

Evaluación de Procesos del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, Ejercicio Fiscal 2022.

PAE 2023

13 de noviembre 2023

Resumen Ejecutivo

La Secretaría del Campo (SECAMPO) del Gobierno del Estado de Zacatecas, en congruencia con la política de mejora continua y rendición de cuentas, lleva a cabo dentro del Programa Anual de Evaluación 2023 (PAE 2023), la Evaluación de Procesos al Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, del ejercicio fiscal 2022, la cual tiene el propósito de ser un instrumento para el personal involucrado en cada proceso que integra el propio programa, para que las fases de planeación, programación, presupuestación, operación, seguimiento y evaluación, se articulen de manera adecuada y pertinente, permitiendo su correcta administración y operación.

Existen elementos que anteceden al programa durante el año de 2021, con el diseño del “Programa Emergente de Apoyo para la Adquisición de Maquinaria, Equipo, Herramientas e Insumos Agrícolas para Productores Zacatecanos”, evolucionando al año de 2022 con el Programa actual vigente, por lo que se debe de considerar, que en los años de operación, ha mejorado su implementación y consecuentemente favorece la actividad agrícola y rural que es el sustento de muchas familias zacatecanas, sin desconocer la importancia que la producción de la entidad aporta a la alimentación no sólo del estado, sino también al país.

Cabe destacar que el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, es uno de los más representativos del Estado de Zacatecas, su objetivo es coadyuvar en la activación y reactivación del sector agrícola, está diseñado en estricto apego de la filosofía institucional de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas, se ha ido perfeccionando a través de la instrumentación de acciones como la mejora de las Reglas de Operación, la elaboración de diagnósticos más puntuales, pero sobre todo mediante el esquema del Presupuesto Basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño y la Metodología del Marco Lógico.

Por lo anterior, resulta de gran relevancia identificar y determinar mediante elementos determinados en qué medida se están implementando los procesos en el Programa Agrícola Integral Sólido e Inclusivo, así como si estos contribuyen al logro de las metas y objetivos del mismo, de tal suerte que, en esta evaluación, se presentan los resultados obtenidos tras el análisis realizado a la Unidad Responsable del Programa.

El objetivo general de esta evaluación, en estricto apego a lo que determinan los Términos de Referencia emitidos por el Sistema Estatal de Evaluación del Estado de Zacatecas, es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo de la Secretaría del Campo, a fin de determinar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para alcanzar sus propósitos, metas y objetivos.

Dentro de los objetivos secundarios, se encuentra el análisis del grado de pertinencia actual del Programa, respecto de su filosofía institucional en comparación con las

acciones realizadas. El estudio de la implementación a partir de la descripción de sus procesos y procedimientos, para identificar retrocesos, duplicidades, tiempos muertos, restricciones o cuellos de botella. De igual forma, la identificación y evaluación del grado de importancia de las restricciones tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa del Programa, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas o de Aspectos Susceptibles de Mejora. La descripción de la implementación del Programa, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, con sus procesos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Y finalmente, la identificación y establecimiento de los principales hallazgos que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa.

Bajo la condición de observar los puntos anteriores, la evaluación se realizó mediante la metodología de análisis de gabinete, el cual conlleva a realizar un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información entre otros. Así mismo se llevó a cabo un análisis de campo a través del cual se identificó información de manera sistemática y específica respecto del Ente Evaluado, para fortalecer los criterios metodológicos que permitieron identificar de manera puntual, las prácticas abordadas en la gestión pública bajo el enfoque gerencial y de políticas públicas.

La Evaluación de Procesos se dividió en cuatro apartados:

- I. Análisis Institucional.
- II. Análisis de la Estrategia.
- III. Análisis de la Gestión de los Procesos.
- IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.

Dentro de los principales resultados y hallazgos destacan:

- El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo se encuentra apegado totalmente a la filosofía institucional de la Secretaría del Campo. Así mismo, se identifica que el Programa es congruente con los documentos normativos institucionales.
- La estrategia del Programa se encuentra definida en el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo y esta se vincula en su totalidad con los componentes y acciones descritos en la Matriz de Indicadores para Resultados.
- En las ROP del Programa no se encuentran definidos la totalidad de los procesos que conforman el Programa, esto de acuerdo con la metodología del CONEVAL.
- No se cuenta con manuales de procedimientos específicos para cada uno de los que integran el Programa.
- La Secretaría, no cuenta con un mecanismo definido y estandarizado para la implementación sistemática de mejoras.

En ese sentido, la evaluación de procesos constituye un referente analítico para verificar si el programa logra las metas y objetivos para el cual fue creado. De igual manera brinda elementos suficientes para conocer si la toma de decisiones sobre el ejercicio del recurso es pertinente; o si existen áreas de oportunidad que puedan ser explotadas para lograr la generación de un mayor valor público, partiendo de la base de las capacidades institucionales con que cuenta la SECAMPO.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Alcances	6
Descripción de la metodología	6
Contextualización General del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.....	8
Descripción del Programa.....	8
Descripción y análisis de los Procesos para la Gestión y Operación del Programa.	10
Capítulo I. Análisis Institucional	11
Capítulo II. Análisis de la Estrategia.....	17
Capítulo III. Análisis de Gestión de Procesos.....	24
Capítulo IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados.....	58
Capítulo V. De los Hallazgos	73
Capítulo VI. Conclusiones	85
Capítulo VII. De los criterios de Valoración	97
Capítulo VIII. De los Anexos.....	98

Introducción

La evaluación de procesos, tiene como propósito optimizar los recursos, identificando elementos que permitan mejorar las etapas que integran las fases sucesivas de la planificación, selección, designación, contratación, ejecución y rendición de cuentas de la inversión pública, de tal manera que se pueda promover una serie de cambios orientados a logra mejores resultados en las funciones y objetivos que se persiguen como orden de gobierno. Todos los entes públicos están obligados a evaluar los recursos que ejercen, puesto que es un claro ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, de igual forma la búsqueda de la mejora en la gestión por resultados, lo que implica observar cuales fueron los procedimientos para atender los asuntos públicos de bienes y servicios básicos o bajo demanda.

Cuando los procesos están bien documentados y sistematizados, explicando a detalle las formas en que se realizan las priorizaciones (en base a los problemas más apremiantes derivados de diagnósticos y juicios de valor específicos), la asignación de los recursos y las formas de optimización, se convierten en una herramienta que perdura ante los cambios de las administraciones públicas, hasta que estos presenten modificaciones o adiciones para su mejora o nuevas disposiciones normativas o administrativas (fortalece el desarrollo institucional).

La aplicación de recursos en apoyos y transferencias gubernamentales, requiere identificar puntualmente las competencias y responsabilidades de las áreas que intervienen en su planificación y operación, que pueden ser esquematizadas en una serie de diagramas para su cabal entendimiento.

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático del proceso operativo del Programa (planificación, administración e implementación), valorando su cumplimiento respecto a los objetivos y metas planteadas, como elementos que permitan proponer y recomendar aspectos susceptibles de mejora.

Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo a través de sus procesos en los distintos niveles de desagregación donde se efectúan.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procedimientos contribuyen al logro del objetivo del Programa.

- Elaborar recomendaciones generales y específicas que se puedan implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances

- Contar con el análisis puntual de los procesos de Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, que incluya la descripción de sus mecanismos de coordinación para el cumplimiento de sus objetivos, examinando los aspectos internos y externos y a partir de ello, construir recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Temas evaluados

- La Capacidad Institucional.
- Las Estrategias implementadas.
- La Gestión de los Procesos.
- La Orientación y vinculación hacia Resultados.

Descripción de la metodología

La evaluación de procesos, es un estudio de carácter cualitativo de corte analítico que busca establecer y explicar las interacciones en cada una de las etapas de la gestión de un programa, condición sin la cual, no es posible obtener los resultados deseados. Por lo tanto, la información obtenida a través de la instrumentación de dos aproximaciones: el análisis de gabinete y el trabajo de campo, a través de técnicas, métodos y procedimientos derivados de los enfoques investigación cualitativa y cuantitativa, que permite identificar puntualmente la operación del programa sustentada en la normatividad aplicable, describiendo su proceso general, el mapeo de sus procedimientos, los hallazgos y la identificación principales restricciones, riesgos de bloqueo o fallo.

Análisis de gabinete

Esta evaluación requirió de un análisis contextual del Programa, considerando el marco normativo que lo sustenta, que incluye el acopio, la organización, sistematización y valoración de información de los registros administrativos, los informes de las evaluaciones externas practicadas, los sistemas de información, y otros documentos relacionados con el mismo.

Esta aproximación permite obtener la información suficiente y necesaria para mapear el proceso general del Programa y cada uno de sus elementos, identificando los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Por lo tanto el equipo evaluador incluyó en su análisis los siguientes documentos:

- Normatividad aplicable.
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Evaluaciones externas del programa e implementación de aspectos susceptibles de mejora
- Beneficiarios y padrón.
- Sistemas de información.

Trabajo de campo

Se diseñó una programación para incorporar más elementos al análisis procesal de Programa, principalmente entrevistas semiestructuradas aplicadas directamente a los actores involucrados en la gestión a nivel central, como en unidades de ejecución donde operan, en los procesos de planeación, programación, selección y priorización apoyos y transferencias, su instrumentación, ejecución, seguimiento y evaluación.

La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas permitió obtener información sobre la implementación del Programa y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información obtenida a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos que permita la revisión in situ de la implementación del Programa en cada uno de los niveles de ejecución.

Es importante mencionar que el diseño metodológico de la presente evaluación, se encuentra apegado al Modelo general de procesos del CONEVAL.

Contextualización General del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo

Descripción del Programa

La Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas, es la dependencia responsable del Programa de Operación Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, en el mes de noviembre de 2021 inició su operación y se decidió publicar los Lineamientos del Programa Emergente para la Adquisición de Maquinaria, Equipo, Herramientas e Insumos Agrícolas para Productores Zacatecanos, como sustitución a las Reglas de Operación del Programa Fomento a la Actividad Agrícola, que para el ejercicio fiscal 2022 se realizó la conversión al Programa de Operación Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, que de acuerdo a su rediseño contribuye al cumplimiento de la política agrícola estatal y nacional, pues su objetivo se centra en impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico para mejorar su ingreso neto.

Cabe destacar que por considerarse este un programa estratégico para cumplir con la política diseñada en el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 y en el decálogo del sector agropecuario de la actual administración, se estima que son altas las posibilidades de continuar operando en posteriores ejercicios presupuestales, en gran medida también por el exceso de demanda derivada por la baja productividad agrícola, la descapitalización de micros y pequeños productores, la necesidad de fortalecer la productividad y la deuda social persistente con el sector productor de alimentos.

El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, busca beneficiar a productoras y productores agrícolas que participen como personas físicas y/o morales, preferentemente de bajos ingresos, con predios bajo condiciones de temporal y riego, que tengan bajas en su productividad, incluyendo productores en transición con desarrollo empresarial incipiente, que tengan nulo equipo para labores de siembra, cosecha, postcosecha, selección, empaque y para otorgar valor a sus productos, condiciones estipuladas en las reglas de operación respectivas, los apoyos específicos del programa son:

Componente 1, el primer apoyo consiste en subsidio para la adquisición de diésel agrícola; el segundo semilla especializada de frijol, maíz, trigo, avena, cebada, girasol, calabaza, entre otros, y aplicar biofertilizante, o bien, mejorador de suelo como yeso agrícola, cal agrícola, herbicida e insecticida; y el tercero es subsidio para la adquisición de fertilizante orgánico e inorgánico para cultivos de frijol, maíz, trigo, avena, cebada, girasol, calabaza, entre otros; el objetivo de estos subsidios radica en implementar la reconversión productiva, de acuerdo a la vocación del suelo, clima y agua, estimulando la producción de alimentos.

Componente 2, el primero consiste en otorgar apoyos para la modernización, inducción y equipamiento para mejorar el valor agregado en productores agrícolas, como maquinaria, equipo, herramientas e insumos agrícolas. Mientras que el segundo es apoyos en Expos y Ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos agrícolas y que comprenden: vehículos para el campo, herramientas e insumos agrícolas y forestales, para maquinaria y equipo agrícola, lubricantes, aditivos, llantas para tractor, para remolques, excepto llantas deportivas; tubería para conducción y aplicación de agua, hule para invernaderos, acolchados, así como todos los conceptos agrícolas y para granjas de traspatio, incluyendo alimentación y cuidado zoonosanitario, además de artes y equipo de pesca, y todos los conceptos utilizados por los productores agropecuarios y pesqueros, según lo que estipulan las reglas de operación.

Entendiendo que los apoyos se diferencian esencialmente en el tipo de ventanilla que se utiliza, ya sean las permanentes (oficinas centrales de SECAMPO y las establecidas con sus enlaces municipales); o las registradas como ferias y expos.

Es importante mencionar que, el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022, se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, Principio Rector III, Ecosistema Socioeconómico Sólido e Inclusivo. Política Pública 1. Dignidad para el Campo. Estrategias, Impulsar el desarrollo tecnológico para el incremento de la productividad agropecuaria; Fortalecer la producción de frijol, ajo, chile y especies nativas en el campo zacatecano; Fomentar la producción local de granos básicos para la autosuficiencia alimentaria; Impulsar proyectos para la generación de valor agregado en los productos del campo mediante la agroindustria; Promover la activación y regeneración de los suelos; y Estimular la formación laboral de los trabajadores del campo.

Este programa se constituye como una política de gran importancia, pues el número de personas que se involucran al sector primario en el estado de Zacatecas es de 134, 648, es decir, el 20.5% de la población total del estado. Posicionándose como parte fundamental para el fortalecimiento estratégico para asegurar la alimentación de las familias zacatecanas y de grandes sectores de las clases vulnerables que se dedican a estas actividades; así como en el combate a la pobreza.

Para el ejercicio fiscal 2022, se le asignó a el programa, un monto inicial de **\$31, 831,366.00 (Treinta y un millones ochocientos treinta y un mil, trescientos sesenta y seis mil pesos 00/100 M.N.)**, y en el mes de septiembre de ese mismo año, se da a conocer mediante el Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Zacatecas, Adenda Modificatoria a las Reglas de Operación del Programa Operativo Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, la cual consiste en hacer efectivo el 3% del presupuesto de los programas estratégicos para gasto de operaciones para alcanzar la cobertura, puesto que de otra forma sería imposible atender las zonas y municipios contemplados dentro del Programa; es importante destacar que en el ejercicio fiscal 2022, se

ejercieron del orden de \$105,008,104.60 (Ciento cinco millones ocho mil ciento cuatro pesos 60/100 M.N.).

El Programa cuenta con Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que se identifican en su lógica vertical el fin, propósito sus componentes y las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, así como indicadores en su lógica horizontal de gestión y resultados, indispensables para el monitoreo del avance del programa.

Descripción y análisis de los Procesos para la Gestión y Operación del Programa.

En el estado de Zacatecas, 441 mil hectáreas dedicada a la agricultura, corresponden a los suelos de clase 3 y 4, identificados como suelos agrícolas improductivos, además de la fragmentación en la tenencia media de la tierra que propicia que el desarrollo sustentable y rentable de las actividades agrícolas y pecuarias sean limitadas, lo que conlleva a la pobreza persistente en el medio rural, en este contexto los propietarios de estas parcelas bajo estas condiciones no cuentan con acceso a insumos, combustibles maquinaria, equipo y créditos para la producción.

En ese orden de ideas las ROP del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo establecen que su objetivo general es impulsar el desarrollo integral de estos pequeños productores agrícolas, para que incrementen su productividad e ingreso neto.

Operación actual del Programa

Este Programa opera en un estado cuya extensión territorial es de 75,284 kilómetros, de los cuales 1.5 millones de hectáreas están abiertas al cultivo agrícola y se desagregan de la siguiente forma: 172 mil hectáreas son de riego, 1.3 millones de hectáreas son usadas en actividades pecuarias y 0.7 millones de hectáreas son de uso forestal. En cuanto a la superficie de riego habrá que considerar que de los 34 acuíferos de la entidad, 15 se encuentran sobreexplotados y las condiciones pluviales de los últimos años han sido poco favorable para el campo zacatecano.

Prácticamente los productores agrícolas de la entidad participan de manera marginal en los mercados agroalimentarios, pero presenta un importante potencial para el desarrollo de una agricultura familiar rentable y generadora de ingresos remuneradores para la población rural. El desarrollo de este segmento intermedio podría implicar el incremento de la oferta de alimentos en ámbitos locales, dinamizando la economía rural nacional y estatal y mejorando la equidad, dentro de una lógica productiva de reducida intensidad de capital. Sin embargo, la aceleración de este proceso requiere políticas específicamente diseñadas para estos productores, diferentes tanto de los programas asistenciales como de los estímulos para las grandes agro empresas.

