



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Fomento Pecuario

Evaluación de Procesos de los
Programas Agropecuarios 2014





GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GENTE QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

Programa de Fomento Pecuario 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

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

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

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

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

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

MTRO. ALEJANDRO QUIROZ MARTÍNEZ
Coordinador de Delegaciones Regionales 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

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

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

C.P. MARTHA ESTHER DÍAZ ARROYO
Contralor Interno y Comisario 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. FEDERICO RUIZ SÁNCHEZ
Jefe de la Unidad de Información,
Planeación Programación y Evaluación y
Secretario Técnico del FIDAGRO

LIC. MANUEL VELASCO VELÁZQUEZ
Delegado Fiduciario del FIDAGRO

Resumen Ejecutivo

El presente informe lleva a cabo un análisis sistemático en el contexto del año 2014 de los procesos que integran la operación del Programa de Fomento Pecuario y sus componentes: C1 Desarrollo Pecuario, C2 Repoblación Ovina Mexiquense, C3 Proyectos Especiales Pecuarios y C4 Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX). La intención del análisis es determinar si dichos procesos están alineados a la meta a nivel propósito del programa; asimismo, prevé la detección de problemas operativos que se afrontan y las buenas prácticas que se realizan, todo ello con la finalidad de emitir recomendaciones que apoyen a optimizar su gestión.

Para lo anterior, la presente evaluación de procesos se basa en trabajo de gabinete apoyada con información proporcionada por la Dirección General Pecuaria y la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) de la SEDAGRO; de manera complementaria, la Instancia Evaluadora se valió de documentación normativa, programática y sectorial, así como de entrevistas de campo a los principales involucrados.

Una revisión preliminar a los resultados del Programa de Fomento Pecuario a nivel general permite destacar aspectos positivos (más de 90% de cumplimiento) en los siguientes rubros:

- Repoblación de ganado de diversas especies (100%);
- Atención de solicitudes para mejoramiento genético (94.8%);
- Mejoramiento de su infraestructura (100%);
- Entrega de paquetes de pollas de postura (100%)

De la misma manera, algunos rubros presentan áreas de oportunidad:

- Capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnologías, (70%);
- El otorgamiento de garantías fiduciarias (70%);
- Entrega de garantías y reintegro del 50% de intereses (72%);
- Garantías fiduciarias (47%);

¿Qué incide en los resultados anteriores? Ciertamente, la premisa del presente reporte apunta a la articulación al interior de y entre cada uno de los procesos que componen el ciclo de operación del programa y componentes. Dicha articulación parte de una homologación en un modelo de procesos con el siguiente orden: planeación, difusión, solicitud del apoyo, selección de beneficiarios, producción de los apoyos (el cual se homologó con el de convenios con proveedores de bienes y/o servicios), distribución de los apoyos, entrega de apoyos, seguimiento al beneficiario, supervisión y monitoreo y satisfacción del beneficiario. Así, el presente reporte disgregó la operación de los componentes en los 10 procesos mencionados, para después determinar buenas prácticas y áreas de oportunidad.



El análisis de resultados arroja que el programa en general tiene un promedio de 93% en base al criterio de eficacia, y un 83% en base al criterio de suficiencia. Los procesos en donde se detectaron mayores áreas de oportunidad son la difusión, el seguimiento, supervisión y satisfacción del beneficiario. El componente que obtiene los mejores resultados es el C2 Repoblación Ovina Mexiquense, y el que tiene mayores procesos con áreas de oportunidad es el C1 Desarrollo Pecuario.

PROCESO	C1 Desarrollo Pecuario		C2 Repoblación Ovina Mexiquense		C3 Proyectos Especiales Pecuarios		C4 FIGAMEX	
	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia
1. Planeación	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Difusión	2	1	2	1	1	1	1	1
3. Solicitud de bienes/servicios	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 bienes/servicio	2	2	2	2	2	2	2	2
7. Entrega de bienes/servicios	2	2	2	2	2	1	2	1
8. Seguimiento a beneficiarios	1	1	2	1	2	2	2	1
9. Supervisión y monitoreo	1	1	2	1	2	1	2	2
10. Satisfacción del beneficiario	1	1	2	2	1	1	2	2
TOTAL	17/20	16/20	20/20	17/20	18/20	16/20	19/20	17/20
Eficacia promedio					Suficiencia promedio			
(17 + 20 + 16 + 19) / 20 = 92.5					(16 + 17 + 16 + 17) / 20 = 82.5			

Tras los hallazgos mencionados, el presente informe propone las siguientes recomendaciones, con miras a mejorar los procesos de los componentes evaluados:

1. Implementar simplificaciones administrativas e indicadores específicos por proceso para asegurar la generación de productos en tiempo y forma a las áreas pertinentes.
2. Emplear canales no tradicionales (como las tecnologías de información y comunicación vía celular) para complementar la difusión tradicional de los componentes, y apoyar en la valoración del proceso de satisfacción del beneficiario.



3. Considerar introducir mecanismos adicionales, como una supervisión centralizada, para los procesos de seguimiento al beneficiario.
4. Introducir mecanismos adicionales (como una página web o repositorio digital accesible en tiempo real) para garantizar criterios de eficacia y suficiencia en los procesos de monitoreo y supervisión
5. Introducir esquemas de acompañamiento técnico post-entrega del apoyo para impulsar economías de escala y lograr la “graduación” del beneficiario.

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I. Descripción del programa y de su operación.....	4
1.1. Principales características del programa.....	4
1.1.1 Contexto general del Programa y sus componentes.....	4
Capítulo II. Descripción de los procesos del programa.....	7
2.1. Condiciones -externas o internas- en que se desarrolla el proceso	7
2.2. Insumos para el desarrollo del proceso	10
2.3. Principales productos que arroja el proceso.....	11
2.4. Principales actores involucrados en el proceso.....	12
Capítulo III. Identificación y Clasificación de los procesos.....	19
3.1. Soporte metodológico para la identificación y clasificación de procesos.....	19
3.2. Identificación y clasificación de los procesos.....	20
Capítulo IV. Resultados.....	22
4.1. Valoración de los procesos	22
4.1.1. Proceso 1: Planeación (planeación estratégica).....	22
4.1.2. Proceso 2: Difusión del programa.....	24
4.1.3. Proceso 3: Solicitud de bienes o servicios	26
4.1.4. Proceso 4: Selección de beneficiarios.....	28
4.1.5. Proceso 5: Convenios con proveedores de bienes y/o servicios.....	30
4.1.6. Proceso 6: Distribución de bienes y servicios.....	31
4.1.7. Proceso 7: Entrega de bienes y servicios	32
4.1.8. Proceso 8: Seguimiento a beneficiarios	34
4.1.9. Proceso 9: Supervisión y monitoreo	36
4.1.10. Proceso 10: Satisfacción de beneficiarios.....	37
4.2. Valoración sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa.....	39
4.3. Problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de normatividad.....	49
4.3.1. Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad....	50
4.3.2. Detección y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas.....	50
4.4. Propuesta de modificación de la normatividad	52
Capítulo V. Conclusiones.....	53
I. Descripción del programa y de su operación.....	53
II. Descripción, identificación y clasificación de los procesos del programa.....	54
III. Resultados.....	55
Capítulo VI. Recomendaciones	57
Bibliografía	59
Anexos.....	61

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Incidencia de carencia.....	6
Cuadro 2. Identificación y clasificación de los procesos.....	21
Cuadro 3. Matriz de Fomento Pecuario.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. Representación geográfica de la entidad y sus 11 delegaciones regionales.....	1
Figura 2. Principales especies producto pecuarias.....	2
Figura 3. Estratos de UER en el sector rural y pesquero.....	2
Figura 4. Secuencia de los componentes del programa.....	7
Figura 5. Insumos por cada etapa del proceso.....	10
Figura 6. Productos por cada etapa del proceso.....	11
Figura 7. Actores preponderantes del proceso.....	15
Figura 8. Esquema de la clasificación o mapeo de procesos.....	20

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Cambio porcentual de la población mexiquense en situación de pobreza, 2010-2014.	5
Gráfica 2. Indicadores de pobreza y vulnerabilidad en la entidad (%)	5
Gráfica 3. Tiempo pertinente para el logro de objetivos	24
Gráfica 4. Calificación de criterios en la fase de difusión	26
Gráfica 5. Calificación de elementos en la fase de Solicitud de apoyos.....	28
Gráfica 6. Calificación de elementos en la fase de Entrega.....	34
Gráfica 7. Seguimiento posterior a la entrega del apoyo	34
Gráfica 8. Conocimiento de mecanismos para interponer quejas o sugerencias.....	38
Gráfica 9. Calificación de elementos en la fase de satisfacción	39

Siglas

ANGLAC	Asociación Nacional de Ganaderos Lecheros, A.C.
CeMeGo	Centro de Mejoramiento Genético Ovino.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
DE	Despacho Evaluador.
DGP	Dirección General Pecuaria (SEDAGRO).
DOF	Diario Oficial de la Federación.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FIDAGRO	Fideicomiso para el Desarrollo Agropecuario del Estado de México.
FIGAMEX	Fideicomiso Ganadero del Estado de México.
FND	Financiera Nacional para el Desarrollo.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados.
OIC	Órgano Interno de Control
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PAIEI	Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura.
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.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SEDAGRO	Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México.
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social.
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera.
SIPREP	Sistema de Presupuesto por Programa.
SNIIGA	Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado.
TdR	Términos de Referencia.
UER	Unidad Económica Rural.
UPP	Unidad de Producción Pecuaria.
WEB	Red Informática Mundial.

Introducción

Caracterización

En el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017 se señala que el Estado de México cuenta con una población total de 15.2 millones de habitantes. De ellos, el 87% corresponde a población urbana y 13% a población rural. La entidad se ubica como la segunda economía más importante del País; sin embargo, el sector primario sólo contribuye con el 3.6% del PIB estatal (INEGI).

Figura 1. Representación geográfica de la entidad y sus 11 delegaciones regionales.



Fuente: González Díaz, J. et al (2013)

El campo mexiquense produce anualmente 9 millones de toneladas de productos agropecuarios y pesqueros. De éstos, la producción pecuaria en la entidad (2014) asciende a 649,720 toneladas de especies producto pecuarias, que aportan el 3.4% de la participación nacional. Lo anterior le vale al Estado de México ocupar el noveno lugar a nivel nacional en volumen de producción pecuaria. Las especies producto pecuarias más destacadas en la entidad son la carne en canal de ganado bovino, porcino y ovino; cabe destacar que la entidad ocupa el primer lugar en producción nacional de carne ovina, con 8,596 toneladas (ver Figura 2).

Figura 2. Principales especies producto pecuarias



Fuente: Infografía agroalimentaria del Estado de México, SIAP

Por lo que respecta a indicadores socioeconómicos en la entidad, el *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México* (SAGARPA/FAO, 2012) permite conocer que el Estado de México ocupa el quinto lugar a nivel nacional en número de Unidades Económicas Rurales (UERs), con 312,617. La dinámica de las UERs se comprende mejor a través del concepto de estratos; en esta nomenclatura existen 6 tipos, partiendo de menor a mayor y de más a menos vulnerable. De esta forma, el estrato 1 (E1) supone una producción de subsistencia sin vinculación al mercado, el estrato E2 supone subsistencia con vinculación al mercado y así sucesivamente hasta llegar al E6, el cual supone un ámbito empresarial dinámico. En base a lo anterior, en el país y en la entidad es el estrato E2 el que presenta mayor preponderancia (más de la mitad de las UERs pertenecen a él):

Figura 3. Estratos de UER en el sector rural y pesquero

ESTRATOS	UER	% UER por Estrato	Ingresos por ventas promedio	Rango de ingresos por ventas	
				Ingresos por ventas mínimo	Ingresos por ventas máximo
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	1,192,029	22.4%	-	-	-
E2: UER familiar de subsistencia con vinculación al mercado	2,696,735	50.6%	17,205	16	55,200
E3: UER en transición	442,370	8.3%	73,931	55,219	97,600
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	528,355	9.9%	151,958	97,700	228,858
E5: Empresarial pujante	448,101	8.4%	562,433	229,175	2,322,902
E6: Empresarial dinámico	17,633	0.3%	11,700,000	2,335,900	77,400,000
Total	5,325,223	100.0%			

Fuente: SAGARPA/FAO, 2012



Alcance

El presente informe forma parte de la evaluación de procesos del Programa de Fomento Pecuario 2014, el cual está integrado al Fideicomiso para el Desarrollo Agropecuario del Estado de México (FIDAGRO).

El objetivo general es realizar un análisis sistemático que permita, mediante trabajo de campo, conocer sobre la operación del programa, así como determinar si sus procesos (traducidos en componentes) conducen al cumplimiento de la meta a nivel propósito. De igual forma, se prevé por medio de este instrumento la detección de problemas operativos a los que se 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 tiene su sustento en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México (Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 81), los cuales estipulan que la evaluación de los programas presupuestarios deberá realizarse conforme a los estándares normativos, mediante trabajo de campo y administración, y del cual deberá integrarse un informe conteniendo el análisis conforme a criterios específicos en materia de diseño y proceso (entre otros, si el programa o sus componentes identificaron el problema o necesidad, y si está diseñado para solventarlo; eficacias operativas y presupuestarias, y nivel de satisfacción del beneficiario). Para lo anterior, el trabajo de gabinete contempló análisis de documentos normativos, técnicos, programáticos y sectoriales, mientras que el trabajo de campo contempló entrevistas a funcionarios centrales, delegacionales, proveedores de productos y servicios del programa y sus componentes, así como a beneficiarios seleccionados mediante la metodología detallada en la sección de Anexos (Anexo XI).

El presente informe se integra de la siguiente manera: en el capítulo 1 se presenta la descripción de características del programa y sus componentes, así como el contexto y condiciones que influyen en su operación. El Capítulo 2 abarca la descripción de los procesos del programa, especificando los insumos, productos e involucrados en cada fase de los mismos. Una vez mapeados los procesos de cada componente, la identificación y clasificación de los mismos en procesos clave, estratégicos y de apoyo se documenta en el Capítulo 3. El capítulo 4 reporta los resultados, llevando a cabo un análisis y valoración cualitativa y cuantitativa que el equipo evaluador realizó, justificándolos; asimismo, presenta los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de normatividad (y su modificación, si fuere el caso). En los capítulos 5 y 6 se presentan las principales conclusiones de la evaluación, al tiempo que se abordan recomendaciones en base a los hallazgos principales de los procesos.

Capítulo I

Descripción del programa y de su operación

1.1. Principales características del programa

En este capítulo se describen las características del Programa de Fomento Pecuario y sus componentes, así como su operación en general con base en el análisis de la información primaria y secundaria generada, con énfasis en la descripción precisa de la realización de todos aquellos componentes (apoyos) que conducen de manera principal al logro del propósito del programa.

El alcance del programa de Fomento Pecuario evaluado en el presente informe abarca los siguientes componentes:

Componente C1 Desarrollo Pecuario.

Componente C2 Repoblación Ovina Mexiquense.

Componente C3 Proyectos Especiales Pecuarios (Fabricas de huevo, pavos y conejos).

Componente C4 Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX).

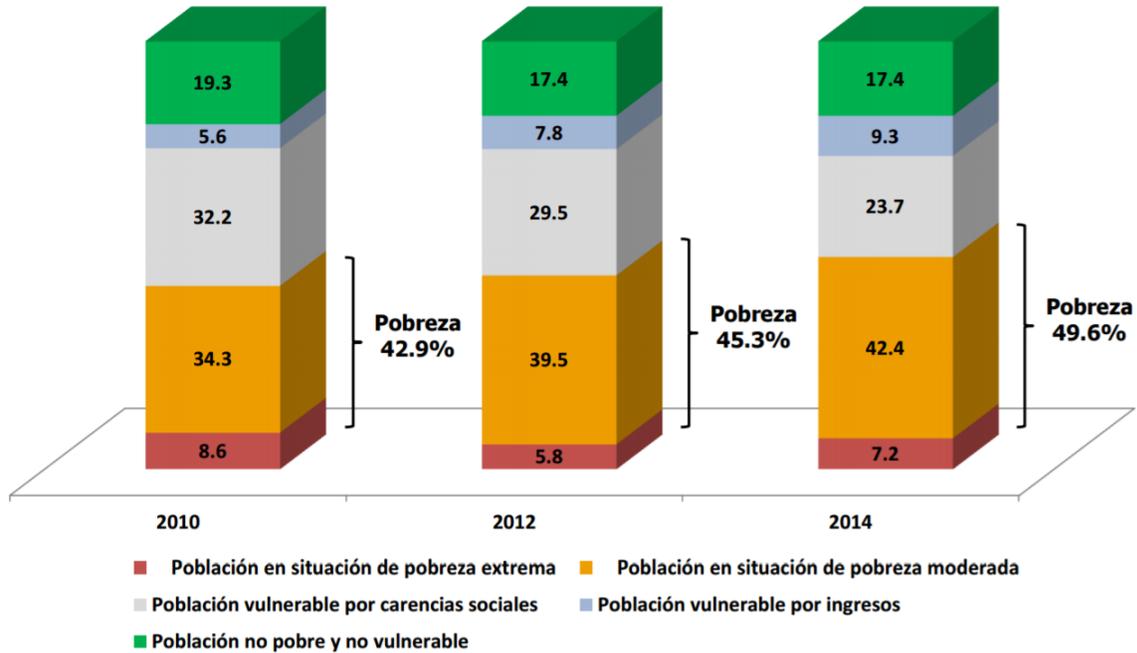
Los componentes del programa arriba mencionados buscan, mediante instrumentos e intervenciones diversas, disminuir la pobreza multidimensional, incrementando los ingresos y la calidad de vida de la población rural de la entidad. Específicamente, los componentes de Repoblación Ovina Mexiquense, Desarrollo Pecuario y Proyectos Especiales Pecuarios buscan mejorar el acceso a la alimentación y nutrición, además de contribuir a la adquisición de vientres y sementales para diversas especies producto pecuarias.

Lo anterior fortalece la actividad pecuaria de especies mayores (ganado bovino) y menores (ovino, cunícola, avícola) para el autoconsumo y la comercialización local en la entidad. El componente FIGAMEX, por su parte, pretende mejorar el acceso a capital en forma de garantías financieras para mejorar la inversión y capitalización de las Unidades de Producción Pecuaria (UPPs) de la entidad.

1.1.1 Contexto general del Programa y sus componentes

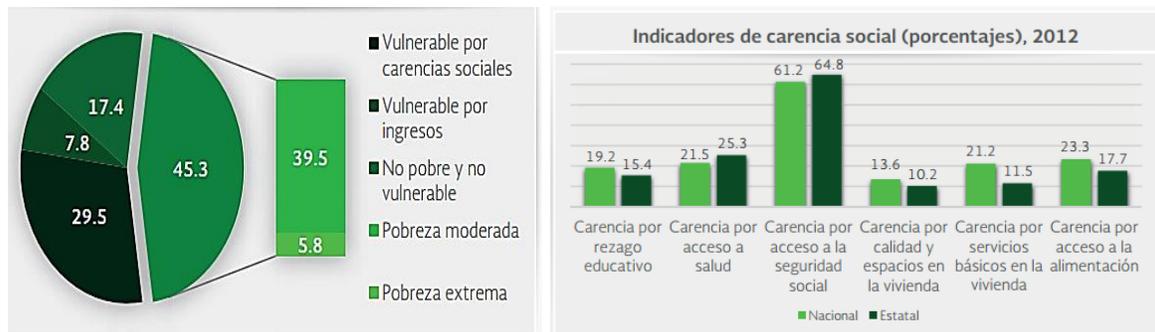
Para describir el contexto general del programa, es pertinente el diagnóstico en materia de población en situación de pobreza (multidimensional) realizado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Dicho Consejo reporta que entre 2010 y 2014 hubo un aumento del porcentaje de la población en situación de pobreza, pasando de 42.9% a 49.6%; en ese mismo lapso, sin embargo, el porcentaje de población en situación de pobreza extrema disminuyó de 8.6% a 7.2%.

Gráfica 1. Cambio porcentual de la población mexiquense en situación de pobreza, 2010-2014.



Fuente: CONEVAL

Gráfica 2. Indicadores de pobreza y vulnerabilidad en la entidad (%)



Fuente: SEDESOL, 2013

La incidencia de la carencia por acceso a la alimentación fue de 17.7% (2'858,000 personas; Secretaría de Desarrollo Social/SEDESOL, 2013). Así, se tiene que la situación de pobreza multidimensional experimentada en diversos grados por 43% de la población mexiquense afecta diversas áreas de su desarrollo y calidad de vida: dificulta el acceso a una alimentación y nutrición adecuadas, al tiempo que se traduce en bajos niveles de capitalización en sus unidades económicas, altos costos en su acceso a servicios financieros en el medio rural, reducción del margen de operación, dificultad para comercializar



sus productos en los mercados e insuficiente especialización de sus unidades productivas. Menor especialización de unidades productivas significa menores inventarios de producción pecuaria (cantidad), así como una ausencia de especialización y/o desarrollo en la calidad de producción (ejemplo: mejoramiento genético). Las causas raíz anteriores reducen el nivel de ingresos de la población rural mexiquense, lo cual afecta de manera más patente al segmento de pequeños y medianos productores.

Cuadro 1. Incidencia de carencia

Componente	Notas adicionales del contexto y condiciones - externas o internas- del proceso
C1 Desarrollo Pecuario	La población de ganado ovino, caprino y porcino en la entidad asciende a 2.5 millones de cabezas, lo que corresponde a 21% del inventario pecuario de la entidad.
C2 Repoblación Ovina Mexiquense	Después del guajolote, el ganado ovino representa el segundo lugar en inventario por cabezas de ganado: el inventario actual es de 1.3 millones de cabezas. La meta es llegar a los 2 millones. Del 2014 a la fecha existe el compromiso de los beneficiarios de mantener a los ovinos al menos 3 años en actividad reproductiva.
C3 Proyectos Especiales Pecuarios (Fabricas de huevo, pavos y conejos)	La población de pavos y conejos constituye otro 21% del inventario pecuario estatal.
C4 Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX)	La creciente demanda nacional de carne inocua es una posibilidad de negocio para los engordadores de ganado de la entidad. Además de los apoyos de garantías y devolución de intereses, los cursos de capacitación están enfocados al manejo apropiado del ganado, así como en inhibir el uso de compuestos anabólicos en su alimentación, entre otros factores que afectan la calidad de la carne.

Capítulo II

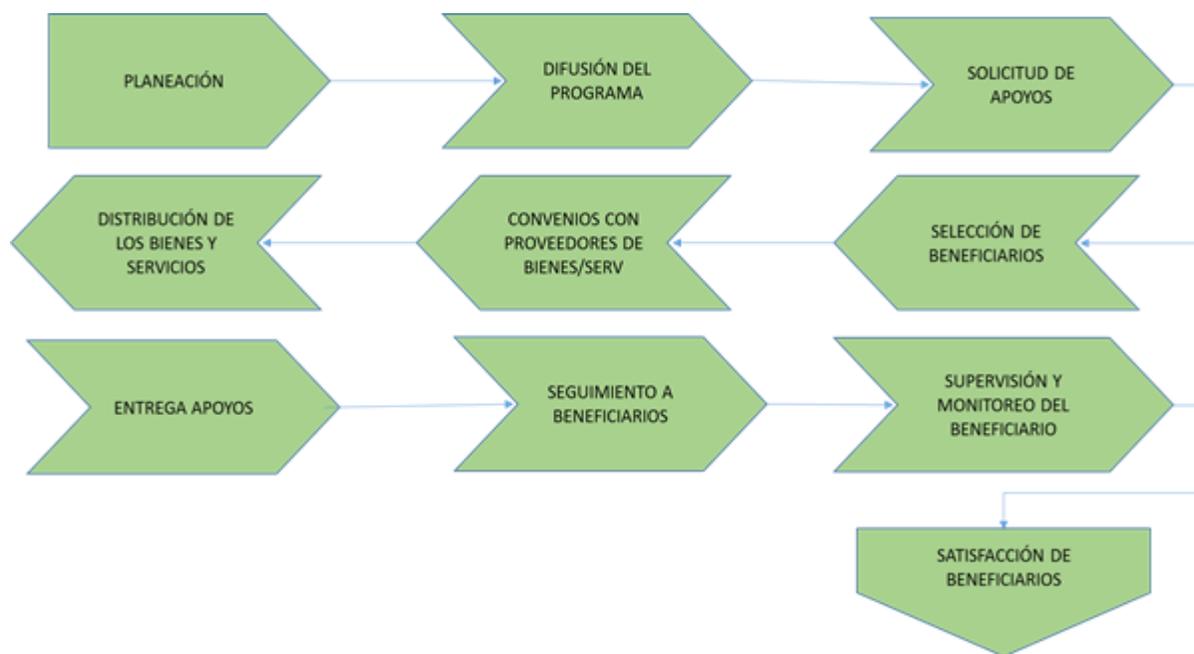
Descripción de los procesos del programa

En el presente capítulo se presenta la identificación de los procesos del programa y componente y en su caso, el correspondiente a cada tipo de apoyo que brinda el programa. Para ello, se toma como insumo la información primaria disponible (documentos normativos, reglas de operación, minutas de reunión y/o relación de indicadores clave).

