como un fenómeno estructural múltiple que valora dimensiones, formas e intensidades de exclusión en el proceso de desarrollo y disfrute de sus beneficios.[5]

La clasificación del grado de desarrollo parte de muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto.

Los municipios que presentan nivel muy bajo en el grado de desarrollo social y humano en la entidad son:

Acambay, Almoloya de Alquisiras, Amatepec, Coatepec Harinas, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Morelos, Otzoloapan, San Felipe del Progreso, San Simón de Guerrero, Sultepec, Tejupilco, Temascalcingo, Temascaltepec, Texcaltitlán, Tlatlaya, Villa de Allende, Villa Victoria, Zacualpan, Zumpahuacán, Luvianos, San José del Rincón.[6]

En vista de los rezagos que se han registrado en el campo, el Gobierno del Estado de México, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y dentro de su política social, tiene como propósito procurar una mejor calidad de vida de las familias mexiquenses de manera integral enfocada a contribuir y proporcionar una adecuada alimentación y nutrición, por lo que, a través de políticas públicas promueve y regula el desarrollo agrícola, estableciendo estrategias y canalizando recursos que mejoren el nivel de vida de las familias en situación de pobreza multidimensional o alimentaria.

El componente de Fomento a la agricultura protegida contempla en sus criterios de priorización apoyar en los municipios con el menor Índice de Desarrollo Humano, en términos de los criterios oficiales, como es la clasificación de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El resto de los componentes dan preferencia a la población objetivo que se identifica en cada componente, destacando para adultos mayores, mujeres solteras jefas de familia, población indígena.

[5] Indicadores de desarrollo social y humano del Estado de México 2010. Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social del Estado de México.
[6] Indicadores de desarrollo social y humano del Estado de México 2010. Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social del Estado de México. Estimación del Consejo de Investigación y Evaluación de la Política Social (CIEPS).

Los siete componentes del programa contemplan atender a todos los productores agropecuarios (población objetivo) de la entidad, a grupos vulnerables y prioritariamente zonas de alta y muy alta marginación y para algunos componentes zonas con potencial productivo.

Dentro de los criterios de priorización se establecen preferencia, por componente a:

Integral de insumos para la agricultura del Estado de México

a) Los habitantes de las mismas comunidades donde se presentan situaciones de afectaciones por contingencias climatológicas en el ciclo inmediato anterior o bien a productores agrícolas que por primera ocasión solicitan apoyo.
b) Las madres solteras jefas de familia solicitantes de los apoyos.
c) Los adultos mayores solicitantes.
d) Las familias indígenas que se dedican a las actividades agrícolas.
e) Los municipios con áreas agrícolas con potencial productivo.

Tecnificación y equipamiento agrícola

a) Productores con unidades de mediano y alto potencial productivo.
b) Productores con unidades de producción de alimentos básicos.
c) Productores en cuyo caso sea imperativo equipo adicional para elevar la mecanización y productividad de sus unidades de producción.

Fomento a la agricultura protegida.

Tienen prioridad los productores que preferentemente producen alimentos y disponen de agua para riego.

a) Productores con unidades de producción de alimentos básicos susceptibles de desarrollarse bajo ambientes protegidos.
b) Productores en cuyo caso sea imperativo el desarrollo de ambientes protegidos para elevar la productividad de sus unidades de producción.
c) Las madres solteras jefas de familia.
d) Los adultos mayores.
e) Las familias indígenas.
f) Los que viven en comunidades con presencia indígena.
g) Los municipios con el menor Índice de Desarrollo Humano, en términos de los criterios oficiales.

Fomento a la producción frutícola

a) Los que se encuentran en lista de espera y que reúnan los requisitos establecidos en las reglas de operación.
b) Los productores que estén integrados en una asociación o grupos de productores legalmente constituidos, preferentemente.

Estratégico de impulso a la floricultura

a) Los que se encuentran en lista de espera y que reúnan los requisitos establecidos en las reglas de operación
b) Los que deseen renovar variedades obsoletas, integrados en una asociación o grupo de productores legalmente constituidos, preferentemente.

Alta productividad en maíz y granos básicos

a) Se atiende a través de solicitudes en función de la demanda de productores interesados que se encuentren dentro de la población objetivo.
b) Se da preferencia a los productores que hayan estado participando en el Programa al menos en dos ciclos anteriores.

Fomento a la agricultura orgánica

a) Se da preferencia a los solicitantes que se encuentran en lista de espera y que reúnan los requisitos establecidos en las reglas de operación.
b) Aquellos productores que por su impacto local y regional en agricultura orgánica beneficien a la población en general.

Ámbito político
Es causa de incumplimiento para los beneficiarios, realizar actos de proselitismo a favor de un candidato o partido político con los apoyos otorgados.[7]

Ámbito financiero
Los apoyos se circunscriben a la población objetivo de cada componente y al techo presupuestal asignado a las Delegaciones Regionales, con base en el recurso autorizado.

1.2.2 Instituciones, dependencias y organizaciones que intervienen en la operación del programa

Para todos los componentes la Instancia Normativa es la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO), a través de la Dirección General de Agricultura, que es la responsable de:

- Realizar las acciones necesarias a fin de obtener de la Secretaría de Finanzas la autorización de los recursos al programa.
- La liberación y amortización de los recursos autorizados al programa.
- Aprobar las modificaciones a las Reglas de Operación, con el fin de mejorar el funcionamiento del programa.
- Autorizar los padrones de beneficiarios y/o reemplazos de los mismos.
- Autorizar montos especiales de apoyos.
- Autorizar el pago de los apoyos.

Cuadro 3. Operación por instancias del Programa/componentes

Integral de insumos para la agricultura del Estado de México

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Agricultura, Dirección de Cultivos Intensivos y la Coordinación de Delegaciones Regionales a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura, Personal Técnico Especializado (PTE), las Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

[7] Causal que aplica en todos los componentes.

Tecnificación y equipamiento agrícola

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Agricultura y Coordinación de Delegaciones Regionales a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Agricultura, Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura, Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

Fomento a la agricultura protegida

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Cultivos Intensivos, Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

Fomento a la producción frutícola

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Cultivos Intensivos, Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

Estratégico de impulso a la floricultura

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Cultivos Intensivos, Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

Alta productividad en maíz y granos básicos

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Agricultura y Coordinación de Delegaciones Regionales a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Agricultura, Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura, Delegaciones Regionales.	Proveedores y beneficiarios

Fomento a la agricultura orgánica

Instancia ejecutora	Instancias operativas	Otros participantes
Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario	Dirección de Cultivos Intensivos, Delegaciones Regionales	Proveedores y beneficiarios

1.2.3 Coordinación interinstitucional

El programa describe la coordinación interinstitucional en las Reglas de Operación del Programa correspondiente, como sigue:

- Componente Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México

No aplica la coordinación interinstitucional.[8]

- Componente Tecnificación y Equipamiento Agrícola

No aplica la coordinación interinstitucional.[9]

- Componente Fomento a la Agricultura Protegida

Debido a que la implementación de apoyos para fomentar la agricultura protegida es benéfica para la gran mayoría de productores, para poder concursar por los apoyos pueden coordinarse con los ayuntamientos a través de la Dirección Agropecuaria o Regiduría Agropecuaria, para que puedan ser canalizados a la Delegación Regional que corresponda según sea el municipio.[10]

- Componente Fomento a la Producción Frutícola

Para el adecuado manejo y operación del programa existirá intercambio de información entre instituciones involucradas en la misma actividad.[11]

- Componente Estratégico de Impulso a la Floricultura

Para el adecuado manejo y operación del programa existirá intercambio de información entre instituciones involucradas en la misma actividad.[12]

- Componente de Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos

Para todos los componentes se establecerá coordinación con la Delegación Federal de SAGARPA a fin de no duplicar los apoyos otorgados.[13]

- Componente Fomento a la agricultura orgánica

Las instancias participantes preverán los mecanismos de coordinación necesarios para garantizar que sus acciones no se contrapongan, afecten o se dupliquen con otros programas de desarrollo social o acciones de gobierno. Se podrán celebrar convenios de colaboración con dependencias y organismos de la administración pública estatal y municipal, así como con instituciones educativas u otras instancias que contribuyan a cumplir con el objetivo del programa.[14]

El Programa de Desarrollo Agrícola, en todos sus componentes, cuenta hasta la fecha con una buena coordinación con las dependencias participantes al tener cada una definidas sus funciones y cumplirlas.

[8] Reglas de Operación del Programa Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México. Inciso 10.
[9] Reglas de Operación del Programa Tecnificación y Equipamiento Agrícola. Inciso 10.
[10] Reglas de operación del Programa de Desarrollo Social Fomento a la Agricultura Protegida. Inciso 10.
[11] Reglas de operación del Programa de Desarrollo Social Fomento a la Producción Frutícola. Inciso 10.
[12] Reglas de operación del Programa de Desarrollo Social Programa Estratégico de Impulso a la Floricultura. Inciso 10
[13] Reglas de operación del Programa de Desarrollo Social Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos. Inciso 10.
[14] Reglas de operación del Programa Fomento a la Agricultura Orgánica. Inciso 10.

1.2.4 Recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) y avances más importantes en los últimos años

El Programa de Desarrollo Agrícola a través de sus componentes, pretende incrementar los índices de productividad por unidad de producción, disminuir los costos de producción e impulsar el desarrollo tecnológico de las actividades agrícolas.

En el período de 2011 a 2014 se apoyaron a alrededor de 13 mil productores con semilla mejorada o híbrida para la siembra de alrededor de 50 mil hectáreas, principalmente de maíz, con una inversión de más de 29 millones 800 mil pesos. Asimismo, se apoyaron a más de 41 mil 200 productores con la adquisición de fertilizante para su aplicación en casi 95 mil hectáreas, con una inversión de 135 millones 400 mil pesos. Durante el período indicado, se ha apoyado anualmente una superficie promedio de más de 135 mil hectáreas con semilla y fertilizante, beneficiando a productores, con una inversión superior a 353 millones de pesos. La meta para los próximos años es continuar atendiendo con estos insumos agrícolas una superficie promedio anual similar a la referida.

La aportación de cada componente varía dependiendo del tipo de apoyo, por lo que en algunos casos son económicos ($) por hectárea y otros son de porcentaje de subsidio para la adquisición de maquinaria y equipo, insumos, material vegetativo, capacitación y asistencia técnica que en el caso de Fomento a la Agricultura orgánica es del 100% a través de la contratación de personal técnico.

1.2.5 Estructuración para la operación del programa

Cómo está estructurada la operación del programa.

La estructura del Programa se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Estructura del programa

Componente	Instancia	Proceso
Integral de Insumos para la agricultura en el Estado de México	Dirección de Agricultura y Dirección de Cultivos Intensivos.	• Elaboración del expediente técnico. • Integración del padrón de beneficiarios. • Registro de la participación de proveedores y del padrón de proveedores autorizado. • Asignación de techo presupuestal. • Entrega de la documentación oficial para operar el programa. • Recibir de las Delegaciones Regionales la documentación comprobatoria para el pago de proveedores.

Componente	Instancia	Proceso
•Tecnificación y equipamiento agrícola	Dirección de Agricultura.	•Elaboración del expediente técnico. •Integración del padrón de beneficiarios. •Registro de la participación de proveedores y del padrón de proveedores autorizado. •Asignación de techo presupuestal. •Entrega de la documentación oficial para operar el programa. •Recibir de las Delegaciones Regionales la documentación comprobatoria para el pago de proveedores.
•Fomento a la agricultura protegida	Dirección de Cultivos Intensivos.	
•Fomento a la producción frutícola	Dirección de Cultivos Intensivos.	
•Estratégico de impulso a la floricultura	Dirección de Cultivos Intensivos.	
•Alta productividad en maíz y granos básicos	Dirección de Agricultura.	
•Fomento a la agricultura orgánica	Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.	
•Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México •Tecnificación y equipamiento agrícola	Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura.	•Proceso administrativo para el pago de proveedores. •Informes financieros •Elaborar cierre físico-financiero.
•Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	Personal Técnico Especializado (PTE)	•Verificar superficie autorizada, puntos de venta de semilla mejorada •Acciones de asesoría y consultoría técnica. •Apoyar a las Delegaciones Regionales en la conciliación de cifras para el cierre del programa.
•Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México •Tecnificación y equipamiento agrícola •Fomento a la agricultura protegida •Fomento a la producción frutícola •Estratégico de impulso a la floricultura •Alta productividad en maíz y granos básicos •Fomento a la agricultura orgánica	Delegación Regional	•Difusión, operación y vigilancia de la aplicación de las ROP. •Autorizar el monto de apoyo a los productores •Difundir el padrón de proveedores. •Realizar la conciliación de cifras para el cierre del programa.
•Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México •Tecnificación y equipamiento agrícola •Fomento a la agricultura protegida	Proveedores	•Formalizar su participación como proveedor. •Informar ubicación de sus centros de venta, existencias y presentación de los materiales. •Entrega y facturación de apoyos

Componente	Instancia	Proceso
•Fomento a la producción frutícola •Estratégico de impulso a la floricultura •Alta productividad en maíz y granos básicos •Fomento a la agricultura orgánica		
TODOS LOS COMPONENTES	Beneficiarios	•Solicitud del apoyo. •Entregan su aportación económica. •Aplicación de los insumos •Dar facilidades para verificaciones

1.2.6 Secuencia de los procesos operativos y articulación de los procesos

Cuál es la secuencia de los procesos operativos y quiénes los llevan a cabo. Cómo se articulan los procesos entre sí.

- Planeación (planeación estratégica)

Este proceso está a cargo de la Dirección General de Agricultura a través de la Dirección de Agricultura y la Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.

- Difusión del programa

La difusión le corresponde a las Delegaciones Regionales a través de convocatorias que emite el Gobierno del Estado de México, por conducto de la SEDAGRO, además de la publicación y difusión en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno".

- Solicitud de apoyos

Es obligación de los beneficiarios requisitar personalmente el formato de Solicitud y tramitarlo a través de las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO presentando la documentación que establecen las Reglas de Operación correspondientes a cada componte.

- Selección de beneficiarios

Dentro de los requisitos para seleccionar a los beneficiarios se encuentra el acreditar ser productor agropecuario del Estado de México; encontrarse en el Padrón de Productores en los casos que se requiera; cumplir con determinados requisitos que se indican para cada componente/apoyo.

- Convenios con proveedores (Producción o compra de apoyos).

Los componentes que integran el Programa de Desarrollo Agrícola están dirigidos al establecimiento de convenios con proveedores para proporcionar los apoyos o servicios a los productores, bajo las condiciones establecidas en los convenios de participación en los componentes, tales como semilla mejorada, fertilizante y mejoradores de suelo, plásticos para unidades de producción, apoyo económico para adquisición de maquinaria y equipo

agrícola, capacitación y asistencia técnica, infraestructura de ambientes protegidos, material vegetativo y planta de especies frutales, material vegetativo de flores de nuevas variedades.

- Distribución de bienes y servicios

La distribución de los bienes y servicios se canaliza y atiende en el territorio de competencia de cada una de las Delegaciones Regionales. Los proveedores informarán la ubicación de sus centros de venta, existencias y presentación de los materiales que ofertan.

- Entrega de apoyos

Las Delegaciones Regionales y los proveedores son los ejecutores de la entrega de apoyos.

- Seguimiento a beneficiarios

Las Direcciones de Agricultura y de Cultivos Intensivos son las responsables de llevar el seguimiento de los avances físico-financieros del programa y del Padrón de Beneficiarios. Se realizan verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados sobre la aplicación de las Reglas de Operación.

- Supervisión y monitoreo

Las Delegaciones Regionales hacen la supervisión de los apoyos con actividades como: el análisis y dictaminación de las solicitudes recibidas, integración de los expedientes con la documentación soporte, estar presente invariablemente, a través del personal técnico de las Delegaciones en la entrega del apoyo, firmando el acta de entrega-recepción y anexando fotografía del bien entregado, además de realizar acciones de seguimiento, verificación y operación del programa. Se realizan verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados.

- Satisfacción de beneficiarios

Dentro de las Reglas de Operación de cada componente no se encuentra un procedimiento para calificar el grado de satisfacción de los beneficiarios, solamente se establece dentro de los derechos del beneficiario que puede "interponer las quejas y denuncias en los términos establecidos en las presentas Reglas de Operación".

1.2.7 Tipos de apoyo que entrega el programa

1. **Programa Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México:**

Insumos y transferencia de tecnología que contribuyan al aumento de la productividad, la reducción de costos de producción de cultivo y al incremento de la rentabilidad de la actividad agropecuaria, como se describe a continuación:

a) Apoyo para la adquisición de semilla mejorada.
b) Apoyo para la adquisición de fertilizante y mejoradores de suelo.
c) Apoyo para la adquisición de plásticos para Unidades de Producción.

2. Programa tecnificación y equipamiento agrícola:

Se otorgan apoyos directos a los productores para la adquisición de tractores, equipos e implementos para la producción primaria, como se describe a continuación:

d) Apoyo para la adquisición de tractores agrícolas.
e) Apoyo para la adquisición de equipo convencional.
f) Apoyo para la adquisición de equipo agrícola especializado.
g) Apoyo para la adquisición de llantas para tractor.
h) Apoyo para la adquisición de mochilas aspersoras.

3. Programa Fomento a la Agricultura Protegida:

El apoyo es para la adquisición de infraestructura de ambientes protegidos, como se describe a continuación:

a) Apoyo para la adquisición de invernaderos, que incluya sistema de riego.
b) Apoyo para la adquisición de túneles.
c) Apoyo para la adquisición de casa sombra.
d) Apoyo para la adquisición de macro túnel.

4. Fomento a la Producción Frutícola:

El apoyo se orienta a la adquisición de material vegetativo y planta de especies frutales, así como salas de empaque, seleccionadoras, cámaras de frío, malla antigranizo, sistemas de riego, equipo de aspersión, equipo para labores culturales, entre otros.

5. Estratégico de Impulso a la Floricultura:

Está orientado a la adquisición de material vegetativo e incentivos para la tecnificación y equipamiento de las empresas en sus diferentes espacios y aspectos como producción, poscosecha, empaque y equipo especializado, entre otros.

6. Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos.

Para apoyar a los productores participantes en el Programa, se establecen los siguientes componentes:

Componente 1. Para la adquisición de semillas certificadas, fertilizantes y mejoradores de suelo
Componente 2. Para la adquisición de maquinaria y equipo necesario para alta productividad
Componente 3. Para la instalación de sistemas de riego, así como para infraestructura y equipamiento para el acondicionamiento de semilla y centros de acopio de granos.
Componente 4. Para la contratación de servicios profesionales de asistencia técnica y capacitación especializada.
Componente 5. Para la contratación del Seguro Agrícola.

7. Fomento a la Agricultura Orgánica.

Está orientado a fomentar la inversión y capitalización del sector agrícola, mediante apoyo económico para proyectos de agricultura orgánica, capacitación y asistencia técnica especializada para productores agrícolas.

Los tipos de apoyo varían por componente, en algunos casos cambia la selección de beneficiarios debido a que deben estar dentro del Padrón de Productores, deben cumplir requisitos marcados en las Reglas de Operación respecto a sus actividades agrícolas, a la ubicación de su predio y la principal, que deben ser productores de la entidad. En todos los casos la supervisión la hacen las Delegaciones Regionales quienes hacen reportes a las Direcciones de Agricultura y/o de Cultivos Intensivos.

1.3 Principales resultados de las evaluaciones externas del programa

No se cuenta con una evaluación de procesos del programa, la evaluación más reciente corresponde a Diseño Programático del Programa de Desarrollo Agrícola de FIDAGRO 2013, comprende los proyectos: Integral de Insumos para la Agricultura, Tecnificación y Equipamiento, Asistencia Técnica Especializada, Fomento a la Agricultura Protegida, Visitas Técnicas, Estudios, Proyectos y Supervisión de Obra, Maquinaria para la Construcción de Infraestructura Rural y Campo Limpio.

La valoración de Diseño del Programa indica que cuenta con Lineamientos y Manuales de Operación del ejercicio 2013 para cada uno de sus proyectos, publicados en la Gaceta del Gobierno del Estado de México y con una descripción clara para obtener los apoyos.

Se describe la problemática o necesidad a atender para cada proyecto; la población potencial y objetivo; y la población atendida se obtiene del padrón de beneficiarios por proyecto.

El Programa se encuentra alineado con los objetivos estatales y sectoriales del PLADEM. La Matriz de Indicadores de Resultados solamente establecen indicadores de gestión, no se encuentran indicadores estratégicos para la medición de impactos o de resultados.

El Programa presenta coincidencias con Programas de SAGARPA y la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), lo que beneficia a los productores.

Las recomendaciones que se hacen para el Diseño del Programa son:

Justificación de la creación y diseño del Programa

- Focalizar el problema a atender para cada proyecto.
- Contar con instrumentos para la captura de información.
- Elaborar metodología para la integración de los diagnósticos.

Contribución a los objetivos estatales y sectoriales

- Actualizarlos objetivos alineados al PND 2013-2018.
- Promover talleres para fortalecer al personal normativo y operativo en el conocimiento de las políticas públicas.

Población potencial, objetivo y atendida

- Integrar la información para delimitar por Delegación Regional los municipios sujetos de apoyo de los programas para focalizar la población a beneficiar por el Programa.
- Recabar información adicional de los beneficiarios para tener una base de datos que permita obtener y cuantificar la población potencial y objetivo
- Cuantificar la población potencial y objetivo bajo los criterios de la Metodología de Marco Lógico (MML). Establecer una línea base o de avance del programa respecto a la población potencial.
- Establecer una base de datos con la información de los no beneficiarios y su estratificación para determinar cuáles son los grupos que se están impactando con el programa y cuáles están desatendidos.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

- Establecer mayor congruencia de los indicadores de la MIR con los Lineamientos y Manuales de Operación de cada proyecto.
- Revisar y actualizar la correspondencia entre componentes y actividades con sus respectivas fórmulas. Formular indicadores que reflejen de manera relevante el impacto de las acciones del Programa.
- Solicitar la adecuación de la MIR que opera para la Unidad Ejecutora del Programa y lo existente en el SIED.

Complementariedades o coincidencias con otros programas presupuestarios

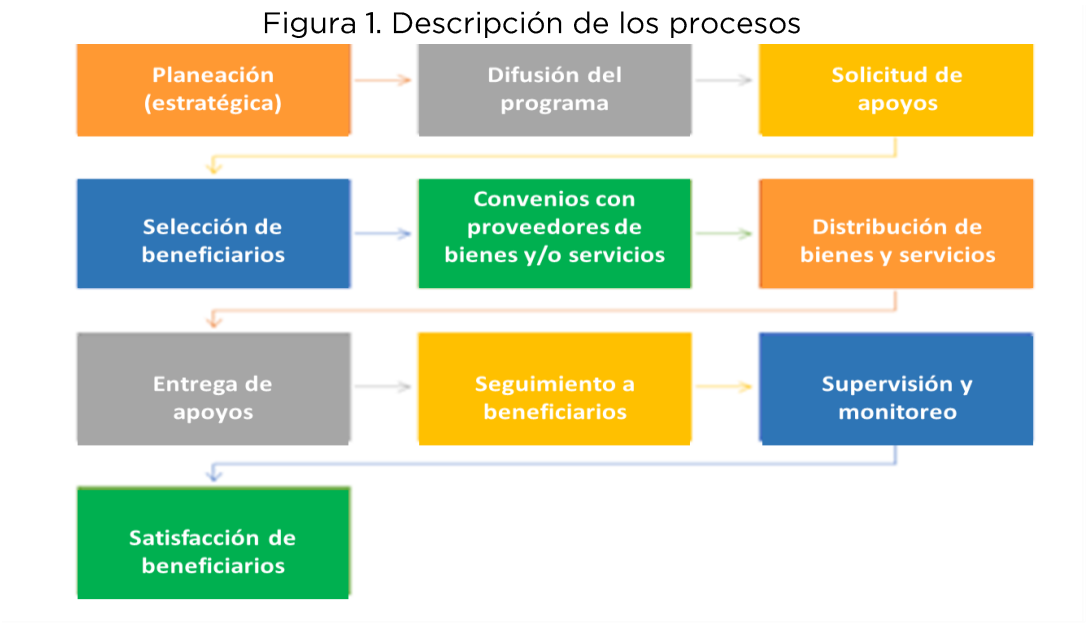
- Dar mayor difusión de los diferentes apoyos a los productores para que se beneficien de las complementariedades y coincidencias entre los programas.
- Integrar prioridades de inversión por proyecto y Delegación Regional de SEDAGRO.
- Establecer el padrón único de productores agropecuarios en coordinación con la SAGARPA.