El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo funciona bajo demanda, es decir por solicitud expresa de una población objetivo que en un momento determinado puede a través de este, suplir los requerimientos específicos para fortalecer la producción agrícola en un tiempo y espacio determinado, bajo el catálogo de productos y la normatividad del mismo, de forma tal que las necesidades de la población objetivo se mueven en razón del ciclo productivo, producto, capital disponible monetario, en especie o equipo, situación que varía considerablemente por una multiplicidad de razones año con año.

El programa contempla no sólo los apoyos y la población objetivo, sino además el acercamiento a diversas regiones de un amplio territorio estatal con alta dispersión poblacional, a través de eventos o ferias antes de la autorización in situ de los apoyos, incluso en la forma en que se lleva aporta a la mejora regulatoria en materia de simplificación de trámites, puesto que es en la feria donde se efectúa el proceso y aprobación del apoyo a los beneficiarios hombres y mujeres. Cabe señalar que las ventanillas de los otros componentes también se encuentran aperturadas durante el tiempo que se especifica en la Convocatoria, en las oficinas de los enlaces municipales de la SECAMPO.

Así se atiende a un mayor número de productores, se distribuye de mejor manera el recurso en la entidad y se plantean mejores formas de atención ciudadana en materia agrícola, descentralizando los procesos y con ello a la administración pública encargada del sector en cuestión.

La prontitud de la respuesta en ferias o en su caso en las oficinas de enlaces municipales, permite que la o el usuario evite vueltas a las ventanillas y a espacios gubernamentales, reduciendo tiempos e incertidumbres.

Macroproceso

Capítulo I. Análisis Institucional

Pregunta 1

¿La unidad responsable del Programa Presupuestario cuenta con una Filosofía institucional con al menos, los siguientes elementos?

Opción de respuesta	Sí	No	Criterio	Valor	Semaforización
a) Definición de su Misión.	X				

b) Definición de su Visión.	X		Alto	3	
c) Definición de sus Valores.	X				
d) Definición de sus objetivos institucionales.	X				

Análisis descriptivo

La filosofía institucional de la Secretaría del Campo se localiza de manera específica, clara y bien definida en dos instrumentos normativos, en el Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas y en el Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas.

En el primero podemos encontrar la misión, visión y valores definidos de la siguiente forma:

Visión: Ser una Dependencia de Gobierno comprometida con la reactivación del campo, con atención y servicios de calidad por medio del trabajo en equipo, con la finalidad de lograr el beneficio dirigido a los campesinos y a la ciudadanía en su conjunto.

Misión. Lograr el desarrollo agropecuario integral, sustentable, competitivo, con mejoramiento de calidad de vida de las familias del medio rural y comprometido con la preservación de la salud pública y del medio ambiente.

Valores: Respeto, Honestidad, Justicia, Lealtad, Transparencia y Equidad.

Mientras que en el Reglamento Interno de la Secretaría se encuentran plasmados los objetivos institucionales en el numeral 3, el cual señala:

La Secretaría del Campo tiene por objeto incrementar la productividad, integrar la economía familiar de los hombres y mujeres del campo, promover e incrementar la evaluación, capacitación, asistencia técnica, organización de productores, comercialización de productos, reconversión productiva y agroindustrial, así como incentivar la producción agrícola y ganadera para mejorar el nivel de vida de la población rural del Estado.

Tal y como lo establecen las Reglas de Operación 2022, el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo tiene como objetivo general impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto.

En ese sentido, se advierte una clara corresponsabilidad entre este y la filosofía institucional, la cual se orienta al compromiso con la reactivación del campo, esto a través de Programas como el que se evalúa, mediante el impulso del desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas, que por el tamaño de sus producciones no pueden acceder a la adquisición de equipamiento, o la modernización del que ya tienen.

Para lograr el desarrollo agropecuario integral, sustentable y competitivo, este Programa a través del otorgamiento de apoyos para la adquisición de semilla mejorada de maíz, frijol, trigo, girasol, avena, calabaza, cebada, entre otros, implementará la reconversión productiva, estimulando la producción de alimentos, a fin de lograr lo establecido en la misión institucional, el mejoramiento de calidad de vida de las familias del medio rural y comprometido con la preservación de la salud pública y del medio ambiente, e incrementar la productividad e integrar la economía familiar de los hombres y mujeres del campo, objetivos institucionales plasmados en el Reglamento de la SECAMPO.

En este mismo ordenamiento, se habla de capacitación, asistencia técnica, organización de productores, comercialización de productos, reconversión productiva y agroindustrial, así como incentivar la producción agrícola y ganadera para mejorar el nivel de vida de la población rural del Estado; contribuyendo al logro de estos el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo mediante el impulso integral a productores agrícolas, a través del incremento de su productividad e induciendo el cambio tecnológico, a fin de mejorar su ingreso neto.

Justificación.

- 1) Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013.
- 2) Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2020.
- 3) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Pregunta 2

¿Los elementos que componen la filosofía institucional de la Unidad Responsable del Programa Presupuestario cumplen con las características mínimas para alcanzar una representación institucional congruente y actualizada?

Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Alto	3	

Análisis descriptivo.

La misión, visión y valores de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas cumplen con las características mínimas para alcanzar una representación congruente y actualizada ya que se enfocan en la generación de condiciones que abonan al desarrollo del sector agropecuario, bajo una óptica de integralidad, caracterizándose por ser sustentable y competitivo, a efecto de lograr el mejoramiento de la calidad de vida del medio rural.

En ese sentido, el objetivo del Programa es congruente con la ideología institucional, pues este radica en impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas, incrementando su productividad, e induciendo al cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto

Problemática actual que es atendida mediante el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo a través de los apoyos gubernamentales para estimular y fortalecer a los productores con predios bajo condiciones de temporal y riego para que tengan acceso a semillas especializadas, fertilizantes orgánicos e inorgánicos, mejoradores de suelo, diésel a precio de estímulo y adquisición de maquinaria y equipo para otorgar valor agregado.

De tal forma que los elementos que componen la filosofía institucional, son adecuados para cumplir con una representación institucional congruente y actualizada, ya que al encontrarse empatados con el objetivo del Programa, se crea una coyuntura para incorporar la gestión institucional en razón del objetivo de la Secretaría del Campo.

Justificación.

- 1) Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013.
- 2) Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2020.
- 3) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Pregunta 3

Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Medio	2	

Análisis descriptivo.

Los documentos normativos que rigen la implementación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo son:

- a) Reglamento Interior de la Secretaría del Campo 2022;
- b) Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013; y
- c) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

En el **Reglamento Interior de la Secretaría**, se manifiesta que su objeto es regular el funcionamiento, organización y atribuciones de las Unidades Administrativas que integran la Secretaría del Campo, de conformidad con la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas y demás normatividad aplicable.

En su artículo 22 este Reglamento señala las Subsecretarías con las que cuenta la Secretaría del Campo para su mejor desempeño, enlistándolas de la siguiente forma:

- I. Subsecretaría de Agricultura;
- II. Subsecretaría de Ganadería;
- III. Subsecretaría de Desarrollo Rural Sustentable;
- IV. Subsecretaría de Agronegocios y Competitividad, y
- V. Subsecretaría para la Conservación de Suelos y Agua.

Posteriormente en el numeral 23, se estipulan las funciones de la Subsecretaría de Agricultura, de entre las que se destacan las contenidas en las fracciones II, III, V y VI que versan en planificar, organizar y fomentar el desarrollo de productos y de servicios relacionados con las actividades agrícolas, considerando la disponibilidad de los recursos naturales, el potencial productivo de cada región y así como su orientación al mercado; en la promoción y apoyo a la reconversión productiva de las áreas agrícolas de bajo potencial productivo en las diversas regiones del Estado; en la formulación y propuesta de programas y acciones tendientes al fomento y desarrollo del sector agrícola de la entidad; así como en la promoción, ejecución y evaluación de programas de fomento y desarrollo del sector agrícola de la entidad.

El artículo 24 detalla la estructura organizacional con la que cuenta la Subsecretaría de Agricultura para el cumplimiento de sus funciones:

- I. Dirección de Planeación y Control de la Operación;
- II. Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, y
- III. Dirección de Fomento Agrícola.

De igual forma el artículo 26 señala las funciones de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, sin poder lograr la identificación de alguna en correspondencia a los objetivos del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, ya que las contenidas en las quince fracciones que lo integran son referentes a control de plagas y enfermedades,

elaboración de planes para la atención de riesgos agrícolas, programas de trabajo de campañas de sanidad e inocuidad vegetal, uso y comercialización de agroquímicos, capacitación a productores en el uso y manejo de agroquímicos, esquemas de aseguramiento y contratación de seguros catastróficos.

En cuanto al **Manual de Organización**, tiene el objetivo de ser un instrumento normativo de consulta, orientación e información sobre la estructura orgánica formal de la Secretaría, los objetivos, las funciones y la delimitación de los niveles de comunicación, responsabilidad y autoridad.

En la estructura orgánica que contempla este Manual, se identifica a la Subsecretaría de Agricultura, que tiene por objetivo, fomentar el desarrollo integral de la agricultura mediante la implementación de programas fitosanitarios, de acceso al financiamiento, seguro agrícola y coberturas; así como para el aprovechamiento sostenible y sustentable del suelo y agua, con la finalidad de ser competitivos y mejorar el ingreso neto de los productores.

Esta subsecretaría está conformada por:

1. Dirección de Planeación y Control de la Operación, que a su vez se integra por los Departamentos de:
 - 1.1 Departamento de Planeación Agrícola y Desarrollo de Proyectos;
 - 1.2 Departamento de Análisis de Información y Estadística;
 - 1.3 Departamento de Seguimiento a Convenios y Acuerdos Institucionales.
2. Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, integrada por:
 - 2.1 Departamento de Sanidad e Inocuidad Vegetal;
 - 2.2 Departamento de Atención a Contingencias Climatológicas;
 - 2.3 Departamento de Agricultura por Contrato y Coberturas;
 - 2.4 Departamento de Financiamiento y Seguro Agrícola.
3. Dirección de Fomento Agrícola, compuesta por los departamentos de:
 - 3.1 Departamento de Infraestructura y Equipo Hidroagrícola;
 - 3.2 Departamento de Transferencia y Adopción de Innovaciones Tecnológicas;
 - 3.3 Departamento de Fortalecimiento de Cadenas Productivas.

La Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas tiene por objetivo establecer esquemas de aseguramiento agropecuario y coberturas, para brindar seguridad financiera a los productores y organizaciones; fomentando la creación de fondos y fideicomisos para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas para mejorar el ingreso económico de los habitantes del sector rural. En atención a esto, es que esta Dirección es la Unidad Responsable del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, pues dentro de sus funciones se encuentra la de orientar a los productores agropecuarios en lo relativo al crédito y aseguramiento, así como a la creación de fondos y fideicomisos en apoyo a la producción, transformación y comercialización de los productos agropecuarios, la cual se encamina con el objetivo general del Programa.

Finalmente, las **Reglas de Operación del Programa** Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022, son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar el Programa, componentes y actividades, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

En las ROP, se identifica el objetivo general y los objetivos específicos del Programa, que como ya se ha señalado, consiste en impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto. El otorgamiento de apoyos con subsidio para la adquisición de diésel agrícola y semilla especializada de frijol, maíz, trigo, girasol, avena, calabaza, cebada, entre otros, con la finalidad de implementar la reconversión productiva de acuerdo a la vocación del suelo-clima-agua, estimulando la producción de alimentos; apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado y maquinaria, equipo, herramientas e insumos, con un enfoque integral, sólido e inclusivo para los productores del sector agroalimentario de Zacatecas.

Así mismo, en estas Reglas de Operación se establecen el alcance, criterios de elegibilidad, requisitos de elegibilidad, restricciones, derechos y obligaciones de los beneficiarios, características de los apoyos o beneficios, la operatividad, monitoreo, evaluación y contraloría social.

Justificación.

- 1) Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013.
- 2) Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2020.
- 3) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Capítulo II. Análisis de la Estrategia

Pregunta 4

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional con las siguientes características?					
Opción de respuesta	Sí	No	Criterio	Valor	Semaforización
a) Ejercicios de planeación estratégica institucionalizados, es decir, siguen un procedimiento establecido en algún documento		X			

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional con las siguientes características?

Opción de respuesta	Sí	No	Criterio	Valor	Semaforización
b) Contempla el mediano y/o largo plazo		X	Bajo	1	
c) Establece los resultados que quiere alcanzar		X			
d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados		X			

Análisis descriptivo.

No se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional, sin embargo, derivado de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo del PAE 2022, la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, como Unidad Responsable del Programa que se evalúa, elaboró un Diagnóstico Anual con la metodología del CONEVAL, auxiliados por la Coordinación Estatal de Planeación, a fin de ajustar los procesos de planeación y programación presupuestaria, que si bien no es propiamente un plan o programa, se caracteriza por contener:

I. Antecedentes.

- a) Panorama General;
- b) Superficie, producción y rendimientos;
- c) Valor de la producción agrícola;
- d) Uso de tecnologías, y
- e) Estructura de costos, cultivos principales.

II. Identificación del problema.

- a) Definición del problema;
- b) Estado actual del problema;
- c) Evolución del problema, y
- d) Árbol de problema.

III. Objetivos.

- a) Árbol de objetivos;
- b) Determinación de los objetivos del Programa;
- c) Aportación del Programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible;

- d) Cobertura;
- e) Identificación de la población potencial;
- f) Identificación de la población objetivo;
- g) Cuantificación de la población objetivo;
- h) Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo;
- i) Análisis de alternativas;
- j) Diseño del Programa;
- k) Modalidad del Programa;
- l) Unidades responsables del Programa y su relación entre ellas; Características de operación del Programa; Flujograma; Formas de atención y apoyo; Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios.
- m) Matriz de Indicadores para Resultados;
- n) Análisis de similitudes y complementariedades;
- o) Presupuesto;
- p) Impacto presupuestario y fuentes de financiamiento.

En el apartado de análisis de alternativas del documento diagnóstico, se encuentra la estrategia elegida, la cual consiste en:

- Entregar apoyos para la adquisición de diésel agrícola, semilla certificada, fertilizante, maquinaria y equipo agrícola y otros insumos, en función de atender de forma específica necesidades focalizadas de regiones y productores, dando apertura a la flexibilidad necesaria y no discrecional para la operatividad productiva, las acciones y apoyos se efectúan mediante eventos como expos y ferias. Lo anterior, además de facilitar la operación del Programa y agilizar los tiempos y procedimientos.

El objetivo general del Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, consiste en:

- Impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas y sus familias, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto y su calidad de vida.

Objetivos específicos:

1. Estimular el proceso productivo mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de diésel agropecuario.
2. Fomentar la producción de alimentos a través de apoyos para la adquisición de semilla especializada de frijol, maíz, trigo, girasol, avena, calabaza, cebada, chíá, canola, entre otros, con la finalidad de implementar la Reconversión Productiva de acuerdo a la vocación suelo-clima-agua.

3. Fortalecer la tecnificación del campo a través del otorgamiento de subsidios para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
4. Estimular la producción de alimentos sanos e inocuos, mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
5. Facilitar los procesos productivos a través del otorgamiento de subsidios en expos y ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos, entre otros conceptos utilizados por los productores del sector agroalimentario.

Las líneas de acción de este Programa consisten en:

1. Entregar apoyos con subsidio para la adquisición de diésel agrícola.
2. Entregar apoyos para la adquisición de semilla especializada.
3. Entregar apoyos para la adquisición de fertilizantes.
4. Entregar apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado, en productores agrícolas.
5. Entregar apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado.

Mientras que línea estratégica se compone de:

1. Contribuir al desarrollo económico mediante el impulso al desarrollo sostenible de los productores agrícolas.
2. Los productores del sector agrícola incrementan su productividad.

El Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, se distingue porque dentro de sus características se encuentran las de:

- a) Ser un ejercicio de planeación estratégica institucionalizado, es decir, sigue un procedimiento establecido en un documento normativo.

Este documento es producto de un ejercicio de planeación estratégica, ya que en él se identifican los problemas, los objetivos (general y específicos), cobertura, identificación de población potencial y objetivo, análisis de alternativas, diseño del programa, unidades responsables, Matriz de Indicadores para Resultados, presupuesto, impacto presupuestario y fuentes de financiamiento.

- b) Contempla el mediano y/o largo plazo.