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

Aunque los componentes tengan particularidades (como se indica en el Capítulo 1), la secuencia en la que se desarrolla el proceso es la misma y ocurre como se indica a continuación:

Figura 4. Secuencia de los componentes del programa



Fuente: Elaboración propia en base a lo publicado en Gaceta del Gobierno del Estado de México

Durante el proceso de **planeación**, la Dirección General Pecuaria lleva a cabo la programación de las distintas actividades del programa y sus componentes. Específicamente, se dan a conocer a las instancias operativas las reglas de operación y las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación. Esto ocurre por lo general un año antes de que arranque el proceso



oficialmente, pues las metas y lineamientos relevantes (así como cualquier cambio respecto del año anterior) son publicados en la en Gaceta del Gobierno del Estado de México.

La **difusión** del programa y sus componentes se lleva a cabo conforme a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México; es decir, son publicadas y difundidas en la en Gaceta del Gobierno del Estado de México. La convocatoria es emitida a través de la instancia normativa, en los medios que determine, en función de la disponibilidad presupuestal. Para este proceso, es necesaria la coordinación entre oficinas centrales y delegaciones regionales.

Durante la etapa de **solicitud de los bienes y servicios**, tanto oficinas centrales como las 11 delegaciones regionales funcionan como puntos de recepción de solicitudes. Los beneficiarios deben presentarse en los horarios y tiempos establecidos para presentar la documentación que cada componente requiere; asimismo, deben existir mecanismos para cotejar que dicha documentación esté completa.

La etapa de **selección de beneficiarios** está determinada por una metodología o criterios definidos. La en Gaceta del Gobierno del Estado de México indica criterios de priorización para la selección de beneficiarios, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Las madres solteras y jefas de familia
- b) Los adultos mayores
- c) Las familias indígenas
- d) Los que viven en comunidades con presencia indígena

El proceso de **convenios con proveedores de bienes y/o servicios** se desarrolla en condiciones generales similares para el programa y todos sus componentes; en él, si bien la SEDAGRO no produce directamente los apoyos, sí los adquiere mediante una red de proveedores. Todos los componentes estipulan la entrega de bienes (vientres, sementales, fábricas de huevos, pavos y conejos, capital en forma de garantías financieras) y/o servicios (inseminación artificial, capacitación, cursos, presencia en ferias).

En el proceso de **distribución de los bienes y servicios**, los proveedores hacen llegar los bienes y/o servicios al beneficiario, según se requiera en las delegaciones regionales.

El proceso de **entrega de los bienes y servicios** se desarrolla en condiciones generales similares para el programa y todos sus componentes. Dado que todos los componentes estipulan la entrega de bienes (vientres, sementales, fábricas de huevos, pavos y conejos), una coordinación entre las oficinas centrales, delegaciones regionales y proveedores para la entrega de los mismos. Sólo en el caso de FIGAMEX (al ser entrega de garantías y/o reembolso de intereses) se prescinde de la figura del proveedor.



Durante la etapa de **seguimiento a beneficiarios**, se realiza el cotejo de los expedientes de solicitudes y ejercidos, llevándose a cabo el seguimiento de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

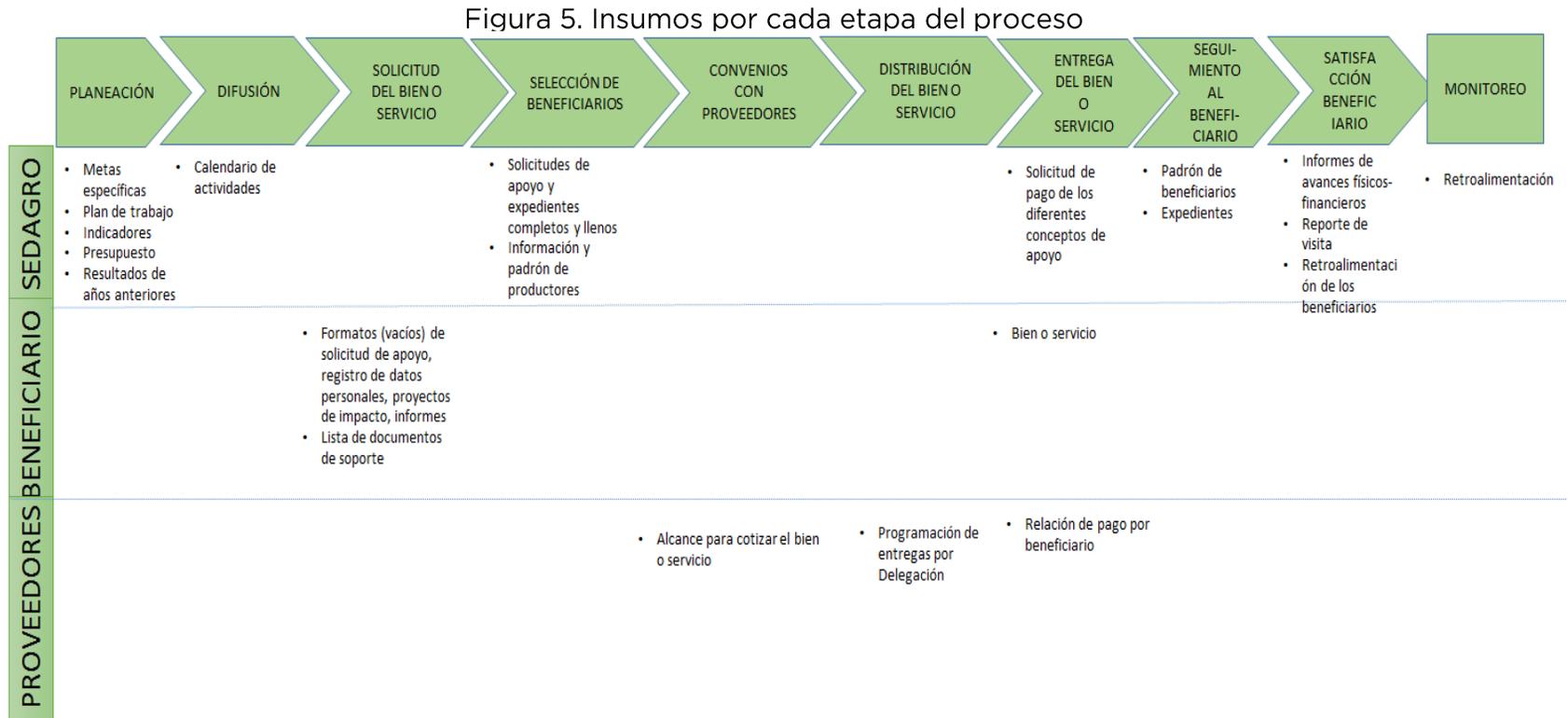
Durante la **fase de supervisión y monitoreo**, se realizan verificaciones aleatorias en campo de los apoyos otorgados y sobre la aplicación de las Reglas de Operación del programa por el personal de la Delegaciones Regionales. En esta etapa, se contempla realizar por lo menos una evaluación externa (por medio de un despacho evaluador), con el fin de permitir mejorar la operación e impacto del programa. De manera paralela, las funciones de auditoría, control y vigilancia del programa están 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.

Por último, la etapa de **satisfacción de beneficiarios** tiene como objetivo emplear mecanismos para conocer la percepción que tiene el beneficiario sobre el programa. Para ello, la Gaceta del Gobierno del Estado De México estipula que toda inconformidad, queja o denuncia respecto a la operación y entrega de los apoyos puede ser presentada por los beneficiarios o por la población en general a través de las siguientes vías:

- 1) De manera escrita en las oficinas de las Secretaría de Desarrollo Agropecuario en conjunto SEDAGRO, Metepec, Estado de México.
- 2) Vía telefónica a los teléfonos de la SEDAGRO, (722) 275 6400, ext. 5536 y 5537.
- 3) Vía internet, al correo electrónico qemdqprsie@edomex.qob.mx y en la página www.secoqem.qob.mx/SAM.
- 4) Personalmente en la contraloría interna de la SEDAGRO.

2.2. Insumos para el desarrollo del proceso

Los insumos requeridos por cada proceso de los componentes del programa se muestran a continuación en la Figura 5:

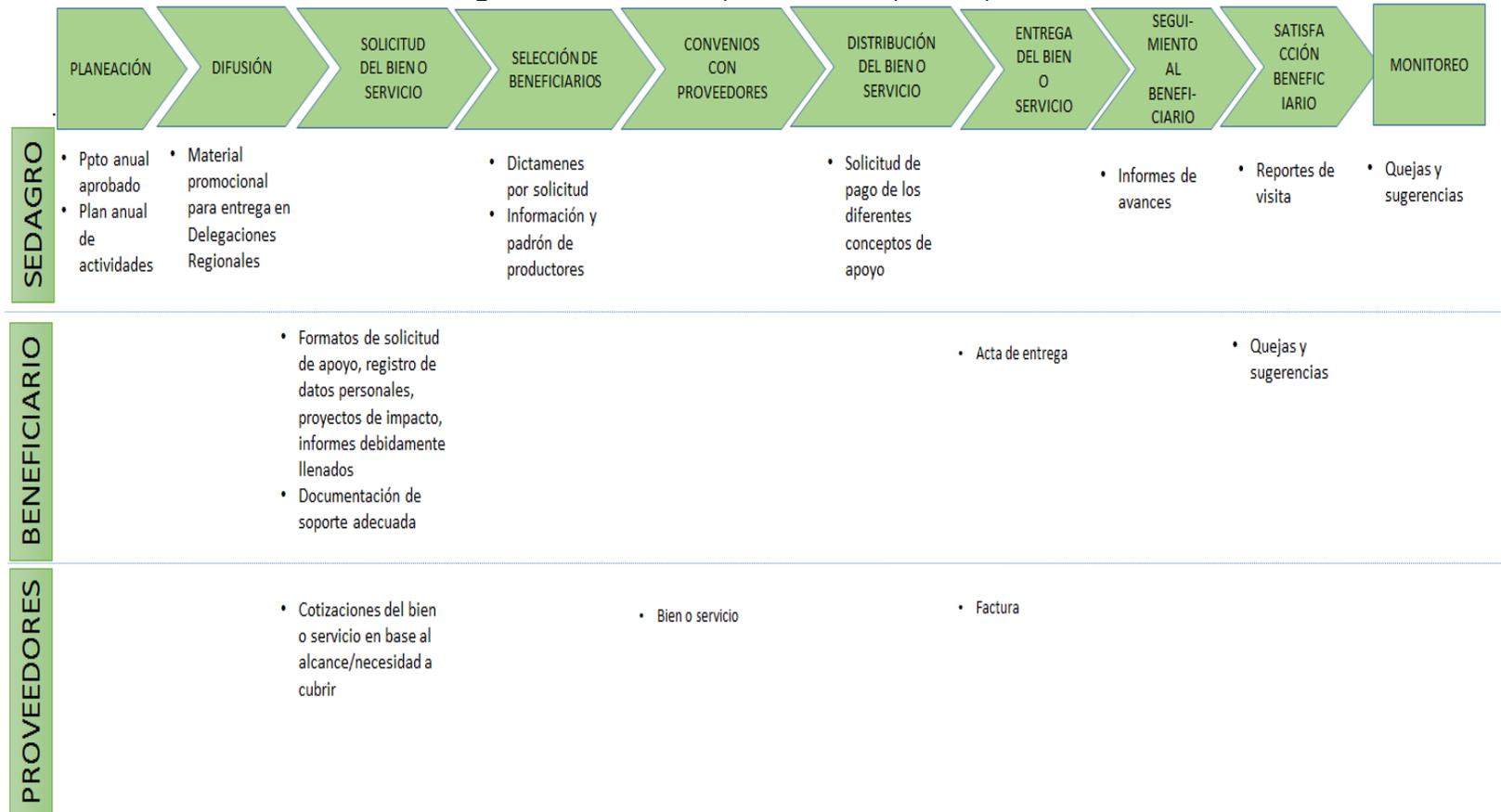


Fuente: Elaboración propia en base a lo publicado en Gaceta de Gobierno del Estado de México.

2.3. Principales productos que arroja el proceso

Los productos generados en cada etapa del programa se muestran como sigue:

Figura 6. Productos por cada etapa del proceso



Fuente: Elaboración propia en base a lo publicado en Gaceta de Gobierno del Estado de México.

2.4. Principales actores involucrados en el proceso

Para cada componente, la participación de los siguientes actores pudiera sintetizarse de la forma que se indica a continuación, así como en la figura 9:

C1 Desarrollo Pecuario
C2 Repoblación Ovina Mexiquense
C3 Proyectos Especiales Pecuarios

DIRECCIÓN GENERAL PECUARIA

- a) Realiza el proceso de planeación (proceso 1), estimando metas, mecánicas y se establecen indicadores.
- b) Integra el Expediente Técnico del Programa.
- c) Vigila el cumplimiento de la mecánica operativa del programa.
- d) Tramita la liberación y autorización de recursos.

DIRECCIÓN DE GANADERÍA

- a) Da a conocer las Reglas de Operación del Programa a las delegaciones regionales.
- b) Recibe y revisa los expedientes enviados por las Delegaciones Regionales para su trámite de pago.
- c) Selecciona los beneficiarios (proceso 4).
- d) Desarrolla actividades tendientes al seguimiento financiero del programa asignado a las Delegaciones Regionales.
- e) Lleva a cabo el seguimiento (proceso 8), así como la supervisión y monitoreo (proceso 9) a los beneficiarios.

DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL PECUARIA

- a) Recibe de la Dirección de Área correspondiente la solicitud de pago respectiva de los bienes apoyados.
- b) Elabora los documentos procedentes para el pago de la facturación a los proveedores.
- c) Establece el procedimiento para el seguimiento financiero del Programa

DELEGACIONES REGIONALES DE DESARROLLO AGROPECUARIO

- a) Difunden el Programa (proceso 2) y sus Reglas de Operación ante las organizaciones y/o productores, en el ámbito de su competencia.
- b) Reciben las solicitudes de los productores.
- c) Revisan y dictaminan las solicitudes de los productores, dictaminando de forma procedente aquellos proyectos que cumplan con los requisitos de elegibilidad que marca el programa, los cuales serán remitidos a la instancia normativa para su autorización correspondiente.
- d) Elaboran base de datos de los beneficiarios, la cual será remitida a la instancia normativa para su autorización correspondiente.
- e) Completan e integran un expediente con cada uno de los documentos que a continuación se describen:
 - *Solicitud única.
 - *Acta entrega-recepción.
 - *Formato de registro de datos personales.

*Copia al carbón de la(s) factura(s) a nombre del productor (debidamente firmadas)

*Copia al carbón de la(s) factura(s) a nombre del productor (debidamente firmadas).

* Copia de identificación del productor.

BENEFICIARIOS

- a) Presentan solicitud única de inscripción (proceso 3).
- b) Acreditan ser productor agropecuario del Estado de México, mediante constancia emitida por autoridad municipal, ejidal o comunal.
- c) Entregan copia de Identificación Oficial, copia de la CURP y comprobante de domicilio en caso de que la identificación no coincida.
- d) Completan el formato de registro de datos personales.
- e) Participan en la elaboración del Acta de Entrega - Recepción.
- f) Dan las facilidades para las visitas de supervisión de parte de la autoridad gubernamental que lo solicite.

PROVEEDORES

- a) Producen los apoyos en base a un alcance determinado (proceso 5).
- b) Distribuyen (proceso 6) y llevan a cabo la entrega de los bienes solicitados (proceso 7) a los productores beneficiarios.
- c) Expiden las facturas conforme a los requisitos fiscales vigentes de los bienes apoyados a nombre de los productores.
- d) Realizan el cobro de la facturación, una vez que se haya cumplido con los requisitos anteriormente descritos.

C4 FIGAMEX

FIDEICOMISARIO EN PRIMER O SEGUNDO LUGAR

- 1) Elaboran relación de productores Pecuarios y acuícolas, a fin de proponerlos como beneficiarios de la Garantía Fiduciaria del FIGAMEX hasta el 20% del crédito original que otorguen las Fideicomisarias en Primer o Segundo Lugar.
- 2) Entregan original cancelada de la Constancia no Negociable de Derechos de Fideicomisaría en Primer o Segundo Lugar al Fiduciario.
- 3) Reciben solicitud de prórroga y, en su caso, notifica por escrito al Fiduciario y al Comité Técnico.

FIDEICOMISARIO EN TERCER LUGAR

- 1) En su caso, solicitan prórroga del crédito garantizado con el patrimonio fideicomitado.
- 2) Pagan el crédito.

DIRECCIÓN GENERAL PECUARIA

- 1) Recibe y analiza la propuesta de nuevos beneficiarios, solicita al Secretario Técnico el trámite para someterlo a la autorización del Comité Técnico.
- 2) Somete a consideración del pleno del Comité Técnico propuesta de beneficiarios de la Garantía Fiduciaria del FIGAMEX.
- 3) Recibe copia de las Constancias de Derechos de Garantías Fiduciarias por cada Fideicomisario en Tercer Lugar beneficiado.

- 4) Recibe estados financieros donde se refleja el monto reservado.

SECRETARIO TÉCNICO

- 1) Convoca a Sesión Ordinaria del Comité Técnico.
- 2) Informa al Fiduciario, Fideicomisarios en Primer o Segundo Lugar acuerdo de autorización de beneficiarios de la Garantía Fiduciaria del FIGAMEX.
- 3) Dentro del plazo no mayor a 10 días naturales, instruye al Fiduciario la reserva y emisión de las Constancias no Negociables de Derechos de Fideicomisarias en Primer o Segundo Lugar.
- 4) Notifica acuerdo emitido por el Comité Técnico al Fideicomisario en Primer o Segundo Lugar y al Fiduciario en un término de dos días hábiles.

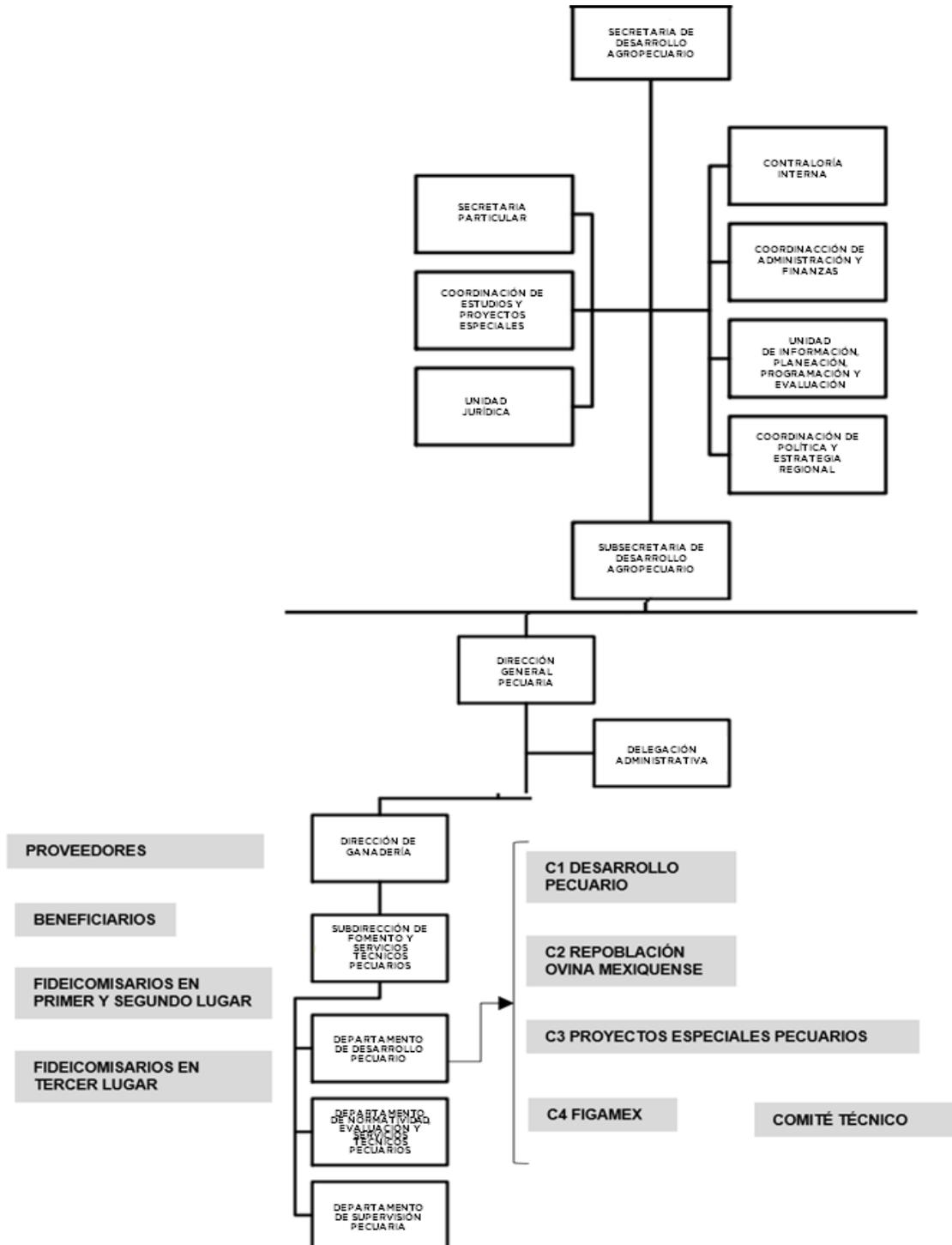
COMITÉ TÉCNICO

- 1) Reciben convocatoria y carpeta para sesión ordinaria del Comité Técnico.
- 2) En su caso, autorizan beneficiarios de la Garantía Fiduciaria del FIGAMEX hasta el 20% del crédito original y emite acuerdo.
- 3) Emite acuerdo de resolución, autorizando o rechazando la prórroga.

FIDUCIARIO

- 1) Recibe instrucción derivada del acuerdo de autorización dictado por el Comité Técnico.
- 2) Recibe por escrito de los Fideicomisarios en Primero o Segundo Lugar, la celebración de los contratos de crédito con los Fideicomisarios en Tercer Lugar, señalando número de contrato, monto autorizado, capital y fechas de vencimiento, y fotocopia de contratos vigentes del crédito garantizado.
- 3) En un término de 5 días hábiles a partir de la recepción de instrucción por parte del Secretario Técnico, reserva y emite las Constancias no Negociables de Derechos de Fideicomisaría en Primer o Segundo Lugar, por el monto de la garantía autorizada por el Comité Técnico.
- 4) Emite y entrega originales a los Fideicomisarios en Primer o Segundo Lugar de las Constancias de Derechos.
- 5) En un término de 15 días hábiles a partir de la fecha en que fue reservada y emitida la Garantía Fiduciaria, entrega copia simple.
- 6) Recibe Constancia de Derechos de Fideicomisario en Primer Lugar o Segundo Lugar, liberando patrimonio reservado e informando al Secretario Técnico.

Figura 7. Actores preponderantes del proceso



Fuente: Elaboración propia en base a lo publicado en Gaceta de Gobierno del Estado de México y en página web oficial de SEDAGRO.

Opinión de los operadores del Programa sobre la eficacia y suficiencia del proceso y/o sobre la articulación del proceso con otros procesos

C1 Desarrollo Pecuario

Para este componente se entrevistó a un funcionario de oficinas centrales, a uno de delegación, a un proveedor, y se encuestó a una muestra de 2 beneficiarios.

La opinión del funcionario de la Dirección General Pecuaria (DGP) acerca de la eficacia y suficiencia del proceso del componente C1 enfatizó dos elementos: por una parte, el reconocimiento de diversas buenas prácticas como lo son la asignación de metas por potencial, y la búsqueda de beneficiarios y/o cuencas con potencial productivo. Por otro lado, se plantea que, aunque los procesos estén bien definidos, la insuficiencia del personal es un factor clave que retrasa actividades (como el monitoreo y evaluación), así como de forma general el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma (no todo el personal operativo conoce la información, lo que produce desfases operativos por falta de comunicación).

La anterior opinión se contrastó con la del proveedor, quien consideró que, aunque se tienen adecuados registros (genealógicos) y control a base de tener información completa, sus comentarios acerca de la eficacia tienen que ver con tiempos de pago más rápidos y la autorización del programa en ventanillas con tiempos más flexibles.

Por su parte, los beneficiarios del programa entrevistados tuvieron una opinión positiva del programa; sin embargo, sugirieron que el programa podría mejorar aumentando la cantidad del apoyo (en cantidad y frecuencia), así como que la cantidad de aportación del beneficiario fuera menor.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Para este componente se entrevistó a 4 funcionarios (2 de oficinas centrales, 2 de delegaciones regionales), 1 proveedor y se entrevistaron a una muestra compuesta de 12 beneficiarios. Sus opiniones convergen en el sentido de que se cuenta con el tiempo y recursos suficientes para la operación de los procesos del programa; asimismo, los criterios de selección de proveedores de calidad es una fortaleza a destacar. Sin embargo, ambos funcionarios señalaron el flujo de efectivo o liberación del recurso en tiempo como un elemento que reduce en ocasiones los márgenes de maniobra, lo cual se suma a un número de tareas y actividades significativo, con un equipo pequeño de colaboradores.