Capítulo II

Descripción de los procesos del programa

En este capítulo se hace una descripción de los procesos operativos generales de cada componente del programa, debido a que cada uno tiene sus particularidades en cuanto a tipo de apoyo, montos de los mismos e instancias participantes en los procesos.

Figura 1. Descripción de los procesos



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Condiciones –externas o internas– en que se desarrolla el proceso

Componente	Contexto y condiciones –externas o internas–
Programa Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México	Los beneficiarios deben presentar personalmente el formato Solicitud-Autorización ante la Delegación Regional correspondiente. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.
Tecnificación y Equipamiento Agrícola	Los beneficiarios deben presentar personalmente el formato Solicitud-Autorización ante la Delegación Regional correspondiente. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.

Componente	Contexto y condiciones –externas o internas–
Programa Fomento a la Agricultura Protegida	Los beneficiarios deben suscribir el formato de solicitud F-1 que es una Solicitud única de Inscripción. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.
Fomento a la Producción Frutícola	Los beneficiarios deben presentar personalmente el formato Solicitud-Autorización ante la Delegación Regional correspondiente. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.
Estratégico de Impulso a la Floricultura	Los beneficiarios deben suscribir el formato de solicitud F-1 que es una Solicitud única de Inscripción. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.
Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos	Los beneficiarios deben presentar personalmente el formato Solicitud-Autorización ante la Delegación Regional correspondiente. Adquisición de apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola. Dentro de los apoyos se encuentra el de servicios profesionales para asistencia técnica y capacitación especializada por conceptos de pago a despachos y pago a técnicos.
Fomento a la Agricultura Orgánica	Los beneficiarios deben suscribir el formato de solicitud F-1 que es una Solicitud única de Inscripción. Además de apoyos para adquisición de equipo de trabajo, etc., capacitación y asistencia técnica con el 100% de la contratación de personal técnico que asesora a los productores.

Por proceso las condiciones se desarrollan de la siguiente manera:

1. Planeación.

Para el diseño del programa se siguen las etapas de la MML, se elabora la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la que contendrá el Fin (impacto), Propósito (resultados), Componentes (productos y servicios) y Actividades (procesos del Programa), y la elaboración del Presupuesto, Programa Anual Operativo (POA), Expedientes Técnicos, Reglas de Operación, entre otros. Este proceso se elabora por parte del Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas y la SEDAGRO a través de las Unidades Ejecutoras.

El Acuerdo por el que se modifican las Reglas de Operación del Programa corresponde al Secretario de Desarrollo Agropecuario y se publican en la Gaceta del Gobierno del Estado de México. Este documento define el programa, los objetivos generales y específicos, el universo de atención, la cobertura, los apoyos, montos de apoyo, instancias participantes, entre otros.

En el proceso de planeación se describen las actividades de cada componente, la instancia normativa en todos los componentes es la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, a través de la Dirección que le corresponda, que hace las acciones de planeación.

2. Difusión del programa

Para todos los componentes le corresponde a las Delegaciones Regionales la difusión del programa conforme a las Reglas de Operación, mismas que fueron publicadas y difundidas en diversas Gacetas del Gobierno del Estado de México. Los medios de difusión se establecen en el inciso 12 de las ROP de cada componente, conforme a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México. Otro instrumento de difusión es a través de los representantes de las organizaciones de productores, como los Comités Estatales de los Sistemas Producto que corresponda y la participación de la sociedad civil.

3. Solicitud de apoyo

Los beneficiarios de los componentes Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México, Tecnificación y equipamiento agrícola, Fomento a la producción frutícola y Alta productividad en maíz y granos básicos, deben cumplir con el requisito de presentar personalmente el formato Solicitud-Autorización ante la Delegación Regional correspondiente a su ubicación para la que solicita el apoyo, así como la documentación establecida en las ROP.

Para los componentes de Fomento a la Agricultura Protegida, Estratégico de impulso a la floricultura y Fomento a la agricultura orgánica, deberán suscribir el formato de solicitud F1, que es una Solicitud Única de Inscripción.

Las solicitudes se presentan ante las Delegaciones Regionales correspondientes. Además de las solicitudes, se solicita documentación adicional, según el tipo de apoyo, misma que deberá presentarse completa.

4. Selección de beneficiarios

Las Reglas de Operación de cada componente indican los requisitos y criterios de selección para recibir el apoyo y se pueden resumir como sigue: deben requisitar personalmente el formato de solicitud que le corresponda a cada componente (Solicitud-Autorización o Solicitud F1); acreditar ser productor agropecuario del Estado de México, otros documentos de identificación personal, de la legal propiedad o posesión de la superficie; en su caso, contar con los recursos económicos correspondientes a su aportación; presentar cotización de los bienes a solicitar. Las Delegaciones Regionales serán responsables de requisitar, validar y dictaminar las solicitudes de los productores interesados. Integrarán la relación de productores con dictamen favorable y la remitirán por escrito a la Dirección correspondiente, la cual la revisará y someterá a consideración de la instancia normativa.

Para cada componente se presentan criterios de priorización para la selección de beneficiarios y algunos son comunes:

a) Las madres solteras jefas de familia.

b) Los adultos mayores.
c) Las familias indígenas.
d) Los que viven en comunidades con presencia indígena.
e) Los municipios con el menor Índice de Desarrollo Humano, en términos de los criterios oficiales.

5. Convenios con proveedores de bienes y/o servicios

El Programa Agrícola y todos sus componentes, adquiere sus apoyos a través de proveedores mediante convocatoria para los diferentes tipos de insumos, materiales o equipo agrícola.

Para el componente de Fomento a la agricultura orgánica, además de otorgar apoyos para adquisición de equipo de trabajo, sistemas de inyección de productos orgánicos, equipo e infraestructura y materias primas para la elaboración de biopreparados y abonos orgánicos, también se otorga capacitación y asistencia técnica especializada. Para la capacitación y asistencia técnica se apoya con el 100% a través de la contratación de personal técnico que asesora a los productores en el desarrollo de sus actividades.

Dentro de los apoyos que contempla el componente de Alta productividad en maíz y granos básicos, se encuentra el de los servicios profesionales para asistencia técnica y capacitación especializada por conceptos de pago a despachos y pago a técnicos.

6. Distribución de bienes y servicios

Para cumplir este proceso, los proveedores son convocados para participar como distribuidores de los insumos de cada componente para lo cual deben cumplir con los requisitos que marcan las Reglas de Operación: registro y envío de cotizaciones de sus productos, ubicación de sus centros de venta, existencias y presentación de los materiales que ofertan; la distribución de los apoyos se realiza en el territorio de competencia de cada una de las Delegaciones Regionales.

Para el caso de Fomento a la Agricultura Orgánica la distribución de los apoyos contiene otros requisitos como es que el productor debe realizar las inversiones que le correspondan en el plazo autorizado para su ejercicio y podrá acudir con el proveedor con acta entrega recepción y fotografía, a recibir el bien adquirido en presencia de personal técnico de la Delegación Regional, en las Delegaciones de: Ixtapan de la Sal, Metepec, Valle de Bravo, Tejupilco, Jilotepec, Amecameca y Atlacomulco, Estado de México.

7. Entrega de apoyos

La entrega de apoyos recae principalmente en el beneficiario y el proveedor para todos los componentes. El beneficiario dentro de sus derechos recibe el apoyo si cumple con los requisitos establecidos y se cuenta con la suficiencia presupuestal; elige al proveedor de su preferencia para la adquisición del bien o servicio. El proveedor por su parte envía cotizaciones de sus productos, informa de la ubicación de sus centros de venta, etc., y hace trato directo con el beneficiario. Al proveedor le corresponde hacer el trámite ante la Delegación Regional correspondiente para la emisión de la factura electrónica para su registro y validación. El personal de las Delegaciones Regionales hace

verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados y sobre la aplicación de las ROP.

8. Seguimiento a beneficiarios

Este proceso solamente está referido en las Reglas de Operación de los componentes, como llevar el seguimiento semanal de los avances físicos-financieros del Programa y del padrón de beneficiarios y verificaciones aleatorias en campo de los apoyos, sin aclarar si se verifica el uso y/o destino del apoyo, función que corresponde a las Delegaciones Regionales, y no se indica la periodicidad de dicha función.

9. Supervisión y monitoreo

Las Direcciones de Agricultura y de Cultivos Intensivos que intervienen en el programa en coordinación con las Delegaciones Regionales hacen una conciliación de cifras para el cierre del programa que es lo que indican las ROP. Se cuenta con una base de datos para el proceso de supervisión y monitoreo a través de cédulas de supervisión.

10. Satisfacción de beneficiarios

Para medir el grado de satisfacción de beneficiarios no se cuenta con un mecanismo, solamente en las visitas aleatorias se puede percibir de alguna manera si se encuentran satisfechos o tienen alguna queja sobre el programa o el apoyo recibido. A pesar de que existe un mecanismo para expresar la inconformidad del beneficiario, lo desconocen.

2.2 Insumos para el desarrollo del proceso

Cuadro 5. Insumos para el desarrollo del proceso

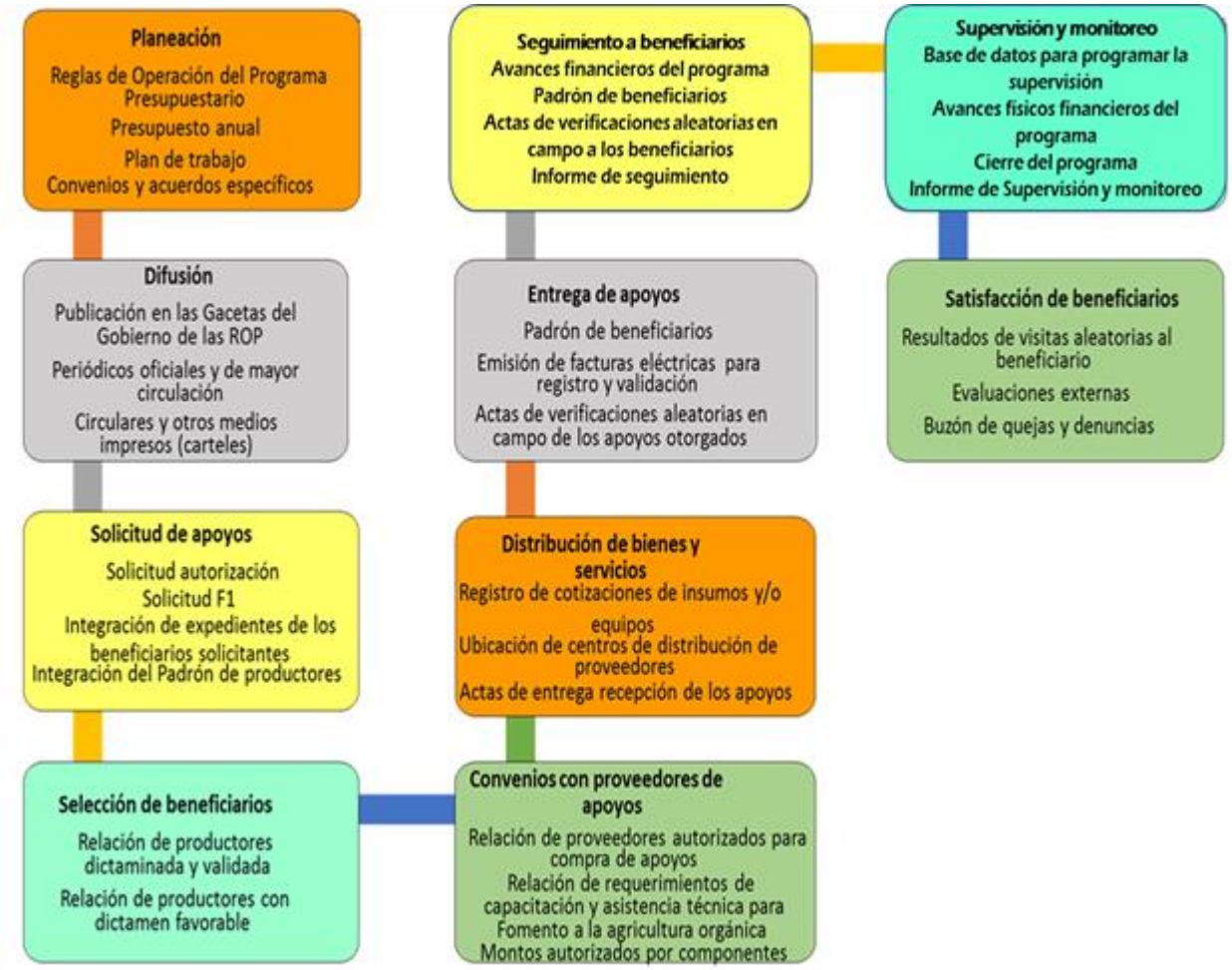
Proceso	Insumos
Planeación	• Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). • Reglas de Operación del Programa. • Anteproyecto de Presupuesto. • Expedientes Técnicos.
Difusión	• Publicación de las ROP en diversas Gacetas del Gobierno del Estado de México. • Programa de impresión de material • Reuniones preparatorias con organizaciones de productores, Comités estatales Sistema-Producto, autoridades auxiliares municipales.
Solicitud de apoyo	• Solicitud-autorización. • Solicitud F1. • Documentación requerida en las ROP.
Selección de beneficiarios	• Formatos requisitados personalmente de cada componente. • Documento acreditando ser productor agropecuario del Edomex. • Recursos económicos correspondientes a su aportación. • Cotización de los bienes a solicitar.

Proceso	Insumos
Convenios con proveedores	• Convocatoria para adquisición de insumos, materiales o equipo agrícola. • Padrón de Proveedores. • Adquisición a través de proveedores. • Relación de contratación de personal técnico para capacitación y asistencia técnica.
Distribución de bienes y servicios	• Relación de infraestructura de distribución de los proveedores • Territorio de competencia de cada Delegación Regional. • Ubicación de los centros de venta.
Entrega de apoyos	• Requisitos cumplidos por el beneficiario de acuerdo a las ROP. • Selección de proveedor por parte del beneficiario. • Proveedor hace trato directo con beneficiario (convenio verbal o escrito.) • Registro de solicitudes autorizadas. • Verificación aleatoria de la Delegación Regional en campo de los apoyos otorgados.
Seguimiento a beneficiarios	• Reporte de seguimiento semanal de avances físico-financieros del programa • Informe de entrega de apoyos • Actas de entrega - recepción • Padrón de beneficiarios • Verificaciones aleatorias en campo de los apoyos
Supervisión y monitoreo	• Padrón de beneficiarios. • Base de datos con cédulas de supervisión. • Conciliación de cifras para cierre del programa. • Evaluaciones externas.
Satisfacción de beneficiarios	• Padrón de beneficiarios. • Visitas aleatorias para verificar el uso/destino del apoyo. • Buzón de quejas y denuncias.

2.3 Principales productos que arroja el proceso

A continuación, se presentan de manera esquemática los productos de cada proceso.

Figura 2. Productos de cada proceso



Principales actores involucrados en el proceso

Los actores identificados son:

- Titular de la SEDAGRO.
- Dirección General de Agricultura.
- Dirección de Agricultura.
- Dirección de Cultivos Intensivos.
- Delegaciones Regionales.
- Personal Técnico Especializado (PTE).
- Proveedores.
- Personal técnico para capacitación y asistencia técnica.
- Beneficiarios.

Cuadro 6. Actores por proceso

Proceso	Actores
Planeación	○ Secretario de Desarrollo Agropecuario. ○ Dirección General de Agricultura.
Difusión del programa	○ Dirección de Agricultura. ○ Dirección de Cultivos Intensivos. ○ Delegaciones Regionales.
Solicitud de apoyo	○ Delegaciones Regionales.
Selección de beneficiarios	○ Dirección General de Agricultura.
Convenios con proveedores	○ Beneficiarios.
Distribución de bienes y servicios	○ Delegaciones Regionales. ○ Proveedores autorizados.
Entrega de apoyos	○ Proveedor. ○ Supervisión de las Delegaciones Regionales.
Seguimiento a beneficiarios	○ Delegaciones Regionales
Supervisión y Monitoreo	○ Dirección de Agricultura. ○ Dirección de Cultivos Intensivos. ○ Delegaciones Regionales.
Satisfacción de beneficiarios	○ Quejas y denuncias en SEDAGRO.

2.4 Opinión de los operadores del Programa sobre la eficacia y suficiencia del proceso

La Ley de Planeación del Estado de México vigente a partir del 1° de enero de 2002, estableció en su artículo noveno transitorio la obligación de expedir el Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios con el objeto de detallar y complementar el ordenamiento jurídico que le dio vida, para facilitar el cumplimiento de las acciones que en ella se contemplan. En el Reglamento se define a la eficacia como la capacidad para cumplir los objetivos y las metas programadas con el mínimo de recursos asignados y en el menor tiempo posible. La eficiencia es un medio para lograr la eficacia, ya que optimiza los recursos para el logro de objetivos.

En general hay opinión favorable de los operadores del programa, se cumplen todos los procesos en forma secuencial, con funciones claras y definidas para cada proceso. En la solicitud de documentos para los apoyos, se presenta una saturación al requerirles, en algunos casos, volver a presentar año con año la misma documentación, retrasando la recepción de solicitudes. Es conveniente simplificar los requisitos documentales.

Para el proceso de producción o de apoyos, en este caso convenios con los proveedores, se hace la convocatoria para los proveedores quienes realizan las actividades de registro y entrega de los requisitos solicitados para convertirse en proveedores aprobados y corresponde al beneficiario hacer la selección del proveedor distribuidor de su apoyo y convenir con el mismo para la entrega de los materiales o insumos. En algunos casos mínimos se han presentado inconvenientes como es la entrega de material incompleto, de mala calidad, entrega de otros materiales diferentes a los solicitados, por lo que los productores deben acudir directamente con el proveedor a manifestar su inconformidad y en caso de que no se atienda la queja, tendrá que acudir a la

Delegación Regional correspondiente a presentar su queja y que se le atienda. El atraso en este proceso implica que el beneficiario reciba a destiempo su apoyo o que lo rechace.

Una de las ventajas que se encuentra en la operación del programa es que se ha mantenido al mismo personal, evitando curvas de aprendizaje repercutiendo en mejor atención al beneficiario, además de que los procesos no han tenido cambios significativos. Como fortaleza se cuenta con personal especializado para apoyar a los beneficiarios, aunque para desarrollar algunos procesos, como la selección y el seguimiento de beneficiarios, falta personal para atenderlos.

En opinión de funcionarios entrevistados tanto de la Dirección de Agricultura como de Cultivos Intensivos, éstos consideran que el tiempo de difusión es limitado para el logro de su objetivo.

A pesar de que existe un mecanismo para que el beneficiario exprese su inconformidad o queja sobre el programa, la mayoría no está enterada o no sabe cuál es el mecanismo apropiado.

2.5 Opinión de los operadores del Programa sobre la articulación del proceso con otros procesos

Una observación que hacen los funcionarios entrevistados es que se deben tomar en cuenta los ciclos agrícolas para que el programa realmente apoye en tiempo y forma al beneficiario.

La articulación del proceso con otros procesos en general es buena, el problema se presenta por la liberación tardía de los recursos y en la recepción de documentos es notoria la falta de personal.

El seguimiento a beneficiarios, en opinión de los entrevistados, debe ser inmediato, aunque existen restricciones debido principalmente a la inseguridad de algunas zonas. Por otra parte, si pasa mucho tiempo no se puede verificar el destino/uso del apoyo.

Capítulo III

Identificación y Clasificación de los procesos

Se presenta en este capítulo la identificación y clasificación de procesos de acuerdo al modelo de procesos de los Términos de Referencia para la evaluación.

3.1 Soporte metodológico para la identificación y clasificación de procesos

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones de la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

La clasificación e identificación de procesos se realizó con base en lo dispuesto por la metodología del marco de clasificación de procesos de la norma ISO 9000:2005. De acuerdo a dicha metodología, un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

En su desarrollo, la evaluación de procesos involucra el análisis sistemático de la operación del programa, mediante análisis de gabinete y trabajo de campo.

Para clasificar los procesos e identificarlos, se propone lo siguiente.

- Enlistar y evaluar los procesos identificados, así como realzar un análisis FODA por proceso.
- Adecuar en su equivalencia o similitud los procesos del Programa al Modelo General de Procesos (Anexo IV).

3.2 Identificación y clasificación de los procesos por componente

Los procesos estratégicos son aquellos que aportan directrices a los demás procesos, están destinados a definir y controlar las metas de la dependencia u organización, sus políticas y estrategias.

Los procesos clave, también conocidos como procesos de gestión, permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente o usuario final.

Cuadro 7. Identificación por componente

Modelo general de Procesos	Clasificación
Planeación: Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	Estratégico
Difusión: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de solicitud, dirigido hacia productores que cumplan los requisitos por componente.	Estratégico
Solicitud de apoyos: conjunto de acciones que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	Estratégico
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	Estratégico
Convenios con proveedores de bienes y servicios: Son las acciones de los proveedores para la producción de los apoyos de los componentes.	Clave
Distribución de los apoyos: es la manera en que los apoyos se distribuyen a los beneficiarios, ya sea a través de las Delegaciones Regionales, centros de distribución de los proveedores o en su caso, domicilio de beneficiario	Clave
Entrega de apoyos: Proceso por medio del cual los beneficiarios reciben los tipos de apoyo de los componentes del programa.	Clave
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	Clave
Supervisión y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores y metas.	Estratégico
Satisfacción del beneficiario: es el instrumento del cual puede disponer el beneficiario para interponer algún recurso de queja y/o denuncia.	Clave

Capítulo IV

Resultados

4.1 Valoración de los procesos

4.1.1 Proceso 1: Planeación (planeación estratégica).

- Acceso a los documentos de planeación estratégica.

Los documentos de planeación estratégica que corresponden a las instancias normativas están disponibles en tiempo y forma y los actores participan de manera conjunta para presentarlos oportunamente.

- Tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal).

Las metas se dan a conocer oportunamente a la instancia operativa. En las entrevistas a funcionarios indican que en ocasiones se presentan retrasos, pero es debido a que no se autorizan a tiempo los recursos. Algunos componentes empiezan a trabajar más tarde que otros, precisamente por la autorización del presupuesto.

- Período utilizado para realizar la planeación del programa.

La planeación se realiza en los tiempos estipulados y de acuerdo con los actores que participan se considera adecuado.

- Conveniencia y pertinencia entre la vinculación de la planeación con el cumplimiento de los componentes del programa (metas establecidas).

Los funcionarios del Programa indican que la planeación está supeditada a la disponibilidad de recursos de los que se derivan las metas.

- Necesidades de actores o áreas para la elaboración de la planeación.

El Programa ha funcionado sin necesidad de ampliar el personal que realiza la planeación, considerando que es suficiente. Participa la SEDAGRO a través de la Dirección General de Agricultura con las acciones necesarias para obtener de la Secretaría de Finanzas la autorización de los recursos del Programa.

- Existencia y funcionalidad del área (s) dedicada (s) a la realización de la planeación estratégica.

La Dirección General de Agricultura es la que realiza las actividades relacionadas con la planeación y funciona de manera adecuada.

- Conveniencia de la coordinación entre los actores involucrados en el proceso de planeación estratégica, necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Los actores participantes mantienen buena comunicación entre sí, por lo que se logran los objetivos del programa.

- **Principal obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso**

Para los siete componentes del Programa el mayor obstáculo es el retraso en la autorización de los recursos ya que repercute en la aprobación de las Reglas de Operación y el inicio del programa.

- **Diferencias significativas en el proceso entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica**

Los funcionarios entrevistados manifiestan que no existen diferencias entre la normatividad y lo realizado en la práctica, en las ROP vienen especificadas las funciones de la Dirección General de Agricultura en relación a la planeación.

- **Pertinencia en el tiempo en el que se realiza el proceso para el logro de su objetivo**

El tiempo en que se realiza el proceso es pertinente y adecuado, de acuerdo a la opinión de los funcionarios y actores del programa.