En el diagnóstico se especifica una población que deberá ser atendida paulatinamente. Se contemplan productores con bajos rendimientos que deben modificar su tipología a través del tiempo, hasta insertarlos al campo comercial.

c) Establece los resultados que quiere alcanzar.

A través de la identificación de la población potencial y objetivo. Caracterizándose la primera por consistir en personas físicas y/o morales, éstas últimas legalmente constituidas, preferentemente dedicadas a la producción agrícola en las modalidades de riego y temporal, para la explotación de granos básicos, hortalizas, frutales y cultivos industriales, entre otros.

Mientras que la población objetivo se especifica para productoras y productores agrícolas, que participen como personas físicas y/o morales, preferentemente de bajos ingresos, con predios bajo condiciones de temporal y riego que tienen bajas en su productividad, incluyendo productores en transición con desarrollo empresarial insipiente, que tengan nulo equipo para labores de siembra, cosecha, post-cosecha, selección, empaque y para otorgar valor a sus productos.

Además de esto, se establece la cantidad de población que se pretende atender en el ejercicio fiscal correspondiente, la cual consiste en: 7,234 productores, de los cuáles 2,170 son mujeres y 5,064 son hombres, sin embargo, cabe mencionar que para el cierre del ejercicio fiscal, fueron atendidos 14,407 productores.

d) Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados.

Estos se localizan en la Matriz de Indicadores para Resultados, la frecuencia de medición es trimestral, semestral y anual. La dimensión de los indicadores corresponde a eficacia y eficiencia. Y su tipo corresponde a indicadores de impacto, resultados, producto y proceso.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
- 3) Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- 4) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Pregunta 5

¿El Plan o Programa Estratégico de la Unidad Responsable del Programa Presupuestario es pertinente y se encuentra bien adaptado al contexto y las condiciones económicas, sociales y políticas en el que se desarrolla?

Opción de respuesta			Criterio	Valor	SemafORIZACIÓN
SÍ	No	No Aplica			

	X		Bajo	1	
--	----------	--	-------------	----------	---

Análisis descriptivo.

Como ya fue señalado en el análisis descriptivo del reactivo anterior, no se cuenta con un Plan o Programa Estratégico Institucional, lo que se tomó documento estratégico fue el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo. Tal y como se ha señalado, el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, tiene como objetivo, impulsar el desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas y sus familias, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto y su calidad de vida.

Dicho objetivo obedece a que una parte importante de los productores agrícolas zacatecanos presentan una baja productividad, especialmente productores de temporal. Además de, la falta de equipo para la transformación e industrialización de los productos, los obliga a quedarse en una producción primaria con bajos niveles de valor agregado.

Como se señala en el documento diagnóstico, en el sector agropecuario (agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca), están ocupadas cerca de 170,000 mil personas, alrededor de la cuarta parte de la PEA estatal.

Conjuntamente, Zacatecas cuenta con cerca de 349,000 terrenos, que conforman aproximadamente 150,000 unidades de producción agrícola.

Las dos terceras partes del valor de la producción agrícola estatal en el año 2021, correspondió a tres cultivos, frijol, chile y maíz grano.

De igual forma en el año 2021, a nivel nacional más del 70% de la superficie agrícola fue fertilizada, en la entidad zacatecana, dicho porcentaje no llegó al 67%. De igual manera para los productores agrícolas, la fertilización es uno de sus principales costos de producción, pudiendo representar hasta cerca del 30% de sus costos totales.

Bajo estas condiciones, existen y se mantienen ciertos rezagos que el Programa debe atender, de manera que los productores cuenten con los instrumentos e insumos que requieren en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias para mejorar su productividad y viabilidad económica.

Sumando a tos esto la serie de eventos climatológicos y de otra índole que en el año 2021 se presentaron a nivel nacional e internacional, provocando aumentos de precios en insumos estratégicos para los productores agropecuarios, como son fertilizantes, semillas y combustible. Como dato a relevar, en noviembre de 2022, el Índice Nacional de Precios Productor para el sector agropecuario, mostraba un crecimiento acumulado en el año, de 10.60%.

Una vez analizados todos estos datos, estamos en condiciones de determinar que el grado de adaptación del Programa con el contexto en que se desarrolla, es alto, pues las estrategias y líneas de acción definidas, sin lugar a dudas contribuyen a la consecución de las metas y objetivos planteados.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.
- 3) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Pregunta 6

Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Alto	3	

Análisis descriptivo.

En el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, se encuentran plasmados los objetivos específicos del Programa, mismos que se detallan de la siguiente manera:

1. Estimular el proceso productivo mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de diésel agropecuario.
2. Fomentar la producción de alimentos a través de apoyos para la adquisición de semilla especializada de frijol, maíz, trigo, girasol, avena, calabaza, cebada, chía, canola, entre otros, con la finalidad de implementar la Reconversión Productiva de acuerdo a la vocación suelo-clima-agua.
3. Fortalecer la tecnificación del campo a través del otorgamiento de subsidios para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
4. Estimular la producción de alimentos sanos e inocuos, mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
5. Facilitar los procesos productivos a través del otorgamiento de subsidios en expos y ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e

insumos, entre otros conceptos utilizados por los productores del sector agroalimentario.

Estas líneas de acción se sujetan de una manera adecuada a las acciones que se ejecutan en cada uno de los procesos del Programa, sin embargo, esta relación no es sólida debido a que los insumos de los que se dispone casi en la totalidad de los procesos, no es el adecuado y suficiente para su correcta implementación.

La insuficiencia de personal, la falta de capacitación en el mismo, la regular infraestructura, los equipos de cómputo obsoletos, la carencia de algunas áreas de trabajo apropiadas para los enlaces y coordinadores municipales, el pago de gastos operativos retrasados, constituyen graves amenazas a los tiempos definidos para la implementación de cada uno de los procesos. Aunado a esto, la complejidad en la ejecución de algunos procesos en expos y ferias agrícolas que por sí mismos entorpecen los tiempos señalados, constituyen serios obstáculos para los objetivos del Fin y Propósitos de la MIR, ya que los Componentes y Actividades se comprometen por los desfases a causa de tiempos muertos, lo que implica que los bienes o apoyos ofertados no sean entregados a los beneficiarios en el momento preciso, para su correcto y aprovechamiento, esto implica que los resultados no sean los esperados y que las metas propuestas no puedan ser alcanzadas.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 3) Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Capítulo III. Análisis de Gestión de Procesos

Pregunta 7

¿Cuál es la descripción detallada del proceso general del Programa Presupuestario utilizado para su implementación y que se encuentra vinculado con la línea estratégica institucional?		
Criterio	Valor	Semaforización
Alto	3	

Análisis descriptivo.

El proceso general para la implementación de resultados, se sustenta y sigue las etapas establecidas en el llamado Presupuesto Basado en Resultados (PBR); el cual es a su vez un componente de la llamada Gestión por Resultados (GPR), que consiste en un conjunto de actividades y herramientas para la toma de las decisiones presupuestarias; se sustenta en la información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y motiva a las instituciones públicas a lograrlos para mejorar tanto la efectividad con que ejercen su gasto, como la calidad y volumen de los bienes y servicios públicos que generan. Adicionalmente, con el PBR se impulsa la transparencia y rendición de cuentas.

En el esquema del PBR, se concibe a los programas presupuestarios como “Un conjunto de acciones públicas que buscan dar respuestas a compromisos contemplados en planes de desarrollo, programas y proyectos prioritarios a fin de resolver problemas públicos.”

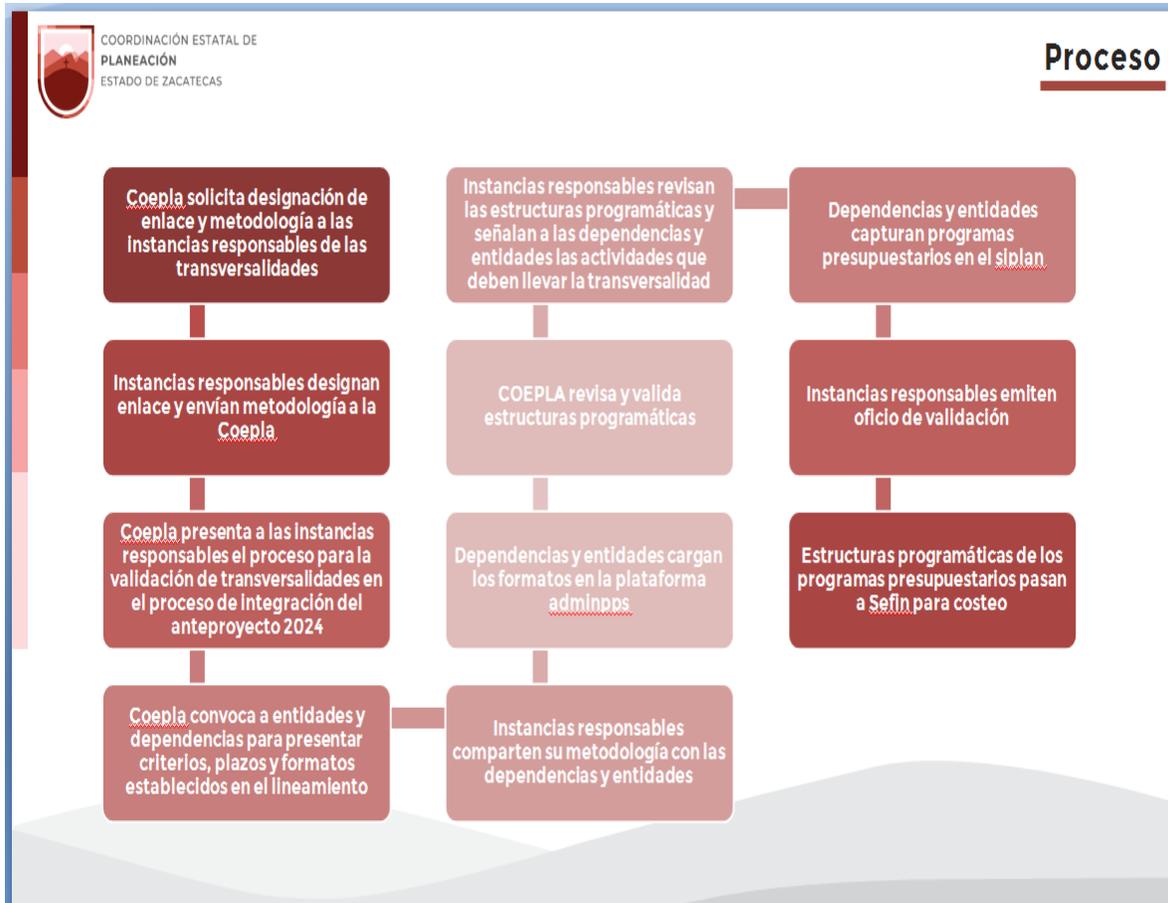
El procedimiento de elaboración del PP, a nivel de la administración central, inicia en el segundo semestre del PP que está por concluir, realizando los siguientes pasos:

- 1.- COEPLA solicita la designación de enlaces y metodología a las instancias responsables de las transversalidades (políticas de inclusión, no discriminación, sostenibilidad, etc.).
- 2.- Las instancias responsables designan enlace y envían metodología a la COEPLA.
- 3.- COEPLA presenta a las instancias responsables el proceso para la validación de transversalidades en el proceso de integración del anteproyecto.
- 4.- COEPLA convoca a entidades y dependencias para presentar criterios, plazos y formatos establecidos en el lineamiento.
- 5.- Instancias responsables revisan las estructuras programáticas y señalan a las dependencias y entidades las actividades que deben llevar la transversalidad.
- 6.- COEPLA revisa y valida las estructuras programáticas.
- 7.- Las dependencias y entidades cargan los formatos en la plataforma.
- 8.- Las instancias responsables comparten su metodología con las dependencias y entidades.
- 9.- Las Dependencias y entidades capturan sus programas presupuestales en el SIPLAN.
- 10.- Las instancias responsables emiten el oficio de validación.
- 11.- Las estructuras programáticas de los PP pasan a la Secretaría de Finanzas (SEFIN) para su costeo.

En el marco de este proceso general, la Unidad Responsable de la dependencia, realiza su proceso de elaboración del PP, con los siguientes pasos:

1. Recepción de los criterios y orientaciones generales para la programación-presupuestación del siguiente año, así como los formatos a llenar y el calendario de fechas para la entrega del PP.
2. Realiza en diagnóstico del PP que está terminando, el cual incluye entre otros elementos el nivel de cumplimiento de las metas establecidas, el análisis del gasto presupuestal, la revisión de los indicadores, la identificación de áreas de oportunidad, el impacto logrado con el programa, entre otros.
3. Elaboración del árbol de problemas o de causa-efecto, para identificar con claridad el problema a atender por el PP, las causas que lo originan y las consecuencias negativas que genera en la sociedad.
4. Elaboración del árbol de soluciones, donde se proyecta el cambio esperado en la realidad social esperada, una vez que el problema atendido se elimine o bien disminuya sensiblemente.
5. Análisis de las posibles alternativas de acción para lograr la realidad social esperada.
6. Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), donde se establecen los objetivos (Fin y Propósito) y metas a alcanzar, los indicadores que medirán su logro, los componentes y actividades que se llevarán a cabo y los supuestos externos que harán posible el fructificación de las acciones desplegadas. Cabe señalar que la MIR puede resultar similar a la del ejercicio presupuestal anterior, o bien ser sujeta a ajustes mayores o menores.
7. Llenado de los formatos requeridos por COEPLA (MIR, F-Prog, F-Comp, Ficha Técnica, etc.) y se carga en SIPLAN, con lo que la estructura del PP del siguiente ejercicio queda establecida.
8. Una vez que la dependencia, las instancias responsables de las transversalidades y COEPLA lo autorizan, el PP se carga en el SIPLAN y pasan a la SEFIN para la estimación del costeo.
9. A principios del siguiente ejercicio, una vez que se conoce el techo presupuestal con que contará el PP, este se ajusta a la disponibilidad de recursos e inicia su ejecución.
10. A lo largo del ejercicio, el PP puede ser sujeto a ajustes, por situaciones como cambios en la situación presupuestal, surgimiento de necesidades sociales prioritarias que atender, u otros imponderables.
11. La Subsecretaría de Agricultura de la Secretaría del Campo elabora y publica la convocatoria del Programa Agrícola Integral Sólido e Inclusivo.
12. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO realiza la promoción y difusión de la convocatoria del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo a través de los enlaces municipales, a la población objetivo.
13. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO abre las ventanillas para la recepción de solicitudes de apoyo de los interesados.
14. Los interesados concurren con la documentación establecida en los requisitos a la ventanilla que corresponda (Secretaría del Campo y Municipios que cuentan con personal adscrito de la Secretaría del Campo).

15. Una vez recibida y validada la documentación por la ventanilla correspondiente, ésta procederá a entregar al solicitante un acuse de recibido. Esto con la leyenda de que: “La simple presentación de la solicitud no crea derecho a obtener el apoyo solicitado”.
16. Las ventanillas receptoras, una vez que revisan y valida la adecuada integración de los expedientes, procederá a entregar a la Subsecretaría de Agricultura, los expedientes y su respectiva base de datos.
17. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, previa revisión y análisis de los expedientes correspondientes, emite un dictamen de viabilidad.
18. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, con el dictamen de solicitudes, el listado de beneficiarios y la cobertura de los mismos, realiza el trámite ante COEPLA del Oficio de Ejecución.
19. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, notifica el inicio de actividades y estatus a los solicitantes, a través de las ventanillas y las productoras y productores, así como las personas morales autorizados, disponen de 30 días naturales a partir de la autorización para realizar las inversiones.
20. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, coteja los originales y copias de las facturas o recibos con requisitos fiscales vigentes, del equipo o bienes adquiridos, se procede al trámite del pago del apoyo autorizado.
21. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, verifica el cumplimiento de parte de los beneficiarios, para lo cual se realizará la selección aleatoria de por lo menos el 15% de las solicitudes apoyadas para supervisar.
22. La Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO, elabora el Informe Final del Ejercicio, mostrando los indicadores de gestión y resultados y hace la entrega del padrón de beneficiarios definitivo.



Justificación.

- 1) Criterios generales para la integración del Anteproyecto de presupuesto de egresos 2024 Etapas Planeación-Programación.
- 2) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 3) Entrevista semi estructurada con personal administrativo de la Unidad de Riesgos Agrícolas de la SECAMPO.