En la opinión de las delegaciones regionales, el componente C2 se lleva a cabo conforme a las reglas de operación. Una de las fortalezas es el esquema de comunicación por medio de los comisariados ejidales; sin embargo, señala que en ocasiones el presupuesto y material de apoyo/difusión es insuficiente. Los técnicos delegacionales sugirieron que la documentación solicitada se reduzca (específicamente, la acreditación de la propiedad), y que se le dé oportunidad de participación a proveedores regionales/nacionales cuyo hatu tenga un historial sanitario adecuado.

Por su parte, el proveedor entrevistado del componente C2 considera que el proceso es suficiente, ya que se permite la replicación de buenas prácticas como evitar

enfermedades por vía de la vacunación. Al ser consultado, no refirió ninguna área de oportunidad respecto a la articulación con otros procesos, salvo la programación de pagos más expeditos.

La opinión de los beneficiarios también es positiva acerca de la suficiencia del proceso, más abona en dos frentes: la complementariedad con otros programas de apoyo (por ejemplo, infraestructura de corrales y vacunación), mayor difusión al programa y reducir la cuota de aportación del beneficiario.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Para este componente se entrevistaron dos funcionarios, dos proveedores y se encuestó a 26 beneficiarios.

Sobre la eficacia y suficiencia del componente C3 Proyectos Especiales Pecuarios - Fábricas de Conejos, el funcionario de oficinas centrales consultado comentó que una de las fortalezas de la Dirección es que existe personal versátil y con experiencia. Lo anterior tiene la ventaja de poder tener cierta transversalidad en las funciones; sin embargo, también pudiera traer consigo la insuficiencia del personal existente para llevar a cabo todas las funciones. El funcionario consultado no tuvo comentarios al respecto de la articulación del proceso del componente con otros procesos.

Por su parte, para el componente C3 Proyectos Especiales Pecuarios - Fábrica de Huevo, la funcionaria entrevistada fue la jefa de Departamento de Supervisión Pecuaria. Sus comentarios avalaron la suficiencia del proceso, toda vez que se tiene apoyo para la planeación. Otro elemento positivo es que se trazan metas por Delegación. Los comentarios acerca de mejoras del proceso tienen que ver con que los recursos se liberen en tiempo y forma, así como la posibilidad de simplificar administrativamente los procesos al interior de la SEDAGRO.

Asimismo, uno de los proveedores del componente C3 (Fábrica de Conejos) consultado comentó que el programa es suficiente y eficaz, ya que las delegaciones se comunican con tiempo suficiente con los proveedores para programar los pedidos de los apoyos, lo cual facilita su producción y distribución. La opinión anterior es complementada por la del proveedor del Componente C3 (Fábrica de Huevo), quien sostuvo que los elementos de programación y logística, pagos en tiempos y el personal calificado en Ganadería y en Delegaciones Regionales le permiten al componente cumplir con los criterios de suficiencia y eficacia. Por otro lado, la única observación tiene que ver con la integración de los procesos del componente con otros procesos; específicamente, los muestreos que lleva a cabo el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, SENASICA. Dicha dependencia federal tiene como competencia el realizar muestreos cada mes a las especies producto avícola. La sugerencia específica es que se articularan mejor los procesos para que los muestreos sucedan más frecuentemente (por ejemplo: pasar de muestreos mensuales a quincenales); lo anterior permitiría adquirir los certificados (sanitarios) más rápidamente y beneficiaría a los demás procesos.

La opinión de los beneficiarios varía. Si bien las respuestas principales convergen hacia la necesidad de tener mayor difusión del programa, también se registraron sugerencias para la entrega de animales de mayor edad (pues el costo de alimentación es importante), así como considerar la posibilidad de apoyar al

beneficiario para la consecución del alimento y con asesorías. Otra sugerencia fue el apoyo para vender el producto (huevo o conejo).

C4 FIGAMEX

Para este componente, se entrevistó a 2 funcionarios (de oficinas centrales y delegacionales) así como a 29 beneficiarios.

El funcionario de oficinas centrales entrevistado para este componente funge como Secretario del Comité Técnico del componente, y se expresó sobre la suficiencia del componente en términos satisfactorios. Aunque comentó que, si bien el componente se ha implementado con éxito por 14 años, existen factores que podrían mejorar la eficacia y suficiencia del mismo. Uno de ellos es la falta de interés de la banca comercial para extender los apoyos requeridos, pues actualmente sólo se trabaja con la Financiera Nacional para el Desarrollo (FND). En la fase de difusión, se tienen los canales tradicionales (Gaceta del Gobierno del Estado de México, delegaciones regionales), pero podría mejorar si se utilizaran medios de comunicación.

La opinión del secretario técnico es complementada por los delegados regionales entrevistados, quienes señalaron que si bien se conocen a los productores de ganado-engorda, señalan que el proceso de difusión podría mejorar, así como el tiempo de respuesta y entrega de los recursos y reembolsos una vez que se ha solicitado el apoyo.

La opinión de los beneficiarios en este componente no fue homogénea. Algunos de ellos pugnaron por que el apoyo aumente; que no se pague el interés, o que se prolongue el plazo para el pago del crédito.

A nivel general, se puede ver que todos los componentes demuestran una articulación de procesos entre sí; sin embargo, este informe valora que la mayoría de los componentes y sus procesos son propensos a sufrir retrasos o desviaciones conforme a lo programado debido a falta de personal y/o por la liberación de los recursos tardía.

Capítulo III

Identificación y Clasificación de los procesos

En el presente capítulo se identifican y clasifican los procesos de cada componente del programa, en convergencia con la metodología para la identificación y equivalencia de procesos contenida en el Anexo V que marcan los términos de referencia establecidos para esta evaluación como parte de este Informe. El objetivo de lo anterior es analizar con mayor eficacia los procesos del programa y sus componentes, al tiempo que permite cotejar cómo es que la normatividad aplicable y la descripción inicial de la operación (temas desarrollados en los anteriores capítulos) se alinean mediante la inclusión de indicadores de desempeño de los procesos y la comparación de los mismos en el tiempo.

3.1. Soporte metodológico para la identificación y clasificación de procesos.

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 ésta, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Dicha metodología contempla los siguientes pasos para la identificación y clasificación de procesos:

- 1) Enlistar de forma general los procesos que intervienen en el ciclo, basándose en información como insumos, resultados, procedimientos, responsables o informes.
- 2) Una vez identificados los procesos, clasificarlos en las siguientes categorías: **estratégicos**, **operativos** y **de soporte**. Un mapeo o representación visual del ciclo permite organizar los diferentes tipos de proceso, los cuales se describen a continuación:
 - a. **Procesos estratégicos:** 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.
 - b. **Procesos operativos/clave:** también conocidos como procesos de gestión, permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente o usuario final.
 - c. **Procesos de soporte/apoyo:** se conocen como procesos de soporte, pues brindan soporte a los procesos clave. En estos procesos los clientes o usuarios de la información generalmente son internos (es decir, personal de la misma dependencia u organización).

Se hace la precisión de que, si bien existe un modelo de procesos en el Anexo IV del presente informe, el mismo se considera insuficiente porque no hace la

clasificación por su importancia; al hacerlo, esta metodología resulta más pertinente para los fines de esta evaluación. De esta forma, la clasificación identifica los procesos, los cuales clasifican en estratégicos, clave y apoyo, según corresponda.

Figura 8. Esquema de la clasificación o mapeo de procesos



Fuente: ISO 9001

De acuerdo a la metodología mencionada, una vez identificados los procesos, la función e interacción entre cada uno de ellos, se recomienda construir un sistema de trabajo enfocado a la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de la organización o dependencia. Para lograr esa mejora, la medición de cada proceso a través de indicadores de desempeño es vital.

3.2. Identificación y clasificación de los procesos

Para el desarrollo de este punto, se consideró la metodología antes señalada, así como el modelo de procesos establecido en los términos de referencia (TdR). Dado que cada componente tiene sus particularidades, se adecúan el modelo a los procesos de cada componente.

Cabe mencionar que, dentro de la identificación y clasificación de procesos, se convino cambiar el nombre del proceso 5, producción y compra de apoyos, y homologarlo por el de convenios con proveedores de bienes y/o servicios.

Así, el cuadro que se presenta a continuación identifica y clasifica los procesos del Programa de Fomento Pecuario y sus componentes, acorde al Modelo de Procesos presentado en el Anexo 4:

Cuadro 2. Identificación y clasificación de los procesos

FASE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
1. PLANEACIÓN	Aquí se definen misión, visión, fin, objetivos y metas. Asimismo, asocia indicadores de desempeño para monitorear el cumplimiento de los objetivos en base a un contexto y los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, tiempo, etc.)	Estratégico
2. DIFUSIÓN	Este proceso articula toda la estrategia de comunicación e información para que la población en general (e idealmente la población objetivo) conozca las características del programa, sus reglas, objetivos y beneficios, sus ventanillas de operación, tiempos, mecánicas operativas y requisitos	Estratégico
3. SOLICITUD DEL BIEN O SERVICIO	Contiene las acciones, subprocesos, y mecanismos que permiten a la dependencia registrar, integrar y actualizar la información de los beneficiarios potenciales (ejemplo: formas de registro o solicitudes de apoyo para el año en curso).	Estratégico
4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS	Contiene las acciones hacia el interior de la dependencia que permitirá analizar los expedientes técnicos y conocer qué solicitudes fueron seleccionadas para recibir el apoyo del componente.	De apoyo
5. CONVENIOS CON PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	Contiene las acciones para seleccionar los contratistas que proveerán los bienes y/o servicios que son parte de los apoyos de los componentes.	Clave
6. DISTRIBUCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	Este proceso está encaminado a que los apoyos se acerquen a la delegación regional/domicilio del beneficiario.	Clave
7. ENTREGA DEL BIEN O SERVICIO	Este proceso articula las subrutinas y actividades encaminadas a que el beneficiario reciba el apoyo (bien o servicio) que el programa/ componente estipula.	Clave
8. SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO	La Dirección General Pecuaria, a través de la Dirección de Ganadería, será la unidad administrativa que deberá establecer, y en su caso operar y supervisar el proceso de seguimiento del programa y componentes sujetos a este proceso.	Estratégico
9. SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Contiene las acciones, subprocesos, y mecanismos internos (DGP) y externos (despacho evaluador) que permiten validar en sitio y con avances físicos-financieros el que se haya entregado el apoyo.	Estratégico
10. SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO	Mecanismo mediante el cual los beneficiarios pueden interponer el recurso de queja y/o denuncia del programa.	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

En el 100% de las respuestas (6 cuestionarios a funcionarios de los 4 componentes considerados), se detectó que el acceso a los documentos de planeación estratégica es el adecuado, pues se participa directa o indirectamente en la planeación. En la mayoría de los casos, es el mismo personal que ejecuta el componente quien a su vez elabora los documentos de planeación.

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

El 84.4% de las respuestas coinciden en que el tiempo para socializar las metas del programa para los nuevos ciclos de operación son suficientes. Sólo en el caso del C1 Desarrollo Pecuario, se considera que el tiempo es insuficiente para enterar a todo el personal operativo de sus contenidos.

- Periodo utilizado para realizar la planeación del programa

El 100% de los funcionarios consultados sobre el período, consideran que el tiempo es suficiente para llevar a cabo la planeación. Se encontró también que dicha ventana de tiempo permite estructurar los alcances.

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

El 100% de los funcionarios consultados respondió que hay vinculación entre la planeación y el cumplimiento de metas establecidas; sin embargo, las razones y justificaciones para ello variaron por componente. En el caso del componente C1 Desarrollo Pecuario, se privilegian escenarios que permitan una mayor cobertura; sin embargo, el cumplimiento de los mismos usualmente depende de los recursos asignados. Para el caso del C2 Repoblación Ovina Mexiquense, se recurre a la historia reciente a partir de ejercicios anteriores y la atención a directrices del titular del Ejecutivo del Estado. Por último, para los Componentes C3 Proyectos Especiales y C4 FIGAMEX, se enfatiza que dicha vinculación está normada y estipulada en los lineamientos de operación.

- **Suficiencia de actores o áreas para la elaboración de la planeación**

El 100% de los funcionarios consultados consideraron que los actores y áreas involucradas son suficientes para llevar a cabo este proceso, enfatizando la consideración de criterios técnicos (C1), la retroalimentación de productores a Gobierno sobre ejercicios anteriores (C2). Para el resto de los componentes no se proporcionaron detalles adicionales.

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

Una mayoría significativa (84.4%) reconocieron la existencia y funcionalidad de las áreas encargadas de la planeación. Sólo en el caso del componente C2, se comentó que dicha figura no existe y que es el propio personal quien lo hace con apoyo de la Subdirección de Fomento y Servicios Técnicos Pecuarios.

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

Si bien la mayoría de los funcionarios consultados (67.8%) reconocieron la coordinación con otros involucrados, cabe mencionar que en el caso de los componentes C1 y C3 no consideraron que existiera dicha articulación. En el caso del primero, debido a una falta de comunicación; en el caso del segundo, porque existe una adecuación a las metas pre-establecidas.

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

La imposibilidad de planear con suficiencia la disponibilidad de recursos fue citado en 2 ocasiones como el principal obstáculo (C1, C2), seguido de cambios súbitos con respecto a la planeación que no se alinean con los ciclos productivos (C3, 1 mención). El resto de los funcionarios consultados no reportó obstáculos.

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

Tanto el 100% de los funcionarios de oficinas centrales, como el 100% de los funcionarios consultados en las delegaciones reportaron que no hay diferencias, lo cual indica que se aplica lo estipulado en las reglas de operación.

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

Las buenas prácticas detectadas en este proceso fueron la asignación de metas conforme al potencial productivo de las cuencas/delegaciones (C1); el filtrado de proveedores con historial de cumplimiento en calidad genética, así como el ajuste de tiempos y logística inversa (planeación de actividades de fin a inicio,

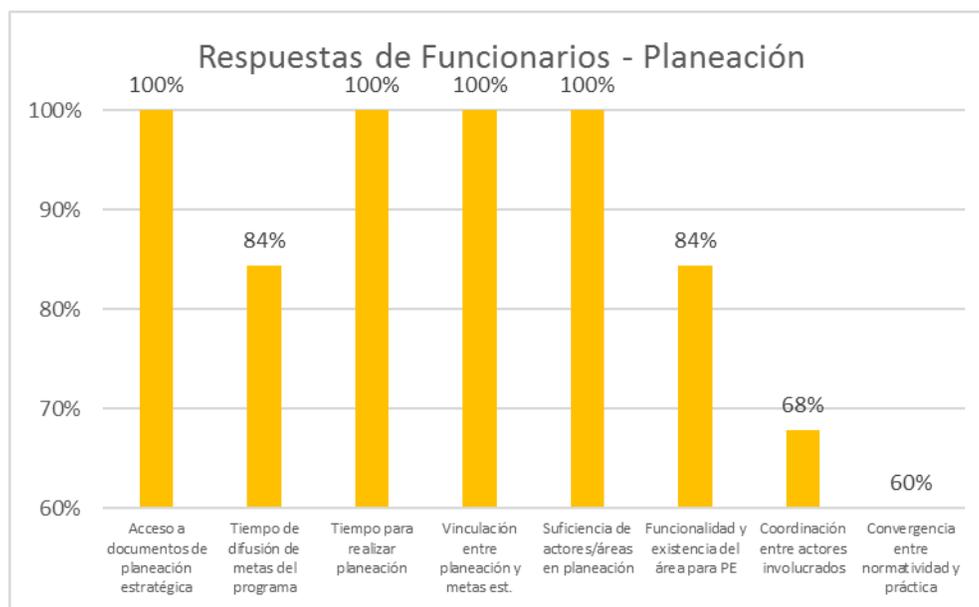
calendarizando así las tareas) para lograr la importación de ganado ovino en tiempo y forma (C2); la asignación de personal adicional (3 personas) para este proceso (C3), y por último la gestión financiera exitosa basada en registros y control (C4).

Por su parte, las áreas de oportunidad se limitaron a lo siguiente: ampliación de cobertura (C1); la liberación oportuna del recurso, la insuficiencia de personal para las actividades de planeación, las cuales causan un menor enfoque en el personal (C2, C3) y la falta de una estrategia para interesar a un mayor segmento de la banca comercial en los esquemas de garantías líquidas (C4).

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

5 de 6 de los funcionarios consultados, a excepción del componente C1 Desarrollo Pecuario, reportaron que el tiempo es pertinente para el logro de los objetivos. Como única excepción, se señaló que existen oportunidades para mejorar el nivel de involucramiento al personal operativo.

Gráfica 3. Tiempo pertinente para el logro de objetivos



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**

El 83.3% de los funcionarios de oficinas centrales consultados, así como el 75% de los funcionarios en delegaciones considera que es adecuada la frecuencia de difusión del programa. Al llevar esta pregunta a los beneficiarios, el porcentaje promedio registrado desciende a 69%. El único componente que altera la



muestra es el C3, donde se obtuvieron porcentajes de aprobación de frecuencia de 8%.

Con respecto a la oportunidad en el tiempo para informarse, el 67% de los funcionarios centrales, 100% de los delegacionales y 72% de los beneficiarios registraron opiniones satisfactorias.

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

El 32.2% de los funcionarios de oficinas centrales y el 50% de los funcionarios de las delegaciones consultados no considera conveniente la estrategia de difusión de los componentes. Las razones manifestadas incluyen el tiempo limitado y que el mecanismo de difusión es verbal (C1), mediante el técnico regional (C2) o el hecho de que no hay difusión (C4). En el resto de los componentes (C3) se consideró conveniente la estrategia.

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

El 32.2% de los funcionarios centrales consultados señalaron problemas en el proceso de coordinación para la difusión. En el primer caso se atañe la limitación a la falta de contacto entre áreas operativas. En el caso de los funcionarios delegacionales, el 100% de los consultados consideraron pertinente la estrategia.

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

5 de 6 funcionarios centrales (83.4%) y el 100% de los delegacionales consideran que hay lenguaje claro y convincente; sin embargo, este porcentaje baja al 74% al considerar las respuestas de los beneficiarios, teniendo en la muestra de beneficiarios del C3 su más baja aprobación (23%).

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

Ningún funcionario de oficinas centrales reportó obstáculos, salvo el caso del componente C2, donde se reportó que se saturó la línea telefónica con solicitudes de informes. En el caso de los funcionarios delegacionales fue más evidente: se registraron menciones de falta de difusión (C2, C4); insuficiencia de los apoyos (C2) y el desconocimiento de los potenciales beneficiarios del programa (C4). En el componente C3 no reportaron obstáculos.

- **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 de acuerdo a los funcionarios centrales y delegacionales consultados.

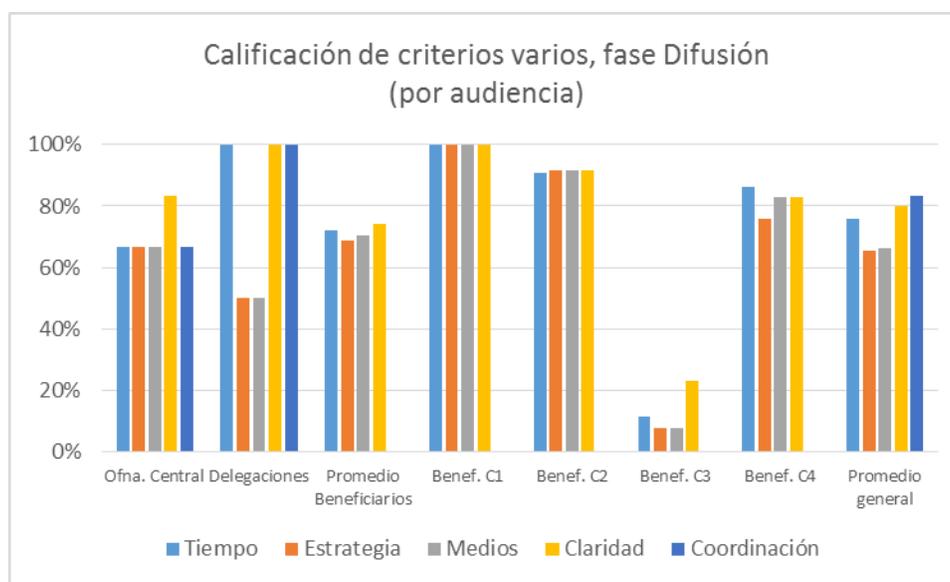
- Buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo del proceso

Las buenas prácticas resaltadas fueron la difusión en coordinación con las delegaciones regionales (C1, C2), el uso de trípticos y medios masivos de comunicación (como el caso de TV Mexiquense; C3), y la organización de pláticas organizadas en conjunto con los municipios y otras entidades como la FND (C4). Por otro lado, se reportan como áreas de oportunidad el impacto limitado de la difusión (C1), la precisión de la información difundida en las delegaciones regionales (C2) y la insuficiente difusión por falta de material (C2, C3; C4).

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

Salvo en el caso del C2 (el cual consideró que la existencia de una veda electoral alteró significativamente el proceso e impactó la consecución de objetivos), todos los funcionarios centrales consideraron que hubo tiempo suficiente para el logro de los objetivos. El 40% de los beneficiarios muestreados considera que no es suficiente, los cuales en su mayoría son beneficiarios del componente C3 Proyectos Especiales Pecuarios – Fábrica de huevo.

Gráfica 4. Calificación de criterios en la fase de difusión



4.1.3. Proceso 3: Solicitud de bienes o servicios

- Accesibilidad y suficiencia de los puntos de recepción de solicitudes

El 86.6% de los funcionarios de oficinas centrales consultados consideraron que los puntos de recepción de solicitudes, los cuales corresponden a las 11 delegaciones regionales, resultaron accesibles y suficientes. La respuesta negativa, reportada en el componente C2 de Repoblación Ovina Mexiquense,

consideró que en ocasiones hay beneficiarios de municipios como Polotitlán y Jilotepec que deben emplear una cantidad de tiempo significativa (alrededor de 1.5 horas) para poder llegar a la delegación regional. En el caso de los funcionarios de las delegaciones regionales, el 100% de los funcionarios consultados contestaron que son accesibles y suficientes.

- **Claridad en los requisitos para solicitar el apoyo**

El 97.1% de la muestra de beneficiarios consultados contestaron que los requisitos fueron normales o mínimos.

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

Dado que este elemento del proceso prevé detectar si existen áreas de oportunidad para filtrar documentaciones incompletas, la pregunta está limitada a funcionarios. En el caso de los funcionarios de oficinas centrales, el 100% contestó que sí existen mecanismos; el 83.4% considera que sí son convenientes, dado que se emplea un listado (*check-list*). La única observación de insuficiencia se presentó en el componente C2, el cual se acompañó con una sugerencia de detallar mejor los procesos de revisión. Por su parte, los funcionarios delegacionales consultados, el 100% reportó tanto la existencia como la suficiencia de dichos mecanismos de revisión.

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

Un 33.3% de los funcionarios centrales consultados consideran que el horario y período de recepción podría ser más largo; podría considerarse también el que algunos productores sólo se pueden desplazar a hacer los trámites durante fines de semana. Sin embargo, estos resultados contrastan con lo señalado por los funcionarios delegacionales (100% de acuerdo con los períodos) y el muestreo de beneficiarios (93.3% de acuerdo).

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

El principal obstáculo reportado en esta etapa es que en muchas ocasiones los beneficiarios potenciales que solicitan el apoyo no integran completamente sus expedientes (C2); de manera análoga, el incumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios es un obstáculo para la solicitud de apoyos para el C4 FIGAMEX. Se hace especial mención al tiempo prolongado para resolver sobre los expedientes una vez que se integran y envían por las delegaciones (C4).

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

No se detectaron diferencias entre lo señalado y lo realizado en esta etapa.

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

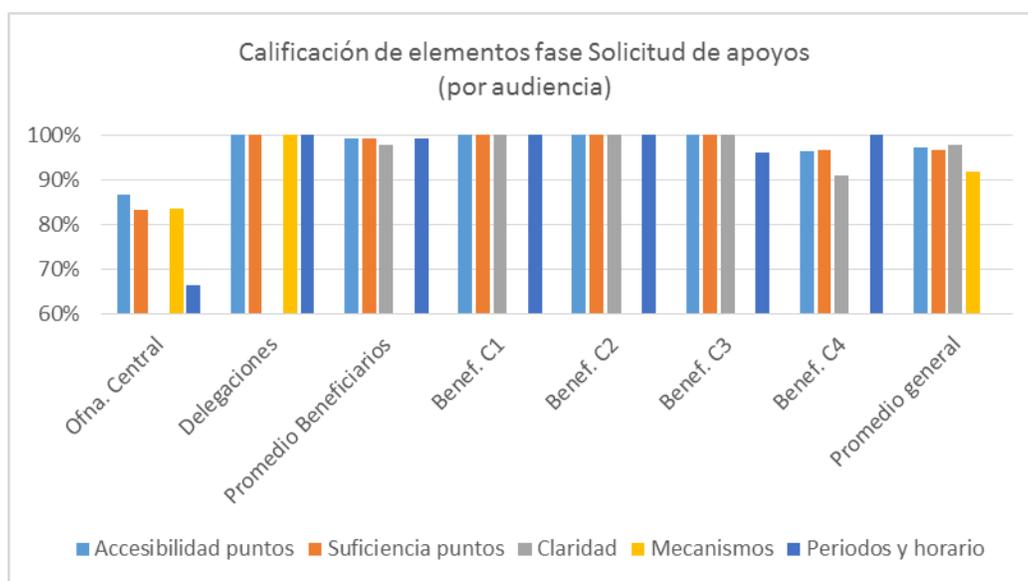
El contacto cercano entre técnicos de delegaciones y productores, la difusión a través de comisariados ejidales y el uso del listado (*check-list*) fue mencionado en mayores ocasiones como una buena práctica. Un par de beneficiarios de la delegación Atlacomulco destacaron el apoyo de regidores para la integración del expediente.