4.1.2 Proceso 2: Difusión del programa

- **Conveniencia en la frecuencia con la que se difunde el programa y el tiempo oportuno para que los beneficiarios puedan informarse.**

Los funcionarios entrevistados que operan el programa consideran que la difusión es apropiada en cuanto a frecuencia y que el beneficiario cuenta con el tiempo oportuno para que pueda informarse de la apertura de ventanillas, además de que los productores están al pendiente ya que están familiarizados con los períodos en que regularmente se realiza.

- **Conveniencia de la estrategia de difusión y de los medios utilizados para llegar a la población objetivo.**

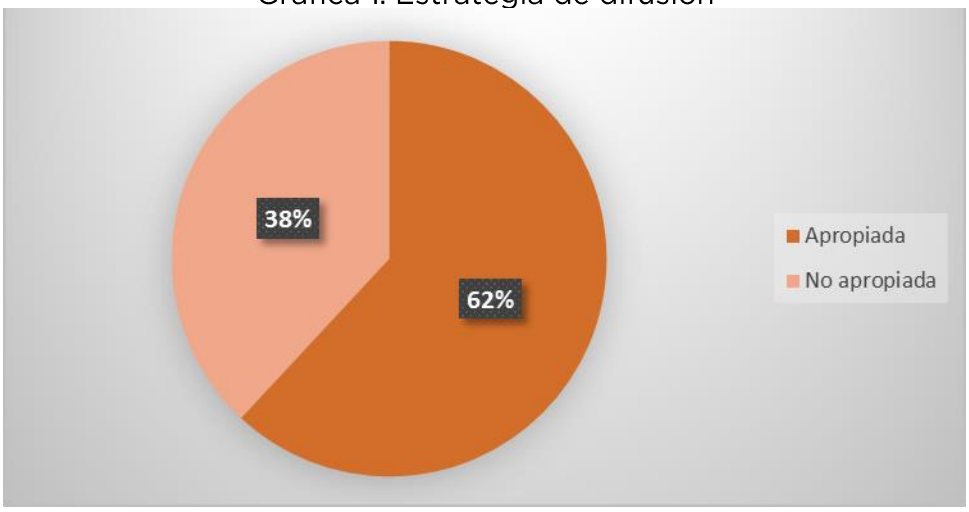
La difusión está relacionada con la población objetivo de cada componente, específicamente el componente de Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México delimita a su población objetivo a productores que siembren cultivos básicos y horto florícolas; el de Fomento a la agricultura protegida, la delimita a productores agrícolas dedicados a la producción de alimentos que cuenten con disponibilidad de agua, la superficie necesaria para el establecimiento del invernadero y su aportación correspondiente; el de Fomento a la Agricultura orgánica, requiere grupos de trabajo que incursionen en la agricultura orgánica y conservación del medio ambiente; el Estratégico de Impulso a la floricultura, dirige su apoyo a personas físicas o morales dedicados a la floricultura; el de Fomento a la producción frutícola, se refiere a productores agrícolas con la adquisición de planta frutal, preferentemente a los que ya se dedican a esta actividad y a productores que deseen incursionar en la fruticultura y tengan expectativas de exportación; el de Alta productividad en maíz y granos básicos también circunscribe a su población objetivo ubicándola en zonas definidas como de medio y alto potencial productivo para los cultivos

participantes, además de que deben acreditar contar con el acompañamiento técnico especializado autorizado por SEDAGRO.

Por lo anterior, al estar muy definida la población objetivo a quienes se dirige cada apoyo, en la mayoría de los casos ya se cuenta con un Padrón de Productores y conocen el apoyo y cuándo se abren las ventanillas. La estrategia utilizada es oportuna y adecuada.

En relación a la opinión de los beneficiarios, el 62% opina que es apropiada y un 38% que no lo es. La opinión de los beneficiarios de que no es apropiada es en relación a que algunas autoridades auxiliares en los municipios (el Comisariado Ejidal) no la difunden oportunamente o de que no existen medios de difusión en su localidad, por lo que es una opinión ajena a la difusión por parte de la instancia ejecutora. Es importante destacar que la opinión de que no es apropiada la difusión es notoria en el componente de Alta productividad en maíz y granos básicos, pero por parte de las autoridades auxiliares en los municipios.

Gráfica 1. Estrategia de difusión



Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Agrícola 2014.

- ¿Pueden considerarse pertinentes los medios utilizados?

Los medios utilizados se consideran pertinentes, sobre todo por la coordinación que existe entre las Direcciones de Agricultura y de Cultivos Intensivos entre sí y con las Delegaciones Regionales. Se utilizan carteles, trípticos, difusión en radio y televisión, perifoneo por parte de algunos Comisariados Ejidales.

- Pertinencia de la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores involucrados

Como se menciona en el párrafo anterior, la buena coordinación y comunicación que existe entre las Direcciones de Agricultura y de Cultivos Intensivos con las Delegaciones Regionales, quienes a su vez mantienen comunicación con los técnicos, proveedores y beneficiarios, permite el buen desempeño del programa.

- **Claridad en el lenguaje de los mensajes para el convencimiento de los posibles beneficiarios**

De acuerdo con las encuestas realizadas a beneficiarios del programa, en sus diferentes componentes, para el 64% de los encuestados de la muestra manifiestan que les fue claro el mensaje de difusión, el resto indica que no se especifica claramente el tipo de apoyo.

- **¿El mensaje es convincente para el posible beneficiario para buscar apoyo del programa?**

El mensaje es convincente en opinión de los beneficiarios, según las entrevistas que se realizaron.

- **Principal obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso**

Los funcionarios y los beneficiarios no encuentran algún obstáculo relevante en el desarrollo de la difusión del proceso. Para el caso de los funcionarios, la Dirección de Agricultura y/o de Cultivos Intensivos hace del conocimiento de las Delegaciones Regionales las ROP y les autorizan a hacer la difusión del Programa.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

No se detectaron diferencias entre lo señalado en la normatividad y la práctica.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso**

Buenas prácticas
La difusión es apropiada y dirigida a la población objetivo de cada componente; existe buena comunicación entre los actores participantes.

Áreas de oportunidad
Como área de oportunidad se detecta que podrían hacerse pláticas o reuniones con los Comisariados Ejidales para solicitar su apoyo en la difusión de las Reglas de Operación en tiempo y forma de cada componente para que puedan solicitar los apoyos correspondientes.

También es recomendable facilitar a la población indígena la difusión del programa en su dialecto ya que hubo personas que indicaron que no entendían el idioma castellano.

Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de los objetivos

En opinión de los beneficiarios, el tiempo de difusión del programa es adecuado, así como la de los funcionarios del programa.

4.1.3 Proceso 3: Solicitud de Apoyos

- **Accesibilidad y suficiencia de los puntos de recepción de solicitudes**

Existen en el Estado de México 11 Delegaciones Regionales de la SEDAGRO que tienen una ubicación estratégica para la recepción de solicitudes, con personal experimentado que conoce los formatos de Solicitudes para cada componente.

- **Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara**

Existe claridad en los requisitos para cada componente, aunque se da el caso en que algunos beneficiarios no comprendan el por qué no pueden participar abiertamente todos los productores agrícolas del Estado de México y por qué deben hacer determinadas aportaciones económicas para adquirir algún bien. Para el Componente Integral de Insumos también es un apoyo para adquisición, en este caso, de semilla mejorada, fertilizante y mejoradores de suelo, plásticos para Unidades de Producción y el resto de los componentes del Programa Agrícola también marcan claramente los requisitos para obtener el apoyo.

- **Conveniencia de los mecanismos para revisar la documentación entregada por los posibles beneficiarios**

Los mecanismos para la revisión de la documentación requerida son adecuados según los marcan las ROP de cada componente y se realiza en un tiempo oportuno. La Dirección de Agricultura indica que proporciona apoyo con personal a las Delegaciones Regionales para que atiendan de manera expedita a los solicitantes. Las Delegaciones Regionales indican que hay ocasiones en que se saturan por la presencia de probables beneficiarios que acuden a entregar su documentación en las fechas límite.

- **Asesoría para la presentación de los proyectos en programas que apoyan la realización de proyectos ¿es suficiente?**

Los componentes del Programa Agrícola constan de Solicitud única de Inscripción, carta compromiso de entrega de bienes, acta de entrega-recepción, carta de cumplimiento, Oficio de autorización de apoyo, dependiendo de cada componente. Para el caso del componente de Alta Productividad en maíz y granos básicos, deben cumplir con el Anexo No. 1 que indica el contenido del proyecto de riego, infraestructura y equipamiento para acondicionamiento de semillas y de centros de acopio de grano, en el que se indican detalladamente los puntos a desarrollar para su proyecto. Para cumplir con este documento, que se requiere para el componente 3. “Para la instalación de sistemas de riego, así como para infraestructura y equipamiento para el acondicionamiento de semilla y centros de acopio de granos”, el interesado contrata los servicios (en algunos casos) de un Prestador de Servicios Profesionales para su asesoría.

- **Conveniencia del período y horarios de recepción de documentación**

De acuerdo con el resultado de las entrevistas a los beneficiarios de la muestra, los horarios y períodos de recepción de documentos son suficientes y adecuados.

- **Principal obstáculo que los actores sufren en el desarrollo del proceso**

Los beneficiarios no reportan algún obstáculo para la entrega y recepción de su documentación, salvo las restricciones que les atañe a ellos, como es dificultad para trasladarse a la Delegación por falta de recursos económicos o que no logren conseguir algún documento que se les requiera. Un obstáculo que perciben en las Delegaciones Regionales es que el beneficiario no presenta documentos actualizados.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

Los beneficiarios entrevistados indican que el tiempo de respuesta es muy variable ya que en su opinión va desde un mes hasta seis meses, dependiendo del componente. También manifiestan que no tuvieron dificultades en esta etapa de selección. En cuanto a diferencia entre la normatividad y lo realizado, no se encontraron diferencias significativas.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Buenas prácticas

Para el componente de Alta Productividad, manifiestan los beneficiarios que la validación de la solicitud de apoyo se realiza en oficinas centrales lo cual facilita el proceso de entrega de apoyo.

Áreas de oportunidad

Para el componente de Alta Productividad un área de oportunidad es que presenten su identificación oficial y el aval de ser productor reconocido en la zona para poder acceder al apoyo.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de los objetivos**

A pesar de que se considera que es un tiempo suficiente el proceso de solicitud de apoyos, en opinión de los beneficiarios a veces no les es suficiente por falta de documentación.

4.1.4 Proceso 4: Selección de beneficiarios

- **Claridad y replicabilidad de la metodología o método para la selección de beneficiarios ¿es adecuada?**

Las ROP para cada componente indican en qué consiste el proceso de selección de beneficiarios y la priorización. En todos los componentes se coincide en que cumplan con los requisitos establecidos, además de presentar la solicitud correspondiente. En el caso del componente Tecnificación y Equipamiento Agrícola, se indica que se atenderán a 338 productores para beneficio de 3,400 hectáreas lo que acota la selección de beneficiarios, además de existir criterios

de priorización muy definidos. Debido a que el monto del subsidio es importante, es conveniente determinar una meta en función de los recursos disponibles para este componente. En otros componentes, independientemente de presentar su solicitud y los documentos requeridos, deberán contar con los recursos económicos correspondientes a su aportación, en caso de ser autorizada su solicitud. Los criterios de priorización son de acuerdo al apoyo de cada componente, aunque tienen preferencia en general, las madres solteras jefas de familia, los adultos mayores, las familias indígenas, los que viven en comunidades con presencia indígena, los municipios con el menor índice de Desarrollo Humano, en términos de los criterios oficiales. En opinión de los funcionarios la selección de beneficiarios es adecuada a cada apoyo de los componentes del programa.

- **Pertinencia de los mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios**

Los componentes que forman el Programa Desarrollo Agrícola requieren solicitud-autorización, que es uno de los mecanismos para la validación, se debe acompañar la solicitud con los documentos que se indican en las ROP y cumplir los requisitos y criterios de selección. Además de lo anterior, el solicitante deberá realizar los trámites de registro en las fechas y lugares que para el efecto establezca la instancia normativa y la ejecutora.

Las Delegaciones Regionales, de acuerdo con su competencia territorial son las responsables de integrar los expedientes de los solicitantes y se enviarán a la Dirección que le corresponda a cada componente (Dirección de Agricultura y/o de Cultivos Intensivos) a fin de integrar y actualizar las bases y los padrones de beneficiarios. Estos trámites son gratuitos y no significa necesariamente la incorporación al componente para obtener su apoyo, a excepción de algunos componentes de Alta productividad en maíz y granos básicos, en los que los productores que se encuentren participando en el programa, podrán ser beneficiados en posteriores ciclos agrícolas, siempre y cuando se autoricen recursos para el programa y cumplan con lo establecido en las ROP.

- **Pertinencia de los mecanismos para validar el padrón de beneficiarios**

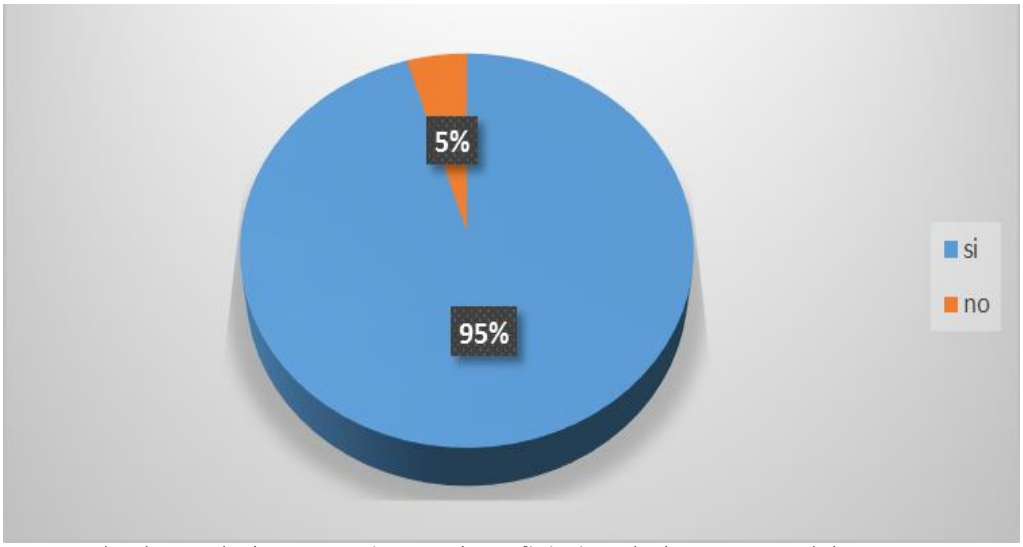
Las Direcciones de Agricultura y/o de Cultivos Intensivos, son las responsables de la integración del padrón de beneficiarios: son quienes reciben el expediente generado en las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO, revisando que hayan cumplido los requisitos establecidos en las ROP de cada componente, así como los Lineamientos y Criterios para la integración y actualización de los Padrones de Beneficiarios y para la Administración del Padrón Único de Beneficiarios de los Programas de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México. El mecanismo para la validación del padrón de beneficiarios es de conformidad con lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, por lo que se considera pertinente.

- **Conveniencia de los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa**

Una vez realizados los trámites de recepción e integración de solicitudes en las Delegaciones Regionales correspondientes, le corresponde a cada Delegación Regional entregar la notificación de autorización del apoyo. En relación a la

opinión de los beneficiarios entrevistados, el 95% considera que se cuenta con un mecanismo adecuado para saber si lo aceptaron como beneficiario del programa.

Gráfica 2. Conveniencia de los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa

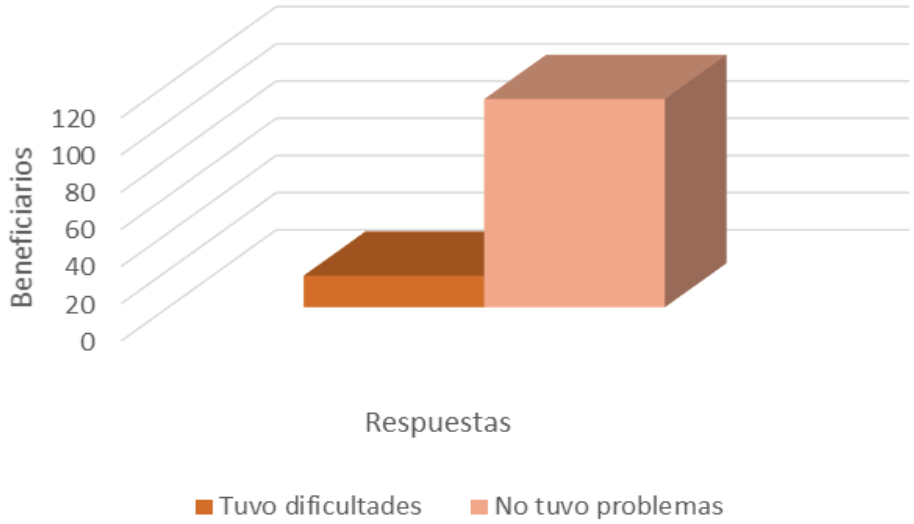


Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Desarrollo Agrícola 2014.

- **Principal obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso**

El monto del presupuesto autorizado es uno de los principales obstáculos ya que no es suficiente para atender todas las solicitudes de los componentes. Por parte de los funcionarios que operan el programa consideran que en algunos casos el productor no cumple con las obligaciones que como beneficiario indican las ROP, como es contribuir con la aportación que le corresponde y hacer un uso correcto de los apoyos recibidos. Los beneficiarios indican que, para el componente de Insumos, la selección la hace el Delegado Regional y para el Estratégico de impulso a la floricultura, no es adecuada la información que reciben para entregar la documentación.

Gráfica 3. Obstáculos en el desarrollo del proceso



Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Desarrollo Agrícola 2014.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

En lo general no hay diferencias entre la normatividad y la práctica para la selección de beneficiarios.

En opinión de algunos de los beneficiarios entrevistados, la selección de los beneficiarios la hace el Delegado Regional, por ejemplo en el caso de Alta Productividad y consideran que no se está cumpliendo con la normatividad.

Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso
Una buena práctica es que todos los componentes cuentan con criterios de priorización, que hace más efectivo que llegue el apoyo al productor que realmente lo requiere.

Como área de oportunidad es la actualización constante del Padrón de Productores y que se cuente con toda la información que se solicita en las ROP.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de los objetivos**

El tiempo para la selección de beneficiarios se considera suficiente y cuentan con el soporte de la Dirección de Agricultura que les apoya con personal para la atención de los beneficiarios.

4.1.5 Proceso 5: Convenios con proveedores de bienes y servicios

- **Conveniencia de los mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda**

Los mecanismos que se establecen con los proveedores de bienes y/o servicios son convenientes en la medida que atienden la demanda derivada de las solicitudes autorizadas a los productores, es importante mencionar que en este aspecto se considera la demanda que se ha venido presentando en años anteriores, lo cual permite asignar techos presupuestales adecuados.

- **Conveniencia de los mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)**

Los proveedores ofrecen un catálogo de los bienes que ofertan con especificaciones detalladas y son los responsables de garantizar que los insumos facturados y entregados a los productores son los indicados en el formato solicitud autorización. En opinión de los beneficiarios son pocos los casos en que los apoyos no cumplan con la calidad estipulada, lo que se presenta con mayor frecuencia es la entrega a destiempo y en el caso de Alta productividad, les han sido entregadas semillas de diferente variedad, según manifestaron algunos beneficiarios.

- **Suficiencia de los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) para obtener la producción necesaria**

Los proveedores indican que tienen la capacidad para obtener la producción necesaria de insumos, contar con infraestructura y personal para atender los componentes y entregarlos en tiempo y forma. Los beneficiarios no indican problemas relevantes en cuanto a la entrega de los bienes completos, algunos mencionan que no los recibieron a tiempo.

- **Principal obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso**

Los proveedores indican que hay retraso en el pago de sus facturas, lo que provoca que no se entreguen los apoyos a tiempo.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante el desarrollo del proceso y posibles causas**

Los proveedores entrevistados manifiestan que no existe diferencia entre la normatividad y la práctica en este proceso.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Se cuenta con un grupo de proveedores confiables, se han ido depurando a través del tiempo, además de que los puntos de entrega son adecuados y suficientes, de conformidad con lo expresado por los beneficiarios.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de los objetivos**

De acuerdo con los proveedores entrevistados, no existen problemas en cuanto al tiempo en el que se hace la producción del bien o servicio, a excepción de la autorización del presupuesto del programa que es lo que provoca retrasos.

4.1.6 Proceso 6: Distribución de bienes y servicios

- **Conveniencia de las especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega**

Le corresponde al Personal Técnico Especializado, para el caso del componente Integral de Insumos para la Agricultura, verificar aleatoriamente en los puntos de venta, que el envase de semilla presente la etiqueta de certificación de la SAGARPA-SNICS, cuya vigencia deberá ser del ciclo agrícola O-I 2013-2014 o P-V 2013. Las semillas ofertadas, deberán estar consideradas dentro del Boletín de Variedades recomendadas por la SAGARPA o bien haber sido evaluadas por el ICAMEX o algún otro Centro de Investigación de Educación Superior durante 2 años previos. Para el componente de Tecnificación y Equipamiento Agrícola los proveedores deben garantizar que la maquinaria facturada y entregada sea la indicada en la autorización y cumpla con las especificaciones establecidas.

La distribución de los apoyos para Fomento a la Agricultura Protegida, la Dirección de Cultivos Intensivos realiza la distribución financiera por ejercer en las diferentes delegaciones regionales, en función a las zonas preferentemente con mayor incidencia de producción de alimentos en especies hortícolas.

Para el componente de Fomento a la agricultura orgánica la distribución de los apoyos debe ser en presencia de personal técnico de la Delegación Regional, en las Delegaciones de Ixtapan de la Sal, Metepec, Valle de Bravo, Tejupilco, Jilotepec, Amecameca y Atlacomulco.

En el componente Estratégico de impulso a la floricultura, se establece que el proveedor participante que distribuya o realice ventas antes o después de la vigencia del Programa y sin la autorización de la Delegación Regional, la instancia normativa se deslinda de toda responsabilidad por la entrega de apoyos no autorizados.

Fomento a la producción frutícola el beneficiario deberá requisitar con el proveedor el formato Carta Compromiso de Entrega de Bienes en el caso de apoyo de salas de empaque, seleccionadoras y cámaras de frío.

Alta Productividad en maíz y granos básicos: se deberá entregar invariablemente el insumo semilla que autorice la Delegación Regional al productor, cuyo ciclo de producción no será anterior al O-I 2013-2014 o P-V 2013, la cual deberá contar con la etiqueta de certificación o cumplir con la normatividad de la Ley de Producción, Certificación y Comercio de Semillas.

La semilla de maíz ofertada deberá contar con el tratamiento recomendado por el CESAVEM para el control de carbón de la espiga.

- **Cumplimiento de los bienes y servicios en tiempo y forma en el punto de destino**

Los beneficiarios indican que el problema que se presenta es que no se entregan los bienes en el tiempo en que los necesitan y que el proveedor les indica que no recibían el depósito, provocando el citado retraso. En cuanto a los puntos de destino, no se tienen comentarios.

- **Suficiencia de los insumos para la distribución de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)**

La suficiencia de insumos para la distribución de los apoyos le corresponde al proveedor, quienes manifestaron que tienen con toda la infraestructura para la correcta y oportuna distribución de los apoyos.

- **Principal obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso**

Los beneficiarios son los que enfrentan retrasos en la entrega y distribución de los apoyos mencionando que en ocasiones es muy retrasado el proceso, presentándose esta situación para los componentes de Alta Productividad y Fomento a la producción frutícola. Por su parte los proveedores indican que la causa por la que no distribuyen oportunamente los apoyos es por no recibir la aportación del beneficiario, presentándose esta situación en el Componente de Tecnificación y Equipamiento Agrícola.