Pregunta 8

¿Cuáles son los límites del proceso del Programa Presupuestario y cuál es su articulación o dependencia con otros programas llevados a cabo por parte de la Unidad Responsable, de la misma institución u organización pública alterna o similar?

Criterio	Valor	Semaforización
Alto	3	

Análisis descriptivo.

Planeación: Se observan diversos límites que versan entre las actividades que conforma el proceso, y que van desde la elaboración del diagnóstico hasta el documento final de planeación estratégica del Programa, estos son de carácter interno. Si existe articulación entre ellos, el producto de uno sirve de insumo para el subsecuente, dejando en claro que es de acuerdo al ejercicio practicado de forma empírica, sin que la emisión de tal valoración implique que sea todo lo que se tenga que hacer.

El principal límite de carácter externo de este proceso, radica en que la planeación estatal no empata con la federal en cuanto a programas, porque parcialmente hay complementarios que dificulta efectuar una presupuestación más certera, aun y cuando se cuente con elementos como los que otorga el diagnóstico. El universo a atender excede de sobremanera la disponibilidad de recursos de inversión y la posibilidad de tener en cuenta a todo.

Difusión: El límite de la difusión se encuentra en la publicación de la Convocatoria en el Periódico Oficial y la publicación de tableros, y se entiende que por obvias razones en las Reglas de Operación al ser estas el conjunto de disposiciones normativas que definen la forma de operación del Programa.

Existe convergencia y articulación de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas perteneciente a la Subsecretaría de Agricultura, con otras áreas de la misma Secretaría, pero también con otras dependencias como la COEPLA, Coordinación Jurídica y claro está que con otros actores, como los productores interesados y los proveedores.

Solicitud de apoyos: Se define un límite horizontal que inicia con la apertura de ventanillas y concluye con el cierre de las mismas.

Es necesaria la articulación de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas como responsable del Programa, con los enlaces y coordinadores municipales, y en el caso de las expo ferias, con la Coordinación Jurídica, así como con la Subsecretaría de Agricultura a la que pertenece y de donde se provee de personal de apoyo de otras áreas que la componen.

Selección de beneficiarios: Los límites son identificables en el análisis y dictaminación de expedientes de solicitudes de apoyo en un inicio, en el extremo final se detectan en la firma de la carta compromiso de inversión del beneficiario. Sirven de insumo para su ejecución los expedientes de solicitudes recabados en el proceso anterior.

Este proceso genera articulación entre actores: personal de la Subsecretaría de Agricultura – beneficiarios.

Producción de bienes y servicios: Se concretan en cada una de las acciones ejecutadas para poder disponer del recurso que tiene que liberar la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas.

En un primer término, la Subsecretaría de Agricultura, elabora oficio dirigido a la Coordinación Administrativa por medio del cual solicita se lleve a cabo los trámites correspondientes para que se libere el recurso del Programa y posteriormente pagar a los proveedores, este oficio se integra con la totalidad de expedientes de solicitud de apoyo recibidos en un momento determinado (hay diversos momentos en el año fiscal). Una vez recibido por la Coordinación Administrativa, esta a su vez elabora uno similar dirigido al Secretario del Campo para que este de su autorización y visto bueno, a efecto de que se elabore un documento dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas, para la liberación de dicho recurso, con la autorización del Secretario el mencionado oficio se elabora y se envía a la Secretaría en comento para su trámite.

Una vez que la Secretaría de Finanzas libera el recurso, se está en condiciones de comunicar a los beneficiarios y proveedores el empate de la entrega de los bienes.

Distribución de bienes y servicios: Este proceso no necesariamente encuentra límites con el proceso anterior, sino que se limita también con el proceso de selección de beneficiarios, pues el producto obtenido de este (seleccionados y padrón de beneficiarios) es insumo indispensable para la ejecución del presente.

Una vez que el recurso del que se dispone es liberado o está programado por parte de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado, la de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas está en condiciones de comunicar tanto a los beneficiarios como a los proveedores, que da inicio al proceso de distribución de bienes.

La actividad principal radica entonces en la comunicación de la Dirección responsable del Programa hacia los proveedores, para que éstos estén en condiciones de dar la atención correspondiente a los beneficiarios. Los proveedores, también seleccionados y que cumplieron con una serie de requisitos solicitados por la SECAMPO y en función de aquellos de las dependencias fiscalizadoras y operadoras del presupuesto y gasto, recibirán un listado con el nombre del beneficiario y el tipo de apoyo a recibir.

Entrega de apoyos: Este proceso se limita para su adecuado desarrollo con el proceso de producción de bienes, ya que de no existir recurso disponible no serían posibles las proveedurías de los distintos apoyos. Aparte de esto, otro límite está en la firma de la carta compromiso de inversión por parte del beneficiario, esta última considerada como cesión de los derechos del apoyo para el proveedor a fin de garantizar su pago.

En otro extremo este proceso se limita al de seguimiento a beneficiarios y al Padrón de Beneficiarios.

La articulación que surge de aquí se da entre actores-proveedor- beneficiario.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Este se limita y articula con la entrega de apoyos y con la información que recibe la SECAMPO por parte de los proveedores de que el apoyo ya fue entregado al beneficiario, así como de información utilizada para el registro transaccional.

Justificación.

- 1) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 2) Entrevista semiestructurada a personal operativo y administrativo adscrito a la Subsecretaría de Agricultura, Dirección de Riesgos Agrícolas, de la Secretaría del Campo.

Pregunta 9

¿Los recursos e insumos que son necesarios para la operación y puesta en marcha del proceso son suficientes y adecuados para su funcionamiento, en términos de tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura? ¿Cuáles son sus principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo?

Criterio	Valor	Semaforización
Medio	2	

Análisis descriptivo.

1. Planeación

Etapa que considera actividades de planeación, programación y presupuestación, para determinar metas en tiempos establecidos, indicadores verificables, recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como las principales actividades y métodos a seguir, para el logro de objetivos definidos.

1.1 Actividades, componentes y actores (incluye la concepción de la planeación y el diseño, así como su reingeniería) que integran el desarrollo del proceso.

Dimensión que se componen de las actividades de planeación, programación y presupuestación para el desarrollo del Programa, basadas en un documento diagnóstico mediante el cual se detallan las condiciones en las que se encuentra el campo zacatecano y el sector agrícola; gracias a este fue posible desarrollar la Metodología de Marco Lógico a través de los árboles de problemas y de objetivos que definen el problema específico que se pretende atacar con el Programa, así como los principales objetivos del mismo.

De igual forma y como producto de lo anterior, fue posible la generación de una Matriz de Indicadores para Resultados, en la que se definen el fin, propósito, componentes y actividades que conforman la operación del Programa, y el sistema de medición a través de los indicadores de gestión que se plantean. Misma que fue incorporada a las Reglas de Operación que fueron actualizadas para el ejercicio fiscal 2022 y 2023.

Otra de las actividades principales que se pudo detectar de la planeación, fue la elaboración de la Convocatoria del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022, a través de la cual se dan a conocer todas las especificaciones del Programa, cobertura, tiempos, requisitos, criterios de elegibilidad, montos entre otras más.

Posteriormente, se pudo dar cuenta de la realización de actividades de programación y presupuestación, derivadas de las de planeación. Aquí las principales actividades detectadas fueron los ajustes presupuestarios con respecto del ejercicio del Programa del año 2021, pues con el diagnóstico, árboles de problemas y objetivos y MIR, se confeccionó un presupuesto más apegado a la realidad actual que vive el sector, para poder establecer montos que estuvieran en sinergia con la demanda de los productores.

Este orden de actividades e ideas descrito es ex ante, precisando que como la planeación estratégica es durante y no un ejercicio de una sola vez y en el caso particular del Programa evaluado se requiere de la reingeniería del mismo, pues al sujetarse a condicionantes fuera del control humano del clima, es imposible que la operación se lleve a cabo siguiendo una línea recta.

El comportamiento del ciclo agrícola, el déficit de agua y el desfase en los tiempos de siembra de temporal, son los factores determinantes a considerar para los reajustes presupuestales, de componentes y de apoyos que afectarán el desarrollo del Programa.

1.2 Insumos y recursos.

Determinar si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

- Una de las principales características de este Programa es en relación al tiempo, por la naturaleza, contenido y circunstancias que lo rodean hacen que los tiempos se estimen de una manera muy minuciosa, de tal forma que cada uno de los procesos debe determinar meticulosamente el tiempo exacto para su desarrollo, las condiciones geo climáticas van determinando esta parte.

De inicio, los tiempos en que se lleva a cabo la planeación, programación y presupuestación son justos e inician a finales de año, para definir las condiciones en que operará el Programa en el siguiente ejercicio fiscal. Se toman en cuenta actividades dentro y fuera de la Secretaría, como aquellas que tienen que ver con publicaciones en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Zacatecas, trámites ante la Secretaría de Finanzas y los que se realizan con la Federación.

- No se define la temporalidad en las ROP.

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- El personal que interviene en el proceso de planeación, es con el que cuentan las Direcciones de Atención a Riesgos Agrícolas, de Planeación y Control Operativo de la Subsecretaría de Agricultura, de los Departamentos de Planeación y de Coordinación Administrativa. Existe una buena coordinación, pero es necesario crear una especialización.
- Si cuentan con el perfil requerido para desempeñar tales funciones.
- Es casi escasa la capacitación recibida, sin embargo el personal ha adquirido la experiencia suficiente para desempeñar correctamente esta tarea.

c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- No se requiere recurso financiero para la operación de este proceso.

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- La infraestructura en la cual se desarrolla este proceso, es la de la Secretaría del Campo, y se utilizan los medios y equipo con el que cuentan

las direcciones y departamentos que aquí intervienen, estos últimos no son suficientes y es necesario diagnosticar la funcionalidad, vida útil y pertinencia de los mismos, por ejemplo en la Subsecretaría de Desarrollo Rural se requiere en parte renovación de equipo, o las oficinas de enlaces municipales son muy dispares en su equipamiento.

1.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

En el proceso de planeación, el principal riesgo de fallo se relaciona con el factor tiempo, esto se debe a que el Programa en sí enfrenta circunstancias que se encuentran fuera del control humano, como son las climatológicas, de comportamiento del ciclo agrícola, de déficit de agua y de desfase en los tiempos de siembra de temporal, por ejemplo, lo que implica que un mal cálculo o estimación en el proceso de planeación, siendo este en el que se determinan los tiempos del resto de los procesos, implica desfases en la operación y administración del Programa, pero sobre todo desajustes presupuestarios que impactarían de manera negativa en el logro de las metas y objetivos planteados.

En lo que concierne al personal que interviene en la planeación, es importante mencionar que si bien cuentan con la experiencia que les ha dado el tiempo en el que han laborado realizando estas funciones, implica un riesgo de fallo en la implementación eficaz y eficiente del proceso, la falta de capacitación para desempeñar su trabajo en atención a las circunstancias y condiciones en que la administración pública se desenvuelve. Es importante tener en cuenta que, todo está en constante cambio, nada queda estático, por lo cual la capacitación continua debe ser tomada en cuenta de manera prioritaria en este proceso, ya que su adecuada implementación afecta y contribuye en todo el ciclo de procesos que conforman el Programa.

Se identificó que la principal restricción para llevar de buena manera la implementación del proceso, es la falta de equipo de cómputo adecuado y suficiente, se trabaja desde hace muchos años con equipo obsoleto, no son funcionales para las actividades que se requieren, lo cual implica la existencia de tiempos muertos a causa de esta deficiencia.

2. Difusión del Programa

Proceso sistemático mediante el cual se proporciona información sobre las principales características del programa, sus beneficios, y si se dirige a una población determinada, su importancia radica en que este contenido sea del conocimiento de personas que realmente necesiten del auxilio de un apoyo. Esta consideración se encuentra plasmada en las Reglas de Operación, pues de manera detallada se describen a las poblaciones, potencial y objetivo.

2.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

Las actividades de difusión del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo comienzan con la publicación de la Convocatoria en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas. Forman parte también las estrategias y acciones de comunicación a través de la reproducción y propagación de la Convocatoria de manera física, para su colocación en los estrados de la Secretaría del Campo, en las presidencias municipales y a través de medios digitales como en la página de la SECAMPO, medios publicitarios y prensa.

Aquí participa personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, Dirección de Planeación y Control Operativo, la Subsecretaría de Desarrollo Rural Sustentable a través de sus enlaces y coordinadores municipales, como encargados de la divulgación en las presidencias municipales y por conducto de las áreas de desarrollo agropecuario, así como personal de la Secretaría Técnica y Comunicación Social de la SECAMPO.

A nivel central no se cuenta con medios de evidencia que den cuenta que los enlaces y coordinadores municipales realmente realicen las actividades conducentes, sin embargo, los usos y costumbres de la población objetivo reconocen los tiempos de salida de la convocatoria y las ventanillas para ser atendidos.

2.2 Insumos y recursos

Determinar si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

- a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - Los tiempos del proceso están definidos en las ROP y generalmente se hace el tiempo que se estableció en la planeación. Sin embargo si se tiene un mal ciclo o año puede haber ajustes, lo que trata de hacerse de manera oportuna, aunque puede trastocar los tiempos señalados originalmente.

- b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - La Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas es la responsable del Programa y es en este proceso en el que se coordina para su ejecución con un mayor número de áreas, la Secretaría Técnica y Comunicación Social de la Secretaría forman parte activa, ya que ellos asumen la responsabilidad del diseño y elaboración de medios gráficos y electrónicos.
Una vez diseñada y elaborada la Convocatoria, esta es reproducida y entregada a la Dirección Responsable, para que en coordinación con la Dirección de Apoyo Operativo determinen la estrategia de socialización que garantice una total cobertura.

Posteriormente la responsable se coordina con la Subsecretaría de Desarrollo Rural Sustentable, para que por medio de los enlaces y coordinadores municipales la información llegue a las presidencias municipales y se siga reproduciéndose la información.

La falta de evidencia para constatar la realización de este proceso por todos los medios señalados es un foco rojo en torno al tema del perfil y capacitación para realizar estas funciones.

El personal que se encarga de la difusión en los municipios es insuficiente, para garantizar la cobertura.

c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- El Programa dispone de recursos generales de operación y del 3% del total del recurso del programa para gastos operativos, sin embargo los viáticos se pagan de gasto corriente. El único medio en el que se encontró evidencia de la publicación de la Convocatoria, fue en la página oficial de la SECAMPO, no existe forma de verificar que la difusión de esta se hizo por todos los medios antes señalados, ni de la intervención para tales efectos de todos los enlaces y coordinadores municipales.

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- Este proceso se desarrolla principalmente en los espacios que ocupa el área de comunicación social de la Secretaría, posteriormente en los de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas en donde se hace una distribución de la Convocatoria a los demás involucrados.

2.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

Se identifica como el principal riesgo de bloqueo, la falta de una estrategia integral de comunicación, pues si bien la difusión del Programa a través de la Convocatoria y su publicación en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado y en la página oficial de la Secretaría, se encuentra normada en las ROP, es de suma importancia tomar en consideración que el porcentaje de la población a la que se dirige este Programa, que cuenta con acceso a medios digitales de comunicación, o que consulta el Periódico Oficial de Gobierno del Estado del Estado, es mínimo. Por lo cual se deben definir los medios adecuados para que la información inherente al Programa llegue a las personas indicadas.

Es importante hacer referencia a que la participación de enlaces y coordinadores municipales en la difusión del Programa, es relevante, pues no hay que perder de vista que en muchos de los casos son los funcionarios mediante los cuales se establece la comunicación y flujo de información.

3. Solicitud de apoyos

Proceso que implica el desarrollo de acciones mediante instrumentos y/o mecanismos, cuyo objetivo es recibir, registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

3.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

Este proceso está conformado por dos grandes actividades, la primera es la de apertura de ventanillas para recepción de solicitudes, mismas que se encuentran en la propia Secretaría, en las oficinas de los enlaces y coordinadores municipales y las que se instalan en las expo ferias agropecuarias.

En el cuerpo de la Convocatoria se especifica la temporalidad en que estas ventanillas estarán al servicio de los solicitantes, salvo en el caso de las expo ferias, ya que las fechas en que estas se llevarán a cabo no están definidas. Así mismo, esta actividad comprende la entrega de la solicitud de apoyo que básicamente consiste en el expediente con los requisitos establecidos.

Esta actividad la integra personal de la Subsecretaría de Agricultura con sus respectivas áreas, así como enlaces y coordinadores municipales. En el caso de las solicitudes de apoyo recibidas en las expo ferias agrícolas además de los mencionados interviene también personal de la Coordinación Jurídica y de la Subsecretaría de Agricultura.