Por otro lado, las principales debilidades que incidieron fueron la lejanía física de las delegaciones, así como el que no todas las solicitudes llegan completas, por lo que se traduce en trabajos adicionales y tiempos muertos para los involucrados. Por último, no todas las solicitudes tienen respuesta favorable (en específico, el componente C2 Repoblación ovina reportó una sobre-demanda de hasta el 30% en la solicitud de apoyos). Para el caso del componente C4 FIGAMEX, dos de las delegaciones entrevistadas (Zumpango y Teotihuacán) señalaron poca demanda del programa como una debilidad.

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

El 100% de los funcionarios centrales y delegacionales, así como el 95% de la muestra de beneficiarios consideró que el tiempo fue suficiente.

Gráfica 5. Calificación de elementos en la fase de Solicitud de apoyos



4.1.4. Proceso 4: Selección de beneficiarios

- Claridad y replicabilidad de la metodología o método para la selección de beneficiarios

El 100% de los funcionarios delegacionales y centrales confirmaron que la metodología o criterios de selección es clara y replicable, pues se eligen productores con experiencia y potencial (C1), se implementa un dictamen

técnico de apoyo (C2) y se evalúa si los beneficiarios cuentan con los requerimientos mínimos de área y recursos (C2, C3). En el caso del C4, dicha metodología comprende todos aquellos beneficiarios potenciales o pasados que hayan accedido previamente a algún crédito.

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

El 100% de los funcionarios centrales y delegacionales entrevistados contestaron que existen mecanismos puestos en marcha. Dichos mecanismos son la elaboración de dictámenes técnicos, visitas de supervisión en campo a la unidad de producción pecuaria para verificar que lo que consta en el expediente y solicitudes es congruente (experiencia en el manejo pecuario, instalaciones, etc.), y son considerados suficientes. Asimismo, se coteja que cumplan con toda la documentación solicitada.

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

El 100% de los funcionarios consultados (delegacionales y centrales) consideraron que los mecanismos de notificación existen, son adecuados y convenientes. Las delegaciones regionales notifican, ya sea por escrito mediante una carta de autorización firmada por personal de la delegación regional (C1, C4), además de vía telefónica (C3) o verbalmente (C2).

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

El principal obstáculo es encontrar al solicitante en su unidad de producción pecuaria, para verificar las condiciones de su producción. Otras respuestas involucran la falta de tiempo para llevar a cabo las actividades de este proceso, o incluso la falta de experiencia de los solicitantes.

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

No se detectaron diferencias entre lo señalado y lo realizado en esta etapa.

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

Entre las buenas prácticas reportadas se encuentran el conocimiento que tienen los técnicos de los productores (C2, C4), la experiencia técnica para llevar a cabo las visitas y dictámenes desde las delegaciones (C1, C4), así como la contratación de personal eventual para llevar a cabo la supervisión de los solicitantes (C3).

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

Salvo uno de los funcionarios centrales consultados sobre el componente C2 Repoblación Ovina, quien reportó que no es suficiente el tiempo por falta de personal, la mayoría de los funcionarios centrales y delegacionales reportó que el tiempo es suficiente para la realización de este proceso.

4.1.5. Proceso 5: Convenios con proveedores de bienes y/o servicios

Para este proceso se consultó a 4 proveedores de los componentes.

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

El 100% de los proveedores consultados considera que los procesos vigentes y comunicación con la SEDAGRO es la adecuada y conveniente para la producción oportuna de los apoyos.

- **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)**

El 100% de los proveedores consultados considera que los mecanismos vigentes (control de calidad de equipos, selección genética por un médico veterinario especialista, programas de inseminación artificial, pruebas y constancias) son adecuados y convenientes para la producción oportuna de los apoyos.

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

El 100% de los proveedores consultados considera que sus insumos son los adecuados para la producción oportuna de los apoyos.

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

El principal obstáculo interno que los actores enfrentan en el desarrollo de este paso es financiero. Ya sea dificultades accediendo a créditos (C2); esperando calendarios de pago lentos de SEDAGRO (C1, C4). Hay, sin embargo, dos obstáculos externos adicionales para los proveedores consultados: los tiempos de entrega de jaulas para pollas (C3) y controles sanitarios para evitar incidencias de enfermedades.

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

3 de los 4 proveedores muestreados no reportaron diferencias significativas entre la normatividad y la práctica. Uno de ellos (C3) sin embargo, reportó que en el 2014 existió una compresión en los tiempos de entrega.

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

Entre las buenas prácticas reportadas se mencionaron una buena comunicación con delegaciones regionales para programar pedidos y hacer las compras con el mayor tiempo posible (C3). El apego a la programación y logística, así como el pago en tiempo y el experimentado personal de SEDAGRO fueron buenas prácticas reportadas también (C3). Por último, se destacó el adecuado seguimiento para el control sanitario de las especies a producir (C2). Para este proceso no existe producción o compra de apoyos como tal para C4.

Por su parte, se reportaron también las siguientes áreas de oportunidad: la notificación que se da al proveedor podría servir como garantía de cobro (C1); los propios proveedores consideran que pudieran reducir sus tiempos de entrega (C2), y podría calificar un mayor porcentaje de ganado como genéticamente seleccionado (C3). Para este proceso no existe producción o compra de apoyos como tal para C4.

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

El 100% de los proveedores muestreados consideraron suficiente el tiempo para lograr los objetivos de los programas y componentes.

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**

Para este proceso se consultó también únicamente a los proveedores de los apoyos muestreados; el 100% de los mismos consideró que existen especificaciones claras para el traslado de los apoyos. En el caso del C1, los apoyos se entregaron en granjas de origen y se recomendaron buenas prácticas de traslado; en el caso del componente C2, se vacuna al ganado contra fiebre de embarque y se transportó en remolques adecuados. Otra buena práctica fue la programación por fechas, paquetes y delegación. Al ser entrega directa de los apoyos a los fideicomisarios de primer, segundo o tercer lugar, no existen proveedores para la distribución de los apoyos como tal para C4.

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

El 100% de los proveedores entrevistados cumplió con la distribución de los apoyos, haciendo hincapié en controles internos y en programación.

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

El 100% de los proveedores entrevistados cuenta con infraestructura e insumos suficientes (bodegas, camiones, camionetas, jaulas de traslado y personal) para

distribuir los apoyos. Como en el caso del componente C1 se entregó en granja de origen, no aplicó la pregunta.

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

Los proveedores consultados coincidieron que el pago contra entrega es el principal obstáculo (2 menciones), seguido del tiempo de entrega y contar con el transporte adecuado.

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

De los proveedores consultados, sólo uno (el 25%) consideró que sí hay diferencia en el proceso de pago; posibles causas del retraso puede ser la liberación del recurso internamente en SEDAGRO.

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

Entre las buenas prácticas reportadas se encuentra la elaboración de entrevista previa al beneficiario, para ver si cumple con los requisitos mínimos para recibir el apoyo; asimismo, el ganado criado por el proveedor cuenta con certificado de calidad genética (C1). Otras buenas prácticas reportadas fueron de bioseguridad y sanitarias como calendarios de vacunación; por último, se enfatizó la buena coordinación con delegaciones y el uso de listados (*checklist*) de carga (C3).

Por otro lado, las principales áreas de oportunidad corresponden a limitaciones de insumos (transporte) y de producción para atender a más beneficiarios; también se sugirió que los calendarios de pago podrían ser más rápidos.

Al ser entrega directa de los apoyos a los fideicomisarios de primer, segundo o tercer lugar, no se reportaron respuestas para la distribución de los apoyos como tal para C4.

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

75% de los proveedores consultados respondieron afirmativamente sobre la suficiencia del tiempo para el logro del objetivo.

4.1.7. Proceso 7: Entrega de bienes y servicios

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

En el 100% de los funcionarios delegacionales y centrales encuestados, y en el 99% de los beneficiarios, se reportó que la forma de entrega de los apoyos es la adecuada (en el caso de C1, C2 y C3, entrega en punto previamente definido como puede ser granja o evento; en el caso de C4, depósito directo a la cuenta

del beneficiario). Sólo en el C3 hubo molestia en la forma de la entrega, ya que se reportó que tardaron en llegar.

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

En el 100% de los casos encuestados de funcionarios delegacionales y centrales, se reportó que los puntos de entrega de los apoyos fueron los adecuados. Lo anterior coincide con las respuestas de los beneficiarios (99% de aprobación, salvo el mismo caso de C3).

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

De las 10 autoridades encuestadas (funcionarios delegacionales y centrales), dos de ellos reportaron que la capacidad del proveedor y el tiempo de entrega son los obstáculos más importantes en esta etapa.

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

No se reportaron diferencias significativas entre la normatividad y la práctica.

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

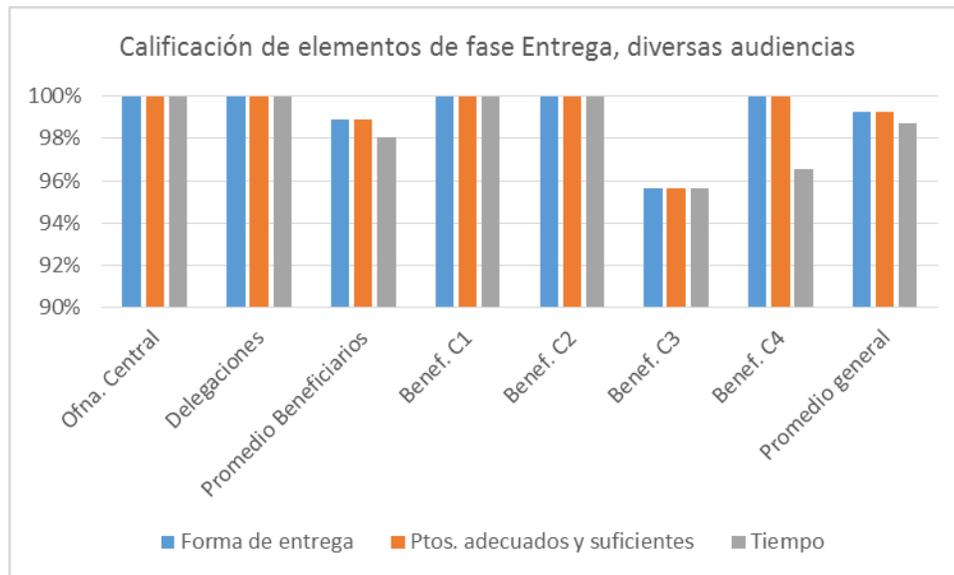
Entre las buenas prácticas detectadas en esta etapa están la buena calidad genética manejada por los proveedores seleccionados (C1, C2), personal suficiente para agilizar entregas (C3), y la coordinación directa entre beneficiario y proveedor (para pagos directos) (C4).

Las áreas de oportunidad detectadas tienen que ver con reducir los tiempos de entrega de los apoyos (C3, C4), así como logísticas complicadas para entregar el apoyo al domicilio del beneficiario. Algunos beneficiarios reportaron que proveedores brindaron crías de muy poca edad (C3), dejaron de brindar los bienes (alimentos) o servicios (capacitación) al cabo de poco tiempo (C3). En el caso de los componentes C1 y C2, no se reportaron áreas de oportunidad.

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

En el 100% de los casos encuestados (funcionarios delegacionales, centrales y beneficiarios), se reportó que los tiempos destinados a la entrega de los apoyos fueron los adecuados. En el caso de C3 y C4, existió 1 beneficiario, que reportó que los apoyos fueron entregados de manera tardía.

Gráfica 6. Calificación de elementos en la fase de Entrega

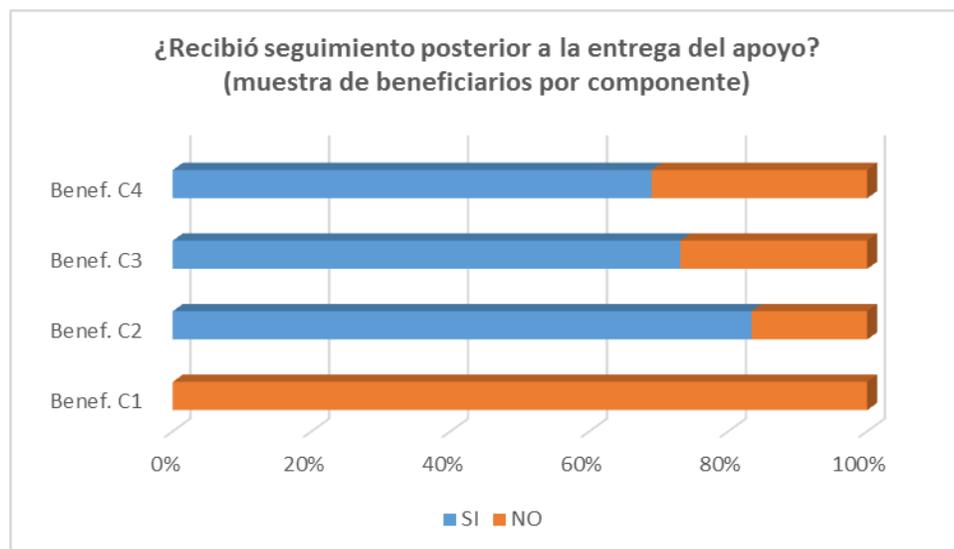


4.1.8. Proceso 8: Seguimiento a beneficiarios

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

En el 100% de los casos reportados, los funcionarios consultados consideraron que los mecanismos (visitas a campo, supervisiones externas) son los adecuados para dar seguimiento a los beneficiarios. Sin embargo, lo anterior contrasta con las respuestas de los beneficiarios por componente:

Gráfica 7. Seguimiento posterior a la entrega del apoyo



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

3 de los 4 funcionarios de los componentes consultados consideraron pertinente el tiempo; sólo en el caso del componente C4 FIGAMEX se reportó que el proceso es lento en comparación al proceso objetivo de comercialización del ganado.

- **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**

De acuerdo con los funcionarios de los componentes consultados, se detectó variabilidad en este proceso. En el caso del componente C1, el muestreo es del 15% de los beneficiarios; para el componente C2, sube a 20%, teniendo una relación promedio de 25 productores por cada asesor / supervisor. Es en el componente C3 donde el porcentaje de muestra sube hasta el 50%; para el componente C4 no se especificó porcentaje de muestra, aunque sí se estipuló que se hacen 3 visitas con el Comité de Fomento y Protección Pecuaria.

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

De acuerdo con los funcionarios de los componentes consultados, se detectó que la falta de recursos y personal para dar seguimiento es el principal obstáculo en esta fase del proceso.

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

Salvo en el caso del componente C4 FIGAMEX, los demás componentes no reportaron diferencias significativas entre la normatividad y la práctica.

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

Las buenas prácticas incluyen tanto la supervisión en campo (la cual da receptividad y correspondencia al beneficiario), como el reporte del mismo beneficiario a las Delegaciones y financiera (todos); hay grupos de trabajo intensivos (C2), la cual permite el mejoramiento de las unidades de producción mediante el seguimiento (C3). Dichos instrumentos de seguimiento permiten identificar incidencia en fallas u omisiones de los proveedores, los cuales están obligados a resarcir el daño o falla (C3). Por lo que respecta al C4, se resalta la relación directa del productor para comunicar avances con la Financiera.

Entre las áreas de oportunidad encontradas figura el ampliar recursos y número de visitas a campo para hacer más detallado el seguimiento. Otra sugerencia es que se podría consolidar al personal interno que existe en diferentes direcciones y/o contratar personal interno adicional para llevar a cabo el seguimiento, en vez de depender de personal externo (C2). Asimismo, la existencia de muchos proveedores complica la logística de seguimiento y garantías (C3); lo anterior

podiera complementar al hecho de que se pague en una sola exhibición a los proveedores, lo cual dificulta el seguimiento al cumplimiento del proveedor a expectativas de servicio. Para el C4, se reportó la falta de personal en campo para verificar, así como que el reembolso de intereses es muy poco.

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

En el 100% de los casos entrevistados (funcionarios delegacionales y centrales), se reportó que los tiempos destinados al seguimiento de beneficiarios fueron los adecuados.

4.1.9. Proceso 9: Supervisión y monitoreo

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

De acuerdo con la información obtenida, hubo discrepancias por componentes, pues los funcionarios del C1 y C3 contestaron que no existe un sistema informático. Sin embargo, los componentes C1, C2, C3 y C4 cuentan con documentación relativa al monitoreo y evaluación (reportes de avance, reportes de erogaciones, minutas de reuniones, hojas electrónicas) que facilitan el cálculo de indicadores y permiten evaluar qué objetivos se han logrado. Asimismo, existen mecanismos de visita/auditoría (interna, realizada por el OIC y externas, llevada a cabo por al menos una instancia ejecutora). En el caso particular del C4, se señaló como mecanismo las sesiones ordinarias que lleva a cabo el Comité Técnico del FIGAMEX para dar monitoreo a los avances.

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

El principal obstáculo radica en los limitados recursos para hacer más detallado el monitoreo.

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

No se reportaron diferencias significativas entre la normatividad y la práctica.

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

La buena práctica más frecuentemente encontrada (C1, C2, C3) fue el uso de herramientas fáciles de actualizar y socializar (ej. Reportes de avance). Para el caso del C4 FIGAMEX, se reconoce la competencia de la FND para llevar a cabo el monitoreo directamente. Entre las áreas de oportunidad en este proceso detectadas sobresale la falta de recursos humanos, materiales y de tiempo para llevar a cabo las tareas del proceso (C1, C2, C3, C4).

En todos los casos se detecta como área de oportunidad la definición de un mecanismo de graduación del beneficiario; es decir, definir indicadores o umbrales que permitan determinar cuándo un beneficiario ha alcanzado una situación de bienestar (alimentario multidimensional, socioeconómico) y por ende no requeriría seguir recibiendo el apoyo.

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

En el 50% de los componentes (funcionarios delegacionales y centrales del C3 y C4), se reportó que los tiempos destinados a la supervisión y monitoreo fueron los adecuados. Los componentes que consideraron inadecuados los tiempos fueron el C1 y C2.

4.1.10. Proceso 10: Satisfacción de beneficiarios

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

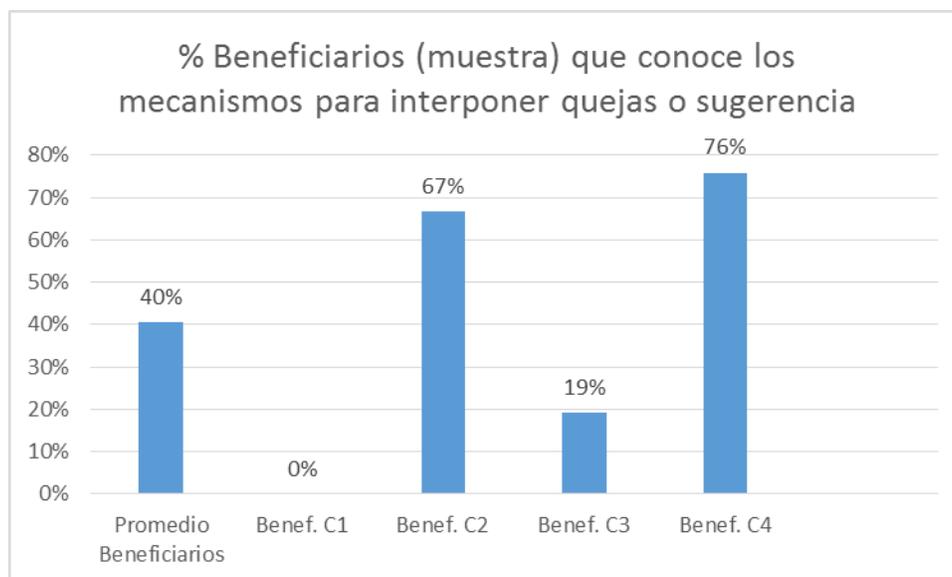
El 67% de los funcionarios de oficinas centrales y el 100% de los delegacionales contestaron afirmativamente sobre la pertinencia de los mecanismos. Sin embargo, se encontró variabilidad significativa entre los componentes; mientras algunos componentes reportaron mecanismos de visita o contacto directo (C1), cuestionario de satisfacción, auditorías y evaluaciones (C2), otros reportaron que los mecanismos no se llevan a cabo formalmente (C4) o simplemente que no son pertinentes (C3) por falta de personal, de recursos financieros y/o carencia de protocolos o instrumentos formales.

- **Conveniencia de los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa**

El 100% de los funcionarios centrales y el 75% de los delegacionales reportaron como convenientes los diferentes mecanismos para interponer un recurso de queja o sugerencia. Lo anterior hace referencia a las facultades del órgano de control interno de la SEDAGRO (C1, C2, C3, C4); sólo en el caso de C4 se suman a las facultades del OIC el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México y la Contraloría del Gobierno del Estado de México.

Sin embargo, lo anterior contrasta con las respuestas obtenidas del muestreo a beneficiarios, de los cuales una alta proporción (40%) desconoce cuál es dicho mecanismo (se destaca que los beneficiarios de los componentes C1 y C3 tuvieron los resultados más adversos):

Gráfica 8. Conocimiento de mecanismos para interponer quejas o sugerencias



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

En todos los casos (C1, C2, C3, C4), los funcionarios citaron el buzón de quejas y sugerencias como el mecanismo principal para conocer la satisfacción del beneficiario, lo cual coincide con los lineamientos de operación.

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

Se detectaron dos principales obstáculos: el primero, la falta de formalización del mecanismo de percepción (C4); el segundo es que en ocasiones el beneficiario malentende el alcance de la asesoría técnica, la cual es limitada a 3 visitas en el año, lo cual para los beneficiarios es poco (C3). Funcionarios del C1 y C2 no reportaron problema alguno.

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

No se reportaron diferencias significativas entre la normatividad y la práctica.

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

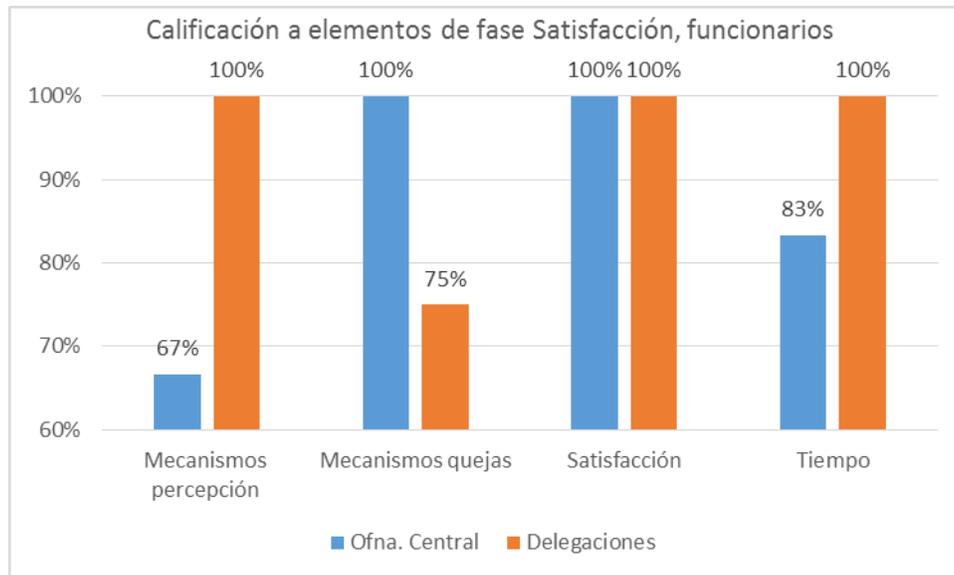
Se reportó un alto porcentaje de satisfacción debido a la asistencia técnica y presencia en las unidades de producción pecuaria (C1, C2); asimismo, las compulsas del OIC suelen tener buenos resultados. Por último, la independencia en el manejo de quejas y sugerencias por parte del OIC garantiza imparcialidad (C2, C3).

Por otro lado, en delegaciones se reporta que, en caso de queja, al productor se le apoya con otro programa, lo cual pudiera no estar resolviendo de raíz las incidencias. Asimismo, una cantidad significativa de solicitantes que quedan fuera del programa se queja (el 30%, según reportó el funcionario del componente C3). En el caso del C4 FIGAMEX se hace hincapié en que no existen los mecanismos formales para encuestar al beneficiario sobre su percepción.

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

9 de los 10 funcionarios consultados consideraron que el tiempo es pertinente.