Gráfica 4. Porcentaje de beneficiarios con retraso en el proceso

Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Desarrollo Agrícola 2014.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante el desarrollo del proceso y posibles causas**

La entrega de los apoyos debe ser en los períodos indicados para cada componente, en ocasiones los fertilizantes no se reciben oportunamente para la aplicación a su cultivo; en general los apoyos se reciben a tiempo, aunque en algunos casos de semillas mejoradas los reciben fuera de las fechas de siembra, en opinión de algunos de los beneficiarios.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Los proveedores indican que cuentan con los bienes que se requieren y cumplen con los requisitos que se marcan en las ROP, además de conocer personalmente a algunos beneficiarios de los componentes, sin embargo, consideran que los retrasos que se presentan son por no recibir oportunamente el recurso.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo**

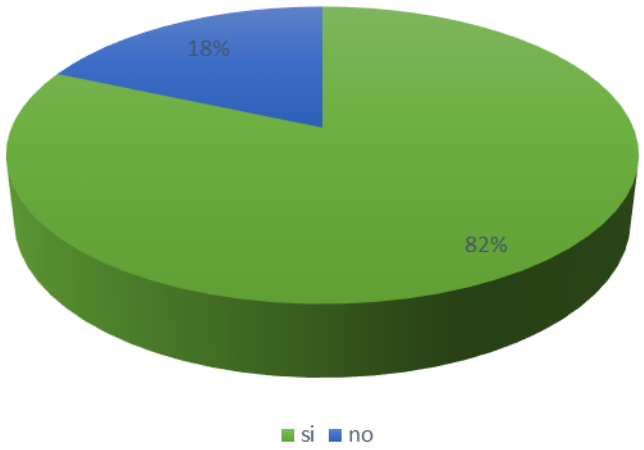
Las fechas de entrega son adecuadas, pero no siempre se pueden cumplir, por lo que algunos insumos o equipamiento no se reciben a tiempo y rebasa el plazo considerado.

4.1.7 Proceso 7: Entrega de apoyos

- **Conveniencia de la forma en que se debe realizar la entrega del apoyo, y su cumplimiento**

De acuerdo con los beneficiarios del programa agrícola un 82% indica que se cumple en la entrega del apoyo y un 18% indica que es muy tardado, que hubo retrasos y que se entregan fuera del ciclo agrícola correspondiente.

Gráfica 5. Conveniencia de le entrega de apoyos



Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Desarrollo Agrícola 2014.

- **Suficiencia de los insumos para la entrega de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)**

Se considera que hay suficiencia de infraestructura para la entrega de apoyos ya sea en los que el beneficiario acude directamente al proveedor, así como en los que el proveedor debe entregar el apoyo en la unidad de producción del beneficiario, por ejemplo, instalación de invernaderos.

- **Pertinencia de los procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario**

Las ROP de cada componente muestran tanto los derechos como las obligaciones y responsabilidades de los beneficiarios para la adquisición y uso del apoyo y efectivamente es un proceso estandarizado en todos los componentes.

Para los componentes Integral de Insumos; Tecnificación y equipamiento agrícola; Fomento a la agricultura protegida; Fomento a la agricultura orgánica; Fomento a la producción frutícola y Alta productividad en maíz y granos básicos, la corresponsabilidad es la aportación económica de la cantidad adicional para cubrir la diferencia del apoyo solicitado de acuerdo a lo establecido en las ROP.

El componente Estratégico de impulso a la floricultura indica que como contraprestación el beneficiario tendrá la corresponsabilidad de aportar el 50% del valor total del apoyo autorizado y acreditar presentando copia de ficha bancaria de depósito y/o recibo membretado a nombre del proveedor correspondiente.

- **Mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada**

Los mecanismos que indican las ROP son la población objetivo de cada componente, así como los requisitos y criterios de selección que deben cumplir los beneficiarios. Para cada componente los requisitos van siendo más focalizados al tipo de apoyo que proporcionan.

- **Existencia de condicionantes por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para recibir los apoyos**

Los beneficiarios entrevistados no manifestaron algún tipo de condicionante para recibir los apoyos.

- **Suficiencia de los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)**

Los puntos de entrega fueron suficientes y cercanos a los beneficiarios. Los proveedores entregan una relación con los puntos propuestos.

- **Principal obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso**

La entrega atrasada de apoyos es el principal obstáculo, provocando que se reciba el apoyo fuera del ciclo agrícola en los casos correspondientes, en opinión de varios de los beneficiarios.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

No se detectan diferencias entre la normatividad y la práctica.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Los proveedores tienen experiencia para ofrecer los apoyos a los beneficiarios y conocen las características y requisitos que deben cubrir éstos para la entrega del apoyo.

Como área de oportunidad se encuentra el mejorar los tiempos de entrega y de envío de facturas de los proveedores a revisión por parte de las Delegaciones Regionales a las Direcciones de Agricultura y/o Cultivos Intensivos, que es un cuello de botella que retrasa el proceso.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de los objetivos**

El tiempo se considera suficiente y el retraso procede del pago que no se realiza oportunamente a los proveedores.

4.1.8 Proceso 8: Seguimiento a beneficiarios

- **Conveniencia de los mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo**

Las ROP para cada componente, indican el seguimiento que se hace a los beneficiarios, consistente principalmente en verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados.

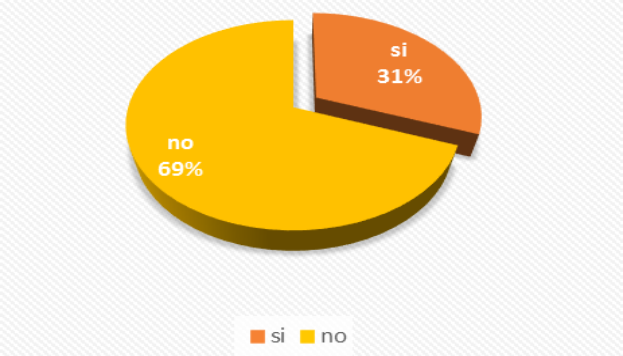
- **Pertinencia en el tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento**

El tiempo se considera pertinente para el seguimiento, además de que se lleva avance físico-financiero de cada componente.

- **Cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo), para verificar el uso de los apoyos**

El monitoreo se da de manera aleatoria, no se verifican a todos los beneficiarios. El porcentaje de beneficiarios de la muestra que recibieron seguimiento posterior a la fecha de entrega del apoyo se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Porcentaje de beneficiarios que recibieron seguimiento



Fuente: Base de datos de las entrevistas a beneficiarios de la muestra del Programa Desarrollo Agrícola 2014.

- **Principal obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso**

La carga de trabajo del personal es el principal obstáculo para poder dar seguimiento a los beneficiarios.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

No se detectaron diferencias relevantes entre la normatividad y la práctica.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Aparte de las visitas aleatorias a los beneficiarios para verificar el uso de los apoyos, se tienen contempladas evaluaciones externas en las que no solo se evalúa la operación e impacto del programa, también se realizan muestreos del uso de los apoyos. Asimismo, se hacen visitas con fines de auditoría, control y vigilancia a cargo del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México, Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México y el Órgano de Control Interno de la SEDAGRO.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo**

Se dispone de un lapso posterior a la entrega del apoyo para realizar el seguimiento, pero no es suficiente para visitar a todos los beneficiarios, por lo que se lleva a cabo de manera aleatoria.

4.1.9 Proceso 9: Supervisión y monitoreo

- **Conveniencia del sistema informático de soporte para el proceso de supervisión y monitoreo**

Se cuenta con un sistema informático de la entrega de los apoyos a través del registro de expedientes de solicitudes y actas de entrega –recepción, los avances físicos y financieros y el padrón de beneficiarios.

- **Conveniencia de un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos, y su uso para implementar mejoras en la operación del programa**

A través de las fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores, se lleva un avance trimestral y acumulado de algunas variables de los componentes y con una descripción de la meta anual, así como su avance trimestral y acumulado y una semaforización que indica sí se están cumpliendo las metas y sus avances. Este documento solo indica el avance de los indicadores de los componentes, pero no mide la supervisión y entrega de apoyos.

- **Principal obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso**

No se tiene un seguimiento adecuado de la entrega de apoyos. No se dispone de personal técnico suficiente para realizarlo.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

Se realiza lo que indican las ROP en cuanto a seguimiento, que se concreta a verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Como buena práctica se tiene el que se dispone del sistema de metadatos de los productores, permitiendo su identificación y ubicación para aplicar el proceso de supervisión. El área de oportunidad es la disposición de este padrón para cualquier área normativa que intervenga en el proceso.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo**

El tiempo es suficiente para el tipo de seguimiento que se está ofreciendo.

4.1.10 Proceso 10: Satisfacción de beneficiarios

- **Pertinencia de los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el programa**

Existe un buzón para Quejas y Denuncias en la SEDAGRO en el que puede interponer alguna inconformidad.

En las Actas Entrega – Recepción el beneficiario puede expresar su conformidad o no firmarlas por no estar de acuerdo en la entrega del apoyo.

- **Conveniencia de los mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario respecto a los bienes o servicios que ofrece.**

Uno de los mecanismos que se puede emplear para conocer el grado de satisfacción del beneficiario de los bienes o servicios que le ofrece el programa es a través de las evaluaciones externas, en las que regularmente se hacen entrevistas a los beneficiarios. Es conveniente implementar encuestas en las Delegaciones Regionales para conocer la opinión respecto a los servicios y apoyos recibidos y el trato que recibió del proveedor.

- **Principal obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso**

Los beneficiarios no conocen bien cómo levantar una queja o denuncia por alguna inconformidad en el apoyo recibido.

- **Diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica durante del desarrollo del proceso y posibles causas**

Para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios la instancia ejecutora se concreta a lo expresado en las ROP.

- **Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso**

Cuando se presenta alguna queja o inconformidad con el apoyo recibido relacionado con el proveedor, las Delegaciones Regionales intervienen para obtener una rápida atención y respuesta del proveedor.

Solamente para el componente de Alta productividad algunos beneficiarios manifestaron conocer cómo hacer alguna sugerencia, queja o denuncia, para los otros componentes manifestaron desconocimiento del proceso.

- **Suficiencia en el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo**

El tiempo se considera suficiente para concluir el proceso en los términos que lo marcan las ROP.

La eficacia se refiere al cumplimiento de las metas asociadas a los procesos del programa, en el tiempo establecido y se muestra en las siguientes gráficas:

Cuadro 8. Suficiencia en el tiempo en que se realiza el proceso

	Integral de Insumos		Tecnificación y Equip.		Agricultura Protegida		Fom. Prod. Frutícola	
	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia
1. Planeación	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Difusión	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Solicitud de apoyo	2	2	2	2	2	2	2	2
4. Selección de beneficiarios	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Convenios con proveedores	2	2	2	2	2	2	2	2
6. Distribución de apoyos	2	2	2	2	2	2	2	1
7. Entrega de apoyos	2	2	2	2	2	2	2	2
8. Seguimiento a beneficiarios	1	2	1	2	1	2	1	2
9. Supervisión y monitoreo	1	2	1	2	1	2	1	2
10. Satisfacción del beneficiario	1	2	1	2	1	2	1	2
TOTAL	17	20	17	20	17	20	17	19

	Impulso a la Floricultura		Alta Productividad		Agricultura Orgánica	
	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia
1. Planeación	2	2	2	2	2	2
2. Difusión	2	2	2	2	2	2
3. Solicitud de apoyo	2	2	2	2	2	2
4. Selección de beneficiarios	2	2	2	2	2	2
5. Convenios con proveedores	2	2	2	2	2	2

	Impulso a la Floricultura		Alta Productividad		Agricultura Orgánica	
	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia
6. Distribución de apoyos	2	2	2	2	2	2
7. Entrega de apoyos	2	2	2	2	2	2
8. Seguimiento a beneficiarios	1	2	1	1	1	2
9. Supervisión y monitoreo	1	2	1	1	1	2
10. Satisfacción del beneficiario	1	2	1	1	1	2
TOTAL	17	20	17	17	17	20

- La planeación se tomó de las Fichas de Avances de los componentes, respecto al porcentaje de cumplimiento de metas.
- La difusión del programa es el promedio de la opinión de los beneficiarios y funcionarios.
- La solicitud de apoyos se considera sobre las metas programadas y atendidas, de cada componente, en porcentaje.
- La selección del beneficiario es de acuerdo a la opinión que dieron los beneficiarios de la muestra sobre el mecanismo adecuado para enterarse si es beneficiario, en porcentaje.
- Los procesos de seguimiento, supervisión y monitoreo y satisfacción del beneficiario no tiene metas en ninguno de los componentes.

La suficiencia está medida en términos de la comprobación de la existencia de los elementos mínimos sustanciales para cada uno de los procesos y se está calificando como existente o insuficiente.

0. No existe 1. Insuficiente 2. Suficiente

4.2 Valoración sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa

La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Desarrollo Agrícola 2014, tiene como meta a nivel propósito: *El subsector agrícola del Estado, ha incrementado o mantenido su nivel de producción y productividad en las regiones del Estado.* Para lograr esta meta, los componentes tienen objetivos que están vinculados con el propósito mencionado.

Cuadro 9. Objetivos generales por componente

Componente	Objetivo general
Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	Promover mayores volúmenes de producción y mejores ingresos en el campo mexiquense.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Incrementar y modernizar el parque de maquinaria agrícola en el agro mexiquense mediante el otorgamiento de apoyos directos a los productores.

Componente	Objetivo general
Fomento a la agricultura protegida	Apoyar a los productores agrícolas del Estado de México, para la adquisición de infraestructura para ambientes protegidos, para la producción de alimentos preferentemente, a fin de reactivar la productividad, rentabilidad y empleo.
Fomento a la producción frutícola	Apoyar a los productores frutícolas mediante subsidio en la adquisición de material vegetativo, salas de empaque, seleccionadoras, cámaras de frío, mallas antigranizo, sistemas de riego, equipo de aspersión, entre otros, a fin de incrementar la calidad en los productos frutícolas del Estado de México para mejorar la competitividad de los productores en los mercados nacionales y/o internacionales.
Estratégico de impulso a la floricultura	Incrementar el nivel de las exportaciones florícolas del Estado de México, principalmente en el cultivo de rosa, clavel, gerbera y alstroemeria, especies con mayor demanda de importación en Estados Unidos y Canadá.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Elevar la producción y productividad en áreas con potencial productivo.
Fomento a la agricultura orgánica	Promover la producción agrícola por medios orgánicos a través de apoyos con subsidio gubernamental para brindar asistencia técnica y capacitación a productores, la adquisición de equipos de trabajo y sistemas de inyección de productos orgánicos, equipo, infraestructura y materias primas para la elaboración de biofertilizantes y abonos orgánicos.

Una vez descritos los objetivos de cada componente, se proponen indicadores para medir la contribución a la meta del nivel Propósito de la MIR.

Cuadro 10. Indicadores propuestos

Nombre del indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Medios de verificación
Calidad de las ROP por componente	La planeación de las ROP contiene una clara definición de objetivos, metas, esquemas de seguimiento y evaluación.	Valores asignables: Programa de trabajo: No existe = 0; Existe = 1. Objetivos: 1; metas: 1; esquemas de seguimiento: 1; evaluación: 1.	Anual	Planeación estratégica.
Porcentaje de efectividad en la planeación	Mide la relación entre la población	(Población atendida año actual/población	Anual	Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora.

Nombre del indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Medios de verificación
	atendida y el objetivo.	objetivo de la ROP) *100		Avances físicos/financieros Padrón de beneficiarios.
Oportunidad de publicación de las ROP	Mide la oportunidad de publicación de las ROP.	Valor máximo: 1. Tiempo de elaboración y publicación de las ROP en el año: primer mes: 1; segundo y tercer mes: 0.66; cuarto y quinto mes: 0.33; del sexto en adelante: 0	Anual	Gacetas del Gobierno del Estado de México.
Porcentaje de cumplimiento en la planeación del presupuesto anual	Mide la relación entre el presupuesto anual asignado y el solicitado	(Presupuesto anual asignado/presupuesto solicitado) * 100	Anual	Avances físicos/ financieros
Índice de oportunidad de la publicación de la convocatoria	Mide la oportunidad con que se cumple con la difusión de los objetivos de las ROP para cada componente.	Valor máximo: 4. Publicación de la convocatoria en enero: 4; febrero: 3; marzo: 2; abril: 1; mayo o posterior: 0.	Anual	Gacetas del Gobierno del Estado de México y fechas de publicación en las Delegaciones Regionales.
Índice de suficiencia de trípticos/carteles para difusión	Mide la cantidad de trípticos/carteles para la difusión de los componentes.	(No. De trípticos/carteles impresos/No. De trípticos/carteles programados a imprimir)*100	Anual	Delegaciones Regionales. Ficha técnica por componente. Informe de metas por componente.
Índice de eficacia en la difusión de los componentes	Mide la pertinencia de la difusión de los componentes.	(Valor asignado/2) *100	Anual	Gaceta de publicación de las ROP y fecha. Entrevista a Delegaciones Regionales.
Índice de población atendida respecto a la población objetivo de los componentes.	Mide la población atendida respecto a la población objetivo.	(Población atendida/población objetivo) *100	Anual	MIR. Fichas técnicas por componente.
Índice de atención del Programa a los municipios marginados	Mide la cobertura de atención a los municipios incluidos en el	Valor máximo: 1. Atención a municipios prioritarios: más del 50%: 1; entre	Anual	Base de datos por componente y municipio atendido.

Nombre del indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Medios de verificación
	catálogo de municipios de la Cruzada Nacional contra el Hambre.	40 y 50%: 0.66; entre 20 y 39%: o menos del 20%: 0.		
Cobertura de selección de beneficiarios atendidos/solicitudes	Mide los beneficiarios atendidos respecto al número de solicitudes recibidas.	(Beneficiarios atendidos/solicitudes recibidas) *100	Anual	Base de datos por componente y municipio. Padrón de beneficiarios.
Porcentaje de suficiencia de proveedores autorizados/ Atendieron	Mide la relación de proveedores autorizados[15] contra los que atendieron a los beneficiarios.	(Número de Proveedores que atendieron a beneficiarios/relación de proveedores autorizados para atender a los beneficiarios) *100	Anual	Relación de proveedores registrados y autorizados. Relación de proveedores que atendieron a los beneficiarios.
Índice de apoyos recibidos satisfactoriamente/apoyos entregados	Mide la relación entre los apoyos entregados y los recibidos satisfactoriamente por los beneficiarios	(Número de apoyos recibidos satisfactoriamente por los beneficiarios/número de apoyos entregados a los beneficiarios) *100	Anual	Quejas y/o denuncias recibidas. Encuestas de satisfacción al beneficiario.
Calidad del apoyo recibido	Mide el índice de calidad del apoyo recibido.	(Número de beneficiarios satisfechos con la calidad del apoyo/número de beneficiarios que recibieron apoyo) *100	Anual	Encuestas de satisfacción al beneficiario. Quejas y/o denuncias atendidas.
Pertinencia y utilidad del apoyo	Mide el porcentaje de pertinencia y utilidad del apoyo otorgado al beneficiario.	Valor asignable: Muy útil; útil; poco útil: nada útil.	Anual	Encuestas de satisfacción al beneficiario
Porcentaje de solicitudes apoyadas/recibidas	Mide el porcentaje de solicitudes apoyadas, respecto al total de solicitudes recibidas.	(Solicitudes apoyadas/solicitudes recibidas) *100	Anual	Base de datos por componente. Padrón de beneficiarios.
Índice de	Mide la eficacia	(Número de	Anual	Base de datos año

[15] Se apega al plan=2
Retraso hasta 2 meses=1
Retraso de menos de 2 meses=0

Nombre del indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Medios de verificación
eficacia de solicitudes del año anterior	de solicitudes atendidas respecto al año anterior.	solicitudes atendidas año actual/número de solicitudes atendidas año -1) *100		anterior y año actual. Padrón de beneficiarios año anterior y año actual.
Porcentaje de seguimiento del apoyo	Mide el porcentaje de seguimiento a los apoyos de cada componente.	(Número de beneficiarios a los que se les dio seguimiento/número de beneficiarios programados con seguimiento) *100.	Anual	Base de datos por componente. Padrón de beneficiarios.
Porcentaje de grado de satisfacción del beneficiario sobre el apoyo	Mide el grado de satisfacción del beneficiario respecto al apoyo recibido.	(Número de beneficiarios satisfechos con el apoyo/número de beneficiarios que recibieron apoyo) *100	Anual	Encuestas a beneficiarios atendidos. Quejas y/o denuncias atendidas.

4.3 Problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de normatividad

Problemas
La normatividad requiere implementar mecanismos más efectivos para dar seguimiento a los beneficiarios, así como calificar la atención a los productores, es decir la satisfacción del servicio.

Buenas prácticas
La Dirección de Agricultura dispone de un sistema informático para el registro de los beneficiarios y la documentación para la integración de expedientes.

Áreas de oportunidad
Revisión y en su caso adecuación del proceso para promover la entrega oportuna de los apoyos, esto es a través del cumplimiento estricto de las ROP en relación a que las Delegaciones Regionales envíen semanalmente las facturas de los proveedores a las Direcciones correspondientes, para su revisión.

Fortalezas
Se cuenta con personal con experiencia en los procesos correspondientes a las Delegaciones Regionales.

4.3.1 Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

- Diferencias entre lo establecido en la normatividad y lo realizado en la práctica

No se encuentran diferencias notables en la normatividad y la práctica

- **Situaciones en las que la normatividad dificulta el desarrollo de los procesos operativos del programa, contexto y condiciones en que se dan estas diferencias**

La normatividad no provoca dificultades, una de las limitantes es la disponibilidad de los recursos.

- **Externalidades sin contemplar en la normatividad que afectan la operación del programa**

La principal externalidad es el tiempo de disposición de recursos. Las ROP señalan las obligaciones de los proveedores y/o distribuidores de los apoyos, sin embargo, los beneficiarios del programa indican que a pesar de estar señaladas las obligaciones en razón de las características del apoyo, en algunos casos éstos no son de la calidad que se requiere, como es el de semillas, por lo que es un incumplimiento por parte del proveedor y afecta la operación del programa.

- **Situaciones en las que la normatividad es adecuada y permite un sano desarrollo de los procesos operativos del programa**

En general las ROP marcan la normatividad de la operación del programa definiendo las funciones y responsabilidades de los actores que participan.

4.3.2 Detección y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas

- **Procesos que representan cuellos de botella en la operación del programa y sus causas**

En el proceso de inscripción para la solicitud de apoyos, en los momentos en que los productores llegan en conjunto a realizar los trámites, se hace una revisión muy rápida de los documentos, lo que trae como consecuencia que después se detecte que no están actualizados los documentos y la Dirección correspondiente deba regresar a las Delegaciones Regionales los expedientes, retrasando el proceso para la selección de beneficiarios.

Por otro lado, otro cuello de botella es que las Delegaciones Regionales acumulan las facturas de los proveedores y no las envían "semanalmente" a la Dirección correspondiente para su validación y provoca retraso en los pagos que a su vez repercute en la entrega de los apoyos a los beneficiarios a destiempo. Se presenta en los Componentes Integral de Insumos para la Agricultura; Tecnificación y Equipamiento Agrícola y Fomento a la producción frutícola. En el componente de Alta productividad en maíz y granos básicos el productor en ocasiones no hace la aportación que le corresponde, probablemente porque no cuenta con ella, por lo que no recibe el apoyo. Para los Componentes Fomento a la Agricultura Protegida y Estratégico de Impulso a la Floricultura, el productor se debe comprometer a realizar la inversión que le corresponde de manera inmediata, en caso de que transcurra un plazo máximo de 30 días posteriores a la recepción de la notificación y no se haya aplicado el

recurso, el apoyo será cancelado de manera automática sin responsabilidad alguna para el Gobierno del Estado.