La segunda actividad consiste en la revisión y dictaminación de las solicitudes, se basa en la revisión cuantitativa y cualitativa de los requisitos que integran el expediente entregado por los solicitantes, inicialmente se supervisa que este se integre por todos los requisitos solicitados y posteriormente que se cumplan con las características específicas que cada tipo de apoyo considera.

Esta actividad la ejecuta el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas y en su caso la de apoyo.

3.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

- a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
- Si bien la temporalidad de este proceso se encuentra establecida en las ROP y en la Convocatoria, los tiempos no se respetan debido a la excesiva demanda de apoyos, aún y cuando las ventanillas son cerradas, los productores siguen solicitando se amplíen los plazos para recibir las solicitudes. Esta situación se encuentra fuera de la planeación realizada y según el personal entrevistado, es a causa de las variaciones del ciclo agrícola y el tipo de producción con la que cuenta la entidad.
- b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
- El personal que interviene en este proceso es insuficiente, como ya fue señalado, las ventanillas de recepción de solicitudes se instalan en diferentes municipios, refiriéndonos a las que se encuentran en la Secretaría es el mismo personal que recibe las solicitudes admitidas por los enlaces y coordinadores municipales, aumentando el número de expedientes que tienen que revisar, dictaminar y procesar, la destreza con la que realizan su trabajo la han adquirido mediante la experiencia dada por las labores cotidianas, lo que no deja de ser una importante carga de actividades individualizadas.
 - Para el caso de enlaces y coordinadores municipales, en muchos casos no tienen el personal suficiente o los medios, ni cuentan con la infraestructura y equipo necesario para la realización de sus funciones, situación que causa que en múltiples ocasiones reciban los expedientes de los solicitantes y los lleven tal cual, a la Subsecretaría de Agricultura, pero también hay quien hace un procesamiento u ordenamiento previo y otros que no. El insuficiente personal, la carencia de infraestructura y equipo o herramientas de trabajo, aunados de la falta de perfiles adecuados para la realización de estas funciones en el caso de los enlaces y coordinadores municipales, generan sobre cargas de trabajo en el personal de la Dirección responsable del Programa, pues son ellos quienes tienen que revisar, dictaminar y procesar toda la información generada del total de solicitudes recibidas.
 - Es importante señalar que en la Convocatoria no se definen los plazos de respuesta, aunque se deduce el momento en que deben darse. De igual manera, se da cuenta a través de información obtenida de las entrevistas, que estos plazos pueden ser inmediatos o tardarse días para que el solicitante recibe una respuesta.

- c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
- El Programa dispone de recursos generales de operación, sin embargo, se publicó una adenda donde el 3% del total del recurso del programa tuvo que confluir a gastos operativos. Por otro lado, se retrasan los gastos de operación del Programa, por ejemplo el personal en diversas ocasiones tiene que cubrir viáticos lo que de no ajustarse a los tiempos correctos puede provocar desfases en la recepción de solicitudes de apoyo, así como en otros procesos.
- d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- La infraestructura en la que se ejecuta este proceso en la ventanilla que se encuentra en la Secretaría, se lleva a cabo en las instalaciones de la misma, el equipo de cómputo que utilizan es el propio de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas y en su caso del personal de apoyo, el cual es obsoleto para la captura y procesamiento de miles de solicitudes de apoyo y expedientes que se reciben en cada ejercicio fiscal no solamente de este Programa, sino de todos los que lleva a cabo la dirección en comento.
 - Sobre la recepción de solicitudes y expedientes recibidos por los coordinadores y enlaces municipales, la suficiencia en infraestructura y capacidad instalada para la operación del Programa es irregular, algunas veces se encuentra en espacios prestados por las presidencias municipales, esto mediante convenios de colaboración; y como ya fue señalado, no se dispone en ciertos casos de personal, ni de equipo de cómputo que permita a estos funcionarios desarrollar adecuadamente sus actividades.
 - En cuanto a los expedientes de solicitud de apoyo recibidos en ventanillas de expo ferias, no se cuenta con infraestructura y capacidad instalada suficiente, y de acuerdo al tipo de apoyo solicitado en algunos casos solo es posible realizar la revisión cuantitativa de los documentos que conforma el expediente, de cumplir con esto, los documentos se quedan en resguardo del personal de la Dirección responsable del Programa, para ser trasladados a la Secretaría para ahí poder hacer la revisión cualitativa, la dictaminación y el procesamiento de información, situación que indefinición los tiempos de respuesta para el solicitante.

3.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

Las principales restricciones detectadas para la adecuada implementación del proceso de solicitudes de apoyo, versan en la falta de personal e infraestructura apropiada y suficiente, lo que repercute en el desfase de tiempos.

La magnitud del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, implica que para su adecuada implementación, se cuente con personal suficiente, no sólo en la Secretaría, también externamente, es decir, que los enlaces y coordinadores municipales cuenten con personal de apoyo para el desempeño de las mismas funciones que realiza el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, para evitar la acumulación de expedientes y la sobre carga de trabajo a dicho personal cuando es entregado por los enlaces y coordinadores.

De igual importancia resulta el hecho de contar con herramienta adecuada y suficiente para llevar a cabo las actividades propias de este proceso. Es indispensable la adquisición de equipo de cómputo, pues como ya fue dicho, la magnitud del Programa implica grandes cantidades de información para procesar, lo cual no puede hacerse de manera efectiva sin el equipamiento apropiado. La deficiencia de las herramientas de trabajo incide en el tiempo en que se debe de concretar el proceso, pues la capacidad con la que se cuenta actualmente, causa demoras en la revisión, procesamiento y dictaminación de las solicitudes de apoyos.

Así mismo, el retraso en la dispersión del recurso para gastos de operación, específicamente de viáticos, implica un riesgo de fallo en la implementación del proceso, pues ya que si el personal operativo no cuenta con los medios y recursos suficientes para su movilidad, y por ende el traslado de expedientes, esto compromete ensobre manera la revisión general de las solicitudes, produciendo un desfase no solo en este proceso, sino en los subsecuentes.

4. Selección de beneficiarios

Proceso para seleccionar a los beneficiarios, su producto es el padrón de beneficiarios y las condiciones del productor establecidas en las ROP.

4.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

Se parte de una selección primaria que hace personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas con el objetivo de que la dictaminación pueda llevarse a cabo en un periodo más corto. Ésta selección primaria se hace en relación con el tipo de apoyo que es solicitado, pues cada uno tiene requisitos específicos.

Posterior a la selección primaria, los expedientes se someten a una revisión cualitativa y en seguida a dictaminación, los que resultaron positivos, son capturados y procesados en bases de datos, sistemas y comunicados a los beneficiarios y proveedores.

Los beneficiarios tienen la obligación de firmar una carta compromiso de inversión para poder continuar con el siguiente proceso.

En esta actividad interviene principalmente el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.

Cabe señalar que en las ROP y Convocatoria no se destaca la existencia de procedimientos de selección de beneficiarios según el tipo de apoyo solicitado, como es el caso de la selección primaria a la que se hace referencia en el primer párrafo de esta dimensión, constituyéndose entonces como una actividad ejecutada por usos y costumbres del personal e incluso derivada de la operación de otros programas pasados.

4.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

- El período en que se lleva a cabo la selección de beneficiarios está condicionado por el tipo de apoyo solicitado y por la forma de recepción de la solicitud (ventanilla de la Secretaría, ventanilla de enlaces y coordinadores municipales y ventanilla de expo ferias agrícolas). Pero además se debe observar permanentemente el comportamiento del temporal.

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- El personal que realiza la selección de beneficiarios, como ya fue dicho, es el de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, de acuerdo a la magnitud del Programa y a la cantidad y medios en que se reciben solicitudes de apoyo, resulta insuficiente para realizar sus funciones, apoyándose de áreas de su propia Subsecretaría y de otras.

c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- El recurso disponible para llevar a cabo este proceso proviene de dos fuentes, la primera corresponde al asignado al Programa la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas (adenda) y la segunda del que dispone el gasto corriente. Aun y cuando el recurso sea suficiente para tales efectos, se da cuenta de la existencia de un retraso en los gastos de operación del Programa lo que de no ajustarse a los tiempos correctos puede provocar

desfases en la selección de beneficiarios ocasionando la falta de generación de procesos subsecuentes o del padrón correspondiente en tiempo y forma.

- d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- Este se lleva a cabo en el espacio que ocupa la Dirección de Atención de Riesgos Agrícolas, y se utiliza el equipo y sistemas de los que se disponen los cuáles como ya se ha señalado anteriormente son insuficientes y obsoletos además no tener un software adecuado para el desarrollo productivo de los procesos, lo que implica un retraso en la producción del producto: padrón de beneficiarios.

4.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

En las Reglas de Operación, no se encuentra definido o establecido el proceso de selección de beneficiarios, lo que implica un riesgo latente de bloqueo, al no encontrarse normado.

La indefinición de tiempos para la selección de beneficiarios a causa de la variedad de apoyos que oferta el Programa, constituye un riesgo de fallo en la implementación del proceso. A lo que se suma la falta de personal, la carencia de herramientas de trabajo adecuadas y el retraso en los gastos de operación.

5. Producción de bienes y servicios

Proceso que involucra herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuáles se obtienen bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios.

5.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

En lo que respecta a este proceso, se definen varias actividades en las que interviene la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, la Coordinación Administrativa y el Secretario de la SECAMPO.

En un primer término, la Subsecretaría de Agricultura, Dirección responsable del Programa, elabora oficio dirigido a la Coordinación Administrativa por medio del cual solicita se lleven a cabo los trámites correspondientes para que se libere el recurso del Programa y posteriormente pagar a los proveedores, este oficio se integra con la totalidad de expedientes de solicitudes de apoyo recibidos en un momento determinado (hay diversos momentos en el año fiscal). Una vez recibido por la Coordinación Administrativa, esta a su vez elabora uno similar dirigido al Secretario del

Campo para que de su autorización y visto bueno, a efecto de que se elabore un documento dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas, para la liberación del recurso correspondiente, con la autorización del Secretario el mencionado oficio se elabora y se envía a la Secretaria en comento para su trámite.

Una vez que la Secretaría de Finanzas libera el recurso, se está en condiciones de comunicar a los beneficiarios y proveedores el empate de la entrega de los bienes.

Cabe mencionar, que esta información se obtuvo de las entrevistas realizadas a personal operativo de la Dirección responsable del Programa, quienes demuestran conocimiento de la cadena de acciones y actividades que deben de realizarse para este proceso, sin embargo, en las ROP no se localiza tal procedimiento, se da cuenta de la mención de la elaboración de un oficio de ejecución el cual deberá de ser enviado a la Coordinación de Planeación, sin mencionar a la Secretaría de Finanzas que por obvias razones es la encargada de los temas dinerarios.

5.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

- a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - Los tiempos en que se realizan las actividades que componen este proceso, se encuentran normados en las ROP y en la Convocatoria (basado en la actividad señalada como “elaboración de oficio de ejecución”). Sin embargo se da cuenta en ocasiones del desfase de tiempos que se originan en los primeros procesos.
- b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - El personal que ejecuta este proceso es el de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, el de la Coordinación Administrativa, el Secretario del Campo y personal de egresos de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas, debido a que son temas cotidianos y meramente administrativos, se considera que el personal que interviene es adecuado y suficiente para el desarrollo.
- c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- Para las actividades administrativas que se llevan a cabo, el recurso del que se dispone es el asignado a las áreas intervinientes, se trata de la ejecución de actividades cotidianas de índole administrativo que no implican esfuerzos extraordinarios para ser logradas.
 - Hablando de la producción de bienes en el sentido material, el recurso que se emplea es el destinado al Programa y este a razón de la información vertida, casi siempre resulta insuficiente, pues la demanda que hay cada vez requiere de la asignación y reajuste de más recursos.
- d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- La infraestructura con la que se cuenta es la de las áreas que intervienen de la SECAMPO, no se considera que para este proceso sea inadecuado e insuficiente.

5.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

En las Reglas de Operación, no se encuentra definido o establecido el proceso de producción de bienes y servicios, lo que implica un riesgo latente de bloqueo, al no encontrarse normado.

6. Distribución de bienes y servicios

Proceso en el cual se llevan a cabo acciones y se implementan mecanismos, a través de los cuáles se obtienen los productos que serán entregados a los beneficiarios del programa, y se define la forma en que se entregarán.

6.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

Este proceso si es identificable tanto en las ROP como en la Convocatoria del Programa. Una vez que el recurso del que se dispone es liberado o está programado por parte de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado, la Subdirección de Agricultura a través Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas está en condiciones de comunicar tanto a los beneficiarios como a los proveedores, que da inicio el proceso de distribución de bienes.

La actividad principal radica entonces en la comunicación de la Dirección responsable del Programa hacia los proveedores, para que éstos estén en condiciones de dar la atención correspondiente a los beneficiarios. Los proveedores, también seleccionados

y que cumplieron con una serie de requisitos solicitados por la SECAMPO y en función de aquellos de las dependencias fiscalizadoras y operadoras del presupuesto y gasto, recibirán un listado con el nombre del beneficiario y el tipo de apoyo a recibir.

6.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

- En las ROP se encuentran establecidos los tiempos para este proceso. Estos se ven comprometidos cuando este proceso se lleva a cabo en las expo ferias agrícolas o por factores climáticos que afectan los cultivos.

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- En este proceso el personal principal que participa es el de las empresas proveedoras, por lo que no se está en condiciones de realizar una valoración para tal efecto. Lo único que es oportuno señalar, es que estos fueron seleccionados tras una revisión a requisitos de la SECAMPO, SFP, entre otros, consideramos que tienen la capacidad técnica y operativa adecuada, de no tenerla se dan de baja como proveedores del Gobierno del Estado.

c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- La distribución de los bienes, depende del presupuesto asignado al Programa, por lo que se reitera que derivado de la experiencia de implementaciones anteriores y por la presente en donde incluso se modificó en gran medida el recurso presupuestal, este no es suficiente para dar cobertura a la gran demanda que se tiene.
- El proveedor en correlación con él o la beneficiaria, acuerdan la forma y tiempos de distribución, lo cual es condicionado por la Dirección a cuestiones de oportunidad y tiempo para el uso pertinente del bien.

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- La infraestructura en la que se desarrolla este proceso es básicamente la de las empresas de proveedores.

6.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

Implica un riesgo de fallo para este proceso su ejecución en las Expo Ferias Agrícolas, ya que por sus propias características, las condiciones para la implementación de este y procesos anteriores como el de selección de beneficiarios no contribuyen a su realización, ya que no se cuenta con la capacidad instalada para llevar a cabo las revisiones cualitativas de los expedientes de solicitud de apoyo, el procesamiento de información, e incluso por la falta de existencia de un determinado apoyo en estos eventos.

7. Entrega de apoyos

Proceso que involucra un conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuáles los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

7.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

En este proceso los principales actores son los proveedores que resultaron elegidos por los beneficiarios y que cumplieron los requisitos establecidos por la SECAMPO y Dependencias Administrativas. La actividad que se desarrolla es la dotación física del apoyo solicitado,

7.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

- a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - Las ROP no tienen definido un plazo para la entrega de los apoyos, lo cual podría implicar un desfase para el cierre operativo y administrativo del Programa.
- b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - El personal involucrado en la realización de este proceso es únicamente el de las empresas proveedoras.

- c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
- El recurso financiero que se dispone para este proceso es el asignado al Programa. La suficiencia de este depende de la cantidad de solicitudes recibidas.
 - El recurso de entrega del bien corre a cargo del proveedor.
- d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- Es utilizada la infraestructura con la que cuentan las empresas proveedoras.

7.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

La indefinición de tiempos de entregas de apoyo tanto en las Reglas de Operación, Convocatoria, así como en la propia operación del Programa, se considera sin lugar a dudas como un riesgo de fallo en la implementación de este proceso y de subsecuentes.

Tal indefinición, es a causa de que indeterminado número de apoyos son entregados en las Expo Ferias Agrícolas.

Se debe tomar en consideración, que el desfase de tiempos en este proceso, repercute en el cierre operativo del Programa, lo que implica no solo riesgos operativos, sino administrativos.

8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Acciones y mecanismos mediante los cuales se comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

8.1 Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso.

El seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, si es un proceso que se encuentra normado en las ROP y que es identificable por los principales operadores y administradores de este. Las actividades que se llevan a cabo en este momento, versan en la constitución de los Comités de Contraloría Social y esta es responsabilidad de un supervisor que forma parte de un departamento staff de la que depende directamente del Subsecretario de Agricultura.