Gráfica 9. Calificación de elementos en la fase de satisfacción



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

Se presenta a continuación la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), para cotejar cómo las metas, propósito y fin del programa está vinculado con los procesos anteriormente presentados:

Cuadro 3. Matriz de Fomento Pecuario

Objetivo o resumen narrativo	Indicadores			Medios de verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuenci		
Fin					
Contribuir al desarrollo económico del Estado de México, impulsando proyectos productivos, agropecuarios, acuícolas y de infraestructura para fortalecer el campo.	Porcentaje de participación del Sector agropecuario, acuícola y forestal respecto al PIB Estatal.	(Producto interno bruto de la producción agropecuaria, acuícola y forestal año actual / Producto interno bruto Estatal)*100	Anual	Estadísticas agropecuarias de la SEDAGRO, SIAP-OIEDRUS.	Condiciones meteorológicas benignas para el desarrollo agropecuario y acuícola. Recursos de inversión entregados en tiempo y forma, de acuerdo con la periodicidad de cada acción. Los productores cumplen con la parte que les corresponde de acuerdo con las reglas de operación de cada programa o proyecto. buena coordinación inter e intra institucional para la ejecución de los programas y proyectos.
Propósito					
Unidades de producción construidas, ampliadas y/o modernizadas para el desarrollo agropecuario	Unidades Pecuarias Apoyadas para el Mejoramiento de su Infraestructura Productiva.	(Unidades pecuarias beneficiadas con apoyos para el mejoramiento de su infraestructura. / Unidades pecuarias solicitantes de apoyos para el mejoramiento de la infraestructura.) *100	Trimestral	Base de datos de la Unidad dictaminadora y de las áreas operativas.	Suficiencia presupuestal. Interés de los productores en asistir a las ventanillas de atención al público a requisitar las solicitudes. Disponibilidad de ganado de calidad genética.
Componentes					
Apoyo con cabezas de ganado de alta calidad genética para el mejoramiento de la calidad productiva y reproductiva de ganado.	Apoyo para la adquisición de ganado de alta calidad genética.	(Cabezas de ganado de alta calidad genética apoyadas con el programa/ Cabezas de ganado de alta calidad genética solicitadas) *100	Anual	Estadística estatal e información de las áreas operativas.	Condiciones favorables de las variables macroeconómicas en México que favorezcan el poder adquisitivo de los productores pecuarios.

	Capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología mejoradas..	Porcentaje de unidades pecuarias atendidas con servicios para el desarrollo de capacidades.	(Unidades de producción pecuarias atendidas con capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnologías/ Unidades de producción pecuarias solicitantes de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnologías) *100	Trimestral	Bases de datos de la unidad dictaminadora y de las áreas operativas	Interés de los productores para incrementar la capitalización de sus unidades de producción.
	Estatus sanitarios del sector pecuario mejorado para su conservación.	Incidencia de enfermedades pecuarias de importancia económica.	(Casos positivos del ejercicio corriente/ Casos positivos del ejercicio anterior)-1*100	Anual	Comité de Fomento y Protección Pecuaria del Estado de México. Informe mensual.	Disponibilidad de recursos de inversión. Interés de los productores por las acciones preventivas de salud animal. Surgimiento de brotes inesperados de enfermedades.
	Garantías fiduciarias para la engorda de ganado otorgadas.	Garantías fiduciarias otorgadas a engordadores de ganado.	(Garantías fiduciarias otorgadas a engordadores de ganado/ Garantías fiduciarias solicitadas por engordadores de ganado) *100	Trimestral	Base de datos de la Unidad Dictaminadora y de las áreas operativas	Existencia de tasas de interés atractivas para los productores e interés por la capacitación.
	Unidades de producción pecuaria atendidas con sanidad e inocuidad.	Acciones de Sanidad e Inocuidad Pecuaria.	(Acciones de sanidad e inocuidad pecuaria realizadas / Acciones de sanidad e inocuidad pecuaria programadas) *100	Trimestral	Actas d la Comisión de Regulación y Seguimiento de Sanidades.	Disponibilidad de recursos. Interés de los productores por el desarrollo de acciones de sanidad e inocuidad pecuaria en sus unidades de producción.
	Unidades de producción pecuarias equipadas.	Unidades de producción pecuaria equipadas.	(Unidades pecuarias apoyadas con equipamiento pecuario/ Unidades pecuarias solicitantes de equipamiento pecuario) *100	Trimestral	Bases de datos de la unidad dictaminadora y de las áreas operativas	Condiciones favorables de las variables macroeconómicas que inciden en México y que favorezcan el poder adquisitivo de los productores pecuarios.

Actividades						
	Fortalecimiento de los Sistemas Producto Pecuario.	Fortalecimiento y consolidación de los Comités Sistema Producto Pecuario.	(Comités sistema producto pecuario fortalecidos y consolidados/ Comités sistema producto pecuario programados para su fortalecimiento y consolidación) *100	Trimestral	Actas del Comité Auxiliar	Interés de los representantes de los diversos eslabones de las cadenas productivas para gestionar la conformación y fortalecimiento de los comités sistema producto
	Realización de reuniones de los Sistemas Producto Pecuarios.	Reuniones para el fortalecimiento de los Sistemas Producto Pecuario	(Reuniones de Comités Sistema Pecuario, realizadas/ Reuniones de Comités Sistema Producto Pecuario programados) *100	Trimestral	Base de datos de la Unidad Dictaminadora y de las áreas operativas	Existencia de tasas de interés atractivas para los productores e interés por la capacitación.
	Unidades de producción pecuaria certificadas en el uso de buenas prácticas de producción.	Certificación de Unidades Pecuarias en Buenas Prácticas de Producción, Manejo y Manufactura.	(Unidades pecuarias certificadas en buenas prácticas de producción, manejo y manufactura / Unidades pecuarias asesoradas en buenas prácticas de producción, manejo y manufactura) *100	Trimestral	Comités de sanidad agropecuaria. Informes mensuales.	Disponibilidad de recursos de inversión. Interés de los productores por mejorar las condiciones de inocuidad alimentaria.
	Equipamiento de unidades productivas pecuarias	Porcentaje de atención de apoyos sociales relacionados con la avicultura	(Solicitudes de apoyos sociales recibidas/ Solicitudes de apoyos sociales atendidas) *100	Trimestral	Bases de datos de la unidad dictaminadora y de las áreas operativas	Condiciones favorables de las variables macroeconómicas que inciden en México y que favorezcan el poder adquisitivo de los productores pecuarios.
	Mejoramiento y mantenimiento de los estatus sanitarios del sector pecuarios.	Porcentaje de atención del programa de acompañamiento sanitario.	(Productores atendidos con el programa de acompañamiento sanitario/ Productores que solicitaron el apoyo del programa de acompañamiento sanitario) *100	Trimestral	Datos estadísticos de la Dirección de Sanidad Agropecuaria.	Disponibilidad de recursos de inversión. Interés de los productores por las acciones preventivas de salud animal. Surgimiento de brotes inesperados de enfermedades.

	Otorgamiento de las garantías fiduciarias para la engorda de ganado	Productores con pago oportuno de crédito beneficiados con reintegro de intereses.	(Engordadores de ganado beneficiados con garantía y reintegro del 50% de intereses/ Engordadores de ganado beneficiados con garantías fiduciarias) *100	Trimestral	Base de datos de la Unidad Dictaminadora y de las áreas operativas	Existencia de tasas de interés atractivas para los productores e interés por la capacitación.
	Seguimiento de solicitudes de mejoramiento genético.	Porcentaje de atención a solicitudes de mejoramiento genético presentadas.	(Solicitudes de mejoramiento genético atendidas/ Solicitudes de mejoramiento genético recibidas) *100	Trimestral	Base de Datos de la Unidad Dictaminadora y de las ventanillas de atención	Suficiencia presupuestal. Interés de los productores en asistir a las ventanillas de atención al público a requisitar las solicitudes. Disponibilidad de ganado de calidad genética.



Específicamente, la meta o fin del Programa de Fomento Pecuario es “contribuir al desarrollo económico del Estado de México, impulsando proyectos productivos, agropecuarios, acuícolas y de infraestructura para fortalecer el campo”. Por su parte, el propósito único se enfoca a “las unidades de producción pecuaria construidas, ampliadas y/o modernizadas para el desarrollo agropecuario”. Dado lo anterior, se presenta a continuación cómo cada componente articula sus procesos hacia la consecución de la meta y propósito.

Las entrevistas realizadas a los involucrados (beneficiarios, proveedores, funcionarios centrales y delegacionales) sugieren que, en general, los procesos están articulados y alineados a la generación de resultados relevantes para el cumplimiento de las metas a nivel propósito. En el caso de C1, C2, C3 y C4 la entrega de apoyos para los beneficiarios mexiquenses incide directamente en el mejoramiento genético y en el aumento de la oferta pecuaria en la entidad.

Específicamente, el C1 Desarrollo Pecuario tiene como propósito mejorar las condiciones de vida de las familias en zonas rurales y zonas con alta marginación, otorgando apoyos para la adquisición de vientres y sementales bovinos, ovinos, porcinos y caprino a productores pecuarios o aquellos que deseen incursionar en esta actividad en el territorio Estatal; asimismo, su propósito es mejorar la calidad genética de los hatos, rebaños y piaras de la entidad.

El componente C2 Repoblación Ovina Mexiquense, por su parte, prevé incrementar la disponibilidad de carne de ovino para el consumo humano en el Estado de México y garantizar el abasto de alimentos de origen animal, a través del fortalecimiento de la ovinocultura, fomentando el crecimiento de los inventarios y la repoblación de los rebaños estatales, mejorando así la productividad y rentabilidad de los productores mexiquenses y la calidad de vida de sus familias. Lo anterior se logra a través del subsidio para la adquisición de hembras nacionales o importadas a productores que cuenten con recursos e infraestructura para su explotación, fomentando la ganadería intensiva, orientándola a las zonas con potenciales productivos.

Los objetivos del componente C3 Proyectos Especiales Pecuarios son la promoción de la actividad pecuaria de especies menores y subproductos de origen animal para el autoconsumo y la comercialización local en la entidad; asimismo, el abatimiento de la condición de pobreza alimentaria con la consolidación de unidades y/o núcleos familiares de producción. Por último, se pretende fomentar la vocación pecuaria de las diversas regiones de la entidad

Por último, es objetivo del componente C4 FIGAMEX el impulsar el desarrollo integral de los productores pecuarios y acuícolas, mediante el acceso a financiamiento y garantías líquidas.

Habiendo expuesto los objetivos de cada componente y cómo se articulan con la consecución de la meta y propósito del Programa de Fomento Pecuario, se señalan a continuación diversos hallazgos a lo largo de los procesos, los cuales limitan los resultados obtenidos, seguido de recomendaciones para integrar diversos indicadores de suficiencia y eficacia, para contribuir a minimizar



desviaciones con respecto al plan, o permitir monitorear el desarrollo de los procesos.

En la etapa de **planeación**, la liberación tardía de los recursos financieros fue uno de los hallazgos más recurrentes (se presentó en todos los componentes), lo cual limita la efectividad de los funcionarios y proveedores. Por lo anterior, se sugieren los siguientes indicadores, que pueden contribuir a una mejor planeación acorde a objetivos y radicación de recursos a tiempo:

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de cumplimiento con la MIR	Mide la relación de programas que tienen MIR	$\frac{\# \text{ programas con MIR}}{\# \text{ programas totales}} * 100$	Entrevista a funcionarios.	Anual
Índice de planeación presupuestal	Mide la relación entre los recursos solicitados y asignados	$\frac{(\text{Presupuesto autorizado})}{(\text{presupuesto solicitado})} * 100$	Avances Físico Financieros.	Anual
Índice de pertinencia en la planeación de los recursos	Mide la pertinencia de la radicación de los recursos con respecto a la planeación del componente	$\frac{(\text{Valor asignado a la pertinencia en la programación de los recursos})}{2} * 100\%$	Avances Físico Financieros / Entrevista a funcionarios.	Anual

Donde los valores asignables serían como sigue:

- Si la programación de los recursos no se apega a la planeación estatal=0;
- Si la programación de los recursos se apega parcialmente a la planeación estatal =1;
- Si la programación de los recursos se apega totalmente a la planeación estatal =2.

En la fase de **difusión**, una porción significativa de beneficiarios (C3), así como de funcionarios (C1, C2, C4) reportaron tiempo limitado y falta de contacto entre las áreas, lo cual pudiera limitar la estrategia y el impacto del proceso. Por lo anterior, se sugieren los siguientes índices:

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia en la campaña impresa	Mide la pertinencia de la difusión con respecto a la planeación del componente	$\frac{\# \text{ trípticos y carteles publicados y entregados}}{\# \text{ carteles en programa anual de publicaciones}}$	Entrevistas en Delegaciones.	Anual



Índice de suficiencia de reuniones	Mide la diferencia o tasa entre las reuniones de difusión reales contra plan	# reuniones reales / # reuniones planeadas	Minutas de reunión / Entrevistas.	Anual
Índice de eficacia en la difusión del componente	Mide la pertinencia de la difusión con respecto a la planeación del componente	(Valor de la difusión real / 2)*100%	Gacetas de Gobierno del Estado de México / Fecha de publicación / Entrevista a funcionarios delegacionales y centrales / Entrevista a beneficiarios.	Anual

Donde los valores asignables serían como sigue:

- Si la difusión de los componentes sufre un retraso mayor a 2 meses=0;
- Si la difusión de los componentes sufre un retraso de hasta 2 meses =1;
- Si la difusión de los componentes se apega totalmente a la planeación =2.

Para el proceso de **solicitud** de apoyos se sugieren los siguientes indicadores:

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia en la aprobación	Mide la relación entre solicitudes aprobadas y emitidas	# Solicitudes aprobadas / # solicitudes emitidas	Dictámenes técnicos; delegaciones.	Anual
Índice de eficacia en la emisión	Mide la relación entre solicitudes emitidas e ingresadas por el beneficiario	# solicitudes ingresadas / # Solicitudes emitidas	Dictámenes técnicos; delegaciones.	Anual
Índice de eficacia en la instalación de ventanillas	Mide la relación entre ventanillas abiertas vs. plan	# Ventanillas instaladas / # ventanillas a instalar en plan	Encuestas / Delegaciones.	Anual

Para el proceso de **selección de beneficiarios**, se sugiere el siguiente indicador:

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia contra año anterior	Mide la relación entre solicitudes aprobadas de años anteriores	# Solicitudes aprobadas / # solicitudes aprobadas año-1	Dictámenes técnicos; delegaciones; reportes históricos.	Anual

Para el proceso de **convenios con proveedores de bienes y/o servicios**, se sugiere el siguiente indicador:



Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia contra plan	Mide la relación entre la realidad y lo planeado	# Apoyos producidos / # apoyos en plan	Relación de apoyos; listado de beneficiarios; reporte de proveedores.	Anual

Para el proceso de **distribución de apoyos**, se sugiere el siguiente indicador:

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de suficiencia en infraestructura	Mide la relación entre la realidad y lo planeado	# bodegas / centros de distribución reales / bodegas o centros en plan	Reporte de proveedores.	Anual

El proceso de **entrega del apoyo** es clave para la consecución del propósito y meta del programa. Dado que en estas fases del proceso se reportó una sobre demanda del 30% (C1), se sugieren los siguientes indicadores de SUFICIENCIA, los cuales permitirán determinar la tasa de atención que tienen los productores beneficiados, a partir del universo de solicitantes, así como si existe oportunidad en la entrega de los apoyos:

Nombre del indicador	Dimensión de desempeño	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de cumplimiento en la entrega de apoyos	Suficiencia	$(\text{Número de personas que recibieron apoyos}) / (\text{Número total de personas que entregaron solicitud de apoyo}) * 100\%$	Muestreo ventanillas / Registros.	Mensual
Índice de cumplimiento en la radicación de recursos	Suficiencia	$(\$ \text{ monto comprometido}) / (\$ \text{ monto autorizado}) * 100\%$	Avances físico-financieros; Registros.	Mensual
Índice de oportunidad en la entrega del apoyo al beneficiario	Suficiencia	Valor asignado a la entrega del apoyo al beneficiario / 2	Registros administrativos / Avances físico-financieros.	Mensual

Donde el valor asignado dependerá de si:

- la entrega del apoyo al beneficiario ocurre en un periodo menor a 15 días hábiles posteriores al dictamen de la solicitud de apoyo y antes del 31 de agosto =2;
- la entrega del apoyo al beneficiario ocurre en un periodo mayor a 15 días hábiles posteriores al dictamen de la solicitud de apoyo y antes del 31 de agosto =1;



- la entrega del apoyo al beneficiario ocurre en un periodo mayor a 15 días hábiles posteriores al dictamen de la solicitud de apoyo y después del 31 de agosto =0.

Los anteriores indicadores debieran ser complementados con otros, tomando en cuenta el desempeño en los procesos de **seguimiento**, ya que, en todos los casos muestreados, existieron beneficiarios que no reportaron visitas en rangos significativamente variados (C1, C2, C3, C4).

Nombre del indicador	Dimensión de desempeño	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de suficiencia en el seguimiento	Suficiencia	(Número de personas que recibieron seguimiento) / (Muestra de personas que recibieron el apoyo) * 100%	Muestreo ventanillas / Avances físico-financieros / Reportes de visita.	Mensual
Índice de morosidad (C4)	Eficacia	(Número de beneficiarios morosos) / Muestra * 100%	Reportes de visita.	Anual
Índice de mortalidad	Suficiencia	(Número de beneficiarios que reportan ganado muerto) / Muestra * 100%	Reportes de visita.	Anual

Durante el proceso de **supervisión y monitoreo** se detectó que los recursos (humanos, principalmente) resultan insuficientes para llevar a cabo una adecuada medición. Asimismo, se detectó que no hay un mecanismo de graduación de los beneficiarios; es decir, un indicador que permita determinar si el apoyo incidió lo suficiente en la situación del beneficiario para que en el futuro se asigne a otro más. Para contribuir a la suficiencia del proceso, se sugieren los siguientes indicadores:

Nombre del indicador	Dimensión de desempeño	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia en supervisión	Eficacia	(Número de beneficiarios visitados / (Número de beneficiarios representativos de la muestra) * 100%	Listado de beneficiarios por Delegación Regional; metodología de selección de muestra.	Anual
Índice de graduación del beneficiario	Eficacia	(Número de beneficiarios graduados / (Número de beneficiarios del componente) * 100%	Reportes físico - financieros; visitas a campo; cuestionarios.	Anual

El anterior indicador pudiera complementarse con los siguientes indicadores del proceso de **satisfacción del beneficiario**, debido a que se detectó que los recursos (humanos, financieros, materiales) resultan insuficientes para llevar a cabo una adecuada medición en este proceso:



Nombre del indicador	Dimensión de desempeño	Fórmula de cálculo	Fuente de información	Frecuencia de medición
Índice de eficacia en la resolución de quejas	Eficacia	$(\text{Número de personas que recibieron respuesta satisfactoria}) / (\text{Número de personas que interpusieron quejas}) * 100\%$	Reportes OIC.	Mensual
Índice de incidencias	Eficacia	$(\text{Número de personas que presentaron queja} / (\text{Número de beneficiarios})) * 100\%$	Reportes OIC.	Anual
Tiempo promedio de resolución	Eficacia	$\Sigma (\text{tiempo de resolución de quejas } 1...n) / n$	Reportes OIC.	Anual
Índice de satisfacción sobre la calidad del apoyo	Eficacia	$\Sigma (\text{Calificación sobre la calidad del apoyo} * \text{Número de beneficiarios en muestra}) / \text{Número de beneficiarios} * 100\%$	Cuestionarios a beneficiarios (muestra).	Anual
Índice de satisfacción sobre el precio del apoyo	Eficacia	$\Sigma (\text{Calificación sobre el precio del apoyo} * \text{Número de beneficiarios en muestra}) / \text{Número de beneficiarios} * 100\%$	Cuestionarios a beneficiarios (muestra).	Anual
Índice de satisfacción global del apoyo	Eficacia	$\Sigma (\text{Calificación del apoyo} * \text{Número de beneficiarios en muestra}) / \text{Número de beneficiarios} * 100\%$	Cuestionarios a beneficiarios (muestra).	Anual

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

Buenas prácticas	Fortalezas	Áreas de oportunidad	Debilidades
* Apego a lineamientos operativos. Requerimientos para el desarrollo de proveedores que producen y distribuyen apoyos de calidad.	* Personal operativo conoce los lineamientos y políticas. Experiencia en el conocimiento de créditos y financiamiento (C4 FIGAMEX).	* Eficiente comunicación entre el personal operativo y los beneficiarios. * Escasos recursos para supervisión / monitoreo y seguimiento. Pago a proveedores. Seguimiento a fallas / omisiones de proveedores. Formalización del proceso de monitoreo y evaluación (C4 FIGAMEX).	* Recursos materiales, de tiempo y humanos limitados. * Retrasos en la radicación de los recursos. * Desconocimiento del programa por parte de los solicitantes potenciales (C4 FIGAMEX).

4.3.1. Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

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

De manera general, en todos los componentes se reportó por parte de los beneficiarios la posibilidad de recibir mayores apoyos, lo cual entra en conflicto con los toques estipulados en las líneas de operación. En el caso del C1, se detectó una sobredemanda del 30%, en la solicitud de los apoyos, la cual no pudo ser atendida debido a que los toques presupuestales están normados en las reglas de operación. En el caso del C3, uno de los beneficiarios reportó como área de oportunidad que los apoyos no han sido consecutivos; más bien, están condicionados a los beneficiarios que no han recibido apoyos en años anteriores. Lo anterior pudiera suponer una limitante normativa para permitir al beneficiario que ha demostrado desempeños positivos, la posibilidad de continuar beneficiándose del apoyo. De manera general (C1, C2, C3, C4), se destaca en las líneas de operación que las tareas de seguimiento y monitoreo en sitio deben ser llevadas a cabo por las Delegaciones Regionales. Lo anterior es potencialmente un área de oportunidad, ya que la normatividad actual inhibe la creación de economías de escala. Por el contrario, si se estipulara la contratación de supervisores eventuales de manera centralizada, los supervisores tendrían un alcance estatal, en vez de delegacional, y las delegaciones sufragarían una fracción del costo actual que ahora mantienen.

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

No se reportaron.

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

Se consolida a continuación un listado de los principales procesos en los que se presentan los cuellos de botella más significativos:

FASE	INCIDENCIA	CAUSA
1. PLANEACIÓN	Radicación tardía de recursos financieros / presupuestales.	Desviaciones conforme al plan de la DGP / Liberación de recursos tardía hacia la SEDAGRO de otras entidades (Tesorería).
2. DIFUSIÓN	Medios de difusión tradicionales son insuficientes.	Falta de recursos o liberación de la difusión.
5. SOLICITUD DE	Beneficiarios con	Documentación difícil de conseguir (ej.



FASE	INCIDENCIA	CAUSA
LOS APOYOS	expedientes incompletos.	Título de acreditación de propiedad).
8. SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO	Seguimiento inexistente o insuficiente a los beneficiarios.	Falta de recurso (humano, tiempo, financiero).
7. SUPERVISIÓN Y MONITOREO		

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

En todos los casos se reportó personal insuficiente para poder supervisar internamente los procesos, debido a que la disponibilidad presupuestal para la contratación de personal es escasa. Se sugiere consolidar los recursos destinados para supervisión de los diferentes programas y/o componentes (incluso aquellos fuera de la DGP), y que esta capacidad consolidada se utilice; alternativamente se puede hacer una consolidación similar y contratar sólo recursos humanos adicionales complementarios.

En el caso específico del componente C4 FIGAMEX, el desconocimiento por parte de los beneficiarios del programa y sus beneficios. Lo anterior se pudiera resolver con una partida adicional para trípticos o promoción; alternativamente, se pueden utilizar tecnologías de información para hacerles llegar un mensaje al celular.

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

En la mayoría de los casos se reportó que el personal es experimentado, lo cual facilita la aplicación de los programas y componentes en todas sus fases. Dicha experiencia permite que el mismo recurso humano pueda desempeñar diversas funciones en los procesos de planeación, selección de beneficiarios, coordinación con proveedores y hasta monitoreo y seguimiento. Lo anterior también facilita la selección de insumos de calidad y que cumplen la normatividad de bioseguridad y sanitaria, lo cual se traduce en manejo adecuado de los paquetes tecnológicos y apoyos pecuarios.

Los beneficios derivados de la implementación de buenas prácticas, se reflejan en una reducción / optimización de tiempos significativa. Implementar las buenas prácticas en la selección de proveedores con buen historial de cumplimiento y/o desempeño sanitario incide en la entrega de vientres, sementales, pavos, pollas y conejos de calidad y menormente susceptibles a enfermedades y/o aspectos sanitarios. Así, se tiene que en el caso específico del C1, C2 y C3, la selección de proveedores antes tenía mayor grado de variabilidad en la calidad de apoyo entregado, aspecto que se ha venido mejorando.

4.4. Propuesta de modificación de la normatividad

C1 Desarrollo Pecuario

Se recomienda modificar la normatividad existente para incrementar recursos de los apoyos. Una figura puede ser complementar recursos federalizados, o mejorar los criterios de selección de los beneficiarios. Asimismo, si se considerara dentro de la norma elementos como la estacionalidad y la liberación de recursos, lo anterior permitiría disponer de tiempos de operación mayores.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense *C3 Proyectos Especiales Pecuarios*

En estos componentes también se hace patente la necesidad de elevar a rango normativo una mejor logística de liberación de recursos, lo que se traduciría en tiempos de operación más holgados. Asimismo, dado que se reporta un alto porcentaje (alrededor del 30%) de solicitantes que no alcanzan a ser beneficiados por este componente, se recomienda aumentar las partidas de apoyo, así como las partidas destinadas a monitoreo, evaluación y seguimiento de los mismos.