Los cuellos de botella se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Cuellos de botella por fase

Fase	Incidencia	Causa
1. **Planeación**	Retraso en el inicio del programa. Algunos componentes empiezan a trabajar más tarde que otros.	Liberación tardía de recursos hacia la SEDAGRO.
2. Difusión	Medios de difusión, tradicionales e insuficientes.	Autoridades auxiliares en los municipios (Comisariado Ejidal) no difunden oportunamente.
4. **Selección De Beneficiarios**	Se atiende al mismo número de beneficiarios cada año.	Monto del presupuesto insuficiente para atender todas las solicitudes.
5. **convenios con proveedores/beneficiarios**	Beneficiarios con dificultades para hacer su aportación en el componente de Tecnificación y Equipamiento Agrícola. Pago atrasado a proveedores.	Trámite de pago lento de facturas a proveedores.
7. ENTREGA DE APOYOS	Un 18 % de los beneficiarios indica que el proceso es muy tardado ya que se entregan los apoyos fuera del ciclo agrícola correspondiente.	Retraso en el envío de facturas de los proveedores a revisión por parte de las Delegaciones Regionales a las Direcciones correspondientes.
8. SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO	Seguimiento insuficiente a los beneficiarios. No existe una metodología para evaluar el impacto del Programa.	Falta de recursos (humano, tiempo, financiero).
9. SUPERVISIÓN Y MONITOREO		

Los resultados de las fortalezas y oportunidades se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Fortalezas y oportunidades

Buenas prácticas	Fortalezas	Áreas de oportunidad	Debilidades
Difusión apropiada y dirigida a la población objetivo de cada componente	Personal operativo con experiencia y conocimiento de las ROP.	Realizar pláticas o reuniones con los Comisariados para mejorar la difusión del Programa.	Limitada cobertura de la difusión

Buenas prácticas	Fortalezas	Áreas de oportunidad	Debilidades
Para Alta Productividad, la validación de la solicitud del apoyo se realiza en oficinas centrales	Buena imagen ante los beneficiarios para atender las solicitudes de apoyo.	Promover que con la identificación oficial y el aval de ser productor reconocido en la zona puedan acceder al apoyo.	Dificultades de algunos beneficiarios para obtener el contrato de arrendamiento al no localizar al propietario del predio.
Proveedores ofrecen un catálogo de los bienes que ofertan con especificaciones detalladas	Los beneficiarios eligen el proveedor de su preferencia.	Hacer una depuración de proveedores que no estén participando con los beneficiarios.	Existen quejas de algunos beneficiarios respecto a la entrega del apoyo por retraso de los proveedores al no hacerse oportunamente el trámite de entrega de facturas para su pago.
Proveedores con experiencia para ofrecer los apoyos a los beneficiarios	Puntos de entrega suficientes y cercanos a los beneficiarios.	Mejorar los tiempos de entrega y de envío de facturas de los proveedores.	No se realiza el pago oportuno a los proveedores, retrasando todo el proceso.
Para los procesos de seguimiento y supervisión y monitoreo se hacen visitas a los beneficiarios para verificar el uso de los apoyos	Visitas con fines de auditoría, control y vigilancia a cargo del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México, Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México y el Órgano de Control Interno de la SEDAGRO.	Aumentar el número de visitas de seguimiento y de supervisión y monitoreo.	Falta de recursos (humano, tiempo, financiero). No se tiene un seguimiento adecuado de la entrega de apoyos.

- **Funcionalidad en el arreglo institucional**

Las funciones de cada uno de los actores que participan en el Programa están claramente definidas en las ROP, no solo de las instancias operativas, también las de los proveedores y beneficiarios, en donde se detallan sus derechos y obligaciones.

- **Conveniencia de los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central**

Los sistemas de información son los convenientes, se cuenta con el Padrón actualizado de beneficiarios, así como de la información adicional necesaria, ejemplo: Metadatos.

- **Contexto en que se desarrollan estos procesos y por qué se consideran cuellos de botella, sus posibles causas y consecuencias sobre los procesos subsecuentes y en el logro de los objetivos del programa**

Para el proceso de entrega de apoyos, mientras no reciba el proveedor el pago de la factura, no hace la entrega del apoyo al beneficiario, en algunos casos son semillas que luego se reciben con un notorio retraso y fuera de las fechas de siembra, en opinión de algunos de los beneficiarios. Se presenta en los Componentes Integral de Insumos para la Agricultura; Tecnificación y Equipamiento Agrícola y Fomento a la producción frutícola. Es importante que se cumpla la normatividad contenida en las ROP en cuanto al envío semanal de las facturas de las Delegaciones a las Direcciones de Agricultura y/o Cultivos Intensivos para los trámites correspondientes ante la Delegación Administrativa.

- **Sugerencias para resolver los cuellos de botella detectados**

Cumplimiento de los plazos que se indican en las ROP para todos los trámites, desde la selección de beneficiarios hasta la entrega del apoyo.

- **Fortalezas detectadas en la operación del programa**

- Reglas de Operación claras identificando a los actores y las funciones que deben desarrollar
- Personal experimentado para atender las necesidades de los productores
- Población objetivo claramente definida.
- Apoyos detallados y requisitos para obtenerlos.

Lo anterior permite establecer funcionalidad de los procesos.

- **Buenas prácticas detectadas en la operación del programa y el contexto en que se desarrollan**

1. Marco normativo de planeación adecuado y buen manejo de las ROP por parte del personal técnico.
2. Experiencia para operar el programa y componentes que se han venido operando en varios años.
3. Padrón de proveedores confiable.
4. Se cuenta con una base de productores participantes.
5. Consolidación de sistemas informáticos administrativos para el registro y padrón de productores.
6. La difusión del programa es acorde a la normatividad y suficiente en tiempo y forma
7. Solicitud de apoyos: en las ROP se especifican las características y requisitos para solicitar un apoyo, por componente.
8. Selección de beneficiarios: además de la revisión al cumplimiento de los requisitos, se hace una priorización de acuerdo a cada componente.
9. Convenios con proveedores de bienes y servicios. Se cuenta con un padrón de proveedores para algunos componentes.
10. Distribución de apoyos. Los proveedores cumplen con la normatividad.
11. Entrega de apoyos. La mayoría de los casos se hace en tiempo y en el lugar más adecuado para el beneficiario.
12. Seguimiento de beneficiarios. Se da seguimiento de acuerdo con las ROP.
13. Supervisión y monitoreo. La supervisión que se da es como lo marca la normatividad.
14. Satisfacción de beneficiarios. Se atiende de acuerdo con la normatividad.

- Beneficios para la operación del programa que se han derivado de la implementación de las buenas prácticas, y sus consecuencias de la implementación de las mismas en el logro de objetivos del programa.

La aplicación de la normatividad ha beneficiado la operación del programa.

4.4 Propuesta de modificación de la normatividad

Todos los componentes:

- ✓ La difusión del programa en la práctica es a través de los técnicos regionales y en ocasiones no llega a los productores

Alta productividad en maíz y granos básicos

- ✓ Algunos beneficiarios están interesados en recibir asesoría técnica y que haya seguimiento.
- ✓ Dar facilidades o en su caso comprobar de manera más sencilla la documentación para los apoyos en los predios que rentan.

Capítulo V

Conclusiones

I. Descripción del programa y de su operación

El programa se encuentra comprendido en el Pilar 2: Estado Progresista, del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 bajo un diagnóstico que indica que el sector agrícola presenta baja competitividad con respecto al nivel nacional.

El programa lleva varios años de operación y ha estado integrado por diferentes subprogramas o componentes.

La operación del programa y sus componentes está basada en el cumplimiento de los criterios del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para 2014 en su diseño.

Las instancias que participan en el programa son:

Instancia ejecutora
Dirección de Agricultura y/o de Cultivos Intensivos, Coordinación de Delegaciones Regionales a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.

Instancias operativas
Dirección de Agricultura, de Cultivos Intensivos, Personal Técnico Especializado (PTE), Delegaciones Regionales

Otros participantes
Proveedores y beneficiarios.

Las Reglas de Operación para cada componente, definen la estructura para la operación y el proceso que se realiza.

Debido a que el programa comprende siete componentes, los apoyos son diversos y van desde apoyo para adquisición de semilla mejorada, tractores, equipos e implementos, invernaderos, túneles, casa sombras, material vegetativo y plantas de especies frutales, semillas certificadas, fertilizante y para proyectos de agricultura orgánica.

II. Descripción de los procesos del programa

Los procesos del programa son los siguientes:

1. Planeación (estratégica).
2. Difusión del programa.
3. Solicitud de apoyos.

4. Selección de beneficiarios.
5. Convenios con proveedores de bienes y servicios.
6. Distribución de bienes y servicios.
7. Entrega de apoyos.
8. Seguimiento a beneficiarios.
9. Supervisión y monitoreo.
10. Satisfacción de beneficiarios.

Cada componente tiene sus particularidades para cada proceso, debido al tipo de apoyo, montos e instancias participantes.

Los principales actores involucrados en el proceso son:

- La SEDAGRO.
- Dirección General de Agricultura.
- Dirección de Agricultura.
- Dirección de Cultivos Intensivos.
- Delegaciones Regionales.
- Personal Técnico Especializado (PTE).
- Proveedores.
- Personal técnico para capacitación y asistencia técnica.
- Beneficiarios.

III. Identificación y Clasificación de los procesos

La identificación y clasificación de los procesos se hizo considerando que los estratégicos son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización y los clave son los que permiten generar el producto/servicio al cliente o inciden directamente en su satisfacción.

De los procesos identificados por componente se clasificaron 5 como estratégicos y son:

- Planeación.
- Difusión.
- Solicitud de apoyos.
- Selección de beneficiarios.
- Supervisión y monitoreo

Los procesos clave son:

- Convenios con proveedores de bienes y servicios.
- Distribución de los apoyos.
- Entrega de apoyos.
- Seguimiento a beneficiarios.
- Satisfacción del beneficiario.

IV. Resultados

El programa contribuye al Propósito de la MIR ya que todos los componentes están encaminados a mejorar la producción y la productividad.

En algunos casos los beneficiarios mencionan que han generado empleos, aumentado su ingreso y nivel de producción. Consideran que se debe dar asesoría técnica para el mejor uso de los apoyos que ofrecen los diferentes componentes.

Capítulo VI

Recomendaciones

Proyecto de implementación

Difusión del programa en medios más actualizados que los tradicionales

a) Para la difusión del programa mencionan los beneficiarios que no llega a todos los interesados y es lo mismo para todos los componentes, debido a que se concretan a hacer el perifoneo, aviso a través de los Ayuntamientos/Comisariados Ejidales, llamadas telefónicas, y no se está haciendo uso de las redes sociales y mensajería a través de celulares, lo cual haría más eficaz y suficiente la difusión.

Selección de beneficiarios

b) Facilitar al productor la entrega de documentos, respetar y conservar los que hayan entregado en años anteriores y que solo se actualicen los que así se requieran.
c) Implementar un sistema para comprobación de documentación para el caso de predios en arrendamiento que facilite el proceso del productor.
d) Implementar un Sistema de Expedientes Digitales.

Convenios con proveedores

e) Que las Delegaciones Regionales envíen las facturas en paquetes semanales para tener actualizada la información y poder hacer el trámite ante la Delegación Administrativa.

Entrega de apoyos

f) Implementar un sistema ágil para verificar la entrega de apoyos.

Seguimiento a beneficiarios y supervisión y monitoreo

g) Para los procesos de seguimiento a beneficiarios y supervisión y monitoreo, implementar un sistema de mayor atención a estos procesos, como pueden ser formatos de satisfacción del servicio, proporcionar asistencia técnica o asesoría. Para el Componente de Alta Productividad se debe dar mayor seguimiento a la asesoría técnica que brindan los despachos.

Bibliografía

1. Documental.

a. Documentos de política sectorial.

→ Gobierno de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
→ Gobierno del Estado. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017. Gaceta del Gobierno No. 48. 13-03-2012.

b. Documentos normativos.

→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México. Gaceta No. 53 del 21 de marzo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa de Tecnificación y Equipamiento Agrícola. Gaceta No. 53 del 21 de marzo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Agricultura Protegida. Gaceta No. 54 del 24 de marzo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social Fomento a la Agricultura Orgánica. Gaceta No. 54 del 24 de marzo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Producción Frutícola. Gaceta No. 80 del 2 de mayo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa Estratégico de Impulso a la Floricultura. Gaceta No. 80 del 2 de mayo de 2014.
→ Gobierno del Estado de México. SEDAGRO. Reglas de Operación del Programa de Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos. Gaceta No. 88 del 15 de mayo de 2014.

c. Documentos sobre el programa.

→ Gobierno del Estado de México. Anexos Técnicos. Programa Sectorial 2012-2017.
→ Anexo Técnico.
→ Matriz Agrícola 2014.
→ Matriz de Indicadores para Resultados. (MIR).
→ Fichas técnicas 2014.

d. Base de datos.

1. Base de datos proporcionada por la Dirección General de Agricultura
2. Entrevistas a funcionarios responsables de los programas.
3. Entrevistas a otros actores de los programas (proveedores, técnicos).
4. Entrevistas a beneficiarios de los programas

Anexos

Anexo I. Características Generales del Programa 67
Anexo II. Descripción general de operación del programa..... 91
Anexo III. Descripción de procesos 93
Anexo IV. Modelo de procesos 99
Anexo V. Identificación y equivalencia de procesos..... 100
Anexo VI. Elementos mínimos para la medición de suficiencia 102
Anexo VII. Resumen de indicadores y atributos de los procesos.....103
Anexo VIII. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas.....106
Anexo IX. Propuesta de modificación a la normatividad del programa.....120
Anexo X. Valoración de procesos.....121
Anexo XI. Metodología de la evaluación 122

Anexo I. Características Generales del Programa

I. Datos del coordinador de la Evaluación (Titular de la UIPPE o equivalente)

1.1 Nombre: Lic. Federico Ruiz Sánchez
1.2 Cargo: Jefe de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación
1.3 Institución a la que pertenece: SEDAGRO
1.4 Correo electrónico: sdur.uippe@edomex.gob.mx
1.5 Teléfono (con lada): (722) 275 6421
1.6 Fecha: Diciembre de 2016.

II. Evaluación del programa

2.1 Periodo evaluado (año(s)) de operación del programa que incluye la evaluación): *2014*

2.2 Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación: Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación

III. Identificación del programa

3.1 Nombre del programa: *Desarrollo Agrícola*

3.2 En caso de que aplique, listar los proyectos pertenecientes al programa:

1. INTEGRAL DE INSUMOS PARA LA AGRICULTURA DEL ESTADO DE MÉXICO.
2. TECNIFICACIÓN Y EQUIPAMIENTO AGRÍCOLA.
3. FOMENTO A LA AGRICULTURA PROTEGIDA.
4. FOMENTO A LA PRODUCCIÓN FRUTÍCOLA.
5. ESTRATÉGICO DE IMPULSO A LA FLORICULTURA.
6. ALTA PRODUCTIVIDAD EN MAÍZ Y GRANOS BÁSICOS.
7. FOMENTO A LA AGRICULTURA ORGÁNICA.

3.3 En caso de que aplique, nombrar la estrategia y línea de acción del programa, en caso de pertenecer a más de una

Componente	Estrategia	Líneas de acción
Integral de insumos para la agricultura del Estado de México	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Apoyar al campo por sus ventajas y significado	Establecer programas para el apoyo en la adquisición

	social.	de insumos productivos y equipo de trabajo.
Fomento a la agricultura protegida	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo. Promover la transformación de la estructura productiva del sector agropecuario de manera que responda a las nuevas necesidades alimentarias y climáticas.
Fomento a la producción frutícola	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo.
Estratégico de impulso a la floricultura	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo.
Fomento a la agricultura orgánica	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Promover la agricultura orgánica a través de estímulos económicos y financiamiento. Establecer programas para el apoyo en la adquisición de insumos productivos y equipo de trabajo.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.	Fomentar la implementación de tecnología de punta, de paquetes tecnológicos y de asistencia técnica especializada entre productores con alto potencial productivo.

3.4 Dependencia o entidad cabeza de sector: ***Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México.***

Componente	Entidad(es) que participan(n) en la operación del programa	Forma de participación de cada una de las entidades públicas.
Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	Dirección de Agricultura y Dirección de Cultivos Intensivos.	➢ Elaborar el expediente técnico del componente, registro de proveedores y/o distribuidores de semilla mejorada, fertilizante, mejoradores de suelo y plástico para unidades de producción; registro de participación de módulos integrados y validados por las

		Delegaciones Regionales; asignación de techo presupuestal por Delegación y seguimiento del recurso; informar a las Delegaciones el padrón de proveedores autorizado; entregar documentación oficial para operación del programa; registro de personal autorizado para la expedición y firma de formatos Solicitud-Autorización y reconocimiento de firmas; verificar aleatoriamente expedientes con los que fue autorizado el monto del subsidio por la Delegación Regional; contratar al Personal Técnico Especializado para verificar y dar seguimiento al Programa en las Delegaciones Regionales; verificar la correcta aplicación de las Reglas de Operación; recibir y registrar los originales de Solicitud-Autorización; devolver a las Delegaciones Regionales la información improcedente; recibir, revisar y capturar la documentación para trámite de pago a proveedores; registrar y emitir informe semanal de avance; elaborar cierre físico-financiero del Programa; reserva del derecho de retener documentación comprobatoria en lo que se realiza la validación correspondiente y someter a consideración de la Instancia Normativa aquellos casos que así lo requieran.
	Delegación administrativa de la Dirección General de Agricultura.	➢ Recibir copia del Expediente Técnico y Reglas de Operación del Programa, para su conocimiento y aplicación; instrumentar sistemas informáticos para el registro, captura y procesamiento de información financiera del Programa; recibir de las Direcciones de Agricultura y Cultivos Intensivos, la documentación relacionada con el Programa para su trámite y afectación presupuestal; revisión y verificación de cumplimiento de requisitos fiscales vigentes en la documentación y devolver la improcedente; elaborar la instrucción de pago para la documentación que cumpla con los lineamientos de las ROP y requisitos fiscales; tramitar las instrucciones de pago; elaborar y enviar el reporte semanal de avance financiero a las Direcciones de Agricultura y Cultivos Intensivos y en conjunto con dichas Direcciones, elaborar cierre físico-

		financiero del programa.
	Personal técnico especializado (PTE).	➢ Verificar aleatoriamente la superficie autorizada como Módulo Productivo por las Delegaciones Regionales; y los apoyos autorizados y entregados a los productores; en semilla mejorada verificar en los puntos de venta, que el envase cuente con la etiqueta de certificación vigente para los ciclos agrícolas; llevar acciones de asesoría y consultoría técnica y realizar conciliación de cifras para el cierre del Programa.
	Delegación Regional.	➢ Acciones de difusión, operación y vigilancia para la correcta aplicación de las Reglas de Operación del Programa; responsables de autorizar el monto de apoyo a los productores; recibir notificación de los recursos autorizados a la Delegación Regional para el Programa sin rebasar el techo presupuestal; difusión del padrón de proveedores de insumos autorizados a los productores; notificar a la Dirección de Agricultura del personal autorizado para el llenado y firma del formato Solicitud-Autorización, anexando documento con reconocimiento de firmas; recibir, resguardar y controlar formatos oficiales de operación del Programa; promover y apoyar el establecimiento de siembras en módulos de áreas compactas; promover, asesorar y orientar a los productores en la adquisición de los insumos; vigilar que el personal de la Delegación Regional no se haga responsable del almacenamiento y distribución de los insumos; a través del técnico municipal responsabilizarse de la documentación de la Solicitud-Autorización; remitir a la Dirección de Agricultura los originales del formato Solicitud-Autorización y a la Dirección de Cultivos Intensivos las solicitudes para el insumo plástico; recibir de los proveedores copia de la factura electrónica firmada de recibo de conformidad por el productor beneficiario; remitir a la Dirección de Agricultura y Dirección de Cultivos Intensivos para trámite de pago a los proveedores.
	Proveedores.	➢ Registro y envío de cotización de sus productos a las Direcciones de Agricultura y Cultivos Intensivos,

		ubicación de sus centros de venta, existencias y presentación de los materiales que ofertan; formalizar su participación mediante el instrumento que determine la SEDAGRO; garantizar que los insumos sean los indicados en el formato Solicitud-Autorización y cumplir con las especificaciones establecidas; recabar firma autógrafa o huella digital del representante del módulo o del productor; emitir factura por cada venta realizada; entregar documentación comprobatoria del bien suministrado a los productores en las Delegaciones Regionales de SEDAGRO, en un plazo no mayor a 20 días después de su entrega del producto; llevar a cabo demostraciones de campo para los productores, con uso de nuevas tecnología que mejoren los índices de productividad agrícola; podrán emitir en los centros de venta, notas de venta o de remisión, pero al tramitar el pago ante la Delegación Regional deberán entregar por cada nota de venta o remisión la factura correspondiente; no se reconocerá el pago de apoyos a ningún proveedor participante que distribuya o realice ventas antes o después de la vigencia del Programa y sin la autorización de la Delegación Regional.
Tecnificación y Equipamiento Agrícola	Dirección de Agricultura.	➢ Elaboración del expediente técnico; entregar a las Delegaciones Regionales la documentación oficial para operar el Programa; informar a las Delegaciones Regionales el padrón de distribuidores de maquinaria o equipo registrados; determinar y asignar metas físico-financieras por Delegación Regional y dar seguimiento; registrar, revisar y resguardar la solicitud y expediente de cada solicitante remitido por las Delegaciones regionales; recibir de las Delegaciones Regionales para trámite de pago a los distribuidores de maquinaria y equipo agrícola con la documentación comprobatoria; revisión, captura de información de documentos para remitir a la Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura para trámite de pago; emitir informe semanal de avance; elaborar cierre físico-financiero del Programa.

	Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura.	➢ Recibir copia del expediente técnico y Reglas de Operación del Programa para conocimiento y aplicación; recibir documentación de la Dirección de Agricultura para trámite de pago a distribuidores de maquinaria y equipo agrícola; elaborar instrucción de pago para documentación comprobatoria que cumpla con los lineamientos de las Reglas de Operación y requisitos fiscales; tramitar las instrucciones de pago; elaborar el reporte semanal de avance financiero y enviar a la Dirección General de Agricultura y conjuntamente con esta Dirección, elaborar el cierre físico-financiero del Programa.
	Delegación Regional.	➢ Difundir, operar y vigilar la correcta aplicación de las Reglas de Operación del Programa; recibir notificación de recursos y difundir el padrón de distribuidores de maquinaria y equipo participantes; vigilar la aplicación del techo presupuestal asignado; orientar a los productores para la adquisición de su maquinaria o equipo; analizar y dictaminar las solicitudes e integrar expedientes y se resguardarán temporalmente en la Delegación Regional; remitir las solicitudes viables a la Dirección de Agricultura para su autorización; entregar al productor la notificación de autorización del apoyo; responsable de la integración de expedientes de los beneficiarios para entregar a la Dirección de Agricultura; informar semanalmente a la Dirección de Agricultura sobre el avance del Programa; realizar el seguimiento, verificación y operación del Programa; en el caso de llantas para tractor, dar prioridad a los beneficiarios de programas similares en años anteriores; realizar conciliación de cifras para el cierre del Programa con el personal técnico de la Dirección de Agricultura.
	Proveedores.	➢ Registro y envío de cotizaciones de sus productos a la Dirección de Agricultura, y ubicación de los centros de venta; formalizar su participación mediante lo determinado por la SEDAGRO; garantizar que la maquinaria sea la indicada en la autorización y cumpla con las especificaciones establecidas; recabar firma autógrafa o huella digital de

		conformidad del beneficiario en la copia de la factura; enviar la documentación comprobatoria del bien entregado a las Delegaciones Regionales de SEDAGRO; dar facilidades al personal de la SEDAGRO a fin de verificar la operación del Programa, cuando lo considere conveniente.
Fomento a la agricultura protegida	Dirección de Cultivos Intensivos.	➢ Da a conocer oficialmente a las Delegaciones Regionales las Reglas de Operación y formatos que se aplicarán, previo al inicio oficial del programa; comunica por escrito a las Delegaciones Regionales las autorizaciones, así como las aclaraciones que se notificarán a los productores.
	Delegaciones Regionales.	➢ Difusión del programa en su ámbito geográfico, indicando que los trámites son gratuitos; requisitan, validan y dictaminan las solicitudes de los productores interesados; integran los expedientes y los remiten a la Dirección de Cultivos Intensivos para su resguardo, control interno y supervisión de las instancias facultadas para ello; responsable de la operación y supervisión de la aplicación de los apoyos; requisitar acta entrega-recepción; a petición de los beneficiarios podrán solicitar el trámite de pago del apoyo gubernamental en dos exhibiciones.
	Productores.	➢ Comprometer la inversión que le corresponda de manera inmediata; brindar las facilidades necesarias al personal de la SEDAGRO y a las instancias de evaluación y control para realizar la supervisión del programa.
	Proveedores	➢ Registro y envío de cotizaciones de sus productos a la Dirección de Agricultura, y ubicación de los centros de venta; formalizar su participación mediante lo determinado por la SEDAGRO; garantizar los insumos sean los indicados en la autorización y cumpla con las especificaciones establecidas; recabar firma autógrafa o huella digital de conformidad del beneficiario en la copia de la factura; enviar la documentación comprobatoria del bien entregado a las Delegaciones Regionales de SEDAGRO; dar facilidades al personal de la SEDAGRO a fin de verificar la operación

		del Programa, cuando lo considere conveniente.
Fomento a la producción frutícola	Dirección de Cultivos Intensivos.	➢ Da a conocer oficialmente a la Delegación Regional respectiva, las Reglas de Operación y formatos a aplicar y se informará del personal de enlace que dará seguimiento durante el proceso de ejercicio del programa; recibe expedientes de las Delegaciones Regionales, los revisa y valida; recibe documentación de las Delegaciones Regionales para tramitar el pago; verificación aleatoria de la aplicación de los apoyos.
	Delegaciones Regionales.	➢ Difusión del programa en su ámbito geográfico, indicando que los trámites son gratuitos; relacionar, requisitar y revisar la documentación de cada productor, verificar en campo y definir la elegibilidad de cada productor, integrando expedientes. El padrón de beneficiarios será autorizado por la Instancia Normativa; opera y supervisa la aplicación de los apoyos, requisita acta entrega-recepción del apoyo; remite documentación a la Dirección de Cultivos Intensivos para el trámite de pago.
	Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura.	➢ Recibe los expedientes validados por la Dirección de Cultivos Intensivos para tramitar el pago correspondiente y se da aviso a la Instancia Normativa.
	Proveedores.	➢ Cumplir con los requisitos legales para facturar la adquisición de material vegetativo frutícola; no debe distribuir o realizar ventas antes o después de la vigencia del programa.
Estratégico de Impulso a la floricultura	Dirección de Cultivos Intensivos.	➢ Da a conocer oficialmente a la Delegación Regional respectiva, las Reglas de Operación y formatos a aplicar. Informa del personal de enlace que dará seguimiento al proceso de ejercicio del programa; responsable de requisitar, revisar y validar las solicitudes; integrar la relación de productores susceptibles de apoyo y remitirla a las Delegaciones para su operación; preferencia a beneficiarios constituidos en asociación de productores; resguardar expedientes de productores integrando el padrón para su registro; emitir la resolución de solicitudes con los límites de las Reglas de Operación; tramitar el pago; verificación aleatoria de la aplicación de

		apoyos.
	Delegaciones Regionales.	➢ Difusión del programa en su ámbito geográfico, señalando que los trámites son gratuitos; integración de expedientes de los productores; operación y supervisión de la aplicación de los apoyos; requisitar acta entrega-recepción; remitir a la Dirección de Cultivos Intensivos para el trámite de pago; a petición del beneficiario podrán solicitar el trámite de pago del apoyo gubernamental en dos exhibiciones.
	Productor.	➢ Realizar la inversión que le corresponda de manera inmediata para dar inicio a la aplicación del apoyo; brindar las facilidades necesarias al personal de la SEDAGRO para la supervisión del programa.
	Proveedor.	➢ Cumplir con los requisitos legales para facturar la adquisición de material vegetativo florícola
Alta productividad en maíz y granos básicos	Dirección de Agricultura.	➢ Elaborar el expediente técnico: presentar a las Delegaciones Regionales la relación de los Despachos y Asesores Técnicos Especializados autorizados; asignar el techo presupuestal por Delegación Regional para los apoyos considerados; entregar a las Delegaciones Regionales la documentación oficial para la operación; verificar el avance del ejercicio; revisar la documentación comprobatoria de los apoyos otorgados; remitir las facturas electrónicas a la Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura para su trámite de pago; instrumentar sistemas informáticos para la captura, proceso y desarrollo del programa; integración del padrón; emitir informes semanales y mensuales de avance físico-financiero; elaborar el cierre físico-financiero del programa.
	Delegación Regional.	➢ Recibir copia de las Reglas de Operación para conocimiento y aplicación; validar y remitir a la Dirección de Agricultura el padrón de productores elegibles que presenten los despachos y técnicos asesores especializados; notificar a la Dirección de Agricultura el personal autorizado para el llenado y firma del formato de Solicitud-Autorización con reconocimiento de firmas; recibir y verificar las solicitudes de los productores; es la instancia responsable

		de autorizar de manera individual los requerimientos de apoyo en insumos; validar y remitir a la Dirección de Agricultura, los Proyectos de Riego, así como de Infraestructura y Equipamiento para el Acondicionamiento de Semillas y Centros de Acopio de Grano; remitir el padrón de productores y superficies que requieran apoyos de Servicios Profesionales para Asistencia Técnica y Capacitación; verificar la aplicación de los apoyos; enviar informe semanal de avance físico-financiero del programa y participar en el cierre; recibir de los proveedores copia de la factura electrónica; elaborar con el proveedor(es) y el productor el acta de entrega recepción de los apoyos; enviar a la Dirección de Agricultura la documentación comprobatoria de los apoyos otorgados, aplicar correctamente las Reglas de Operación;
	Delegado Regional, Subdelegado de Fomento Agropecuario y Técnicos Municipales.	➢ Corresponsables en el buen uso y aplicación de las Reglas de Operación.
	Delegación Administrativa de la Dirección General de Agricultura.	➢ Recibir copia del Expediente Técnico y Reglas de Operación para su conocimiento y aplicación; recibir y revisar facturas tramitadas por la Dirección de Agricultura; generar y tramitar las instrucciones de pago; elaborar reporte financiero semanal y cierre finiquito del Programa.
	Proveedores.	➢ Registrarse y enviar cotizaciones de sus productos a la Dirección de Agricultura; formalizar su participación como lo indique SEDAGRO; garantizar que los insumos facturados y entregados sean los indicados en el formato solicitud-autorización; recabar firma autógrafa o huella digital de conformidad del productor; emitir la factura correspondiente por cada venta o servicio realizado; entregar la documentación comprobatoria del bien suministrado; dar las facilidades al Personal de la SEDAGRO para verificar la operación del Programa; entregar el insumo semilla al productor; la semilla de maíz ofertada deberá contar con el

		tratamiento recomendado por el CESAVEM para el control del carbón de la espiga; llevar a cabo demostraciones de campo a los productores; emitir en los centros de venta notas de venta o remisión con el compromiso de elaborar la factura;
	Personas morales como prestadores del Servicio de Asistencia Técnica y Capacitación Especializada.	➢ Presentar la documentación requerida en las Reglas de Operación.
Fomento a la agricultura orgánica	Dirección de Cultivos Intensivos.	➢ Dar a conocer oficialmente a las Delegaciones Regionales las Reglas de Operación y formatos a aplicar; resguardar los expedientes para cursos de capacitación y asistencia técnica especializada; revisar y someter a consideración las solicitudes de los productores para su autorización correspondiente ante la Dirección General de Agricultura; resguardar, control interno y supervisión de los expedientes de los productores; notificar por escrito a las Delegaciones Regionales las autorizaciones de los apoyos;
	Delegaciones Regionales..	➢ Requisitar, validar y dictaminar las solicitudes de los productores; integrar relación de productores con dictamen favorable; responsable de la operación y supervisión de la aplicación de los apoyos y requisitar acta entrega-recepción; en el caso de proyectos superiores a los $100,000.00 podrán solicitar el trámite de pago del apoyo gubernamental en dos exhibiciones.
	Productor.	➢ Compromiso de realizar las inversiones que le corresponda de manera inmediata; brindar las facilidades necesarias al personal de la SEDAGRO y de control y evaluación para la supervisión del desarrollo del programa; la solicitud de productores que contemplen otros aspectos no especificados en el Manual de Operación, podrá ser enviadas a la Dirección General de Agricultura de la SEDAGRO.
	Proveedor.	➢ Los proveedores participantes deberán distribuir el apoyo con la autorización de la Dirección General de Agricultura de la SEDAGRO.

3.5 Instancia(s) ejecutora(s) del programa

Componente	Instancia Ejecutora
Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	La Dirección de Agricultura, la Dirección de Cultivos Intensivos y la Coordinación de Delegaciones Regionales, por medio de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario en los municipios de su competencia.
Tecnificación y Equipamiento agrícola	La Dirección de Agricultura y la Coordinación de Delegaciones Regionales a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Fomento a la agricultura protegida	La Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Fomento a la producción frutícola	La Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Estratégico de impulso a la floricultura	La Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Alta productividad en maíz y granos básicos	La Dirección de Agricultura y la Coordinación de Delegaciones Regionales, por medio de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario en los municipios de su competencia.
Agricultura orgánica	La Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.

3.6 ¿En qué año comenzó a operar el programa?

2006

III. Presupuesto

3.7 Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).

3.7.1 Aprobado: $284,200,000.00

3.7.2 Modificado:

3.7.3 Ejercido: $182,159,098.59

3.8 Clave presupuestaria (programa presupuestario): 0903010000

3.9 ¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento? ¿Cuál?

Los beneficiarios del programa deben realizar una aportación económica adicional al monto de subsidio que se otorga según el componente y tipo de apoyo: a continuación, se presenta el monto de subsidio de los componentes:

Componente	Condiciones del apoyo
Integral de insumos para la agricultura del Estado de México	*Para la adquisición de semilla mejorada:* Maíz $600.00 para híbridos y $500.00 para variedades, por hectárea. Trigo: el 50% del costo comercial de la semilla o hasta $300.00; cebada el 50% del costo comercial de la semilla o hasta $300.00; canola: el 50% del costo comercial de la semilla o hasta $400.00; otros cultivos: el cultivo y monto de apoyo será dictaminado y autorizado por la Dirección General de Agricultura. *Para la adquisición de fertilizantes y mejoradores de suelos:* fertilizantes químicos, orgánico tratado y a base de silicio: $600.00/ha. El productor debe realizar necesariamente una compra mínima, donde aporte la misma cantidad que le otorgue el programa. Estiércol tratado (composteado): se otorgará preferentemente a productores de la Delegación Regional Teotihuacán para rehabilitar huertos de nopal tunero y nopal verdura. El monto es de $1,000.00, donde para productores de nopal tunero se apoyarán hasta 5 ha/productor y para productores de nopal verdura hasta 3 ha/productor. Biofertilizante (tratamiento a la semilla): el 80% del costo o hasta $200.00. Mejorador de suelo: $500.00/ton de cal agrícola o dolomita hasta 2 ton/ha. *Apoyo para la adquisición de plásticos para Unidades de Producción:* El tipo y monto será dictaminado y autorizado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario a través de la Dirección General de Agricultura.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Para tractores agrícolas se apoyará: • Con potencia de 59 HP o menos con el 50% o hasta $90,000.00 • Con potencia de 60 a 89 HP, con $130,000.00

	• Con potencia de 90 o más HP, con $135,000.00 Para equipo convencional: con 50% o hasta $25,000.00 Para equipo agrícola especializado: con el 50% o hasta $100,000.00 Para llantas para tractor: con el 50% o hasta $7,500.00 Para mochilas aspersoras: con el 50% o hasta $400.00
Fomento a la agricultura protegida	Para adquisición de invernaderos de 2,000 m^2 que incluya sistema de riego; túneles, casa sombra y macrotúnel con un 50% o hasta $321,250.00 por productor.
Fomento a la producción frutícola	Apoyo para adquisición de material vegetativo frutícola y planta de diferentes especies como: aguacate, durazno, guayabo, maguey, fresa, entre otros. El incentivo es hasta del 50% y aplica un incentivo máximo por especie.
Estratégico de impulso a la floricultura	Incentivos para la adquisición de material vegetativo de flores de nuevas variedades con el 50% del costo de la planta y pago de regalías. Apoyo para la tecnificación y equipamiento de las empresas en aspectos como producción, poscosecha, empaque, equipo para continuar cadenas de frío, con el 50% del costo total y hasta $200,000.00 por proyecto y unidad de producción.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Apoyo para adquisición de semillas certificadas y fertilizante serán de hasta $1,400.00/ha y mejoradores de suelo hasta $1,000.00/ha. Para maquinaria y equipo hasta el 50% del costo de maquinaria y equipo. Para instalación de sistemas de riego $15,000.00/ha, hasta $300,000.00 por persona física y hasta $750,000.00 por persona moral; infraestructura y equipamiento hasta el 50% del costo del proyecto sin rebasar $1,000,000.00; para el acondicionamiento de semilla y centros de acopio de granos hasta el 50% del costo del proyecto presentado sin rebasar $2,000,000.00; para servicios profesionales para asistencia técnica y capacitación especializada, hasta $1,000.00/ha. Seguro Agrícola: apoyo para el pago de la prima del seguro agrícola definido por el FOMIMEX.
Agricultura orgánica	Apoyo para la adquisición de equipo de trabajo, sistemas de inyección de productos orgánicos, equipo e infraestructura y materias primas para la elaboración de biopreparados y abonos orgánicos hasta del 70% de la inversión y hasta $200,000 por proyecto.

3.10 Indique las fuentes de financiamiento del programa: FIDEICOMISO *PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO DEL ESTADO DE MÉXICO (FIDAGRO).*

IV. Normatividad

4.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente?

Normatividad	Fecha de publicación
Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 48 del 13 de marzo de 2012.
Matriz de Indicadores para Resultados 2014	Secretaría de Finanzas. SEDAGRO.
Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de México	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 36 del 21 de agosto de 2006.
Ley de Desarrollo Social del Estado de México	Gaceta del Gobierno del Estado de México del 31 de diciembre de 2004.
Reglamento de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México	Gaceta del Gobierno del Estado de México del 1 de enero de 2005.
Reglas de Operación para el Programa Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 53 del 21 de marzo de 2014.
Reglas de Operación para el Programa Tecnificación y Equipamiento Agrícola	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 53 del 21 de marzo de 2014.
Reglas de Operación para el Programa Fomento a la agricultura protegida	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 54, del 24 de marzo de 2014.
Reglas de Operación para el Programa Fomento a la producción frutícola	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 80, del 2 de mayo de 2014.
Reglas de Operación para el Programa Estratégico de impulso a la floricultura	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 80, del 2 de mayo de 2014.
Reglas de Operación para el Programa de Alta Productividad en maíz y granos básicos	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 88, del 15 de mayo de 2014.
Reglas de Operación Fomento a la Agricultura Orgánica	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 54, del 24 de marzo de 2014.
Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2014	Secretaría de Finanzas. SEDAGRO.

4.2 Describa el Objetivo del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.) (En un espacio máximo de 700 caracteres)

Componente	Objetivo
Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México	Promover mayores volúmenes de producción y mayores ingresos en el campo mexiquense.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Incrementar y modernizar el parque de maquinaria agrícola en el agro mexiquense mediante el otorgamiento de apoyos directos a los productores.
Fomento a la agricultura protegida	Apoyar a los productores agrícolas del Estado de México, para la adquisición de infraestructura para ambientes protegidos, para la producción de alimentos preferentemente, a fin de reactivar la productividad, rentabilidad y empleo.
Fomento a la producción frutícola	Apoyar a los productores frutícolas mediante subsidio en la adquisición de material vegetativo, salas de empaque, seleccionadoras, cámaras de frío, mallas antigranizo, sistemas de riego, equipo de aspersión, entre otros, a fin de incrementar la calidad en los productos frutícolas del Estado de México para mejorar la competitividad de los productores en los mercados nacionales y/o internacionales.
Estratégico de impulso a la floricultura	Incrementar el nivel de las exportaciones florícolas del Estado de México, principalmente en el cultivo de rosa, clavel, gerbera y alstroemeria, especies con mayor demanda de importación en Estados Unidos y Canadá.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Elevar la producción y productividad en áreas con potencial productivo.
Fomento a la agricultura orgánica	Promover la producción agrícola por medios orgánicos a través de apoyos con subsidio gubernamental para brindar asistencia técnica y capacitación a productores, la adquisición de equipo de trabajo y sistemas de inyección de productos orgánicos: equipo, infraestructura y materias primas para la elaboración de biofertilizantes y abonos orgánicos.

4.3 Describa el Fin del programa señalado en la matriz de indicadores:

Contribuir al desarrollo económico del Estado de México, impulsando proyectos productivos agropecuarios, acuícolas y de infraestructura para fortalecer el campo.

4.4 Describa el Propósito del programa señalado en la matriz de indicadores:

El subsector agrícola del Estado ha incrementado o mantenido su nivel de producción y productividad en las regiones del Estado.

V. Cobertura y focalización

5.1 De acuerdo con la normatividad, ¿En qué municipio el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)

Componente	Cobertura
Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México	Los 125 municipios del Estado de México.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Los 125 municipios del Estado de México.
Fomento a la agricultura protegida	Los 125 municipios del Estado de México.
Fomento a la producción frutícola	Los 125 municipios del Estado de México.
Estratégico de impulso a la floricultura	Villa Guerrero, Tenancingo, Coatepec Harinas y Zumpahuacán.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Los 125 municipios del Estado de México.
Agricultura orgánica	Los 125 municipios del Estado de México.

En los 125 municipios del Estado de México.

5.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos?

☐ x Región
☐ x Municipio

5.3 Especifique los criterios de focalización

Los componentes que comprenden el Programa de Desarrollo Agrícola ofrecen apoyo a los productores que se encuentran en el territorio que atienden las once Delegaciones Regionales de la SEDAGRO, a excepción del componente "Estratégico de Impulso a la floricultura" que está focalizado a una región productora de flores y que son los municipios de Villa Guerrero, Tenancingo, Coatepec Harinas y Zumpahuacán.

5.4 Especifique las características de focalización (en un espacio máximo de 900 caracteres):

Apoyo en todo el territorio de las once Delegaciones Regionales y en la región productora de flores, de acuerdo a la disponibilidad del recurso y al padrón de productores.

VI. Población objetivo

6.1 Describa la población objetivo del programa

Componente	Población objetivo
Integral de insumos para la agricultura del Estado de México	Productores agrícolas con unidades de producción en el Estado de México, que siembren cultivos básicos y horto florícolas y cumplan con los requisitos de elegibilidad y acudan de manera personal y oportuna a solicitar el apoyo, de acuerdo a la disponibilidad del recurso.
Tecnificación y equipamiento agrícola	Productores agrícolas con unidades de producción en el Estado de México, dedicados a la producción primaria, que cumplan con los requisitos de elegibilidad y que acudan de manera personal y oportuna a solicitar el apoyo, de acuerdo a la disponibilidad del recurso.
Fomento a la agricultura protegida	Productores agrícolas del Estado de México, dedicados a la producción de alimentos que cuenten con disponibilidad de agua, la superficie propia necesaria para el establecimiento del invernadero y su aportación correspondiente.
Fomento a la producción frutícola	Productores agrícolas del Estado de México con la adquisición de planta frutal, preferentemente los productores que ya se dediquen a esta actividad en el Estado de México y/o productores que deseen incursionar en la fruticultura y tengan expectativas de exportación.
Estratégico de impulso a la floricultura	Personas físicas o morales dedicadas a la floricultura, preferentemente aquellas que ya estén cultivando rosa, clavel, gerbera o

	alstroemeria en el Estado de México y deseen renovar variedades obsoletas por variedades nuevas.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Productores agrícolas del Estado de México, que cuenten con una unidad productiva igual o mayor a 2 hectáreas, ubicada en zonas definidas como de medio y alto potencial productivo para los cultivos participantes y preferentemente en los Polos de Desarrollo del PIMAF en su vertiente Alta productividad, que acrediten contar con el acompañamiento técnico especializado autorizado por la SEDAGRO (seleccionado por el propio productor), que soliciten oportunamente el apoyo y cumplan con los requisitos de elegibilidad y los lineamientos establecidos en las presentes Reglas de Operación, en consideración con los recursos financieros disponibles.
Fomento a la agricultura orgánica	Grupos de trabajo que incursionen en la agricultura orgánica y conservación del medio ambiente.

6.2 escriba las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa

Componente	Beneficiario	Características
Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	40,000 productores	Requisitar personalmente la solicitud. Acreditar ser productor agropecuario del Estado de México. Productores agrícolas con unidades de producción en el Estado de México, que siembren cultivos básicos y horto florícolas. **Criterios de priorización:** **a) Habitantes de las mismas comunidades donde se presenten situaciones de afectaciones por contingencias climatológicas en el ciclo inmediato anterior, o bien a productores agrícolas que por primera ocasión solicitan apoyo.** **b) Las madres solteras jefas de familia solicitantes de los apoyos.** **c) Los adultos mayores solicitantes.** **d) Las familias indígenas que se dedican a las actividades agrícolas.** **e) Los municipios con áreas agrícolas con potencial productivo.**
Tecnificación y equipamiento agrícola	338 productores	Requisitar personalmente la solicitud. Acreditar ser productor agropecuario del Estado de México. Productores agrícolas con unidades de producción en el Estado de México, dedicados a la producción primaria.

		Criterios de priorización a) Productores con unidades de mediano y alto potencial productivo. b) Productores con unidades de producción en alimentos básicos. c) Productores en cuyo caso sea imperativo equipo adicional para elevar la mecanización y productividad de sus unidades de producción.
Fomento a la agricultura protegida	Productores agrícolas del Estado de México que cuenten con disponibilidad de agua y la superficie propia necesaria para establecer un invernadero.	Contar con la aportación correspondiente. Proporcionar información que se requiera y permitir la supervisión correspondiente. Presentar cotización de los bienes a solicitar. Criterios de priorización a) A los productores que producen alimentos b) Que dispongan de agua para riego c) A los que se encuentran en lista de espera d) A los que reúnan los requisitos de las ROP.
Fomento a la producción frutícola	Productores agrícolas del Estado de México que se dediquen a la fruticultura y deseen incursionar en el mercado de exportación.	Criterios de selección. a) Ser productor agropecuario del Estado de México, preferentemente los productores que estén integrados en una asociación o grupo de productores legalmente constituidos.
Estratégico de impulso a la floricultura	Productores agrícolas del Estado de México dedicados a la floricultura y que deseen renovar su cultivo con variedades nuevas, buscando incursionar en el mercado de exportación.	Criterios de selección. a) Ser productor agropecuario del Estado de México, preferentemente provenientes de los municipios de Tenancingo, Villa Guerrero, Coatepec Harinas y Zumpahuacán. b) Acreditar que se dedica a la floricultura c) Se dará apoyo preferente a los productores que estén integrados en una asociación o grupo de productores legalmente constituidos.
Alta productividad en maíz y granos básicos	Productores agrícolas del Estado de México que cuenten con una unidad productiva en zonas definidas como de medio y alto potencial productivo de los	Estar incluido en el Padrón de Productores. Requisitar formato de solicitud autorización. Acreditar ser productor agropecuario del Estado de México. Preferencia a los productores que han estado participando en el programa al menos en dos ciclos anteriores.

	cultivos participantes.	
Fomento a la Agricultura Orgánica	Productores agrícolas del Estado de México que realicen procesos de producción por medios orgánicos en forma individual u organizada en grupos de trabajo y asociaciones legalmente constituidas.	Presentar solicitud. Otorgar la información solicitada en la Cédula de Registro de Datos. Presentar constancia de ser productor agropecuario del Estado de México.

VII. Apoyos que ofrece el programa

7.1 Con base en la información de la pregunta 6.2 llene el siguiente cuadro (se incluirán tantas filas por beneficiario como tipos de apoyos se reciban por un mismo beneficiario).

Componente	Beneficiario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del beneficiario
Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México	40,000 productores	Para la adquisición de semilla mejorada: apoyos económicos por hectárea. Para la adquisición de fertilizantes y mejoradores de suelos: apoyos económicos por hectárea Apoyo para la adquisición de plásticos para Unidades de Producción: el tipo y monto de apoyo será dictaminado y autorizado por la Dirección General de Agricultura.	Cultivos básicos y horto florícolas.	En algunos casos el 50% del costo de la semilla. Para biofertilizante debe poner el 20% del costo.	Para fertilizantes: El productor deberá realizar necesariamente una compra mínima, donde aporte la misma cantidad que le otorgue el programa.
Tecnificación y equipamiento agrícola	338 productores	Apoyos directos a los productores para la adquisición de tractores, equipos e implementos para la producción primaria. Se otorga porcentaje de recursos monetarios o hasta una cantidad límite.	Compra de tractores agrícolas, equipo convencional, equipo agrícola especializado, llantas para tractor y mochilas aspersoras	Aportación del 50% del costo del apoyo o dependiendo de la cantidad límite.	Aportar los recursos que le corresponde, de acuerdo al costo comercial de la maquinaria y equipo de su elección.