En esta actividad también interviene el Órgano Interno de Control adscrito a la SECAMPO y personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, quienes verifican aleatoriamente el aprovechamiento del apoyo recibido.

8.2 Insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

a) Tiempos: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?

- El tiempo de este proceso se encuentra definido en las ROP, se considera insuficiente para abarcar al cien por ciento de los beneficiarios, por lo que en las mismas reglas, se señala que será tomado aleatoriamente el 3% de los beneficiarios para que sean sujetos de esta verificación.

b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- El personal que interviene en este proceso es insuficiente pues la totalidad de los beneficiarios no pueden ser verificados.

c) Recurso financiero: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

- El recurso humano y financiero es insuficiente, se demuestra con lo señalado anteriormente sobre gastos de operación y el tamaño de la muestra a la que se da seguimiento.

d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- La infraestructura y equipo que aquí se utilizan son los de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, los de la Subsecretaría de Agricultura y los del Órgano Interno de Control. Como ya fue dicho, el equipo de cómputo es obsoleto y el equipo como vehículos también.

8.3 Principales restricciones y riesgos de bloqueo o fallo

El seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, es sin lugar a dudas un proceso que tiene que ser reestructurado, pues en él se identifican restricciones, riesgos de bloqueo y fallo.

La importancia de este proceso radica en el desarrollo de las actividades que lo integran, puesto que se obtiene información de gran relevancia, por un lado datos duros y lo referente a la verdadera eficacia y eficiencia de todo el Programa, a fin de determinar si sus componentes cumplen con las metas y objetivos planteados.

La información recabada en este proceso, se constituye como uno de los insumos principales para el nuevo proceso de planeación estratégica.

No	Actividad	Descripción	Tiempo programado	Cumple Sí/No
1	Elaboración de diagnóstico y planeación permanente	Se realiza el documento de diagnóstico de la Secretaría.	No se encuentra en las ROP. Pero si en plataforma, es anual.	Si
2	Elaboración de los árboles de problemas y objetivos	Se realizan los árboles de problemas y objetivos, para así poder crear la MIR.	Se encuentra en las ROP, se vinculan al anterior.	Si
3	Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados	Se genera la MIR en la que se definen fin, propósito, componentes y actividades del Programa	Se vincula a la actividad 1.	No
4	Actualización de las Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo	Se hace un reajuste de las ROP en base al contexto y condiciones actuales en las que opera el Programa	No se encuentra en las ROP. Pero si en los documentos emanados de COEPLA	Si
5	Elaboración de Convocatoria	Se realiza la convocatoria del Programa.	1 Mes.	Sí
6	Difusión de la Convocatoria.	Se publica la Convocatoria en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado y Página de la SECAMPO.	1 Mes.	Sí
7	Difusión del Programa	Se socializa el Programa a través de medios impresos y de comunicación y estrados del Secretaría. Los enlaces y coordinadores municipales difunden en Programa en los municipios de su adscripción.	1 Mes.	No

No	Actividad	Descripción	Tiempo programado	Cumple Sí/No
8	Apertura de ventanillas	Se abren las ventanillas para la recepción de solicitudes de apoyos en la Secretaría, Municipios y Expo ferias.	2 Meses	No
9	Recepción de solicitudes	Los interesados asisten con la documentación establecida en los requisitos a la ventanilla que corresponda, ya sea en la Secretaría del Campo o en los Municipios con personal de SECAMPO adscritos, así como en las Expo ferias.	2 Meses	No
10	Análisis, revisión y dictaminación de expedientes de solicitudes	Se verifica que los expedientes cumplan con todos los requisitos, para dictaminar su procedencia.	1 Mes.	No
11	Elaboración de oficio de solicitud de pago a proveedores.	Se realiza oficio a la Coordinación Administrativa mediante el cual se solicita el pago a los proveedores, el cual se integra de los expedientes dictaminados como procedentes de los beneficiarios.	1 Mes.	No
12	Elaboración de oficio para pago a proveedores.	Se realiza el oficio para autorización de pago a proveedores el cual debe ser autorizado por el Secretario del Campo.	No se encuentra en las ROP.	No
13	Envío de listado de beneficiarios a proveedores	Se informa a los proveedores designados, quienes fueron los beneficiarios de acuerdo al apoyo solicitado.	1 Mes.	No
14	Gestión de pagos	Se presenta expediente para pago del equipo o bien adquirido y se procede al pago del apoyo autorizado.	4 Meses.	No
15	Entrega de los apoyos	El proveedor hace la entrega del apoyo autorizado.	No se encuentra en las ROP.	No
16	Seguimiento a beneficiarios	Supervisión de apoyos Se conforman Comités de Participación Social para verificar el aprovechamiento de los apoyos recibidos.	1 Mes.	No

Justificación.

- 1) Manual de Organización de la Secretaría del Campo 2013.
- 2) Estructura organizacional de la Secretaría del Campo.
- 3) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 4) Manuales de COEPLA y ASM 2022 de la evaluación respectiva.
- 5) Entrevista semiestructurada realizada a mandos medios, superiores y personal operativo y administrativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.

Pregunta 10

¿Las características de salida del proceso en términos de las expectativas de sus usuarios (pertinencia, calidad y tiempos de respuesta) son los adecuados y acordes con lo planificado?					
Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Medio	2	

Análisis descriptivo.

Planeación. Este proceso se ejecuta en los tiempos que se encuentran establecidos en las Reglas de Operación, y no es un ejercicio de una sola vez, ya que se convoca a reuniones de trabajo periódicas (aunque no están reguladas), sobre todo en los casos en que por la naturaleza del Programa es necesario realizar ajustes presupuestarios. Tomando en cuenta la magnitud del Programa, en términos generales, podemos decir que la calidad de este proceso es regular, es de suma importancia tomar en cuenta aspectos que tienen que ver con el recurso humano, el financiero y los materiales con los que se opera, ya que las fallas detectadas en estos ocasionan desfases en los tiempos planeados.

Las condiciones que atraviesa el campo zacatecano por múltiples factores, aunado el contexto económico, social y de seguridad principalmente, son motivos de sobra para que el proceso de planeación sea una exigencia para la disposición del recurso, su inversión, administración y operación del Programa.

Este es un proceso indispensable para que el resto se pueda realizar. Aquí se determinan métodos y estrategias mediante las cuales se lograrán las metas y objetivos para los que fue creado el Programa y la forma en que este se manejará. Además de definirse actualizaciones normativas, asignaciones presupuestales, de recursos humanos y materiales.

Por tanto, se da la pertinencia del programa hacia su contexto, es decir el planteamiento es adecuado y la operación busca incidir en las condiciones focales de los productores.

El programa está planteado para una población específica, procurando atender su problemática sustancial como productores primarios.

Los tiempos de salida del producto de la planeación son y han sido adecuados, sin embargo, no se replantean los tiempos de los procesos subsecuentes, aun y cuando ya se cuenta con experiencias de ejercicios pasados, constituyéndose este tema como prioritario.

Difusión del Programa. Como ya fue dicho, la pertinencia de este es justamente dotar de información de los apoyos a las personas adecuadas, pues con esto se desestima el uso de la palabra “preferentemente” que tanto aparece en las ROP reduciendo la obligatoriedad de otorgar los apoyos a la población específica. El grado de importancia es significativo, pues si este proceso no se lleva a cabo, difícilmente se estaría en condiciones de lograr los objetivos propuestos y de que los beneficiarios realmente sean los idóneos, por otra parte, las condiciones de oportunidad son fundamentales.

Si bien el proceso es pertinente, no hay forma de constatar la congruencia con el contexto y las condiciones en que se desarrolla, pues como ya fue señalado, sólo se tiene facilidades de evidencia de la difusión a través de la publicación en el Periódico Oficial y en la página de la Secretaría, afectando la calidad de este. También se usan los tableros municipales y es una constante que el productor se acerque a las ventanillas cuando se acercan los tiempos para comenzar con las labores agrícolas.

Finalmente, la temporalidad establecida en las ROP no concuerda con la operación, ya que, en primer término, debido a la realización de expos y ferias agrícolas el Programa amplía sus tiempos para la mayoría de los procesos, pero específicamente en este y al no contar con un calendario bien definido de las expos y ferias agrícolas no es posible determinar los lapsos de la difusión de las convocatorias. Por otra parte, el éxito del proceso se debe a que, por usos y costumbres, los productores saben y tienen bien identificados los tiempos de apertura de ventanillas de la Secretaría y gracias a esto no hay repercusiones por falta de una adecuada difusión.

Solicitudes de apoyo. La recepción de solicitudes de apoyo es un proceso nodal, por lo que resulta coyuntural para la selección de beneficiarios. Aquí deben cuidarse mucho las condiciones en que este proceso se desarrolla, pues como ya lo hemos referido en varias ocasiones, las actividades realizadas por enlaces y coordinadores municipales, así como las que se llevan a cabo en las expo ferias agrícolas, desfasan los tiempos establecidos, generan saturación de trabajo en los operadores centrales e implican un riesgo para la adecuada implementación del Programa, lo que implica un menoscabo en

la calidad del proceso (sin que aún se haya presentado alguna problemática irresoluble).

La importancia estratégica de este se vincula con la población objetivo señalada en las ROP, y en un momento posterior con las metas y objetivos definidos en las mismas, por lo cual es de gran relevancia estratégica.

La temporalidad establecida en las ROP no concuerda con la operación, ya que, en primer término, debido a la realización de expos y ferias agrícolas el Programa recibe solicitudes a lo largo del ejercicio fiscal; al no contar con un calendario bien definido de las expos y ferias agrícolas no es posible saber el momento exacto en que se recibirán las solicitudes de apoyo de los usuarios que entregarán en estos eventos.

Selección de beneficiarios. Pese a que este proceso se ejecuta en contextos variables y múltiples condiciones que limitan su desarrollo según los tiempos establecidos, a marchas forzadas para la Dirección responsable se producen los padrones de beneficiarios y que produce la implementación del Programa.

La importancia estratégica de este proceso se encuentra bien definida en las ROP y es totalmente relevante para el cumplimiento de las metas y objetivos definidos. Aunque por circunstancias en las que se desarrolla el Programa en general, y como se pudo constatar a través del Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Zacatecas, una ampliación al presupuesto de origen, conlleva no solo el reajuste presupuestal, sino también la modificación de metas y objetivos propuestos en un inicio.

Los tiempos en que se desarrolla este proceso no se encuentran normados, las expos y ferias agrícolas implican desfases en casi la totalidad de los procesos, lo que impacta negativamente en la calidad de los mismos.

Producción de bienes y servicios. El contexto y condiciones en que se desarrolla este proceso no son extraordinarias administrativamente hablando, es pertinente en el sentido de que gracias a este se obtiene el insumo indispensable para la obtención de los bienes con que serán beneficiados los solicitantes seleccionados.

Este proceso muestra una elevada importancia estratégica, de este depende que los bienes (apoyos), sean entregados en tiempo y forma, atendiendo a las condiciones del sector agrario, es decir al comportamiento del ciclo agrícola, así como al déficit de agua registrado y al desfase de los tiempos de siembra. Si el bien no se genera en atención a esto, este no tendrá ninguna utilidad fuera del tiempo preciso, por lo tanto, el Programa no tendrá forma de poder conseguir las metas y objetivos planteados, es decir resultaría totalmente infructuoso.

Es importante mencionar, que no se cuenta con una calendarización para la solicitud de liberación de recursos que hace la Secretaría de Finanzas del Estado, la SECAMPO solicita en consideración a la demanda.

En cuanto a los tiempos definidos, no concuerdan los de las ROP y los operativos, pues como se señaló, este proceso se ejecuta en base a la demanda de apoyos por parte de los solicitantes; los tiempos en que se lleva a cabo el proceso de solicitud de apoyos y el de selección de beneficiarios, condicionan los tiempos de ejecución de este que nos ocupa, lo cual merma la calidad de este proceso.

Distribución de bienes y servicios. Proceso totalmente pertinente, de aquí se pasa al subsecuente, la entrega del apoyo al beneficiario; de suma importancia estratégica, de este depende la entrega en tiempo y forma del apoyo a cada uno de los beneficiarios.

En cuanto a los tiempos definidos, no concuerdan los de las ROP y los operativos, pues como se señaló, este proceso se ejecuta en base a la demanda de apoyos por parte de los solicitantes; los tiempos en que se llevan a cabo los procesos de solicitud de apoyos, de selección de beneficiarios y de producción de bienes y servicios condicionan los tiempos de ejecución de este, lo cual merma la calidad de este proceso.

Entrega de apoyos. Se da cuenta de la total pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla no solo a nivel proceso, sino a nivel Programa, pues este es un auxilio para todos aquellos productores precarios o de baja productividad, sobre todo.

Sin embargo, los tiempos definidos, no concuerdan los de las ROP y los operativos, pues como se señaló; los tiempos en que se llevan a cabo los procesos de solicitud de apoyos, de selección de beneficiarios, de producción de bienes y servicios y por ende el de distribución de bienes y servicios, condicionan los tiempos de ejecución de este, lo cual merma la calidad de este proceso.

Seguimiento y monitoreo de apoyos. Es pertinente este proceso en el sentido de que es examinado el correcto y adecuado aprovechamiento de los apoyos recibidos por parte del beneficiario, sin embargo, las condiciones en que se desarrolla son insuficientes, pues no hay un seguimiento desde un inicio para determinar si el apoyo adquirido es de buena calidad y cumplirá el fin para el que es destinado.

La importancia estratégica es significativa, de tal forma que este proceso por el contexto planteado en la dimensión anterior, no cumple con su objetivo final por las circunstancias en que el apoyo fue seleccionado.

Los tiempos que se encuentran definidos en las ROP, coinciden con los operativos, pero por las razones que involucran la falta de recurso humano y de falta de medios adecuados para su correcta implementación, la calidad de este proceso no es satisfactoria.

Justificación.

- 1) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 2) Entrevista semi estructurada al personal administrativo y operativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.

Pregunta 11

¿Existe variabilidad importante en los factores relacionados con los recursos financieros, humanos, materiales, infraestructura y/o tecnológicos que impacten en inconsistencias del proceso (s) tal como retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella?

Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semafización
Sí	No	No Aplica			
X			Medio	2	

Análisis descriptivo.

Las variabilidades en los factores relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura que impactan en inconsistencias del proceso son identificables a partir del proceso de solicitud de apoyos y son consistentes en los procesos subsecuentes hasta llegar al de monitoreo y seguimiento de apoyos.

La insuficiencia de personal es una constante en el grueso de los procesos, lo cual tiene serias implicaciones en la operatividad del Programa, ya que la carga de trabajo que tienen unos cuantos desajusta los tiempos establecidos para determinada actividad, provocando desfase en el proceso. Esta problemática ocasiona que personal adscrito a otras direcciones auxilie al personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, en las actividades sobre todo de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios y entrega de apoyos, y al no tener la capacitación y el conocimiento adecuado de la operación del Programa, se originan duplicidades en las funciones. De igual manera, la Unidad Responsable, solicita la ayuda de otras direcciones e incluso de otras Subsecretarías, para la realización de las expos y ferias agrícolas.

Así mismo la entrega tardía de recursos financieros (viáticos) al personal operativo, ocasiona cuellos de botella, ya que se reducen los tiempos entre una actividad y la siguiente, lo que afecta al proceso en general.

De igual forma, la inadecuada e ineficiente infraestructura y equipo con el que se opera la totalidad de los procesos dan como resultado desfases en la operación general, debido a los tiempos muertos registrados a causa de que los equipos de cómputo son sumamente lentos, o bien de que éstos tienen que estar siendo actualizados periódicamente a efecto de que la carga de información de beneficiarios pueda ser subida, el estado deplorable de los vehículos y la falta de un plan preventivo para el parque vehicular, interfiere y afecta en gran medida en las actividades que los operadores realizan fuera de la Secretaría.

Así mismo, las condiciones en las que trabajan los enlaces y coordinadores municipales son peor que las descritas, ya que, en la mayoría de los casos, estos no cuentan con un espacio digno, mucho menos propio, para poder desempeñar sus funciones, originando por ejemplo la acumulación de solicitudes de apoyo para el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, pues ante tales carencias no tienen la forma de poder procesar la información, de tal suerte que sólo se convierten en puentes receptores.

Justificación.

- 1) Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013.
- 2) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 3) Entrevistas semi estructuradas a personal administrativo y operativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.

Pregunta 12

¿Cuál es el impacto generado en los usuarios del proceso por la existencia de retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella en la implementación del Programa Presupuestario?

Criterio	Valor	Semaforización
Medio	2	

Análisis descriptivo.