Otra sugerencia normativa realizada por uno de los funcionarios consiste en plasmar en la normatividad la posibilidad de extender la asistencia técnica a los beneficiarios del programa, con el fin de mantenerla al menos durante 2 años consecutivos, así como buscar complementar o brindar apoyos adicionales (como por ejemplo a infraestructura).

Capítulo V

Conclusiones

I. Descripción del programa y de su operación

C1 Desarrollo Pecuario

El componente C1 Desarrollo Pecuario tiene como propósito mejorar las condiciones de vida de las familias en zonas rurales y zonas con alta marginación, otorgando apoyos para la adquisición de vientres y sementales bovinos, ovinos, porcinos y caprino a productores pecuarios o aquellos que deseen incursionar en esta actividad en el territorio Estatal. Otro de sus propósitos es mejorar la calidad genética de los hatos, rebaños y piaras de la entidad.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

El objetivo de este componente es incrementar la disponibilidad de carne de ovino para el consumo humano en el Estado de México y garantizar el abasto de alimentos de origen animal, a través del fortalecimiento de la ovinocultura. El componente está orientado a aumentar los inventarios y la repoblación de los rebaños estatales; con ello se busca mejorar la productividad y rentabilidad de los productores mexiquenses y la calidad de vida de sus familias. Lo anterior se logra a través del subsidio para la adquisición de hembras nacionales o importadas a productores que cuenten con recursos e infraestructura para su explotación, fomentando la ganadería intensiva.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Los objetivos de este componente son la promoción de la actividad pecuaria de especies menores y subproductos de origen animal para el autoconsumo y la comercialización local en la entidad. Con ello, se busca abatir la condición de pobreza alimentaria con la consolidación de unidades y/o núcleos familiares de producción, fomentando a su vez la vocación pecuaria de las diversas regiones de la entidad.

C4 FIGAMEX

El objetivo de este componente es impulsar el desarrollo integral de los productores pecuarios y acuícolas; mediante el acceso a financiamiento y garantías líquidas se cubre con los procesos que integran la operación del componente.

De manera general, la operación de los componentes es influenciada por condicionantes internas y externas, las cuales inciden en los procesos de planeación, ejecución de actividades diversas como difusión, recepción de solicitudes, selección de beneficiarios, compra, distribución y entrega de los



apoyos, así como seguimiento, supervisión y monitoreo posteriores para lograr la satisfacción de los beneficiarios. Éstos últimos reciben los apoyos en los tiempos señalados.

II. Descripción, identificación y clasificación de los procesos del programa

Tomando en cuenta la clasificación de los procesos prevista en el Modelo General (capítulo 2), la evaluación indica que en la operación los 4 componentes llevan a cabo los 10 procesos de manera satisfactoria. Sin embargo, es importante mencionar que el proceso de seguimiento, supervisión y monitoreo es donde se encontró una mayor cantidad de observaciones.

FASE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
1. PLANEACIÓN	Aquí se definen misión, visión, fin, objetivos y metas. Asimismo, asocia indicadores de desempeño para monitorear el cumplimiento de los objetivos en base a un contexto y los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, tiempo, etc.).	Estratégico
2. DIFUSIÓN	Este proceso articula toda la estrategia de comunicación e información para que la población en general (e idealmente la población objetivo) conozca las características del programa, sus reglas, objetivos y beneficios, sus ventanillas de operación, tiempos, mecánicas operativas y requisitos.	Estratégico
3. SOLICITUD DEL BIEN O SERVICIO	Contiene las acciones, subprocesos, y mecanismos que permiten a la dependencia registrar, integrar y actualizar la información de los beneficiarios potenciales (ejemplo: formas de registro o solicitudes de apoyo para el año en curso).	Estratégico
4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS	Contiene las acciones hacia el interior de la dependencia que permitirá analizar los expedientes técnicos y conocer qué solicitudes fueron seleccionadas para recibir el apoyo del componente.	De apoyo
5. CONVENIOS CON PROVEEDORES DE BIENES / SERVICIOS	Contiene las acciones de los proveedores encaminadas a la producción de los apoyos que son parte de los apoyos de los componentes.	Clave
6. DISTRIBUCIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS	Este proceso está encaminado a que los apoyos se acerquen a la delegación regional / domicilio del beneficiario.	Clave
7. ENTREGA DE LOS BIENES Y SERVICIOS	Este proceso articula las subrutinas y actividades encaminadas a que el beneficiario reciba el bien o servicio que se estipula en el programa/ componente.	Clave



FASE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
8. SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO	La Dirección General Pecuaria, a través de la Dirección de Ganadería, es la unidad administrativa que deberá establecer, y en su caso operar y supervisar el proceso de seguimiento del programa y componentes sujetos a este proceso.	Estratégico
9. SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Contiene las acciones, subprocesos, y mecanismos internos (DGP) y externos (despacho evaluador) que permiten validar en sitio y con avances físicos-financieros el que se haya entregado el apoyo.	Estratégico
10. SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO	Mecanismo mediante el cual los beneficiarios pueden interponer el recurso de queja y/o denuncia del programa.	Clave

III. Resultados

A nivel general, la operación del Programa de Fomento Pecuario, a través de sus 4 componentes (C1 Desarrollo Pecuario, C2 Repoblación Ovina Mexiquense, C3 Proyectos Especiales Pecuarios y C4 FIGAMEX) contribuyó con lo siguiente:

- La repoblación de 6,000 cabezas de ganado de diferentes especies pecuarias a productores mexiquenses, cumpliendo al 100% con lo planeado;
- Se atendieron 948 solicitudes para mejoramiento genético, de las 1,000 programadas (94.8%)
- 49 unidades de producción pecuarias (UPPs) atendidas con capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnologías, cumpliendo con el 70% de lo planeado (70 UPPs totales o atendidas)
- 140 Unidades pecuarias beneficiadas con apoyos para el mejoramiento de su infraestructura, contra 136 en plan (cumplimiento al 100%)
- Entrega de 100,000 paquetes de pollas de postura, superando el 100% de cumplimiento del indicador de 50,000 apoyos sociales para la avicultura
- El otorgamiento de 35 garantías fiduciarias, cumpliendo con el 70% de lo planeado (50 garantías);
- 72 engordadores beneficiados con garantía y reintegro del 50% de intereses, contra 100 planeados (cumplimiento al 72%)
- 70 engordadores beneficiados con garantías fiduciarias (contra 150 planeados, 47% de cumplimiento)

Respecto a los indicadores de eficacia y suficiencia de cada componente, se concluye que el Programa y componentes obtuvieron un 93% de eficacia promedio y un 83% de suficiencia en sus procesos.

- Respecto a la difusión, se detectaron áreas de oportunidad en la eficiencia (C3, C4) y suficiencia (todos los componentes)
- La entrega de apoyos fue insuficiente en los componentes C3 y C4;



- El seguimiento a beneficiarios fue insuficiente en los componentes C1, C2 y C4; siendo asimismo ineficaz en C1.
- La supervisión y monitoreo fue insuficiente en los componentes C1, C2, C3); siendo asimismo ineficaz en C1.
- La satisfacción del beneficiario fue insuficiente e ineficaz en los componentes C1 y C3.

PROCESO	C1 Desarrollo Pecuario		C2 Repoblación Ovina Mexiquense		C3 Proyectos Especiales Pecuarios		C4 FIGAMEX	
	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia	Eficacia	Suficiencia
1. Planeación	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Difusión	2	1	2	1	1	1	1	1
3. Solicitud de bienes/servicios	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 bienes/servicios	2	2	2	2	2	2	2	2
7. Entrega de bienes/servicios	2	2	2	2	2	1	2	1
8. Seguimiento a beneficiarios	1	1	2	1	2	2	2	1
9. Supervisión y monitoreo	1	1	2	1	2	1	2	2
10. Satisfacción del beneficiario	1	1	2	2	1	1	2	2
TOTAL	17	16	20	17	18	16	19	17
Eficacia					Suficiencia			
$(17 + 20 + 16 + 19) / 20 = 92.5$					$(16 + 17 + 16 + 17) / 20 = 82.5$			

Capítulo VI

Recomendaciones

1. Proyecto de implementación

a) Implementar simplificaciones administrativas e indicadores específicos por proceso para asegurar la generación de productos en tiempo y forma a las áreas pertinentes

Dichos mecanismos pueden ser simplificaciones administrativas, o el cálculo de indicadores de pertinencia en la fase de planeación, como se sugirió en la Sección de Resultados 4.2.

b) Considerar ampliar campaña de difusión de apoyos para cumplir con los criterios de eficacia (C3, C4) y suficiencia (C1, C2, C3, C4) de los componentes

Una respuesta habitual en los beneficiarios (e incluso a nivel de funcionarios), es que la difusión podría mejorar. Una campaña de difusión con elementos adicionales (se sugiere complementar a los medios tradicionales el uso de tecnologías de información y comunicación, TICs, como son llamadas telefónicas y el uso del sistema de mensajería móvil) pudiera garantizar que el 100% del padrón de beneficiarios potenciales tenga acceso a la información en el momento oportuno.

c) Considerar introducir mecanismos adicionales para los procesos de seguimiento al beneficiario (C1, C2, C3, C4)

Uno de esos mecanismos pudiera ser ampliar el periodo de acompañamiento técnico post-entrega de apoyos (uno de los funcionarios entrevistados sugirió al menos 2 años a partir de la entrega del apoyo). Otro puede ser la introducción de esquemas de contratación flexibles (por administración, eventuales, etc.), diseñados desde un esquema central, regional o inter-delegacional. Lo anterior permitiría la creación de economías de escala, pues las delegaciones sufragarían una fracción del costo habitual.

d) Considerar introducir mecanismos adicionales para garantizar criterios de eficacia (C1) y suficiencia (C1, C2, C3, C4) en los procesos de monitoreo y supervisión

Se encontraron variaciones particulares por componente; sin embargo, la totalidad de ellos reportaron insuficiencia en un sistema informático de soporte. Para mitigar lo anterior, pudiera pensarse en un recurso en línea (página web) interno en el cual las delegaciones pudieran ingresar los datos relativos al monitoreo y supervisión (ej. Procesamiento de facturas, reportes, avances físicos-financieros), el cual pudiera ser accedido por las áreas que requieren compilar dicha información en tiempo real.



e) Considerar reforzar la difusión de los mecanismos de satisfacción del beneficiario (C1, C3)

Para aquellos componentes donde la muestra de beneficiarios reportó un desconocimiento de los diferentes mecanismos de percepción (C1, C3), se sugiere utilizar los canales existentes (técnicos, delegaciones, comisariados ejidales) e incluso complementar con adicionales (carteles, campañas, uso de mensajería móvil SMS) para abatir el índice de desconocimiento de los beneficiarios.

f) Considerar la introducción de esquemas de acompañamiento técnico post-entrega del apoyo para impulsar economías de escala y lograr la “graduación” del beneficiario.

Se deberán encontrar mecanismos innovadores para superar las limitaciones de recursos y asegurar un acompañamiento técnico posterior a la entrega de los bienes y/o servicios; lo anterior permitirá dar seguimiento al aprovechamiento de los mismos y monitorear con precisión el impacto a la calidad de vida del beneficiario. Una vez logrado lo anterior, se podrán fijar criterios para “graduar” al beneficiario; es decir, definir qué condiciones - umbral (socioeconómicas, de ingreso, de alimentación, etc.) se desean alcanzar, para, en su momento, destinar el apoyo a beneficiarios más necesitados.

Bibliografía

1. Documental.

a. Documentos de política sectorial.

- CONEVAL, Estadísticas de pobreza en el Estado de México. Accesible en <http://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/EstadodeMexico/Paginas/principal.aspx>
- Diagnóstico del sector rural y pesquero de México (SAGARPA/FAO, 2012). Accesible en:
- <http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Lists/Otros%20Estudios/Attachments/47/1%20Diagn%C3%B3stico%20del%20sector%20rural%20y%20pesquero.pdf>
- Gobierno del Estado. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.
- González Díaz, J. et al. (2013). *La territorialización de la política pública en el proceso de gestión territorial como praxis para el desarrollo*. Cuadernos de Desarrollo Rural, 10 (72), 243-265.
- INEGI. Comunicado de Prensa PIB por entidad federativa 2014. Accesible en: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_12_2.pdf
- SEDESOL, Microrregiones, 2014. Accesible en: <http://www.microrregiones.gob.mx/>
- SIAP, Infografía Agroalimentaria del Estado de México, 2014. Accesible en: <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/infografias-agroalimentarias-2014?idiom=es>

b. Documentos normativos.

- Gobierno del Estado de México. FIDAGRO. Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR). Gaceta No. 41 del 1° de marzo de 2010.
- Gobierno del Estado. Gaceta del Gobierno No. 53. Fecha: 21-03-2014.
- Gobierno del Estado. Gaceta del Gobierno No. 63. Fecha: 04-04-2014.
- Gobierno del Estado. Gaceta del Gobierno No. 81. Fecha: 30-04-2013.

c. Documentos sobre el programa.

- Gobierno del Estado de México. Anexos Técnicos. Programa Sectorial 2012-2017.

d. Base de datos.

- Bases de datos proporcionada por la Dirección General Pecuaria.



2. Entrevistas a funcionarios responsables de los programas.

- Entrevista al MVZ Alejandro Ortiz (C1 Desarrollo Pecuario)
- Entrevista al MVZ Javier Pedraza (C2 Repoblación Ovina Mexiquense)
- Entrevista al MVZ Marco Téllez (C2 Repoblación Ovina Mexiquense)

- Entrevista al Ing. Francisco Nava (C3 Proyectos Especiales Pecuarios)
- Entrevista a la MVZ Elizabeth Delgadillo (C3 Proyectos Especiales Pecuarios)
- Entrevista al Ing. Federico Yerena (C4 FIGAMEX)

3. Entrevistas a 156 beneficiarios de los programas (según metodología detallada en Anexo XI)

Anexos

Anexo I. Características generales del programa.....	62
Anexo II. Descripción general de operación del programa.....	73
Anexo III. Descripción de procesos.....	75
Anexo IV. Modelo de procesos.....	86
Anexo V. Identificación y equivalencia de procesos.....	87
Anexo VI. Elementos mínimos para la medición de suficiencia.....	89
Anexo VII. Resumen de indicadores y atributos de los procesos.....	90
Anexo VIII. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas.....	92
Anexo IX. Propuesta de modificación a la normatividad del programa.....	105
Anexo X. Valoración de procesos.....	108
Anexo XI. Metodología de evaluación.....	109

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:
PROGRAMA DE FOMENTO PECUARIO
- 3.2 En caso de que aplique, listar los proyectos pertenecientes al programa:

 - C1. DESARROLLO PECUARIO
 - C2. REPOBLACIÓN OVINA MEXIQUENSE
 - C3. PROYECTOS ESPECIALES PECUARIOS
 - C4. FIGAMEX
- 3.3 En caso de que aplique, nombrar la estrategia y línea de acción del programa, en caso de pertenecer a más de una
Estrategia: Apoyar al campo por sus ventajas y significado social.

Línea de acción: Apoyar la adquisición de especies pecuarias genéticamente mejoradas además de equipamiento pecuario

3.4 Dependencia o entidad cabeza de sector:

Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO)

Entidad(es) que participa(n) en la operación del programa	Especifique la forma de participación de cada una de las entidades públicas.
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).	* Provee la normativa a nivel federal.
Secretaría de Finanzas	* Da la autorización de los recursos financieros al programa.
Dirección General Pecuaria SEDAGRO	* Realiza el proceso de planeación, estimando metas, mecánicas y se establecen indicadores. * Integra el Expediente Técnico del Programa. * Vigila el cumplimiento de la mecánica operativa del programa. * Tramita la liberación y autorización de recursos.
Dirección de Ganadería SEDAGRO	* Realiza la planeación estratégica, coordina la entrega de los apoyos en las Delegaciones Regionales.
Delegación Administrativa Dirección General Pecuaria SEDAGRO	* Recibe de la Dirección de Área correspondiente la solicitud de pago respectiva de los bienes apoyados. * Elabora los documentos procedentes para el pago de la facturación a los proveedores. * Establece el procedimiento para el seguimiento financiero del Programa * Recibe los mecanismos de satisfacción de los beneficiarios.
Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario SEDAGRO	* Ejecutan el programa a través de los técnicos. * Difunden el Programa y sus Reglas de Operación ante las organizaciones y/o productores, en el ámbito de su competencia. * Reciben las solicitudes de los productores. * Revisan y dictaminan las solicitudes de los productores, dictaminando de forma procedente aquellos proyectos que cumplan con los requisitos de elegibilidad que marca el programa, los cuales serán remitidos a la instancia normativa para su autorización correspondiente. * Elaboran base de datos de los beneficiarios, la cual será remitida a la instancia normativa para su autorización correspondiente. * Completan e integran un expediente técnico



3.5 Instancia(s) ejecutora(s) del programa:

C1 Desarrollo Pecuario

Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario de la SEDAGRO

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario de la SEDAGRO

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Secretaría de Desarrollo Agropecuario a través de la Dirección General Pecuaria

C4 FIGAMEX

La Secretaria de Desarrollo Agropecuario a través de la Dirección General Pecuaria

3.6 ¿En qué año comenzó a operar el programa?

C1 Desarrollo Pecuario 1998

C2 Repoblación Ovina Mexiquense 1993

C3 Proyectos Especiales Pecuarios 2013

C4 FIGAMEX 2000

IV. Presupuesto

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

C1 Desarrollo Pecuario

Aprobado: \$ 45,000,000.00

Modificado: \$ 44,222,355.46

Ejercido: \$ 27,440,511.64

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Aprobado: \$ 45,500,000.00

Modificado: \$ 45,500,000.00

Ejercido: \$ 16,197,780.00

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Aprobado: \$ 30,600,00.00

Modificado: \$ 30,459,431.58

Ejercido: \$ 11,618,553.91

C4 FIGAMEX

Aprobado: \$ 5,000,000.00

Modificado: \$ 5,000,000.00

Ejercido: \$ 5,000,000.00

Clave presupuestaria (programa presupuestario):
0903030000

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

C1 Desarrollo Pecuario

Entre el 25 y el 30% del valor del vientre o semental es aportado por el beneficiario.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Entre el 30 y el 40% del valor del vientre es aportado por el beneficiario, más la cobertura de la póliza de seguro ganadero de radicación.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

El 10% del valor de la fábrica de huevo, pavo o conejo es aportado por el beneficiario.

C4 FIGAMEX

Cumplir con los pagos de la obligación para recibir el reembolso de 50% de los intereses.

4.3 Indique las fuentes de financiamiento del programa:

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

V. Normatividad

5.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? Ej. 25/08/2013 (puede seleccionar varios)

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 Desarrollo Pecuario y Repoblación Ovina Mexiquense	Gaceta del Gobierno del Estado de México No. 53, del 21 de marzo de 2014.
Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2014	Secretaría de Finanzas. SEDAGRO.



5.2 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)

C1 Desarrollo Pecuario

Mejorar las condiciones de vida de las familias en zonas rurales y zonas con alta marginación, otorgando apoyos para la adquisición de vientres y sementales bovinos, ovinos, porcinos y caprino a productores pecuarios o aquellos que deseen incursionar en esta actividad en el territorio Estatal; asimismo, su propósito es mejorar la calidad genética de los hatos, rebaños y piaras de la entidad.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Incrementar la disponibilidad de carne de ovino para el consumo humano en el Estado de México y garantizar el abasto de alimentos de origen animal, a través del fortalecimiento de la ovinocultura, fomentando el crecimiento de los inventarios y la repoblación de los rebaños estatales, mejorando así la productividad y rentabilidad de los productores mexiquenses y la calidad de vida de sus familias. Lo anterior se logra a través del subsidio para la adquisición de hembras nacionales o importadas a productores que cuenten con recursos e infraestructura para su explotación, fomentando la ganadería intensiva, orientándola a las zonas con potenciales productivos.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

La promoción de la actividad pecuaria de especies menores y subproductos de origen animal para el autoconsumo y la comercialización local en la entidad; asimismo, el abatimiento de la condición de pobreza alimentaria con la consolidación de unidades y/o núcleos familiares de producción. Por último, se pretende fomentar la vocación pecuaria de las diversas regiones de la entidad.

C4 FIGAMEX

Impulsar el desarrollo integral de los productores pecuarios y acuícolas, mediante el acceso a financiamiento y garantías líquidas.

5.3 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.

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

Las unidades de producción pecuaria construidas, ampliadas y/o modernizadas para el desarrollo agropecuario.

VI. Cobertura y focalización

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

C1 Desarrollo Pecuario
C2 Repoblación Ovina Mexiquense
C3 Proyectos Especiales Pecuarios
C4 FIGAMEX

En los 125 municipios del Estado de México.

- 6.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)

Región
 Municipio

- 6.3 Especifique los criterios de focalización

C1 Desarrollo Pecuario / C2 Repoblación Ovina Mexiquense

A los solicitantes que se encuentran en lista de espera y/o aquellos productores interesados que acudan oportunamente a las ventanillas de atención y cumplan con los requisitos establecidos en las Reglas de Operación.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios / C4 FIGAMEX

Ninguno específico.

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

C1 Desarrollo Pecuario / C2 Repoblación Ovina Mexiquense

- a) Las madres solteras y jefas de familia.
- b) Los adultos mayores.
- c) Las familias indígenas.
- d) Los que viven en comunidades con presencia indígena

C3 Proyectos Especiales Pecuarios / C4 FIGAMEX

Ninguno específico.

VII. Población objetivo

7.1 Describa la población objetivo del programa:

C1 Desarrollo Pecuario

Productores mexiquenses que se dediquen a las actividades pecuarias y/o que deseen incursionar en las mismas y que cuenten con infraestructura básica para emprender explotaciones pecuarias.

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Productores mexiquenses que se dediquen a las actividades pecuarias y/o que deseen incursionar en las mismas y que cuenten con infraestructura básica para emprender explotaciones pecuarias ovinas.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Integrantes de grupos productivos y/o familias mexiquenses interesadas en obtener los beneficios del programa y que realicen la gestión en la Delegación Regional correspondiente.

C4 FIGAMEX

Personas físicas o morales del Estado de México, que presenten proyectos viables y resulten elegibles como sujetos de crédito de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario Rural Pesquero y Forestal o de otras instituciones de crédito y que fueran autorizados por acuerdo del Comité Técnico del fideicomiso; así como entidades públicas, personas físicas o morales que designe el Comité Técnico, para coadyuvar con las labores de planeación, organización, difusión, control y supervisión de programas pecuarios, que pudiesen recibir beneficios y/o pagos del fideicomiso.

7.2 Describa las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa (incluya tantos renglones como tipos de beneficiarios):

Beneficiario	Características
Tipo de beneficiario A (C1, C2, C3)	Personas, ubicados en zonas rurales, interesadas en obtener los beneficios del programa y que realicen la gestión en la Delegación Regional correspondiente.
Tipo de beneficiario B (C4)	* Tener crédito contratado con Fiduciarios en Primer y Segundo Lugar y que fueron autorizados por acuerdo del Comité Técnico del fideicomiso. * Ser productor con experiencia y antecedentes en la engorda de ganado bovino, ovino, porcinos, caprinos, especies acuícolas y de pesca con infraestructura y capacidad técnica y constancia del Delegado Regional



Desarrollo Agropecuario que le corresponda.
* Conserven ocupación permanente y/o generen empleos permanentes o temporales.
* Producir carne inocua sin sustancias prohibidas (presentar comprobante emitido por el Comité de Fomento y Protección Pecuaria del Estado de México).

VIII. Apoyos que ofrece el programa

8.1 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).

C1 Desarrollo Pecuario

Beneficiario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del beneficiario
Productor pecuario rural del Estado de México	a) Vientres Bovinos Carne Puros b) Vientres Bovinos Carne F-1 c) Vientres Bovinos lecheros (con d) Vientres Caprinos (con e) Vientres Porcinos f) Sementales ovinos g) Sementales caprinos h) Sementales Bovinos i) Inseminación artificial de vientres ovino, realizado en las instalaciones del CeMeGo.	Producción pecuaria	a) Vientres Bovinos Carne Puros.- 65% del valor del vientre b) Vientres Bovinos Carne F-1.- 65% del valor del vientre c) Vientres Bovinos lecheros.- 65% del valor del vientre. d) Vientres Caprinos.- 65% del valor del vientre e) Vientres Porcinos.- 65% del valor del vientre f) Sementales ovinos.- 70% del valor del vientre g) Sementales caprinos.- 65% del valor del vientre h) Sementales Bovinos.- 65% del valor del vientre i) Inseminación	a) Vientres Bovinos Carne Puros.- 35% del valor del vientre b) Vientres Bovinos Carne F-1.- 35% del valor del vientre c) Vientres Bovinos lecheros.- 35% del valor del vientre. d) Vientres Caprinos.- 35% del valor del vientre e) Vientres Porcinos.- 35% del valor del vientre f) Sementales ovinos.- 30% del valor del vientre g) Sementales caprinos.- 35% del valor del vientre h) Sementales Bovinos.- 35% del valor del vientre i) Inseminación artificial de vientre ovino.- Cuota de recuperación por



			artificial de vientre ovino.- Cuota de recuperación por tratamiento hormonal colocado será de \$50.00.	tratamiento hormonal colocado será de \$50.00. * En todos los casos, excepto el i), cubrir la póliza de seguro ganadero de radicación.
--	--	--	---	---

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

Benefi- ciario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilida d del beneficiario
Productor pecuario rural del Estado de México	Vientres Ovinos F1, gestantes o no gestantes nacionales o importados (certificado de hatos libre o negativo a brucelosis, con vigencia no mayor a 60 días; edad de 06 a 18 meses; peso mínimo de 35 kg).	Producción pecuaria	1) Vientres Ovinos F1 no gestantes nacionales.- 60% del valor del vientre 2) Vientres Ovinos F1 gestantes nacionales.-60% del valor del vientre 3) Vientres Ovinos F1 gestantes importados.- 70% del valor del vientre.	1) Vientres Ovinos F1 no gestantes nacionales.- 40% del valor del vientre 2) Vientres Ovinos F1 gestantes nacionales.- 40% del valor del vientre 3) Vientres Ovinos F1 gestantes importados.- 30% del valor del vientre. * En todos los casos, cubrir la póliza de seguro ganadero de radicación.