Fomento a la agricultura protegida	Productores agrícolas del Estado de México que cuenten con disponibilidad de agua y la superficie propia necesaria para establecer un invernadero.	Adquisición de infraestructura de ambientes protegidos: Invernaderos de 2,000 m^2 que incluya sistema de riego; túneles; casa sombra; macrotúnel.	Apoyo del 50% o hasta $321,250.00 por productor para compra del bien.	Aportación del 50% del costo del apoyo o dependiendo de la cantidad límite.	Aportar los recursos que le corresponde, de acuerdo al costo comercial del apoyo de su elección.
Fomento a la producción frutícola	Productores agrícolas del Estado de México que se dediquen a la fruticultura y deseen incursionar en el mercado de exportación.	Adquisición de material vegetativo y planta de especies frutales, así como salas de empaque, seleccionadoras, cámaras de frío, malla antigranizo, sistemas de riego, equipo de aspersión, equipo para labores culturales, entre otros.	Incentivo del 50% con tope máximo.	Aportación del 50% del costo del apoyo o dependiendo de la cantidad límite.	Aportar los recursos que le corresponde, de acuerdo al costo comercial del apoyo autorizado.
Estratégico de impulso a la floricultura	Productores agrícolas del Estado de México dedicados a la floricultura y que deseen renovar su cultivo con variedades nuevas, buscando incursionar en el mercado de exportación.	Adquisición de material vegetativo de flores de nuevas variedades.	Apoyo del 50% del costo de la planta y pago de regalías o hasta $9.43 por planta.	Aportar los recursos que le corresponde, de acuerdo al costo comercial del apoyo autorizado	Aplicar los apoyos y subsidios en la unidad de producción y cultivo referidos en la solicitud.

Alta productividad en maíz y granos básicos	Productores agrícolas del Estado de México que cuenten con una unidad productiva en zonas definidas como de medio y alto potencial productivo de los cultivos participantes	Adquisición de semillas certificadas, fertilizantes y mejoradores de suelo. Adquisición de maquinaria y equipo necesario para la alta productividad. Instalación de sistemas de riego, así como para infraestructura y equipamiento para acondicionamiento de semilla y centros de acopio de granos. Contratación de servicios profesionales de asistencia técnica y capacitación especializada. Contratación de Seguro Agrícola.	Recursos económicos por ha con montos máximos.	La aportación del productor para el pago de la facturación al proveedor de insumos deberá ser al menos del 30%	Contar con solvencia económica y realizar las inversiones complementarias para la adquisición de los apoyos autorizados. Comprometerse a invertir los recursos necesarios para el cumplimiento de la meta de producción programada.
Fomento a la Agricultura Orgánica	Productores agrícolas del Estado de México que realicen procesos de producción por medios orgánicos en forma individual u organizada en grupos de trabajo y asociaciones legalmente constituidas.	Adquisición de equipo de trabajo, sistemas de inyección de productos orgánicos, equipo e infraestructura y materias primas para elaboración de biopreparados y abonos orgánicos. Capacitación y asistencia técnica especializada. Apoyo económico.	Apoyo económico del 70% de la inversión y hasta $200,000.00 por proyecto	Aportar los recursos que le corresponde, de acuerdo al costo comercial del apoyo autorizado.	Para capacitación y asistencia técnica deberán fomentar la reactivación de sistemas de producción con el uso de abonos orgánicos y biofertilizantes que permitan producir productos inocuos en beneficio de la población.

Anexo II. Descripción general de operación del programa

Síntesis de la descripción de la operación del programa

El Programa de Desarrollo Agrícola comprende los siguientes componentes:

1. Integral de insumos para la agricultura del Estado de México
2. Tecnificación y equipamiento agrícola.
3. Fomento a la agricultura protegida.
4. Fomento a la producción frutícola.
5. Estratégico de impulso a la floricultura.
6. Alta productividad en maíz y granos básicos.
7. Fomento a la agricultura orgánica.

La operación de los componentes cumple con los criterios que precisa el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2014, como son:

- Identificación precisa de la población objetivo, según los lineamientos, reglas y manuales de operación que correspondan, establecidos en la Ley de Desarrollo Social del Estado de México.
- Prever montos máximos por beneficiario y por porcentaje del costo total del proyecto.
- Procurar que el mecanismo de distribución, operación y administración otorgue acceso y sin distinción de raza, color, sexo, edad, idioma, religión, nacionalidad, opinión política o de otra índole, creencias o prácticas culturales, situación económica, nacimiento o situación familiar, origen étnico o social e impedimento físico.
- Garantizar que los recursos se canalicen exclusivamente a la población objetivo.
- Los padrones de solicitantes, los instrumentos de selección y entrega de los programas sociales serán auditados por la autoridad competente, con la finalidad de garantizar que se cumplan las formalidades y disposiciones aplicables.
- Incorporar mecanismos periódicos de seguimiento, supervisión y evaluación que permitan ajustar las modalidades de operación y decidir su determinación.
- En su caso, buscar fuentes alternativas de ingresos para lograr una mayor autosuficiencia en la administración de los apoyos.
- Asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y municipios, para evitar duplicación en el ejercicio de los recursos y reducir gastos administrativos.
- Prever la temporalidad de su otorgamiento.
- Procurar que sea el medio más eficaz y eficiente para alcanzar las metas y objetivos que se pretenden.
-

La Instancia Normativa del Programa es la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) a través de la Dirección General de Agricultura.
Las instancias ejecutoras son la Dirección de Agricultura y la de Cultivos Intensivos y otros actores son las Delegaciones Regionales, la Delegación

Administrativa de la Dirección General de Agricultura, Personal Técnico Especializado (PTE), Proveedores y Beneficiarios.

Los procesos operativos son:

1. Planeación.
2. Difusión del Programa.
3. Solicitud de apoyos.
4. Selección de beneficiarios.
5. Convenios con proveedores de bienes y/o servicios (producción o compra de apoyos).
6. Distribución de bienes y servicios.
7. Entrega de apoyos.
8. Seguimiento a beneficiarios.
9. Supervisión y monitoreo.
10. Satisfacción de beneficiarios

La coordinación interinstitucional que marcan las ROP para cada componente es como sigue:

Componente	Coordinación interinstitucional
Integral de Insumos para la Agricultura del Estado de México Tecnificación y Equipamiento Agrícola	No aplica.
Fomento a la Agricultura Protegida	Coordinación con los ayuntamientos a través de la Dirección Agropecuaria o Regiduría Agropecuaria.
Fomento a la Producción Frutícola Estratégico de Impulso a la Floricultura	Intercambio de información entre instituciones involucradas en la misma actividad.
Alta Productividad en Maíz y Granos Básicos	Coordinación con la Delegación Federal de SAGARPA a fin de no duplicar apoyos.
Fomento a la Agricultura Orgánica	Las instancias participantes preverán mecanismos de coordinación para garantizar que sus acciones no se contrapongan, afecten o se dupliquen con otros programas de desarrollo social. Se podrán celebrar convenios de colaboración con dependencias y organismos de la administración pública estatal y municipal, instituciones educativas y otras instancias.

Fuentes: Reglas de Operación 2014. Programa Agrícola.

Anexo III. Descripción de procesos

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso. Planeación (estratégica). Difusión. Solicitud de apoyo. Selección de beneficiario. Convenios con proveedores de bienes y/o servicios. Distribución del servicio. Entrega del apoyo. Seguimiento al beneficiario. Supervisión y monitoreo. Satisfacción del beneficiario.	Número secuencia: 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos 1. Planeación. 2. Difusión. 3. Solicitud de apoyo 4. Selección de beneficiario. 5. Convenios con proveedores de bienes y/o servicios 6. Distribución del apoyo. 7. Entrega de apoyo. 8. Seguimiento al beneficiario. 9. Supervisión y monitoreo. 10. Satisfacción del beneficiario.	
Ámbito(s) de operación: Estatal.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
Objetivo del proceso: **Planeación**: Determinar misión, visión, fin, plan de trabajo, objetivos y metas en tiempos establecidos; así como indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa. **Difusión**: Informar las principales características del programa, beneficios y requisitos del Programa a los productores potencialmente interesados. **Solicitud de apoyo**: Registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.
Selección de beneficiarios y/o proyectos: Elegir o determinar quiénes serán beneficiarios y obtener el padrón actualizado y validado.

Convenios con proveedores de bienes y/o servicios: Convenir con proveedores la dotación Obtener los bienes y/o servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.

Distribución del servicio: Enviar el apoyo hacia el destino final, donde se encuentra el beneficiario del programa.

Entrega del apoyo: Dar los servicios a los beneficiarios.

Seguimiento a beneficiarios: Comprobar que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Supervisión y monitoreo: Revisar la entrega y uso o aplicación de los apoyos, así como el desarrollo de todos los procesos anteriores.

Satisfacción de los beneficiarios: Verificar que el beneficiario está satisfecho con el apoyo y recolectar quejas y/o sugerencias, en caso de existir.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.)

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos:
Planeación. • Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) • Reglas de Operación del Programa • Presupuesto • Instancias normativas y operativas • Descripción de cada componente (apoyos)	Dirección General de Agricultura a través de la Dirección de Agricultura y la Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.
Difusión • Publicación de las ROP en las Gacetas del Gobierno • En las Delegaciones Regionales • En las organizaciones de productores, Comités estatales Sistema-Producto, sociedad civil	Delegaciones Regionales por medio de convocatorias que emite el Gobierno del Estado de México a través de la SEDAGRO.
Solicitud de apoyos • Solicitud-autorización • Solicitud F1 • Documentación requerida en las ROP	Delegaciones Regionales.

Selección de beneficiarios • Formatos requisitados personalmente de cada componente • Documento acreditando ser productor agropecuario del Edomex • Recursos económicos correspondientes a su aportación • Cotización de los bienes a solicitar	Dirección de Agricultura y Dirección de Cultivos Intensivos.
Convenios con proveedores • Convocatoria para adquisición de insumos, materiales o equipo agrícola. • Adquisición a través de proveedores • Relación de contratación de personal técnico para capacitación y asistencia técnica	Proveedores y beneficiarios.
Distribución de bienes y/o servicios • Territorio de competencia de cada Delegación Regional • Ubicación de los centros de venta	Proveedores.
Entrega del apoyo • Requisitos cumplidos por el beneficiario de acuerdo a las ROP • Selección de proveedor por parte del beneficiario • Proveedor hace trato directo con beneficiario (convenio verbal o escrito) • Verificación aleatoria de la Delegación Regional en campo de los apoyos otorgados	Delegaciones Regionales y Proveedores
Seguimiento a beneficiarios • Reporte de seguimiento semanal de avances físico-financieros del programa • Padrón de beneficiarios • Verificaciones aleatorias en campo de los apoyos	Dirección de Agricultura y/o Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.
Supervisión y monitoreo • Padrón de beneficiarios	Delegaciones Regionales.

• Conciliación de cifras para cierre del programa • Evaluaciones externas	
Satisfacción de beneficiarios • Padrón de beneficiarios • Visitas aleatorias para verificar el uso/destino del apoyo • Buzón de quejas y denuncias	Dirección de Agricultura y/o Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área receptora.
Planeación • Reglas de Operación del Programa Presupuestario • Presupuesto Anual • Plan de trabajo • Convenios y acuerdos específicos	Dirección General de Agricultura a través de la Dirección de Agricultura y la Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.
Difusión • Publicación ROP en las Gacetas del Gobierno • Periódicos oficiales de mayor circulación • Circulares y otros medios impresos (carteles)	Delegaciones Regionales por medio de convocatorias que emite el Gobierno del Estado de México a través de la SEDAGRO.
Solicitud de apoyos • Solicitud autorización • Solicitud F1 • Integración de expedientes de los beneficiarios solicitantes • Integración del Padrón de Productores	Delegaciones Regionales.
Selección de beneficiarios • Relación de productores dictaminada y validada • Relación de productores con dictamen favorable	Dirección de Agricultura y Dirección de Cultivos Intensivos.
Convenios con proveedores • Relación de proveedores autorizados • Relación de requerimientos de capacitación y asistencia técnica para Fomento a la agricultura orgánica • Montos autorizados por	Proveedores y beneficiarios.

componentes	
Distribución de bienes y/o servicios • Registro de cotizaciones de insumos y/o equipos • Ubicación de centros de distribución de proveedores • Actas de entrega recepción de los apoyos	Proveedores.
Entrega del apoyo • Emisión de facturas electrónicas para registro y validación • Actas de verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados • Padrón de beneficiarios	Delegaciones Regionales y Proveedores.
Seguimiento a beneficiarios • Avances físico-financieros del programa • Actas de verificaciones aleatorias en campo a los beneficiarios	Dirección de Agricultura y/o Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.
Supervisión y monitoreo • Informes de supervisión	Delegaciones Regionales.
Satisfacción de beneficiarios • Resultados de visitas aleatorias al beneficiario • Evaluaciones externas • Buzón de quejas y denuncias	Dirección de Agricultura y/o Dirección de Cultivos Intensivos a través de las Delegaciones Regionales.

NOMBRE DEL PROCESO: **PLANEACIÓN**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Definición de las ROP, Presupuesto Anual y Plan de Trabajo.

NOMBRE DEL PROCESO: **DIFUSIÓN**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Publicación de las ROP y difusión por parte de las Delegaciones Regionales.

NOMBRE DEL PROCESO: **SOLICITUD DE APOYOS**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Solicitudes de apoyo. Integración de Padrón de Productores.

NOMBRE DEL PROCESO: **SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Relación de productores dictaminada y validada.

NOMBRE DEL PROCESO: **CONVENIO CON PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS.**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Relación de proveedores por componentes/apoyos autorizados.

NOMBRE DEL PROCESO: **DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Ubicación de centros de distribución
Registro de cotizaciones

NOMBRE DEL PROCESO: **ENTREGA DE APOYOS**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

Emisión de facturas electrónicas para registro y evaluación.

NOMBRE DEL PROCESO: **SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Registro de expedientes de solicitudes y autorizaciones de apoyos. Avances físicos financieros y Padrón de beneficiarios.

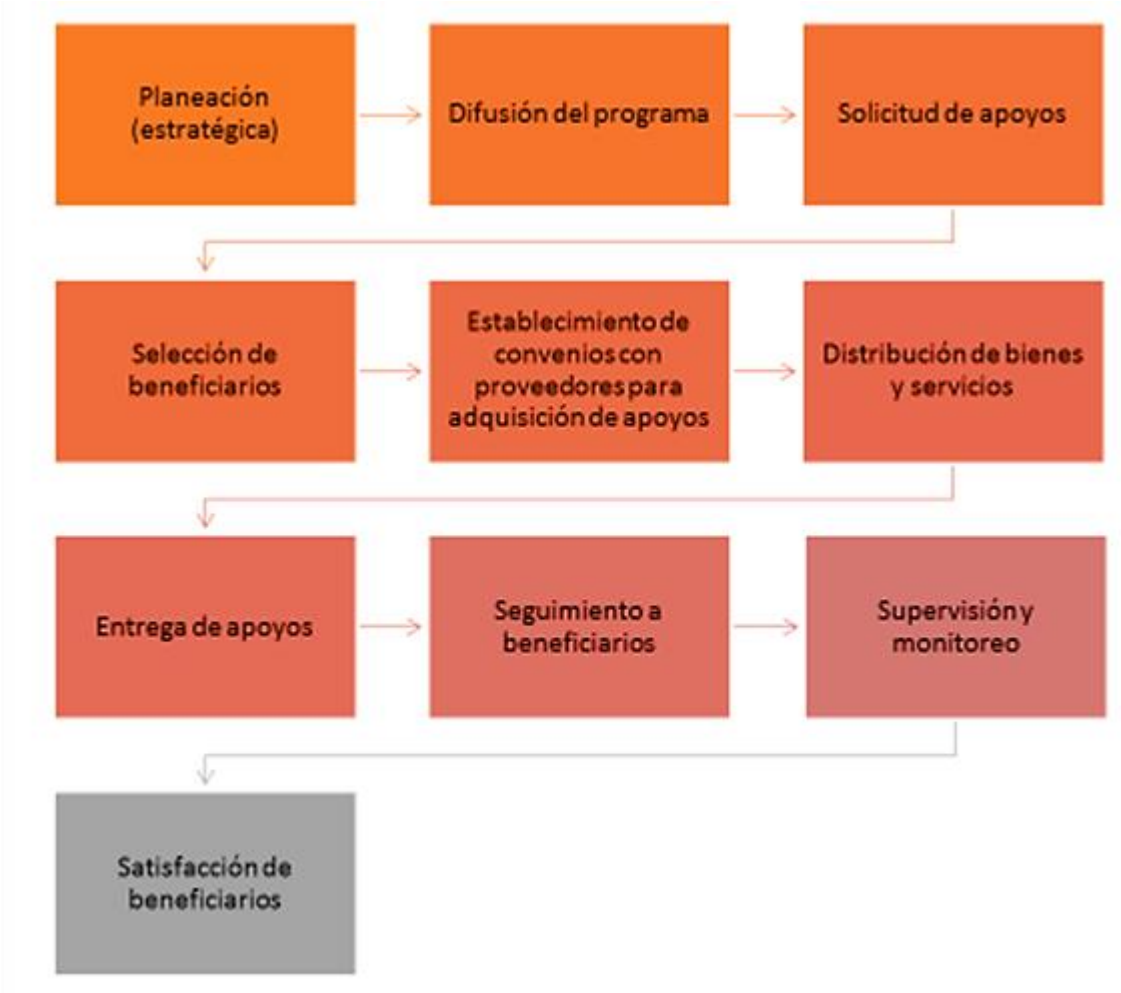
NOMBRE DEL PROCESO: **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Base de datos de beneficiarios y cierre del programa, muestreo aleatorio de beneficiarios.

NOMBRE DEL PROCESO: SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:
Buzón de quejas y denuncias.
PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:
*** No se registraron diferencias en ninguno de los procesos.**

Anexo IV. Modelo de procesos



Anexo V. Identificación y equivalencia de procesos

Etapas del Modelo de Procesos	Número según secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación.
	2	Programación.
	3	Presupuestación.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	4	Difusión a Delegaciones Regionales.
	5	Publicación de ROP.
	6	Carteles, trípticos, volantes.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	7	Recepción de solicitudes.
	8	Integración de expedientes.
	9	Revisión de solicitudes.
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	10	Dictamen técnico.
	11	Selección de beneficiarios y obtención de padrón.
Producción o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	12	Selección de proveedores y publicación de la lista de los proveedores autorizados.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	13	Difusión de los lugares de distribución de apoyos y programación de la distribución.

Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	14	Entrega de maquinaria, equipo, semillas, fertilizante, etc.
Seguimiento a la utilización de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	15	Monitoreo a través de una muestra de los beneficiarios apoyados en campo.
Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos	17	Supervisión en campo de los apoyos entregados.
Satisfacción del beneficiario: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.	16	Recepción y atención de quejas y/o denuncias.
		Procesos etiquetados por el programa/evaluador que no coinciden con el Modelo de Procesos
Otros procesos: Otros procesos operativos cuya descripción no concuerda con ninguno de los procesos del Modelo de Procesos.		
Otros procesos: Otros procesos operativos cuya descripción no concuerda con ninguno de los procesos del Modelo de Procesos.		
	NA	No aplica

Anexo VI. Elementos mínimos para la medición de suficiencia

Verificación de la existencia de elementos mínimos		
Proceso	Elementos mínimos	Insuficiente= 1 Suficiente = 2
Planeación	Meta anual de población beneficiada, apoyos o servicios a entregar.	2
Difusión	Mecanismos institucionalizados de difusión (ejemplo, campañas).	2
Solicitud de apoyos	Mecanismo para la solicitud de apoyos o solicitud de afiliación.	2
Selección de Beneficiarios	Padrón de beneficiarios o base de datos que contenga los datos para la identificación de los beneficiarios del programa.	2
Convenios con proveedores de bienes y/o servicios	Documento en el que se establecen los requisitos con los que los apoyos deben de contar (en el caso de compra). Mecanismo mediante el cual se registra la producción de los bienes o servicios (en el caso de producción).	2
Distribución de apoyos	Mecanismos institucionalizados de transferencia de recursos a los beneficiarios.	2
Entrega de apoyos	Mecanismo de registro de la entrega del apoyo a los beneficiarios.	2
Seguimiento a beneficiarios	Mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a los beneficiarios.	2
Supervisión y monitoreo	Mecanismos de control y supervisión en la generación y entrega de los apoyos.	2
Satisfacción del beneficiario	Mecanismo para recibir quejas e inconformidades por parte de los beneficiarios.	2

Anexo VII. Resumen de indicadores y atributos de los procesos

Resumen de Indicadores						
Atributos	Eficacia		Suficiencia Existencia de elementos mínimos		Otro Principal indicador establecido por el evaluador	
Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Insuficiente= 1 Suficiente= 2	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Planeación	Cumplimiento de metas.	0-100	Elaboración de presupuesto.	2	(Población atendida año actual/ población objetivo de la ROP) *100 (Presupuesto autorizado/ presupuesto programado) *100	Porcentaje
Difusión	Promoción en las Delegaciones Regionales. Promedio de la opinión de funcionarios y beneficiarios.	0-100	Existen los elementos para una buena difusión.	2	Valor máximo: 1. Tiempo de elaboración y publicación de las ROP en el año: primer mes: 1; segundo y tercer mes: 0.66; cuarto y quinto mes: 0.33; del sexto en adelante: 0. (No. De trípticos/ carteles impresos/ No. De trípticos/ carteles programados a	Ponderación de valor Porcentaje

					imprimir) *100	
Solicitud de apoyos	Solicitudes atendidas.	0-100	Solicitudes de apoyo a través de formatos contenidos en las ROP.	2	(Población atendida/ población objetivo) *100 (Número de solicitudes atendidas año actual/número de solicitudes atendidas año anterior) *100	Porcentaje Valor

Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Insuficiente= 1 Suficiente= 2	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Selección de Beneficiarios	Mecanismo adecuado para enterarse si le fue autorizado como sujeto de apoyo del programa	0-100	Padrón de beneficiarios.	2	(Beneficiarios atendidos/ solicitudes recibidas)*100	Porcentaje Valor
Convenio con proveedores	Numero de Convenios establecidos con proveedores.	0-100	Documento en el que se establecen los requisitos con los que los apoyos deben de contar.	2	(No. De proveedores que atendieron a beneficiarios/ relación de proveedores aprobados para atender a los beneficiarios)*100	Porcentaje Valor
Distribución de apoyos	Numero de bienes o apoyos distribuidos.	0-100	Mecanismos institucionali zados de transferencia de recursos a los beneficiarios en las ROP.	2	(Centros de distribución operando/centros de distribución programados) * 100	Valor

Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Insuficiente= 1 Suficiente= 2	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Entrega de apoyos	Número de apoyos programados	0-100	Documentos de entrega/recibo de apoyos.	2	Número de apoyos entregados/número de apoyos programados a entregar) * 100	Valor
Seguimiento a beneficiarios	Visitas a beneficiarios	0-100	Mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios.	2	(Número de beneficiarios a los que se les dio seguimiento/ número de beneficiarios programados con seguimiento) *100	Valor
Supervisión y monitoreo	Visita/ Supervisión a productores beneficiarios	0-100	Mecanismos de supervisión.	2	(Productores que si recibieron apoyo/ productores reportados que recibieron apoyo) *100	Valor
Satisfacción del beneficiario	Portal de Quejas y Denuncias	0-100	Portal de Quejas y Denuncia.	2	(Número de beneficiarios satisfechos con la calidad del apoyo/ número de beneficiarios que recibieron apoyo) *100 Valor asignable: Muy útil; útil; poco útil: nada útil	Valor

Anexo VIII. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas

Cuestionario a Funcionarios

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Funcionarios

Fecha de aplicación	Día	Mes	Año	Folio cuestionario

Componente	
Nombre	
Dirección	
Cargo	

PLANEACIÓN

1.- ¿El acceso a los documentos de planeación es adecuado?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
2. ¿Es apto el tiempo con el que se dan a conocer a las instancias operativas las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
3. ¿Es propicio el período utilizado para realizar la planeación del programa?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
4. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa por ejemplo, gastos de operación, contratación de personal, etc.?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
5. ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
6. ¿Los actores involucrados o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
7. ¿Existe un área al interior de la Unidad Administrativa a cargo del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
8. ¿Es adecuado su funcionamiento?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
9. En el proceso de planeación estratégica ¿se considera a otros actores involucrados necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
10. ¿Es adecuada la coordinación entre los involucrados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
11. ¿En esta etapa cual es el mayor problema al que se enfrentan?			
12. En este proceso ¿existen diferencias significativas entre lo que dice la norma y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
13. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?

14. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

15. ¿Considera adecuada la difusión del programa?	☐ Si	☐ NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa?	☐ Si	☐ NO
16. ¿Es apropiada la estrategia de difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
17. ¿Estos medios son apropiados para la difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
18. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
19. ¿Es convincente el mensaje para buscar el apoyo?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 5

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Funcionarios

20. ¿Es adecuada la coordinación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones Regionales en este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
21. ¿Existen diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ NO	¿Explique?
22. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ NO	¿Explique?
23. En este proceso ¿cuál fue el mayor problema al que se enfrentó?			

24. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SOLICITUD DE LOS APOYOS

25. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
26. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
27. ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada esté completa?	☐ Si	☐ NO	¿Son adecuados?	☐ Si	☐ NO
28. ¿El período y horario de recepción de documentos es adecuado?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
29. En este proceso ¿existen diferencias significativas entre lo que dice la Norma y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
30. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
31. En este proceso ¿cuál es el mayor problema al que se enfrentó?					

32. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

33. ¿Existe una metodología o criterios para la selección e beneficiarios?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
34. ¿Es adecuada la forma de informar el resultado de las solicitudes?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
35. ¿Es suficiente el tiempo en que se realiza este proceso?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
36. ¿Existen mecanismos para validar el Padrón de Beneficiarios?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
37. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
38. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta en esta etapa de selección?			

39. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Funcionarios

ENTREGA DE LOS APOYOS

40. ¿Existe convocatoria para la participación de proveedores?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
41. ¿Hay una valoración de la participación de los proveedores?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
42. ¿Existe seguimiento a las actividades del proveedor durante la operación del programa?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
43. ¿Es adecuada la forma de entrega de los apoyos?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
44. ¿Los bienes o servicios se entregaron completos y en tiempo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:

45. ¿Tuvo algún problema para la entrega del apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
46.- ¿Considera que el apoyo se entregó oportunamente?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
47. ¿Los puntos de entrega son adecuados y suficientes?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
48. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:

49. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

50.- ¿El Programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
51. ¿Estos mecanismos son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
52. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza el seguimiento de los beneficiarios?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
53. ¿El número de beneficiarios a los que se les da seguimiento para verificar el uso de los apoyos es adecuado?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
54. En esta etapa de seguimiento ¿existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
55. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
56. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrenta en esta etapa de seguimiento?			

57. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO

58. ¿Existen mecanismos para conocer la percepción que tiene el beneficiario sobre el programa?	☐ Si	☐ No	¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No
59. ¿Por qué?					
60. ¿Existen mecanismos para recibir quejas o inconformidades del beneficiario sobre el programa?	☐ Si	☐ No	¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No
61. ¿Por qué?					
62. ¿Cuál es el mayor problema en esta etapa?					
63. En esta etapa ¿existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?		
64. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?		

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Funcionarios

65. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			
Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SUPERVISION Y MONITOREO

66. ¿El programa cuenta con un sistema informático de soporte para el proceso de supervisión y monitoreo?	☐ Si	☐ No	¿Es adecuado?	☐ Si	☐ No
67. ¿Por qué?					
68. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que d cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?	☐ Si	☐ No	¿Es adecuado?	☐ Si	☐ No

69. ¿Por qué?			
70. ¿Se utiliza este para implementar mejoras en la operación del programa?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
71. En esta etapa ¿existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

72. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
73. En esta etapa ¿existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
74. ¿Cuál es el mayor problema en esta etapa?			

75. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			
Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

76.- Su opinión sobre el programa es	Buena	Regular	Mala
77.- Qué sugiere para mejorar el programa			
78.- Observaciones y sugerencias del entrevistado			
79.- Observaciones y sugerencias del supervisor			

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Funcionarios

ENTREVISTADO	ENTREVISTADOR
Nombre y Firma	Nombre y Firma

Cuestionario a Técnicos

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Técnicos

Fecha de aplicación	Día	Mes	Año

Folio cuestionario

Componente	

Nombre		Edad	
Cargo		Municipio	
Delegación			

PLANEACIÓN

1. ¿Existen diferencias significativas entre lo señalado en las Reglas o Lineamientos de Operación y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

DIFUSIÓN

2. ¿Considera adecuada la difusión del programa?	☐ Si	☐ NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa?	☐ Si	☐ NO
3. ¿Es apropiada la estrategia de difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
4. ¿Son apropiados los medios para la difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
5. ¿Es adecuada la coordinación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones Regionales involucradas para la realización de este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
6. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
7. ¿Es convincente el mensaje para que los productores soliciten el apoyo?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?		
8. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrenta en esta etapa?	☐ Si	☐ NO	¿Cuál?		
9. ¿Existen diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ NO	Explique		
10. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ NO	Explique		

11. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SOLICITUD DE APOYOS

12. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
13. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?

14. ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada esté completa?	☐ Si	☐ NO	¿Son adecuados?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?

15. ¿El período y horario de recepción de documentos son adecuados?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
16. En este proceso existen diferencias significativas entre lo que dice la Norma y lo realizado en la práctica	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
17. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?
18. En este proceso ¿cuál fue el mayor problema al que se enfrentó?			

19. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 4

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Técnicos

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

20. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿Es explícita y replicable? ¿Son adecuados y prácticos a la hora de aplicarlos en campo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
21. ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios? ¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
22. ¿Existen mecanismos para validar el Padrón de Beneficiarios?, ¿son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
23. ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
24. ¿Cuál es el mayor obstáculo que presenta en el desarrollo de este proceso?			
25. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
26. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

27. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

ENTREGA DE APOYOS

28.- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos?, ¿son éstas adecuadas?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
29. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?, ¿son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
30. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos elementos son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
31. ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
32. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
33. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
34. ¿Cuál es el mayor obstáculo que enfrenta en el desarrollo del proceso?			
35. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

36. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

37. ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilicen el apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
38. ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo), para verificar el uso de los apoyos es adecuada?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
39. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores involucrados afrontan en el desarrollo del proceso?			
40. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
41. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Técnicos

42. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			
Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

PERCEPCIÓN DEL BENEFICIARIO

43. ¿El programa tiene mecanismos para conocer la percepción que los beneficiarios tienen del programa? ¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
44. ¿Existen mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa? ¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
45. ¿Existen mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario respecto a los bienes o servicios que ofrece? ¿Son adecuados?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
46. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores involucrados enfrentan en el desarrollo del proceso?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
47. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
48. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

49. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			
Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

50.- Su opinión sobre el programa es	Buena	Regular	Mala

51.- Que sugiere para mejorar el programa	

52.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Técnicos

53.- Observaciones y sugerencias del supervisor

ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Cuestionario a Beneficiarios

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Beneficiarios

Fecha de aplicación	Día	Mes	Año	Folio cuestionario

Componente							
Nombre			Edad		Co-beneficiarios		
Domicilio			Municipio				
Comunidad			Delegación				
Tamaño del predio	Riego	Temporal	Tipo de propiedad	P. Propiedad	Ejidal	Comunal	Rentada
Principal Actividad Económica	☐ AGRICOLA Cultivo:	☐ GANADERA Especie	☐ ACUICOLA Especie:	☐ ARTESANAL	☐ COMERCIAL	☐ OTRA	

1.- ¿Recibió usted el apoyo solicitado?	☐ Si	¿Cuál?		☐ No	¿Por qué?			
2. ¿Tuvo algún problema para recibirlo?	☐ Si	¿Cuál?		☐ No	¿Por qué?			
3.- ¿Su solicitud fue?	☐ personal	grupal	No. de integrantes		Tiempo de respuesta	Meses		
4. - ¿Está usted integrado a alguna organización de productores?	☐ Si	☐ No	¿Le ha beneficiado el pertenecer?			☐ Si	☐ No	
¿Cuál?								
5. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
6. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
7.- Los trámites realizados fueron:	☐ Excesivos	☐ Normales	☐ Mínimos	Excesivos ¿Por Qué?:				
8.- Los requisitos fueron:	☐ Excesivos	☐ Normales	☐ Mínimos	Excesivos ¿Por Qué?:				
9.- ¿Qué documentos presentó?	☐ IFE	☐ CURP	☐ Solicitud	☐ Acta de Nacimiento	☐ Constancia de Prod.	☐ OTRA:		
10. ¿El período y horario de recepción de documentos es adecuado?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
11. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo que dice la Norma y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
12. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
13. En este proceso ¿cuál fue el mayor problema al que se enfrentó?								

14. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

15.- ¿Como se enteró del Programa?	☐ Técnico, Delegado	☐ Personal Federal	☐ Personal Municipal	☐ Diputados	☐ Grupo u Organización	☐ OTRA: _____		
16. ¿Considera adecuada la difusión del programa?	☐ Si	☐ NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa?			☐ Si	☐ NO	
17. ¿Es apropiada la forma de difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
18. ¿Estos medios son apropiados para la difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
19. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
20. ¿Es convincente el mensaje para que usted solicite el apoyo?	☐ Si	☐ NO	¿Por qué?					
21. ¿Tuvo algún problema para enterarse del programa?	☐ Si	☐ NO	¿Cuál?					
22. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza la difusión?	☐ Si	☐ NO	¿Explique?					

23. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 3

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Beneficiarios

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

SOLICITUD DEL APOYO

24.- Tiempo transcurrido entre la entrega de solicitud y recibo del apoyo				10.- ¿Recibió asesoría técnica?	☐ Si	☐ No	
25.- ¿Cuántas asesorías recibió?		12.- ¿Como la (s) calificaría?	☐ Buena	☐ Regular	☐ Mala	¿Por qué?	
26.- Considera que el apoyo recibido requiere de asesoría técnica	☐ Si ¿de qué tipo?_____					☐ No	
27. ¿Cómo le notificaron el dictamen o autorización de su solicitud?							
28. ¿Es adecuada la forma de informar el resultado de su solicitud?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?				
29. ¿Es suficiente el tiempo en que se realiza este proceso?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?				
30. ¿Tuvo alguna dificultad en esta etapa de selección?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?				

31. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

ENTREGA DEL APOYO

32.- El apoyo recibido ¿cumplió las características solicitadas?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
33. ¿Es adecuada la forma de entrega de los apoyos?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
34. ¿Los bienes o servicios se entregaron completos y en tiempo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
35. ¿Tuvo algún problema para la entrega del apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?

36.- ¿Utiliza el apoyo?	☐ Si	☐ No, ¿Por qué?:		
37.- Tiempo transcurrido entre la recepción del apoyo y su utilización				meses
38.- Superficie beneficiada con el apoyo / la obra:	ha			
39.- ¿Considera que el apoyo se entregó oportunamente?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?	
40. ¿Los puntos de entrega son adecuados y suficientes?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?	
41.- Conoce usted qué Dependencia le dio el apoyo:	☐ Si, ¿Cuál?			☐ No
42.- ¿Cuál fue su aportación para el apoyo?:	$	Monto total del apoyo	$	
43. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?	
44. ¿Tuvo alguna dificultad en esta etapa de entrega?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?	
45. ¿Tuvo alguna queja con el proveedor?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?	

46. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario a Beneficiarios

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

47.- ¿Recibió algún seguimiento posterior a la entrega del apoyo por parte de la Dependencia que le apoyó?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
48. Sabe cómo y dónde hacer sugerencias, quejas o inconformidades respecto al programa	☐ Si	☐ No	¿Por qué?:
49. En caso de haber presentado alguna queja, ¿tuvo algún problema para realizarla?	☐ Si	☐ No	¿Cuál?:
50.- ¿Ha recibido ayuda para presentar quejas?	☐ Si	☐ No	¿Cuál?:
51.- ¿Ha tenido continuidad su queja?	☐ Si	☐ No	¿Cuál?:

52.- Con los apoyos recibidos se:					
a) ¿Disminuyeron los costos de producción?		☐ Si, ¿en cuánto (%)?		☐ No	
b) ¿Generó empleos (mano de obra)?		☐ Si, ¿en cuántos? Emp. Jornal		☐ No, ¿Cuántos tenía?	
c) ¿Aumentó su ingreso?		☐ Si, ¿en cuánto (%)?		☐ No	
d) ¿Aumentó su nivel de producción?		☐ Si, ¿en cuánto (%)?		☐ No	
53.- Destino de la producción	Autoconsumo %	Mercado Local ___%	Regional ___%	Estatal ___%	Exportación ___%

54.- Su opinión sobre el programa es	Buena	Regular	Mala
55.- Qué sugiere para mejorar el programa			

56.- ¿Ha recibido anteriormente otros apoyos?	☐ Si, ¿En qué años?	☐ No
57. ¿Qué apoyo recibió?:	56. ¿De quién?:	
58.- ¿Considera que para fortalecer este programa requiere de algún otro apoyo?	☐ Si, ¿Cuál?	☐ No
59.- ¿Actualmente recibe otro tipo de apoyo?	☐ Si, ¿Cuál?	☐ No

60.- Observaciones y sugerencias del entrevistado
61.- Observaciones y sugerencias del supervisor

ENTREVISTADOR

Nombre y Firma

BENEFICIARIO

Nombre y Firma

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V.

Página 3 de 3

Cuestionario a Proveedores

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Proveedores

Fecha de aplicación	Día	Mes	Año

Folio cuestionario

Componente	
Empresa	
Domicilio Fiscal	
Nombre	
Tiempo que lleva siendo proveedor del Programa	

COMPRA DE APOYOS

1. ¿Conoce las Reglas o Lineamientos de Operación del programa?	☐ Si	☐ No	¿Cuales?
2. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios a entregar?	☐ Si	☐ No	¿Cuales?
3. ¿Son suficientes estos mecanismos?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
4. ¿Cuenta con la infraestructura e insumos suficientes para proveer lo solicitado en tiempo y forma?			
5. ¿Existen diferencias significativas entre lo señalado en las Reglas o Lineamientos de Operación y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
6. ¿Es suficiente el tiempo para llevar a cabo la compra de los apoyos?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
7. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrentó en este proceso?			

8. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

DISTRIBUCIÓN DE APOYOS

9. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega?	☐ Si	☐ No	¿Cuáles?
10. Los bienes ¿llegan completos y en tiempo al beneficiario?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
11. ¿Cuenta con la infraestructura e insumos suficientes para llevar a cabo la distribución de manera pertinente?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
12. ¿Existen diferencias significativas entre lo señalado en las Reglas o Lineamientos de Operación y lo realizado en la práctica?	☐ Si	☐ No	¿Por qué?
13. ¿Es suficiente el tiempo para llevar a cabo la distribución de los apoyos?			
14. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrentó en esta etapa?			

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 2

"Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Agrícola 2014"
Cuestionario Proveedores

15. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?			
Buenas prácticas	Fortalezas	Debilidades	Áreas de oportunidad

16.- Su opinión sobre el programa es	Buena		Regular	Mala
17. En general ¿Tuvo problemas con los beneficiarios?	☐ Si	☐ No	¿De qué tipo?	
18. ¿Cómo los resolvió?				

19.- Que sugiere para mejorar el programa	

20.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

21.- Observaciones y sugerencias del supervisor

PROVEEDOR

Nombre y Firma

ENTREVISTADOR

Nombre y Firma

Anexo IX. Propuesta de modificación a la normatividad del programa.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
ROP	Población objetivo. Personas físicas o morales dedicadas a… (componente)	No se focaliza en algunos componentes a la población objetivo y no se puede usar un indicador de eficiencia.	Población objetivo. #de personas físicas o morales dedicadas a… (componente).	Medición a través de indicadores de la población atendida con respecto al objetivo	Ninguna
ROP	Conforme A lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México, las presentes ROP serán publicadas y difundidas en el periódico oficial "Gaceta del Gobierno"	Limitación de la difusión por uso de campañas tradicionales.	Conforme a lo establecido… Se incluirá la difusión a través del uso de tecnologías de información y comunicación.	Aumento de la población objetivo y focalización de los recursos.	Disponibilidad de instrumentos de comunicación tecnológicos. Disponibilidad de recursos
ROP	El seguimiento se llevará a cabo por las Delegaciones Regionales correspondientes	El seguimiento es muy bajo por falta de personal, principalmente. La consecuencia es el desconocimiento del uso del apoyo.	El seguimiento se establecerá en un (porcentaje) de los apoyos otorgados.	Conocer si el apoyo es el esperado y la utilidad del mismo	Falta de personal/ recursos presupuestarios.
ROP	Quejas y denuncias. Las inconformidades, quejas o denuncias respecto a la operación y entrega de los apoyos, podrán ser presentadas por los beneficiarios o por la población en general, a través de las siguientes vías…	Algunos productores desconocen las vías para presentar sus quejas/ denuncias.	Las inconformidades, quejas o denuncias… Se proporcionará a los beneficiarios un formato para evaluar el grado de satisfacción.	Documentar el grado de satisfacción del beneficiario y conocer las debilidades de cada componente.	Falta de personal/ recursos presupuestarios.

Anexo X. Valoración de procesos

Este anexo será llenado por los evaluadores una vez concluida la evaluación. Los criterios para responder se basarán en los resultados y la evidencia encontrada. Las respuestas deben ser justificadas y presentar referencias a los resultados reportados en el informe de evaluación.

Indicador	Resultado en porcentaje y justificación del evaluador.
Porcentaje de procesos que son eficaces	85% La mayoría de los procesos cuentan con buena calificación a excepción de los de Seguimiento a beneficiarios; Supervisión y Monitoreo y Satisfacción de los beneficiarios.
Porcentaje de procesos suficientes	97% Los procesos cuentan con los suficientes elementos para considerarlos que pueden cumplir con su objetivo.

Anexo XI. Metodología de la evaluación

Determinación de los Diseños Muestrales para la Evaluación de Procesos de los Programas Agropecuarios 2014

La información para conformar el marco muestral proviene de las bases de datos oficiales de solicitudes de apoyos proporcionadas por las diferentes áreas de las Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO), correspondientes al ejercicio presupuestal 2014.

El marco muestral de beneficiarios para cada uno de los Programas / Componentes está conformado por el número de personas físicas y morales apoyadas por medio de los distintos programas que opera el Gobierno del Estado de México a través de la SEDAGRO, principalmente en los subsectores Agrícola, Ganadero y Acuícola, con folio único de solicitud de apoyo pagada. La unidad de muestreo es equivalente a cada solicitud apoyada.

Con base en los métodos de muestreo probabilístico se aplicó un muestreo aleatorio simple (M.A.S.)16 con una confiabilidad del 95% y una precisión del 10%, esto en razón de tratarse de una Evaluación de Procesos en que los niveles de confiabilidad no se requieren de mayor precisión. Los Programas / Componentes a evaluar y por lo tanto donde se determinó un número de muestras son los siguientes:

- Integral de Insumos para la agricultura del Estado de México.
- Tecnificación y equipamiento agrícola.
- Fomento a la agricultura protegida.
- Fomento a la producción frutícola.
- Estratégico de impulso a la floricultura.
- Alta productividad en maíz y granos básicos
- Fomento a la agricultura orgánica.

Criterios Generales para la Selección de la muestra

En el universo de la muestra en todas las bases de los beneficiarios de los apoyos se excluyeron aquellos municipios que tienen problemas sociales que dificultan el levantamiento de información, así como municipios conurbados a la Ciudad de México o con un alto desarrollo urbano.

Criterios Específicos para la Selección de la muestra

[16] El muestreo aleatorio simple (M.A.S.) es una técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, no se consideran estratificaciones y por lo tanto todos los elementos del marco muestral tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra. Por lo que el sorteo (selección) es igualitario entre los individuos del universo: se asigna a cada persona y/o organización una probabilidad con un número correlativo el cual es seleccionado al azar.

En forma particular se aplicaron criterios a cada una de las bases proporcionadas para la selección de las muestras en función de enfocar más la elección de aquellas que garantizarán la obtención de información relevante para la generación de resultados en la evaluación, estos criterios se especifican en el siguiente cuadro:

PROGRAMA / COMPONENTE	CRITERIOS
DESARROLLO AGRÍCOLA:	
ESTRATEGICO DE IMPULSO A LA FLORICULTURA 2014	Se consideró el total de beneficiarios.
FOMENTO A LA AGRICULTURA PROTEGIDA 2014	Se consideró el total de beneficiarios
FOMENTO A LA PRODUCCION FRUTICOLA Y HORTICOLA 2014	Se consideró el total de beneficiarios.
INSUMOS	Se consideraron las regiones y municipios con mayor número de beneficiarios.
ALTA PRODUCTIVIDAD	Se consideraron las unidades de producción con superficies a partir de 10 ha.
TECNIFICACIÓN	Se consideraron los apoyos a partir de $10,000
FOMENTO A LA AGRICULTURA ORGÁNICA	Se consideraron los apoyos a partir de $20,000

Número de muestras y selección

Se determinó el número de muestras por medio del método estadístico aplicado, estableciéndose un total de 484 muestras para 23,792 elementos en el universo total. El detalle del número de muestras por Programa / Componente se presenta en el siguiente cuadro:

PROGRAMA / COMPONENTE	UNIVERSO	MUESTRAS
DESARROLLO AGRÍCOLA:	23,792	484
ESTRATEGICO DE IMPULSO A LA FLORICULTURA 2014	176	61
FOMENTO A LA AGRICULTURA PROTEGIDA 2014	92	46
FOMENTO A LA PRODUCCION FRUTICOLA Y HORTICOLA 2014	603	82
INSUMOS	21,794	96
ALTA PRODUCTIVIDAD	846	86
TECNIFICACIÓN	150	58
FOMENTO A LA AGRICULTURA ORGÁNICA	131	55

Posteriormente se realizó la distribución aleatoria de las muestras considerando dos regiones:

1. Región Oriente: comprendida por los municipios que atienden las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO en la zona oriente del Estado, siendo estas:
    a. Jilotepec.
    b. Zumpango.
    c. Teotihuacán.

d. Tepotzotlán.
e. Texcoco.
f. Amecameca.

Región Poniente: comprendida por los municipios que atienden las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO en la zona poniente del Estado, siendo estas:

g. Atlacomulco.
h. Metepec.
i. Valle de Bravo.
j. Ixtapan de la Sal.
k. Tejupilco.

La distribución geográfica de las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO en el Estado de México se presenta en la siguiente figura:

Como resultado de esta selección aleatoria, del total del universo muestral se obtuvo la siguiente distribución:

PROGRAMA / COMPONENTE	Región Oriente	Región Poniente	Total de Muestras
DESARROLLO AGRÍCOLA:	112	372	484
ESTRATEGICO DE IMPULSO A LA FLORICULTURA 2014	0	61	61
FOMENTO A LA AGRICULTURA PROTEGIDA 2014	26	20	46
FOMENTO A LA PRODUCCION FRUTICOLA Y HORTICOLA 2014	11	71	82
INSUMOS	14	82	96
ALTA PRODUCTIVIDAD	27	59	86
TECNIFICACIÓN	15	43	58
FOMENTO A LA AGRICULTURA ORGÁNICA	19	36	55

Una vez determinada la muestra por programa/componente para cada una de las regiones en que se dividió el Estado (región oriente y poniente), se consideraron aquellas localidades en que se concentraron el mayor número de apoyos, esto en razón a la dispersión detectada en las bases de información en las que se tienen un alto porcentaje de localidades con un solo apoyo del total ofertado por la SEDAGRO.

En relación a los reemplazos se consideró un porcentaje del 20% bajo los siguientes criterios:

1. **Los reemplazos son beneficiarios seleccionados por sustitución a los de la muestra, ante los siguientes casos:**
   - Fallecimiento.
   - Migración.
   - No se encuentra en óptimas condiciones físicas o de salud para proporcionar información.
   - No es posible su localización.
   - No proporciona información.
   - Seguridad del personal de campo (encuestador).

2. **La selección de reemplazos se realiza bajo el mismo procedimiento de selección de la muestra, con la finalidad de conservar la aleatoriedad y garantizar las características del muestreo probabilístico propuesto.**

   - Es importante que el reemplazo se aplique dentro del subsector y tipo de apoyo que le corresponda al beneficiario seleccionado en la muestra.
   - En caso de que no se cuente con el reemplazo con las características indicadas en el inciso anterior, se reemplazará por un beneficiario dentro del mismo subsector, pero con tipo de apoyo distinto al del beneficiario seleccionado en la muestra, lo que mantiene congruencia con el diseño estratificado.