Se considera que el impacto generado en los usuarios del Programa por la existencia de retrocesos, duplicidades, deficiencias, tiempos muertos o cuellos de botella en la implementación del Programa Presupuestario radica en que si los apoyos independientemente del componente a que se refiera no son entregados en atención al comportamiento agrícola o bien, si su entrega se hace desfasada de acuerdo a los

tiempos agrícolas, estos no podrán ser utilizados en el caso de los apoyos que constan de entrega de semilla mejorada o fertilizante, o en su defecto, no podrán ser aprovechados en su totalidad para el caso de los apoyos que se relacionan con la adquisición de maquinaria y equipo o diésel. Situación que no se ha dado aunque exista una propensión por lo descrito con anterioridad y que debe considerarse como administración de riesgos.

Este Programa tiene que ajustar toda su operación al comportamiento climatológico, ya que este supeditará al ciclo agrícola y al déficit de agua, lo que implica que la unidad responsable tendrá que hacer ajustes en el tipo de semillas que se otorgará, pues no todos los granos o semillas son aptos para cualquier temporada.

Si el apoyo se entrega fuera de tiempo, tal vez se cumplan los objetivos del Programa en cuanto a personas atendidas, pero este no logrará sus fines de fondo para el año del que se trate, ya que el apoyo en el mejor de los casos será guardado para el siguiente ciclo, lo que se traduce en que el Programa no tuvo impacto positivo alguno en los fines para los que fue diseñado.

Justificación.

- 1) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 2) Entrevistas semi estructuradas a personal administrativo y operativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.
- 3) Ajustes programáticos observados en los ejercicios, sobre todo en la movilidad de conceptos de apoyo por las condiciones climatológicas como ejemplo.

Pregunta 13

Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Medio	2	

Análisis descriptivo.

Las actividades que se llevan a cabo en este momento, versan en la constitución de los Comités de Contraloría Social y esta es responsabilidad de un supervisor que depende directamente del Subsecretario de Agricultura. Interviene también, el Órgano Interno de Control adscrito a la SECAMPO y personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, quienes verifican aleatoriamente el aprovechamiento del apoyo recibido.

Esta supervisión no se hace al total de los beneficiarios, como se encuentra establecido en las ROP, únicamente se toma una muestra aleatoria del 3% de los beneficiarios. Por lo que debe darse una validación de confiabilidad en la muestra y su aplicación.

Justificación.

- 1) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.
- 2) Entrevista semi estructurada a personal administrativo y operativo de la Subsecretaría de Agricultura.

Pregunta 14

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario cuenta con alguna certificación nacional o internacional en materia de procesos?	
Opción de respuesta	
SÍ	NO
	X

Análisis descriptivo.

La Unidad Responsable del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo no cuenta con ninguna certificación nacional o internacional en materia de procesos.

Capítulo IV. Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados

Pregunta 15

¿La Unidad Responsable del Programa Presupuestario cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permita medir el seguimiento de las acciones del Programa? Y ¿Cuál es la estructura analítica?			Criterio	Valor	Semaforización
Opción de respuesta					
Sí	No	No Aplica			
X			Alto	3	

Análisis descriptivo.

Matriz de Indicadores de Resultados del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin	Contribuir al desarrollo económico mediante el impulso al desarrollo sostenible de los productores agrícolas	<p>Nombre: Tasa de Variación del PIBE estatal de las actividades primarias</p> <p>Definición del Indicador: Mide la variación en el Producto Interno Bruto Estatal generado en las actividades primarias, respecto al año inmediato anterior</p> <p>Método: $\{(PIBE \text{ de las actividades primarias en el año } 2020 / PIBE \text{ de las actividades primarias en el año } 2021) - 1\} * 100$</p> <p>Tipo: Impacto</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Tasa</p> <p>Meta Anual: -1</p> <p>Línea Base: -2</p>	<p>https://www.inegi.org.mx/temas/pibe/</p>	Las condiciones macroeconómicas mantienen un entorno favorable

Propósito	Los Productores del Sector Agrícola Incrementan su Productividad	<p>Nombre: Tasa de variación en el número de toneladas cosechadas.</p> <p>Definición del Indicador: Mide la variación en el número de toneladas cosechadas, respecto al año inmediato anterior.</p> <p>Método: $((\text{Número de toneladas cosechadas en el año 2021} / \text{Número de toneladas cosechadas en el año 2020}) - 1) * 100$</p> <p>Tipo: Resultados</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Anual</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Tasa</p> <p>Meta Anual: 100</p> <p>Línea base: 70</p>	<p>https://nube.siap.gob.mx/avance/agricola/</p>	Condiciones de Actividades Agrícolas Estables con un Buen Temporal
<p>Componente 1</p> <p>SECAMPO</p> <p>Actividades:</p> <p>A1. Entrega de apoyo con subsidio para la adquisición de Diésel Agrícola.</p> <p>A2. Entrega de apoyos para la adquisición de semilla especializada y A3. Entrega de apoyos para la adquisición de fertilizante,</p> <p>Responsable:</p> <p>Dirección Fomento Agrícola a través del Departamento de Proyectos Estratégicos, dependientes</p>	Apoyos para el Incremento de la Productividad Agrícola, Entregados	<p>Nombre: Porcentaje de apoyos para el incremento de la productividad agrícola entregados respecto a los programados.</p> <p>Definición del Indicador: Mide el número de apoyos otorgados para el incremento de la productividad, respecto al total de apoyos programados para entregar.</p> <p>Método: $(\text{Número de apoyos para el incremento de la productividad entregados} / \text{total de apoyos programados} * 100)$</p> <p>Tipo: Producto</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p>	Expediente por productor, base de datos generada, verificación de campo, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría de Agricultura	Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos

de la Subsecretaría de Agricultura.		Meta Anual: 100 Línea base: 70		
Actividad 1	Entrega de apoyo con subsidio para la adquisición de Diésel Agrícola	<p>Nombre: Porcentaje de entrega de apoyos de subsidio al diésel.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de apoyos con subsidio para la adquisición de diésel entregados, respecto al total de apoyos programados.</p> <p>Método: (Número de Apoyos con subsidio para la adquisición de diésel entregados/ Número de apoyos con subsidio para la adquisición de diésel programados) * 100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 100</p> <p>Línea Base: 0</p>	Expedientes, base de datos, verificación, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría de Desarrollo Rural Sustentable.	Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos.
	Entrega de Apoyos para la adquisición de semilla especializada	<p>Nombre: Porcentaje de entrega de apoyos para la adquisición de semilla especializada.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de apoyos para la adquisición de semilla especializada respecto al total de apoyos programados para entregar.</p> <p>Método: (Número de Apoyos de semilla especializada entregados/ Número de apoyos de semilla</p>	Expedientes, base de datos, verificación, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría Agricultura.	Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos.

<p>Actividad 2</p>		<p>especializada programados) * 100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 100</p> <p>Línea Base: 75</p>		
<p>Actividad 3</p>	<p>Entrega de apoyos para la adquisición de fertilizante</p>	<p>Nombre: Porcentaje de entrega de apoyos para la adquisición de fertilizante.</p> <p>Definición: Mide el porcentaje de apoyos para la adquisición de fertilizante, respecto al total de apoyos programados para entregar.</p> <p>Método:(Número de Apoyos de fertilizante entregados/Número de Apoyos de fertilizante programados) * 100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual:100</p> <p>Línea Base: 0</p>	<p>Expedientes, base de datos, verificación, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría Agricultura.</p>	<p>Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos.</p>

<p>Componente 2 SECAMPO; Actividad 1 Responsable: Dirección de Agronegocios, dependiente de la Subsecretaría de Agricultura.</p> <p>Actividad 2 Responsable: Dirección</p> <p>Fomento Agrícola a través del Departamento de Proyectos Estratégicos, dependientes de la Subsecretaría de Agricultura.</p>	<p>Apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado en productores agrícolas, otorgados.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de productores beneficiados con apoyos para el incremento de la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado. Definición del Indicador: Mide el número de productores beneficiados con apoyos para el incremento de la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado, respecto del total de productores programados para beneficiar Método: (Número de productores beneficiados con apoyos para el incremento de la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado/Total de productores programados para beneficiar) *100 Tipo: Producto Dimensión: Eficacia Frecuencia: Trimestral Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta Anual: 100 Línea Base: 70</p>	<p>Expedientes, base de datos, verificación, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría Agricultura.</p>	<p>Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos</p>
--	---	--	--	---

<p>Actividad 1</p>	<p>Entrega de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado</p>	<p>Nombre: Porcentaje de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo agrícola.</p> <p>Definición del Indicador: Mide el porcentaje de apoyos entregados para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado, respecto al total de apoyos programados para entregar</p> <p>Método: (Número de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado entregados/ Número de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado programados) *100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p> <p>Frecuencia: Trimestral</p> <p>Sentido: Ascendente</p> <p>Unidad de Medida: Porcentaje</p> <p>Meta Anual: 100</p> <p>Línea Base: 70</p>	<p>Expedientes, base de datos, verificación, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría Agricultura.</p>	<p>Los productores beneficiados dan buen uso a los apoyos recibidos</p>
	<p>Entrega de apoyos en Expos y Ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos agrícolas.</p>	<p>Nombre: Porcentaje de apoyos entregados a productores beneficiados.</p> <p>Definición del Indicador: Mide el porcentaje de apoyos entregados, respecto al total de apoyos programados para entregar.</p> <p>Método: (Número de Apoyos entregados/número de apoyos programados)*100</p> <p>Tipo: Proceso</p> <p>Dimensión: Eficacia</p>	<p>Expediente por productor, base de datos generada, verificación de campo, evidencias fotográficas, registros administrativos de la Subsecretaría de Agricultura</p>	<p>Los productores presentan solicitudes para acceder a apoyos</p>

Actividad 2		Frecuencia: Trimestral Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje Meta anual: 100 Línea Base: 0		
--------------------	--	--	--	--

*Fuente: Reglas de Operación del Programa, 2022

Justificación.

- 1) Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo;
- 2) Árbol de objetivos.

Pregunta 16

¿El resultado que se desea obtener en el Plan Estratégico Institucional, a través de la línea estratégica identificada para el Programa Presupuestario, se encuentra vinculado con su Matriz de Indicadores para Resultado (MIR) a nivel de Fin y de Propósito?					
Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Medio	2	

Análisis descriptivo.

El análisis e alternativas del Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, señala que la estrategia elegida radica en, entregar apoyos para la adquisición de diésel agrícola, semilla certificada, fertilizante, maquinaria y equipo agrícola y otros insumos, a fin de atender de forma específica necesidades focalizadas de regiones y productores, dando apertura a la flexibilidad necesaria y no discrecional para la operatividad productiva, las acciones y apoyos se efectúan mediante eventos como expos y ferias.

Dicha estrategia se vincula fielmente con el nivel Fin de la MIR, ya que este señala como objetivo, contribuir al desarrollo económico, mediante el impulso al desarrollo sostenible de los productores agrícolas. De igual forma con el nivel Propósito, el cual indica que su objetivo es, que los productores del sector agrícola incrementen su productividad.

Tanto la estrategia definida en el documento diagnóstico, como los objetivos de los niveles Fin y Propósito de la MIR, se concretarán mediante las siguientes acciones:

1. Entregar apoyos con subsidio para la adquisición de diésel agrícola.
6. Entregar apoyos para la adquisición de semilla especializada.
7. Entregar apoyos para la adquisición de fertilizantes.
8. Entregar apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para dar valor agregado, en productores agrícolas.
9. Entregar apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado.

Tenemos entonces la identificación de la vinculación entre los resultados esperados de la estrategia y la MIR del Programa, sin embargo, esto no es todo lo que se requiere para que el Programa funcione de la mejor manera, para que esto suceda, es indispensable la implementación, la cual queda en manos de la Unidad Responsable del Programa, que a través de una serie de procesos articulados como la difusión, solicitud de apoyo, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos, realiza las acciones y actividades necesarias para que la estrategia, propósito y fin del Programa puedan ser logrados.

Todo lo anterior es producto del proceso de planeación, por lo que ahora abordaremos los procesos siguientes.

En lo que respecta al proceso de difusión del Programa, no se establece un vínculo claro, ya que las actividades que se ejecutan para la implementación de este, se limitan a la publicación de las Reglas de Operación y de la Convocatoria, en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado y en la página oficial de la Secretaría, limitando la propagación de información a un bajo porcentaje de la población objetivo.

La solicitud de apoyos es uno de los procesos de mayor importancia, ya que este se vincula con el alcance propuesto del Programa. Es importante decir que este proceso se hace complejo ya que se han determinado tres formas para recibir solicitudes de apoyos, a través de: las ventanillas en la SECAMPO, de la entrega de solicitudes a enlaces y coordinadores municipales, y en las expos y ferias agrícolas. Los insumos de que se disponen para este proceso, son insuficientes, y comprometen los tiempos establecidos ya que en un determinado punto se da una sobre carga de trabajo, al personal involucrado de las ventanillas de la Secretaría, tanto por la demanda de los solicitantes, así como por la operación limitada de los enlaces y coordinadores municipales, sin dejar

de mencionar lo complicado que resulta ejecutar este proceso en las expos y ferias agrícolas.

Posteriormente, la selección de beneficiarios implica determinar a través de un análisis cualitativo y cuantitativo del expediente de solicitud, las personas que cumplen con los requisitos establecidos en la normatividad. El proceso anterior en conjunto con el presente, van dotando de información a los implementadores en cuanto a la suficiencia del Programa, en relación a la demanda, por cada una de las acciones contenidas en la MIR.

En lo que respecta a los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, estos se constituyen más del tipo administrativo.

Otro proceso clave, es la entrega de apoyos a los beneficiarios, pues en este hace la transmisión de los bienes a los productores que resultaron beneficiados. El tiempo en el que se ejecuta este proceso es clave, y lo condicionan las circunstancias climatológicas, el déficit de agua, el comportamiento del ciclo agrícola, entre otros factores, lo que implica que un desfase de tiempo en la entrega, afectaría el uso y aprovechamiento del apoyo, dando como resultado que la estrategia no pueda ser concretada.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Matriz de Indicadores para Resultados.

Pregunta 17

¿El proceso del Programa Presupuestario está vinculado con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a nivel de Actividades y Componentes?					
Opción de respuesta			Criterio	Valor	Semaforización
Sí	No	No Aplica			
X			Alto	3	

Análisis descriptivo.

El objetivo general del Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, consiste en el impulso del desarrollo integral de los pequeños productores agrícolas y sus familias, incrementando su productividad e induciendo el cambio tecnológico, para mejorar su ingreso neto y su calidad de vida.

Este objetivo se vincula completamente con el Componente 1 de la MIR, en el resumen narrativo se señalan “apoyos para el incremento de la productividad agrícola entregados”. Para lograrlo a través de lo definido en las actividades de la siguiente manera:

- A1. Entrega de apoyo con subsidio para la adquisición de diésel agrícola.
- A2. Entrega de apoyos para la adquisición de semilla especializada.
- A3. Entrega de apoyos para la adquisición de fertilizante.

Así mismo, se determina su vinculación con el Componente 2, que tiene como objetivo, “otorgar apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado en productores agrícolas”. A través de las siguientes actividades:

- A1. Entrega de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo para dar valor agregado.
- A2. Entrega de apoyos en Expos y Ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos agrícolas.

En el mismo documento de análisis, se señalan como objetivos específicos los siguientes:

- Estimular el proceso productivo mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de diésel agropecuario.
- Fomentar la producción de alimentos a través de apoyos para la adquisición de semilla especializada de frijol, maíz, trigo, girasol, avena, calabaza, cebada, chía, canola, entre otros, con la finalidad de implementar la Reconversión Productiva de acuerdo a la vocación suelo-clima-agua.
- Fortalecer la tecnificación del campo a través del otorgamiento de subsidios para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
- Estimular la producción de alimentos sanos e inocuos, mediante el otorgamiento de subsidio para la adquisición de fertilizantes orgánicos y minerales, así como mejoradores de suelo.
- Facilitar los procesos productivos a través del otorgamiento de subsidios en expos y ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos, entre otros conceptos utilizados por los productores del sector agroalimentario.

De lo anterior, se logra identificar su relación con los Componentes 1 y 2, así como con sus respectivas actividades.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Matriz de Indicadores para Resultados.

Pregunta 18

¿Cuál es el grado de consolidación operativa del Programa Presupuestario en términos de los documentos que norman su proceso; del conocimiento, habilidad y experiencia de sus operadores; de su nivel y detalle de estandarización; sus sistemas de evaluación y monitoreo y de sus mecanismos para la implementación de mejoras?