C3 Proyectos Especiales Pecuarios

Benefi- ciario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilida d del beneficiario
Productor pecuario rural del Estado de México	a) Fábricas de Huevo: (128 hembras de 4 semanas de edad producidas y criadas en el Estado de México por cuestión de control sanitario; así como las jaulas necesarias para su producción y apoyo con asistencia técnica). b) Fábricas de Pavo:	Producción pecuaria	a) Fábricas de Huevo: El apoyo gubernamental será del 90% del valor de la fábrica o hasta \$15,300.00. El productor deberá aportar la diferencia del valor de la fábrica y	a) Fábricas de Huevo: 10% del valor de la fábrica; comprometerse a recibir la asistencia técnica. b) Fábricas de Pavo: 10% del valor de la fábrica; comprometerse a recibir la asistencia técnica.



<p>(pavos para engorda conformados de 10 hasta 200 pavos de sexo indistinto de 4 semanas de edad y asistencia técnica). c) Fábricas de Conejo: (5 hembras y un macho, así como las jaulas necesarias para su producción). d) Ferias y Exposiciones: (organización de eventos pecuarios, asistencia y/o participación de personal técnico, productores, instancias e instituciones a estos y otros eventos a nivel estatal, nacional o internacional; así como, gastos de montaje de stands, carpas, boletos de viaje, compra, renta o pago de fletes de equipo y maquinaria e insumos, pago de jueces, premios y reconocimientos, servicios y todo lo necesario para eventos del sector pecuario). Para la organización de eventos y administración del recurso, se podrán efectuar convenios entre las partes que intervienen. e) Equipamiento: (adquisición de infraestructura prefabricada y/o equipo nuevo para la producción primaria y transformación). f) Proyectos Estratégicos Pecuarios: (apoyo económico para la puesta en marcha de proyectos de impacto regional o estatal). g) Asistencia Técnica y</p>		<p>comprometerse a recibir la asistencia técnica. b) Fábricas de Pavo: El apoyo gubernamental será del 90% del valor de la fábrica o hasta \$17,100.00. El productor deberá aportar la diferencia del valor de la fábrica comprometerse a recibir la asistencia técnica c) Fábricas de Conejo: El apoyo gubernamental será del 90% del valor de la fábrica o hasta \$8,000.00 d) Ferias y Exposiciones: El apoyo gubernamental será de hasta 55,000,000.00 por evento. e) Equipamiento: El apoyo gubernamental será del 50% del valor de la infraestructura prefabricada y/o equipo nuevo hasta \$100,000.00 f) Proyectos Estratégicos Pecuarios: El apoyo gubernamental será de hasta \$5,000,000.00 por proyecto. g) Asistencia Técnica, Capacitación y/o Seguimiento Técnico: El</p>	<p>c) Fábricas de Conejo: El apoyo 10% del valor de la fábrica; comprometerse a recibir la asistencia técnica. d) Ferias y Exposiciones: No aplica e) Equipamiento: 50% restante del valor de la infraestructura f) Proyectos Estratégicos Pecuarios: No aplica g) Asistencia Técnica, Capacitación y/o Seguimiento Técnico: Recibirlo.</p>
---	--	---	---



	Capacitación: (implementación de programas de asesoría y seguimiento de los apoyos entregados a productores).		apoyo gubernamental será de hasta \$900,000.00	
--	--	--	--	--

C4 FIGAMEX

Beneficiario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del beneficiario
Productor pecuario rural del Estado de México	* Garantías Fiduciarias * Reembolso de intereses * Cursos y capacitación.	Producción de carne	a) Garantía fiduciaria: Se otorga hasta el 20% del monto de créditos de avío contratados con los Fideicomisarios en Primer o Segundo Lugar autorizado por el Comité Técnico, para los Fideicomisarios en Tercer Lugar. b) Reembolso de Intereses: Los Fideicomisarios en Tercer Lugar, podrán beneficiarse con un apoyo económico de hasta el 50% (cincuenta por ciento), de los intereses ordinarios generados por el crédito de avío contratado, cuando cumplan con el pago de la obligación de forma anticipada o al vencimiento. c) Apoyo de cursos de capacitación y asistencia técnica a Productores.	a) Garantía fiduciaria: 80% de los créditos b) Reembolso de Intereses: Hasta el 50% (cincuenta por ciento), de los intereses ordinarios generados por el crédito de avío contratado. c) Apoyo de cursos de capacitación y asistencia técnica a Productores: estar inscritos en el Programa de Proveedor Confiable y buenas prácticas de producción en la engorda de especies pecuarias y acuícolas

Anexo II. Descripción general de operación del programa

Síntesis de la descripción de la operación del programa

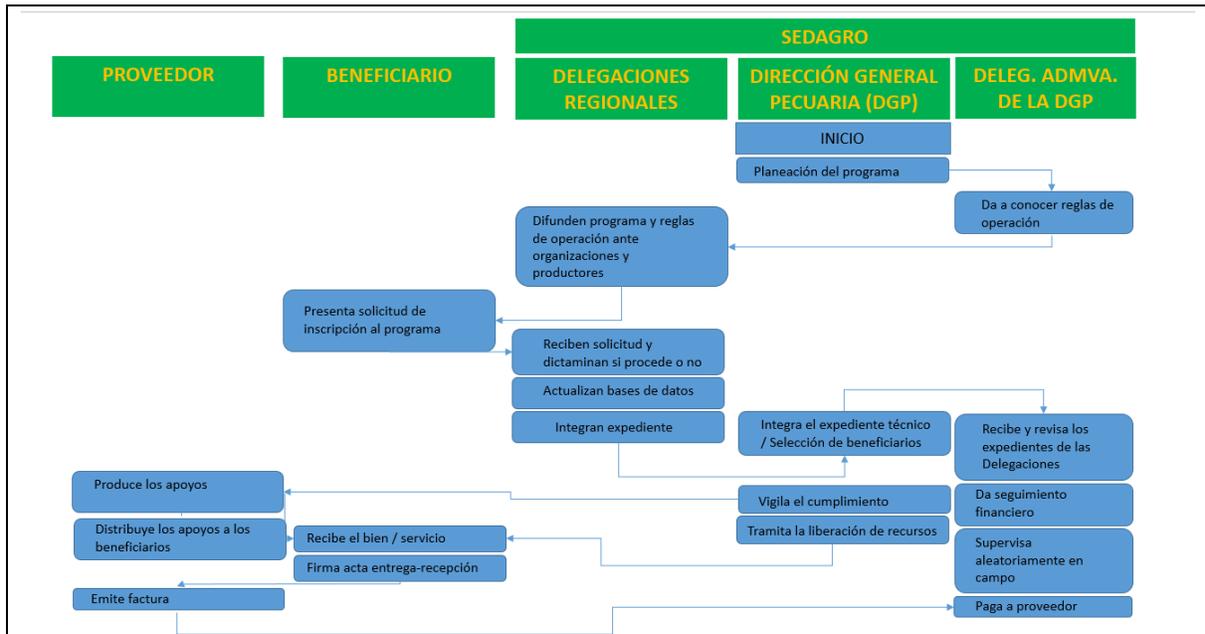
La mecánica operativa de tres de los cuatro componentes (C1, C2 y C3) es muy similar, debido a los tipos de apoyos que entregan (recursos para vientres, sementales, inseminación, apoyo para fábricas, apoyo para garantías y reembolso de intereses). En el caso de C4, aunque también se entregan apoyos financieros en forma de garantías y reembolso de intereses, la mecánica difiere.

Similitudes operativas de los componentes:

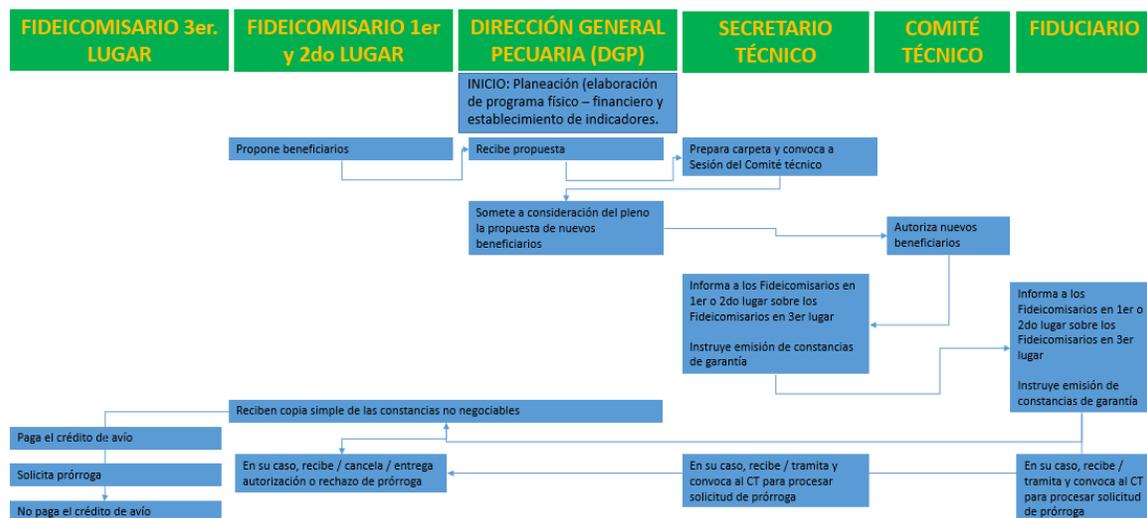
1. Todos los componentes del programa cuentan con un padrón de beneficiarios, lo cual permite llevar un mejor control de los expedientes de los solicitantes (tarea llevada a cabo por las Delegaciones Regionales). Los beneficiarios usualmente se inscriben una vez, y si cumplen con lo estipulado en las Reglas de Operación del componente/programa en turno, y no se encuentran desviaciones, permanecen en la base de datos.
2. Algunos componentes contemplan criterios de priorización; es decir, un enfoque de los apoyos a grupos vulnerables (madres solteras y jefas de familia; adultos mayores; familias indígenas). Es el caso de los componentes C1 Desarrollo Pecuario y C2 Repoblación Ovina Mexiquense.
3. Todos los componentes contemplan derechos, obligaciones, causas de incumplimiento, retención y/o cancelación para los beneficiarios de los apoyos.
4. Todos los componentes contemplan una graduación del beneficiario.
5. Todos los componentes contemplan mecanismos de evaluación externa, auditoría, control y vigilancia.
6. Todos los componentes contemplan el recurso de ingreso de quejas y denuncias.

La representación gráfica de los componentes se muestra a continuación:

C1 Desarrollo Pecuario
C2 Repoblación Ovina Mexiquense
C3 Proyectos Especiales Pecuarios



C4 FIGAMEX



Fuentes:

- Gobierno del Estado. Gaceta del Gobierno No. 53. Fecha: 21-03-2014.
- Gobierno del Estado. Gaceta del Gobierno No. 63. Fecha: 04-04-2014.
- Entrevista al MVZ Alejandro Ortiz (C1 Desarrollo Pecuario).
- Entrevista al MVZ Javier Pedraza (C2 Repoblación Ovina Mexiquense).
- Entrevista al MVZ Marco Téllez (C2 Repoblación Ovina Mexiquense).
- Entrevista al Ing. Francisco Nava (C3 Proyectos Especiales Pecuarios).
- Entrevista a la MVZ Elizabeth Delgadillo (C3 Proyectos Especiales Pecuarios).
- Entrevista al Ing. Federico Yerena (C4 FIGAMEX).
- Entrevista a Delegaciones Regionales.

Anexo III. Descripción de procesos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso: PLANEACIÓN	Número secuencia: 1
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos: PLANEACIÓN	
Ámbito(s) de operación Estatad y municipal	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: La Dirección General Pecuaria lleva a cabo la programación de las distintas actividades del programa y sus componentes. Específicamente, se dan a conocer a las instancias operativas las reglas de operación y las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación.	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) Dirección General Pecuaria	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Ley de Desarrollo Social del Estado de México y su reglamento	Congreso Local.
Presupuesto de Egresos del Estado de México para el Ejercicio Fiscal del año 2014	Congreso Local.
Diagnóstico (basado en reporte sobre años anteriores)	Dirección General Pecuaria.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes.)
Reglas de operación	Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario. Población potencial.

NOMBRE DEL PROCESO: PLANEACIÓN

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: En este proceso se lleva a cabo el diseño de las reglas de operación del componente.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se registraron.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **DIFUSIÓN**

Número secuencia: 2

Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos:
DIFUSIÓN

Ámbito(s) de operación
Estatal y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Se lleva a cabo conforme a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México; es decir, las Reglas de Operación (ROP) son publicadas y difundidas a través de la Gaceta del Gobierno. La convocatoria es emitida por el Gobierno del Estado de México a través de la instancia normativa del Programa, en los medios que determine, en función de la disponibilidad presupuestal. Para este proceso, es necesaria la coordinación entre oficinas centrales y delegaciones regionales.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) **Dirección General Pecuaria y Delegaciones Regionales.**

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes.)
Reglas de operación	Dirección General Pecuaria
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Material informativo	Beneficiarios potenciales



NOMBRE DEL PROCESO: DIFUSIÓN

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: En este proceso se diseminan y difunden las reglas de operación a nivel delegacional, y a su vez a la población objetivo.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **Algunos programas (C3) utilizan distintas estrategias de difusión (ej. TV Mexiquense), además de la publicación de las Reglas, aunque no es una práctica homologada.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: SOLICITUD
DEL APOYO

Número secuencia: 3

Nombre del proceso equivalente
en el Modelo de Procesos:
SOLICITUD DE APOYOS

Ámbito(s) de operación
Estatal y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Los beneficiarios se presentan en los horarios y tiempos establecidos para presentar la documentación que cada componente requiere.

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

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Reglas de operación	Dirección General Pecuaria
Convocatoria	Gobierno del Estado de México a través de la instancia normativa
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Solicitudes de apoyo requisitadas	Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario y Dirección General Pecuaria.

NOMBRE DEL PROCESO: SOLICITUD DE APOYO

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: Este proceso consiste en la integración de las solicitudes por parte de los productores agropecuarios interesados en obtener los apoyos del componente.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se encontraron diferencias.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

Número secuencia: 4

Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos: **SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

Ámbito(s) de operación
Estatad y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Contiene las acciones hacia el interior de la SEDAGRO que permitirá analizar los expedientes técnicos de los beneficiarios y conocer qué solicitudes fueron seleccionadas para recibir el apoyo del componente. Cuando el componente indique criterios de priorización para la selección de beneficiarios, se privilegia a determinados segmentos de población vulnerable.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) Delegaciones Regionales (instancia ejecutora) y Dirección General Pecuaria (instancia normativa).

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Solicitud de apoyo	Los productores interesados en recibir los apoyos del componente.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Dictamen de Solicitudes	Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario
Base de datos de beneficiarios	Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Expediente técnico de los beneficiarios	Dirección General Pecuaria

NOMBRE DEL PROCESO: SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: Este proceso abarca la recepción de las solicitudes y la selección de los productores interesados en recibir los apoyos del componente.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se encontraron diferencias.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Convenios con proveedores de bienes y/o servicios

Número secuencia: 5

Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos:
PRODUCCIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS

Ámbito(s) de operación
Estatal y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Contiene las acciones de los proveedores encaminadas a la producción de los apoyos que son parte de los apoyos de los componentes.

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

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Reglas de Operación	DGP
Convocatoria a proveedores	DGP y delegaciones regionales
Base de datos de beneficiarios	Delegaciones Regionales de Desarrollo Agropecuario.
Expediente técnico	Dirección General Pecuaria
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Padrón de Proveedores Autorizados	DGP y delegaciones regionales
Relación de apoyos a entregar	Dirección General Pecuaria; Proveedores varios.
Solicitud de pago de subsidio	Delegación administrativa.

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

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: **Contiene las acciones de los proveedores encaminadas a la producción de los apoyos que son parte de los componentes.**

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se encontraron diferencias.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS** Número secuencia: **6**
 Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos: **DISTRIBUCIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS**
 Ámbito(s) de operación: **Estatal y municipal**

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Este proceso está encaminado a que los apoyos se acerquen a la delegación regional.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) Delegación Regional en coordinación con los proveedores.

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Relación de apoyos autorizados	Dirección General Pecuaria; Proveedores varios / Fideicomisarios.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Padrón de centros de distribución	Delegaciones



NOMBRE DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: Este proceso está encaminado a que los apoyos se acerquen a la delegación regional / domicilio del beneficiario.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se encontraron diferencias.**

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: ENTREGA DE
LOS APOYOS

Número secuencia: 7

Nombre del proceso equivalente en
el Modelo de Procesos: ENTREGA
DE LOS BIENES Y SERVICIOS

Ámbito(s) de operación
Estatad y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Este proceso articula las actividades encaminadas a que el beneficiario reciba el apoyo (bien o servicio) que el programa/ componente estipula.

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

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Cantidad de apoyos asignado por beneficiario.	Proveedor
Información sobre el sitio de entrega	Delegación Regional en coordinación con el beneficiario.
Pago correspondiente / complementario del apoyo	Beneficiario
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Acta de entrega recepción firmada por el beneficiario	Proveedores / Delegación / Dirección General Pecuaria.



NOMBRE DEL PROCESO: ENTREGA DE LOS BIENES Y SERVICIOS

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: Comprende los esfuerzos entre los proveedores de los bienes y servicios, las Delegaciones Regionales y las oficinas Centrales, para culminar con la entrega del bien y servicio a la población beneficiaria que aplicó la solicitud.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: Los tiempos de entrega de los apoyos (C3, C4) fueron más largas de lo esperado, debido a logísticas complicadas para entregar el apoyo al domicilio del beneficiario. Algunos beneficiarios reportaron que proveedores brindaron crías de muy poca edad (C3), dejaron de brindar los bienes (alimentos) o servicios (capacitación) al cabo de poco tiempo (C3).

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO**

Número secuencia: **8**

Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos:
SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO

Ámbito(s) de operación
Estatal y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Se realiza el cotejo de los expedientes de solicitudes y ejercidos, llevándose a cabo el seguimiento de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) **La Dirección General Pecuaria, en coordinación con la Dirección General de Ganadería.**

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Padrón de beneficiarios Muestreo de beneficiarios a visitar y sus ubicaciones	Delegaciones Regionales
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Reportes de Seguimiento	Delegaciones, DGP.
Avances Físico-financieros	Dirección de Ganadería, DGP.

NOMBRE DEL PROCESO: SEGUIMIENTO AL BENEFICIARIO

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: se realiza el cotejo de los expedientes y solicitudes, llevándose a cabo el seguimiento de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: En los cuatro componentes, se registraron respuestas de beneficiarios que no recibieron visitas de seguimiento, lo cual pudiera entenderse por tratarse de un muestreo. Sin embargo, en el componente C1 ninguna respuesta fue afirmativa.

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **SUPERVISIÓN Y MONITOREO** Número secuencia: **9**

Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos: -

Ámbito(s) de operación
Estatad y municipal

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Se realiza el cotejo de los expedientes de solicitudes y ejercidos, llevándose a cabo el seguimiento de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.) **La Dirección General Pecuaria, en coordinación con la Dirección General de Ganadería**

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Padrón de beneficiarios Muestreo de beneficiarios a visitar y sus ubicaciones	Delegaciones Regionales.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Reportes de supervisión	Delegaciones, DGP.
Avances Físico-financieros	Dirección de Ganadería, DGP.



NOMBRE DEL PROCESO: SUERVISIÓN Y MONITOREO

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: se realiza el cotejo de los expedientes de solicitudes y ejercidos, llevándose a cabo el seguimiento de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: Se reportaron pagos en una sola exhibición a los proveedores, lo cual dificulta supervisar el cumplimiento del proveedor a expectativas de servicio. También se reportaron en delegaciones la falta de personal en campo para monitorear a beneficiarios.

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso: **SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO** Número secuencia: **10**
 Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos: **SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO**
 Ámbito(s) de operación: **Estatad y municipal**

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: Mecanismo mediante el cual los beneficiarios pueden interponer el recurso de queja y/o denuncia del programa.

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

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes).
Padrón de beneficiarios Formato de Queja o sugerencia	Beneficiarios.
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes).
Reporte sobre satisfacción y quejas de beneficiarios.	Contraloría / OIC.

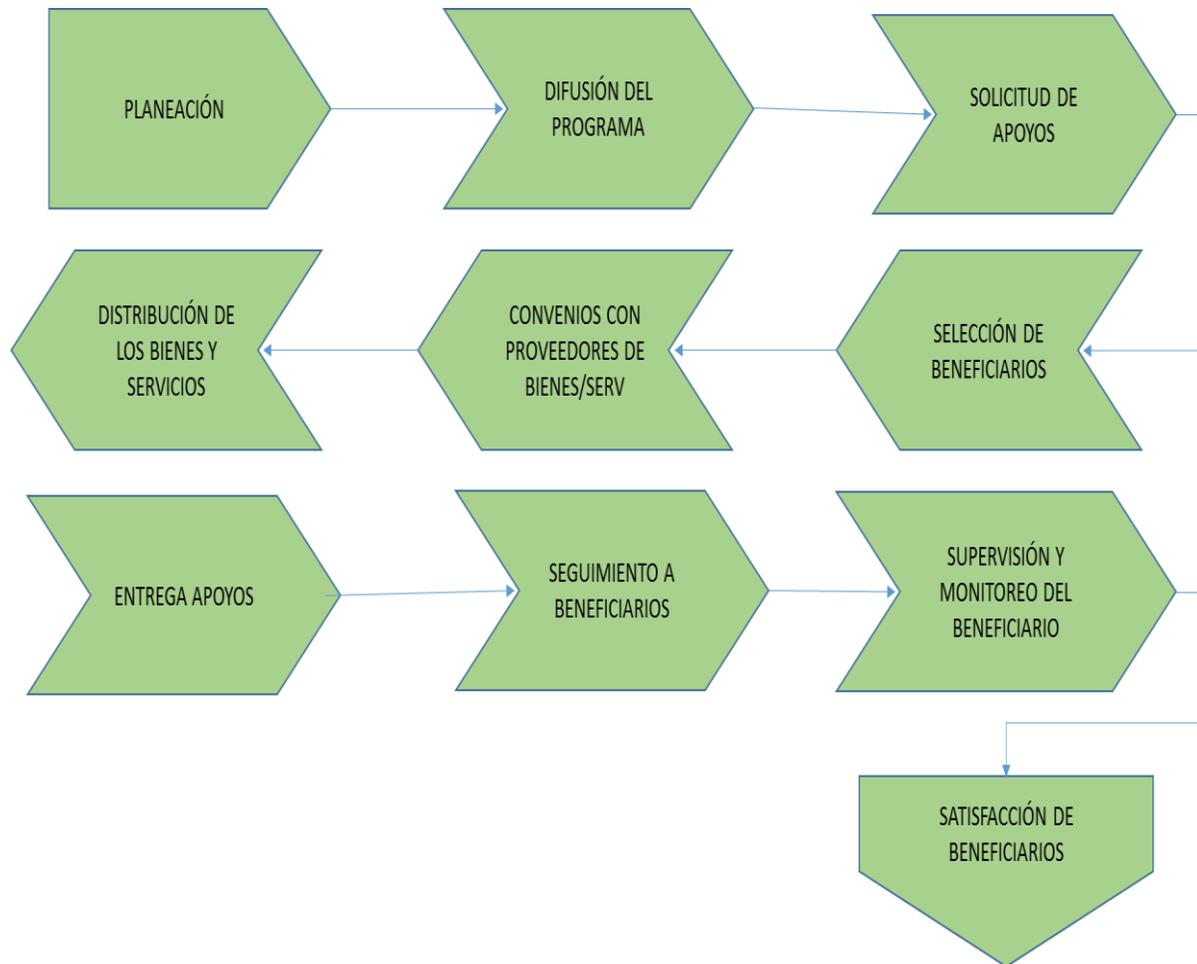


NOMBRE DEL PROCESO: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO: Proceso mediante el cual los beneficiarios pueden interponer el recurso de queja y/o denuncia del programa de los avances físicos-financieros del programa y el padrón de beneficiarios.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS: **No se encontraron diferencias.**

Anexo IV. Modelo de procesos





Anexo V. Identificación y equivalencia de procesos.

Para la identificación y clasificación de los procesos se proponen los siguientes pasos:

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo de Procesos utilizando (ver también el Anexo IV).
3. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente al correspondiente en el Modelo de Procesos.
4. Colocar al final de la lista aquellos procesos que no son equivalentes a ninguno de los procesos del Modelo de Procesos.
5. Finalmente, una vez concluido el análisis de la información recopilada en campo y una vez que se haya realizado la descripción de cada proceso, revisar y, en su caso, corregir la información capturada.

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 estratégica
	2	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.	3	Publicación en gaceta oficial.
	4	Difusión a personal interno.
	5	Difusión en Delegaciones.
	6	Difusión abierta al público.
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	Conformación de expediente.
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso	9	Conformación de expediente.



Etapas del Modelo de Procesos	Número según secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre describa brevemente)
realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	10	Dictaminación técnica.
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.	11	Selección de proveedores
	12	Programación de la producción de apoyos.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	13	Programación de apoyos a distribuir.
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 apoyos.
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	Definición de muestras.
	16	Supervisión en campo.
Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos	17	Supervisión en campo.
Satisfacción del beneficiario: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	18	Recepción de quejas.
		Procesos etiquetados por el programa/evaluador que no coinciden con el Modelo de Procesos (Escriba nombre y describa brevemente)
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	SUFICIENTE = 2 INSUFICIENTE = 1
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
Producción o compra de apoyos	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

Atributos	Resumen de indicadores					
	Eficacia		Suficiencia		Otro	
Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Existencia de elementos mínimos		Principal indicador establecido por el evaluador	
			Elementos mínimos.	Suficiente = 2 Insuficiente = 1	Resumen narrativo indicador.	Resultado numérico
1. Planeación	Número de reuniones para la planeación del componente	0-100%	Meta anual de población beneficiada y apoyos.	2	Índice de pertinencia en la planeación de los recursos: (Valor asignado a la pertinencia en la programación de los recursos / 2)*100%	0 - 100%
2. Difusión	Número de reuniones realizadas para la difusión del componente	0-100%	Mecanismos institucionalizados de difusión.	2	Índice de eficacia en la difusión del componente: Mide la pertinencia de la difusión con respecto a la planeación del componente.	0 - 100%
3. Solicitud de apoyos	Número de solicitudes recibidas	C1: 482 C2: 764 C3: 465 C4: 60	Mecanismo para la solicitud de apoyos o solicitud de afiliación.	2		
4. Selección de beneficiarios	Número de solicitudes aprobadas para recibir los apoyos	0-100%	Padrón de beneficiarios o base de datos que contenga los datos para la identificación de los beneficiarios del componente.	2		
5. Producción o compra de apoyos	Cantidad de productos comprados / cantidad de productos planeados	0-100%	Documento en el que se establecen los requisitos con los que los apoyos deben de contar.	2		
6. Distribución de bienes y servicios	Cantidad de productos distribuidos / cantidad de apoyos planeados	0-100%	Mecanismos institucionalizados de transferencia de recursos a los beneficiarios.	2		
7. Entrega de apoyos	Cantidad de apoyos entregados / cantidad de apoyos planeados	0-100%	Mecanismo de registro de la entrega del apoyo a los beneficiarios.	2	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de apoyos: Número de personas que recibieron apoyos / (Número total de personas que entregaron. solicitud de apoyo) * 100%	0 - 100%

Atributos	Resumen de indicadores				
	Eficacia		Suficiencia Existencia de elementos mínimos	Otro Principal indicador establecido por el evaluador	
					Índice de oportunidad en la entrega del apoyo al beneficiario: Valor asignado a la entrega del apoyo al beneficiario / 2
8. Seguimiento de beneficiarios	Número de quejas atendidas	0-100%	Mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a los beneficiarios.	2	Índice de suficiencia en el seguimiento: (Número de personas que recibieron seguimiento) / (Muestra de personas que recibieron el apoyo) * 100%
9. Supervisión y monitoreo	Número de visitas de supervisión y monitoreo	0-100%	Mecanismos de control y supervisión en la generación y entrega de los apoyos.	2	
10. Satisfacción de beneficiarios	Número de Quejas reportadas	0-100%	Mecanismos institucionalizados para conocer la satisfacción de los beneficiarios	2	



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

Guía de entrevistas a Beneficiarios

"Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014"									
Cuestionario a Beneficiarios									
Fecha de aplicación		Día	Mes	Año	Folio cuestionario				
Componente									
Nombre					Edad	Co-beneficiarios			
Domicilio				Municipio					
Comunidad				Delegación					
Tamaño del predio					Tipo de propiedad	P. Propiedad	Ejidal	Comunal	Rentada
Principal Actividad Económica		<input type="checkbox"/> AGRICOLA Cultivo:	<input type="checkbox"/> GANADERA Especie:	<input type="checkbox"/> ACUICOLA Especie:	<input type="checkbox"/> ARTESANAL	<input type="checkbox"/> COMERCIAL	<input type="checkbox"/> OTRA		
1.- ¿Recibió Usted el apoyo solicitado?		<input type="checkbox"/> Si	¿Cuál?			<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
2. ¿Tuvo algún problema para recibirlo?		<input type="checkbox"/> Si	¿Cuál?			<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
3.- ¿Su solicitud fue?		<input type="checkbox"/> personal	<input type="checkbox"/> grupal	No. de integrantes		Tiempo de respuesta		Meses	
4. - ¿Está usted integrado a alguna organización de productores?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Le ha beneficiado el pertenecer?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
¿Cuál?									
5. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
6. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
7.- Los trámites realizados fueron:		<input type="checkbox"/> Excesivos	<input type="checkbox"/> Normales	<input type="checkbox"/> Mínimos	Excesivos ¿Por qué?:				
8.- Los requisitos fueron:		<input type="checkbox"/> Excesivos	<input type="checkbox"/> Normales	<input type="checkbox"/> Mínimos	Excesivos ¿Por qué?:				
9.- ¿Qué documentos presentó?		<input type="checkbox"/> IFE	<input type="checkbox"/> CURP	<input type="checkbox"/> Solicitud	<input type="checkbox"/> Acta de Nacimiento	<input type="checkbox"/> Constancia de Prod.	<input type="checkbox"/> OTRA:		
10. ¿El periodo y horario de recepción de documentos es adecuado?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
11. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo que dice la norma y lo realizado en la práctica?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
12. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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		Oportunidades		Debilidades		Cuellos de botella	Amenazas
DIFUSIÓN DEL PROGRAMA									
15.- ¿Como se enteró del Programa?		<input type="checkbox"/> Técnico, Delegado	<input type="checkbox"/> Personal Federal	<input type="checkbox"/> Personal Municipal	<input type="checkbox"/> Diputados	<input type="checkbox"/> Grupo u Organización	<input type="checkbox"/> OTRA: _____		
16. ¿Considera adecuada la difusión del programa?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO		
17. ¿Es apropiada forma de difusión?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
18. ¿Estos medios son apropiados para la difusión?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
19. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
20. ¿Es convincente el mensaje para que usted solicite el apoyo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?					
21. ¿Tuvo algún problema para enterarse del programa?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Cuál?					
22. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza la difusión?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Explique?					
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?									



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Beneficiarios**

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SOLICITUD DEL APOYO

24.- Tiempo transcurrido entre la entrega de solicitud y recibo del apoyo			10.- ¿Recibió asesoría técnica?			<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
25.- ¿Cuántas asesorías recibió?	12.- ¿Como la (s) calificaría?	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	¿Por qué?		
26.- Considera que el apoyo recibido requiere de asesoría técnica		<input type="checkbox"/> En caso afirmativo ¿de qué tipo? ____				<input type="checkbox"/> No	
27.- ¿Cómo le notificaron el dictamen o autorización de su solicitud?							
28.- ¿Es adecuada la forma de informar el resultado de su solicitud?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
29.- ¿Es suficiente el tiempo en que se realiza este proceso?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
30.- ¿Tuvo alguna dificultad en esta etapa de selección?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
31.- ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?							

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

ENTREGA DEL APOYO

32.- El apoyo recibido ¿cumplió las características solicitadas?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
33.- ¿Es adecuada a sus necesidades la forma de entrega de los apoyos?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
34.- ¿Los bienes o servicios se entregaron completos y en tiempo conforme a sus necesidades?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
35.- ¿Tuvo algún problema para la entrega del apoyo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
36.- ¿Utiliza el apoyo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:			
37.- Tiempo transcurrido entre la recepción del apoyo y su utilización					meses		
38.- ¿Los animales que se le entregan son certificados (calidad genética y sanidad)? Tipo de apoyo recibido:		Si		Describir apoyo		No ¿Por qué? Describir apoyo	
39.- ¿Considera que el apoyo se entregó oportunamente?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
40.- ¿Los puntos de entrega son adecuados y suficientes?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
41.- Conoce usted que Dependencia le dio el apoyo:		<input type="checkbox"/> Si, ¿Cuál?				<input type="checkbox"/> No	
42.- ¿Cual fue su aportación para el apoyo?:		\$	Monto total del apoyo		\$		
43.- ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
44.- ¿Tuvo alguna dificultad en esta etapa de entrega?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
45.- ¿Conoce Ud. el mecanismo para presentar alguna queja?							
45.- ¿Tuvo alguna queja con el proveedor?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?			
46.- ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?							



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Beneficiarios**

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

47.- ¿Recibió algún seguimiento posterior a la entrega del apoyo por parte de la Dependencia que le apoyó?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:
48. ¿Sabe cómo y dónde hacer sugerencias, quejas o inconformidades respecto al programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:
49. En caso de haber presentado alguna queja, ¿tuvo algún problema para realizarla?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Cual?:
50.- Con los apoyos recibidos se:			
a) ¿Disminuyeron los costos de producción?	<input type="checkbox"/> Si. ¿En cuánto (%)?		<input type="checkbox"/> No
b) ¿Generó empleos (mano de obra)?	<input type="checkbox"/> Si. ¿En cuántos? Emp	Jornal	<input type="checkbox"/> No, ¿Cuántos tenía?
c) ¿Aumentó su ingreso?	<input type="checkbox"/> Si, ¿en cuánto (%)?		<input type="checkbox"/> No
d) ¿Aumentó su nivel de producción?	<input type="checkbox"/> Si, ¿en cuánto (%)?		<input type="checkbox"/> No
e) Otro:	<input type="checkbox"/> Si, ¿en cuánto (%)?		<input type="checkbox"/> No
f) 51.- Destino de la producción	Autoconsumo %		Mercado Local ___%

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

53.- Que sugiere para mejorar el programa	

54.- ¿Ha recibido anteriormente otros apoyos?	<input type="checkbox"/> Si, ¿En qué años?	<input type="checkbox"/> No
---	--	-----------------------------

55. ¿Qué apoyo recibió?:	56. ¿De quién?:
--------------------------	-----------------

57.- ¿Considera que para fortalecer este programa requiere de algún otro apoyo?	<input type="checkbox"/> Si, ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> No
---	-------------------------------------	-----------------------------

58.- ¿Actualmente recibe otro tipo de apoyo?	<input type="checkbox"/> Si, ¿Cual?	<input type="checkbox"/> No
--	-------------------------------------	-----------------------------

59.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

60.- Observaciones y sugerencias del supervisor	Tipo de Ganado / Proyecto
	No. De unidades animal / sistema producto
	Parición / Repoblación / Producción anual / Antigüedad

ENTREVISTADOR

BENEFICIARIO

Nombre y Firma

Nombre y Firma



Guía de entrevistas a personal de Delegaciones

“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014” Cuestionario de Procesos					
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?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Cuáles? ¿Por qué?	
DIFUSIÓN					
2. ¿Considera adecuada la difusión del programa?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> NO	
3. ¿Es apropiada la estrategia de difusión?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
4. ¿Son apropiados los medios para la difusión?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
5. ¿Es adecuada la coordinación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones Regionales involucradas para la realización de este proceso?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
6. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
7. ¿Es convincente el mensaje para que los productores soliciten el apoyo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
8. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrenta en esta etapa?					
9. ¿Existen diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Explique?	
10. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Explique?	
11. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?					
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas
SOLICITUD DE APOYOS					
12. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
13. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
14. ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada este completa?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> NO ¿Por Qué?
15. ¿El período y horario de recepción de documentos son adecuados?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
16. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo que dice la Norma y lo realizado en la práctica?		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?	
17. Es suficiente el tiempo destinado a este proceso		<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	
Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 3					



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario de Procesos**

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

20. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿Es explícita y replicable?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
21. ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios? ¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
22. ¿Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios? ¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
23. ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
26. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
27. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?				
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella

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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
29. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario? ¿son adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
30. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada? ¿estos elementos son adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
31. ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
32. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
33. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
36. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?				
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

37. ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
41. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
42. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?				
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario de Procesos**

PERCEPCIÓN DEL BENEFICIARIO

43. ¿El programa tiene mecanismos para conocer la percepción que los beneficiarios tienen del programa? ¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?
44. ¿Existen mecanismos para recibir y atender las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa? ¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?
46. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores involucrados enfrentan en el desarrollo del proceso?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?
47. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?
48. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?

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

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella

50.- Su opinión sobre el programa es

Buena	Regular	Mala
-------	---------	------

51.- Que sugiere para mejorar el programa

52.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

53.- Observaciones y sugerencias del supervisor

ENTREVISTADOR

FUNCIONARIO

Nombre y Firma

Nombre y Firma



Guía de entrevistas a Funcionarios

“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
3. ¿Es propicio el periodo utilizado para realizar la planeación del programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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.?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
5. ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
6. ¿Los actores involucrados o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
7. ¿Existe un área al interior de la Unidad Administrativa a cargo del programa dedicada a la realización de la planeación?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
8. ¿Es adecuado su funcionamiento?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
9. En el proceso de planeación ¿se considera a otros actores involucrados necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
10. Es adecuada la coordinación entre los involucrados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
11. ¿En esta etapa cuál 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
13. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
14. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?					
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas
DIFUSIÓN DEL PROGRAMA					
15. ¿Considera adecuada la difusión del programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Es oportuno el tiempo para informarse del programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO
16. ¿Es apropiada la estrategia de difusión?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
17. ¿Estos medios son apropiados para la difusión?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
18. ¿Es claro el lenguaje en estos mensajes?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
19. ¿Es convincente el mensaje para buscar el apoyo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
20. ¿Es adecuada la coordinación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones Regionales en este proceso?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V. Página 1 de 5					



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Funcionarios**

21. ¿Existen diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Explique?		
22. ¿Es suficiente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SOLICITUD DE LOS APOYOS

25. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son suficientes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
26. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
27. ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada este completa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
28. ¿El período y horario de recepción de documentos es adecuado?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
29. En este proceso ¿existen diferencias significativas entre lo que dice la Norma y lo realizado en la práctica?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
30. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

33. ¿Existe una metodología o criterios para la selección e beneficiarios?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
34. ¿Es adecuada la forma de informar el resultado de las solicitudes?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
35. ¿Es suficiente el tiempo en que se realiza este proceso?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
36. ¿Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por qué?		
37. ¿Es suficiente el tiempo destinado a este proceso?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Funcionarios**

ENTREGA DE LOS APOYOS

40. ¿Existe convocatoria para la participación de proveedores?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
41. ¿Hay una valoración de la participación de los proveedores?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
42. ¿Existe seguimiento a las actividades del proveedor durante la operación del programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
43. ¿Es adecuada la forma de entrega de los apoyos?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
44. ¿Los bienes o servicios se entregaron completos y en tiempo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
45. ¿Tuvo algún problema para la entrega del apoyo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
46.- ¿Considera que el apoyo se entregó oportunamente?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
47. ¿Los puntos de entrega son adecuados y suficientes?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
48. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza la entrega del apoyo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?:		
49. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?					
Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS

50.- ¿El Programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
51. ¿Estos mecanismos son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
52. ¿Es pertinente el tiempo en que se realiza el seguimiento de los beneficiarios?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
53. ¿El número de beneficiarios a los que se les da seguimiento para verificar el uso de los apoyos es adecuado?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
54. En esta etapa de seguimiento ¿existen diferencias significativas entre lo que marca la normatividad y lo realizado en la práctica?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
55. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO

58. ¿Existen mecanismos para conocer la percepción que tiene el beneficiario sobre el programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
59. ¿Por qué?					
60. ¿Existen mecanismos para recibir quejas o inconformidades del beneficiario sobre el programa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Son adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
64. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?		
65. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?					



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Funcionarios**

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

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 dé 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella	Amenazas

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

77.- Que sugiere para mejorar el programa

78.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

79.- Observaciones y sugerencias del supervisor



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Funcionarios**

ENTREVISTADOR

FUNCIONARIO

Nombre y Firma

Nombre y Firma



Guía de entrevistas a Proveedores

"Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014"				
Cuestionario a Proveedores / Prestadores de Servicios				
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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
2. ¿Existen mecanismos de control de calidad y cantidad de los bienes y servicios a entregar?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Cuáles?	
3. ¿Son suficientes estos mecanismos?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
6. ¿Es suficiente el tiempo para llevar a cabo la compra de los apoyos?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella
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?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Cuáles?	
10. Los bienes ¿llegan completos y en tiempo al beneficiario?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
11. ¿Cuenta con la infraestructura e insumos suficientes para llevar a cabo la distribución de manera pertinente?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Por qué?	
12. ¿Existen diferencias significativas entre lo señalado en las Reglas o Lineamientos de Operación y lo realizado en la práctica?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 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?				
15. ¿Existe alguna dificultad en la expedición y costeo de los certificados solicitados?	Si	No	Explique	
¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?				



**“Evaluación de Procesos del Programa Fomento Pecuario 2014”
Cuestionario a Proveedores / Prestadores de Servicios**

Buenas prácticas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Cuellos de botella

16.- Su opinión sobre el programa es	Buena	Regular	Malta
17. En general ¿Tuvo problemas con los beneficiarios?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	¿De que tipo?
18. ¿Cómo los resolvió?			

19.- Que sugiere para mejorar el programa	

20.- Observaciones y sugerencias del entrevistado

21.- Observaciones y sugerencias del supervisor

ENTREVISTADOR

ENTREVISTADO

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Anexo IX. Propuesta de modificación a la normatividad del programa

C1 Desarrollo Pecuario

C2 Repoblación Ovina Mexiquense

C3 Proyectos Especiales Pecuarios (Fábricas de huevo, pavos y conejos).

C4 Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX).

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
Reglas de Operación	SEGUIMIENTO La Dirección General Pecuaria será la unidad administrativa que deberá establecer. y en su caso operar, supervisar el proceso y dar seguimiento al programa y sus componentes.	El actual diseño no estipula cómo optimizar el esquema de seguimiento a beneficiarios, lo cual se traduce en limitados recursos para tal tarea.	SEGUIMIENTO La Dirección General Pecuaria será la unidad administrativa que deberá establecer. y en su caso operar, supervisar el proceso y dar seguimiento al programa y sus componentes. Para ello, la Dirección General Pecuaria introducirá esquemas de contratación flexibles (por administración, eventuales, etc.), pensados desde un esquema central, regional o inter-delegacional.	Aumento en el % de beneficiarios con seguimiento post-entrega.	Disponibilidad presupuestaria
Reglas de Operación	12. DIFUSIÓN 12.1 MEDIOS DE DIFUSIÓN Conforme a lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México, las presentes reglas serán publicadas y difundidas en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno"; asimismo,	La difusión es limitada al utilizar esquemas tradicionales. Una respuesta habitual en los beneficiarios (e incluso a nivel de funcionarios), es que la difusión podría mejorar. Una campaña de difusión con elementos adicionales (se sugiere complementar a los medios tradicionales el uso de tecnologías de información y comunicación, TICs, como son llamadas telefónicas y el uso del sistema de mensajería móvil) pudiera garantizar que el 100% del padrón de beneficiarios potenciales	12. DIFUSIÓN 12.1 MEDIOS DE DIFUSIÓN ... Adicional a lo anterior, se privilegiará el uso de las tecnologías de información y comunicación para poder tener comunicación directa al beneficiario potencial.	Aumento en el número de beneficiarios potenciales que aplican al apoyo Reducción en el número de quejas o retroalimentación negativa respecto a la difusión en encuestas.	Disponibilidad presupuestal Falta de un padrón de beneficiario Complicaciones operativas respecto al uso de datos personales y aviso de privacidad.



	<p>toda la documentación que se utilice para la promoción y publicidad del presente programa deberá contener la siguiente leyenda: "ESTE PROGRAMA ES PÚBLICO, AJENO A CUALQUIER PARTIDO POLÍTICO. QUEDA PROHIBIDO SU USO PARA FINES DISTINTOS AL DESARROLLO SOCIAL. QUIEN HAGA USO INDEBIDO DE LOS RECURSOS DE ESTE PROGRAMA DEBERÁ SER DENUNCIADO Y SANCIONADO ANTE LAS AUTORIDADES CONFORME A LO QUE DISPONE LA LEY DE LA MATERIA". La difusión del programa se realizará a través de las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO y la Dirección General Pecuaria.</p>	<p>tenga acceso a la información en el momento oportuno.</p>			
--	--	--	--	--	--

C4 Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX).

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
Reglas de Operación	<p>4.1.2. MONTOS DE APOYO</p> <p>4.1.2.1. Garantía fiduciaria: Se otorga hasta el 20% del monto de créditos de avío contratados con los Fideicomisarios en Primer o Segundo Ligar autorizado por el Comité Técnico</p> <p>4.1.2.2. Reembolso de Intereses: Los Fideicomisarios en Tercer Lugar, podrán beneficiarse con un apoyo económico de hasta el 50% (cincuenta por ciento), de los intereses ordinarios generados por el crédito de avío contratado, cuando cumplan con el pago de la obligación de forma anticipada o al vencimiento.</p>	<p>Uno de los efectos indirectos es que los intermediarios castiguen el precio de la carne a los engordadores que no usan esteroides anabólicos, pues afectan el rendimiento de la carne en canal. Por lo anterior, algunos productores prefieren seguir usando anabólicos que incorporarse al programa. Una propuesta de lo anterior sería ofrecer un esquema preferencial de tasas, apoyos y/o garantías a los productores que han mantenido sus buenas prácticas de manejo, para premiar su cumplimiento e incentivar la diseminación y mantenimiento de la buena práctica.</p>	<p>4.1.2. MONTOS DE APOYO</p> <p>4.1.2.1. Garantía fiduciaria: Se otorga hasta el 20% del monto de créditos de avío contratados con los Fideicomisarios en Primer o Segundo Ligar autorizado por el Comité Técnico</p> <p>4.1.2.2. Reembolso de Intereses: Los Fideicomisarios en Tercer Lugar, podrán beneficiarse con un apoyo económico de hasta el 50% (cincuenta por ciento), de los intereses ordinarios generados por el crédito de avío contratado, cuando cumplan con el pago de la obligación de forma anticipada o al vencimiento.</p> <p>Para los productores con certificado LIBRE de esteroides anabólicos y sustancias similares, las condiciones cambian como sigue:</p> <p>Garantía Fiduciaria: 50 + Xx%</p> <p>Reembolso de intereses: 50+xx%</p>	Disminución en la tasa de incidencia.	Ninguna.



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	De acuerdo a la tabla contenida en el Capítulo V, dicho valor resulta de la evaluación de eficacia de los 4 componentes. PROMEDIO: 92.5%
Porcentaje de procesos suficientes	De acuerdo a la tabla contenida en el Capítulo V, dicho valor resulta de la evaluación de eficacia de los 4 componentes. PROMEDIO: 82.5%

Anexo XI. Metodología de 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 la 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.)¹ 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:

- Desarrollo Pecuario.
- Repoblación Ovina Mexiquense.
- Proyectos Especiales Pecuarios (Fábricas de huevo, pavos y conejos).
- Fideicomiso Ganadero del Estado de México (FIGAMEX).

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

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

¹ 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.

generación de resultados en la evaluación, estos criterios se especifican en el siguiente cuadro:

PROGRAMA / COMPONENTE	CRITERIOS
FOMENTO PECUARIO:	
FABRICA DE PAVO	Se consideraron los apoyos a partir de \$6,000
FABRICA DE HUEVO	
FABRICA DE CONEJO	
REPOBLACIÓN OVINA	Se consideraron apoyos a partir de \$500,000
DESARROLLO PECUARIO	
FIGAMEX	Se consideró el total de beneficiarios

Número de muestras y selección

Se determinó el número de muestras por medio del método estadístico aplicado, estableciéndose un total de 156 muestras para 809 elementos en el universo total. El detalle del número de muestras por Programa / Componente se presenta en el siguiente cuadro:

PROGRAMA / COMPONENTE	UNIVERSO	MUESTRAS
FOMENTO PECUARIO:	809	156
FABRICA DE PAVO	697	84
FABRICA DE HUEVO		
FABRICA DE CONEJO		
REPOBLACIÓN OVINA	53	35
DESARROLLO PECUARIO		
FIGAMEX	59	37

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.
2. 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 (809 elementos) se obtuvo la siguiente distribución:

PROGRAMA / COMPONENTE	Región Oriente	Región Poniente	Total de Muestras
FOMENTO PECUARIO:	79	77	156
FABRICA DE PAVO	57	27	84
FABRICA DE HUEVO			
FABRICA DE CONEJO			
REPOBLACIÓN OVINA	15	20	35
DESARROLLO PECUARIO			
FIGAMEX	7	30	37



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.