Criterio	Valor	Semaforización
Medio	2	

Análisis descriptivo.

Planeación. El proceso de planeación cuenta con un diagnóstico, árbol de problema, árbol de objetivos, así como con la MIR del Programa, como los únicos documentos normativos; no se cuenta con un Manual de Procedimientos, por lo tanto no hay estandarización en los procesos, aunque los usos y costumbres han generado experiencia en los operadores, los cambios climatológicos y otras cuestiones no sólo de este programa, sino de los que históricamente han manejado en riesgos agrícolas.

Los documentos señalados, no son del conocimiento del total de los funcionarios involucrados en el Programa, su dominio es de los mandos medios y superiores que intervienen en este proceso.

En apoyo al monitoreo, se cuenta con el Sistema de Planeación; así como en la Matriz de Indicadores para Resultados que se establecen los indicadores de gestión.

La Secretaría, no cuenta con un mecanismo definido y estandarizado para la implementación sistemática de mejoras, sin embargo, la Unidad Responsable del Programa propone y convoca a reuniones de trabajo siempre que sea necesario. Estas situaciones aquí señaladas no sólo deben ser únicamente responsabilidad de la ejecutora, sino que deben ser corresponsables la COEPLA y la SFP.

Difusión del Programa. Las Reglas de Operación el documento normativo que se tiene de mayor peso con el que cuenta el proceso. No existe un Manual de Procesos y Procedimientos de Difusión del Programa, por lo tanto, este no está estandarizado, aunque en la práctica se resuelven los obstáculos que se presentan.

Las ROP, nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa, en la mayor parte de los casos.

Este proceso no cuenta con un sistema de información que pueda ser útil para el monitoreo, así como tampoco con indicadores de gestión.

Solicitud de apoyos. Este proceso cuenta con las ROP, como el único documento normativo, en él se definen los requisitos para acceder de forma puntual. No hay algún Manual de Procedimientos de Solicitud de apoyos, que estandarice el proceso.

Las ROP, nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa, en la mayor parte de los casos (a manera de sistema de línea o banda).

Para este proceso, se tiene el Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Estado de Zacatecas; así como con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se establecen los indicadores de gestión.

Selección de beneficiarios. Los documentos normativos que rigen el proceso, son el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo y las Reglas de Operación del mismo. No hay un Manual de Procedimientos específico, que estandarice el proceso.

Los documentos normativos existentes nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa, en la mayor parte de los casos.

Para este proceso, se tiene el Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Estado de Zacatecas ara el registro de quienes han sido apoyados; así como con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se establecen los indicadores de gestión, también las ROP determinan cuales personas puede acceder y la limitante será siempre el monto presupuestal.

Producción de bienes y servicios. Este proceso sólo tiene a las ROP como el único documento normativo. No hay algún Manual de Procedimientos específico, que estandarice el proceso.

Se suma lo señalado con anterioridad para este tema.

Para este proceso, se tiene el Formato Único para la Solicitud de Adquisiciones (FUSA) así como con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se establecen los indicadores de gestión.

Distribución de bienes y servicios. Este proceso sólo tiene a las ROP como el único documento normativo. No hay algún Manual de Procedimientos específico, que estandarice el proceso.

Las ROP, nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa,

en la mayor parte de los casos. Se adiciona la parte de contratación con los proveedores a las condiciones de las ROP.

Este proceso no cuenta con un sistema de información que pueda ser útil para el monitoreo, así como tampoco con indicadores de gestión.

No cuenta con un mecanismo definido y estandarizado para la implementación sistemática de mejoras, sin embargo, la Unidad Responsable del Programa propone y convoca a reuniones de trabajo siempre que sea necesario.

Entrega de apoyos. Los documentos normativos que rigen el proceso, son el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo y las Reglas de Operación del mismo. No hay un Manual de Procedimientos específico, que estandarice el proceso.

Los documentos normativos existentes nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa, en la mayor parte de los casos.

Para este proceso, se tiene el Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Estado de Zacatecas; así como con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se establecen los indicadores de gestión. Se suman los convenios con los proveedores y la papelería de entrega recepción del bien.

Seguimiento a beneficiarios. Este proceso sólo tiene a las ROP como el único documento normativo. No hay algún Manual de Procedimientos específico, que estandarice el proceso.

Las ROP, nos son del conocimiento de todas las instancias ejecutoras, los actores involucrados en cada proceso, se constriñen a saber y conocer sólo del que les ocupa, en la mayor parte de los casos.

Este proceso no cuenta con un sistema de información que pueda ser útil para el monitoreo, así como tampoco con indicadores de gestión.

Derivado de la Evaluación de Consistencia y Resultados realizada al Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, del PAE 2022, la Secretaría del Campo contó con diversos ASM, de los que destacan:

- I. Elaboración de un Manual de Organización. Este a la fecha no se ha concluido.
- II. Establecimiento de un software que mejore la productividad del Programa. Se encuentra en elaboración por parte de la Secretaría de Administración.

III. Elaboración de un Diagnóstico a profundidad revisable a un año. Se cumplió con este aspecto y se cuenta con dicho documento.

IV. Mejora en la elaboración, diseño y consistencia de la MIR. Elemento solventado.

V. Fortalecimiento de las Reglas de Operación. Este aspecto se cubrió con ayuda de la COEPLA.

VI. Incluir a las mujeres productoras en las ROP. Aspecto solventado, fueron incluidas las mujeres en las ROP 2022, sobre todo aquellas que no teniendo posesión de la tierra, su relación conyugal de otro tipo, y en ausencia del titular de la propiedad, pueden ser beneficiarias del Programa.

Justificación.

- 1) Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.
- 2) Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

Capítulo V. De los Hallazgos

Identificación de los hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, mediante la identificación de la filosofía institucional (Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales), y los documentos normativos institucionales.	Análisis Institucional	<p>Uno. El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo se encuentra apegado totalmente a la filosofía institucional de la Secretaría del Campo. Así mismo, se identifica que el Programa es congruente con los documentos normativos institucionales.</p> <p>Dos. Tanto el Manual de Organización como el Reglamento Interior de la Secretaría del Campo no se encuentran actualizados, el primero del año 2013 y el segundo de 2020. Existen incompatibilidades de fondo en las funciones definidas en ambos documentos.</p>
Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, mediante la identificación de la estrategia presentada en el Plan o Programa Institucional, así como verificar la pertinencia con las acciones realizadas.	Análisis de la Estrategia	<p>Uno. La estrategia del Programa se encuentra definida en el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo y esta se vincula en su totalidad con los componentes y acciones descritos en la Matriz de Indicadores para Resultados.</p> <p>Dos. En las ROP del Programa no se encuentran definidos la totalidad de los procesos que conforman el Programa, esto de acuerdo con la metodología del CONEVAL.</p>
Describir la Implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, a través de la identificación de las tareas, actividades y procesos que integran el procedimiento de implementación, así como identificar capacidades, retrocesos, tiempos muertos, o cuellos de botella.	Análisis de la Gestión de los Procesos	<p>Uno. No se cuenta con manuales de procedimientos específicos para cada uno de los que integran el Programa.</p> <p>Dos. Sólo los mandos medios y superiores conocen la normatividad que avala las acciones que realiza la SECAMPO.</p> <p>Tres. El personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas y de la Dirección de Planeación y Control de la Operación son multitareas, esto debido a la indefinición que existe en cuanto al capital humano apto para desempeñar tareas específicas del Programa.</p> <p>Cuatro. Es imprescindible contar con sistemas de información que incrementen la productividad en las actividades y procesos del Programa.</p> <p>Cinco. La falta de alineación del sistema organizativo entorpece la productividad la oportunidad, la eficacia, la eficiencia, da cabida a la discrecionalidad y a las malas prácticas por usos y costumbres.</p> <p>Seis. Los procesos se ven rebasados por la carga de trabajo y la cobertura deseada, de manera tal que el personal tiene la necesidad de trabajar tiempos y horarios fuera de los establecidos.</p>

Identificación de los hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
		<p>Siete. Los equipos e instrumentos no son los más adecuados, se carece de un parque vehicular suficiente y su mantenimiento.</p> <p>Ocho. Hace falta un sistema o software que provoque la productividad pues el manejo de documentos que aportan los beneficiarios es voluminosos por la población atendida, además que este último debería alimentar la información requerida para dependencias externas como lo son la Secretaría de la Función Pública, la Coordinación Estatal de Planeación y la Secretaría de Finanzas.</p> <p>Nueve. La coordinación no se ha institucionalizado a través de un documento que defina con claridad las responsabilidades, obligaciones, tiempos, actividades y productos de cada participante.</p> <p>Diez. El proceso de difusión debe repensarse, tomar en cuenta la población objetivo a la que está orientada el Programa.</p> <p>Once. El proceso de solicitudes de apoyo, se caracteriza por definir tres formas de recepción de solicitudes de apoyo (expedientes) lo que genera un desfase de tiempo en este proceso, pues las indefiniciones de saber cuántas solicitudes se recibirán por tipo de apoyo, y la falta de calendarización precisa para la realización de las expos y feria agrícolas, son aspectos de planeación que deben ser contemplados, a efecto de que la implementación no se vea comprometida.</p> <p>Doce. El proceso de selección de beneficiarios, se condiciona para su desarrollo en tiempo y forma por la ejecución adecuada o en su caso el desfase de entrega de solicitudes de apoyos, puesto que como el anterior es laxo en cuanto a sus tiempos, este puede tardarse en el análisis, dictaminación y captura de los expedientes entregados.</p> <p>Trece. En cuanto al proceso de producción de bienes y servicios, es trascendental que este se apegue a los tiempos establecidos en las ROP, de lo contrario habrá afectación en la articulación de actividades a nivel externo, con la Secretaría de Finanzas del Estado, con los proveedores y los beneficiarios, lo que no se debe perder es que el bien tiene un periodo específico de uso de manera precisa.</p> <p>Catorce. Las ROP no determinan la manera mediante la cual se realizarán las adquisiciones de los apoyos, sin otra cosa más allá de la especificación de la elaboración de la Carta</p>

Identificación de los hallazgos		
Objetivos de la Evaluación	Referencia por Capítulo Evaluado	Hallazgo
		<p>Compromiso que debe de realizar el beneficiario y de los días de que este dispone a partir de la autorización, para realizar su inversión.</p> <p>Quince. La entrega de apoyos con más limitantes, es la que se efectúa en las expos y ferias agrícolas, pues en el caso de apoyos cuya cantidad de inversión es elevada, se corre el riesgo de que el beneficiario no la lleve completa, generando desorden en el flujo de las actividades del proceso o tener que comprobar la papelería in situ.</p> <p>Dieciséis. El seguimiento a beneficiarios, proceso en el que participan solo los Comités de Contraloría Social, pierde gran parte de su razón de ser, pues debido a que los proveedores no son elegidos conforme a procesos normados por las leyes en la materia, es muy difícil determinar que la calidad del apoyo es la específica para que este sea utilizado y aprovechado de la mejor manera posible.</p> <p>Diecisiete. La falta de personal para llevar a cabo las supervisiones es un grave problema, el seguimiento se limita a un mínimo porcentaje de cobertura, lo que implica desconocer aspectos como grado de satisfacción de los beneficiarios, aprovechamiento del apoyo y un cúmulo de información que sería de gran aporte a la planeación, presupuestación, programación e implementación futura.</p>
<p>Describir la implementación del Programa Presupuestario y/o Política Pública, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, el Proceso (s) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).</p>	<p>Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados</p>	<p>Uno. La Secretaría, no cuenta con un mecanismo definido y estandarizado para la implementación sistemática de mejoras.</p>

a) Normatividad

El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo cuenta con Reglas de Operación para el ejercicio fiscal que se evalúa, sin embargo, en estas no se encuentran definidos la totalidad de los procedimientos que lo conforman de acuerdo al Modelo General de Procesos, diseñado por el CONEVAL, cabe señalar que en esta parte es fundamental que la COEPLA redefina si es necesario los contenidos de las ROP y apoye entonces a la

reconstrucción. Es necesario introducir los procesos estratégicos como el de Planeación, que si bien es identificada por los principales administradores y operadores del Programa su presencia en un documento de tal magnitud es indispensable.

De igual manera, se valora la Convocatoria, pues esta asume el papel de documento normativo, ya que en ella se definen las particularidades mediante las cuales los beneficiarios podrán acceder al mismo.

Con respecto al año inmediato anterior, las reglas de operación se mejoraron sustancialmente, muestra de ello es la generación de un diagnóstico con las características sugeridas por el CONEVAL, pero también el contenido de procesos y la construcción de una MIR más adecuada y perfilada a la productividad del campo, además se observa en ellos la interacción de diversas áreas que componen a la SECAMPO que pertenecen a más de una subsecretaría, a varias direcciones y espacios staff.

Así mismo no se cuenta con un Manual de Procedimientos y Organización específicos del Programa, el cual es indispensable dada la complejidad del mismo (incluyendo los ajustes del mismo por situaciones climatológicas).

El Reglamento Interior que es de fecha 29 de agosto de 2020, está desfasado de las actividades que realizan en la actualidad, puesto que el Programa Agrícola Sólido e Inclusivo allana en sí mismo el aprovisionamiento de insumos como lo son semillas, fertilizante orgánico, diésel, maquinaria y equipo en un solo instrumento de política pública abarcando lo que la Federación dejó de hacer en parte a favor de este sector en Zacatecas, así el reglamento se perfilaba más hacia las acciones conjuntas a través de la concurrencia de estos dos órdenes de gobierno.

Bajo la dinámica operacional y de consolidación de acciones actuales, es necesario replantear el Reglamento Interno de la Secretaría del Campo, hay muchas funciones que son necesarias redimensionar a partir de lo que hoy se efectúa como política agrícola.

Sólo los mandos medios y superiores conocen adecuadamente la normatividad que avala las acciones que realiza la Secretaría y en particular las de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, que es la encargada principal del Programa evaluado (el personal en general asume la existencia de las normas aunque no las conozcan de forma plena).

Una condición fundamental para replantear nuevas formas de organización, implica el conocimiento de las leyes y normas que regulan los quehaceres de una institución, por lo que se hace necesario el sugerir que se den las condiciones para que el personal en general reconozca lo que su labor aporta al cumplimiento de los principios del Plan Estatal de Desarrollo, de las funciones de su Ley Orgánica y de otros con apego a un sentido de servicio y de pertenencia.

El personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas y la Dirección de Planeación y Control de la Operación son multitareas, la carga de trabajo hace que de esa forma se involucren en el desarrollo de las actividades que se deben desempeñar, esta situación que le ha rebasado, produce la necesidad de contar con apoyo de otras instancias de la SECAMPO, es imprescindible mejorar la organización y la productividad (es importante señalar que la división del trabajo no está señalada y especializada, hay personal de base o sindicalizados que no siempre se desempeña adecuadamente).

De manera general, es de fundamental importancia contar con manuales de organización, procesos y operación.

b) Sistema de organización

El sistema organizativo a través del cual se planea, implementa y opera el Programa tiene que ser sujeto a un trabajo de reingeniería exhaustivo, primeramente, se tiene que definir el capital humano apto para su ejecución y posteriormente precisar el organigrama adecuado, las funciones específicas de cada actor y el perfil requerido para llevarlas a cabo y desempeñarse de manera acorde a la dimensión del Programa.

También es fundamental el manejo de sistemas que les permitan ser más productivos en las actividades y procesos del programa.

El sistema organizativo va de la mano con el normativo, siendo su alineación el promotor de la productividad, la oportunidad, la eficiencia, pero además evita la discrecionalidad, las buenas o malas voluntades de los usos y costumbres, evita los espacios vacíos, entre otros.

c) General

Se distinguen en el desarrollo del programa, procesos estratégicos, de apoyo y de implementación, así como su vinculación hacia el usuario o beneficiario de los bienes que se adquieren de manera bipartita entre este y la dependencia multicitada. El hecho de que el programa sea vasto en el manejo de apoyos, la búsqueda de la cobertura amplia en el estado y otras cuestiones, genera un trabajo abundante lo que obliga a los integrantes de la Dirección de Riesgos Agrícolas y las de apoyo, a que su personal participe en muchas tareas y procesos por el volumen de trabajo.

Al hacer un dimensionamiento de lo anterior, conjuntamente con la evaluada, esta última distingue las siguientes actividades y procesos.

Funciones desempeñadas por personal adscrito a la Subsecretaría de Agricultura									
No.	Nombre	Planeacion	Logistica	Atencion en Ventanilla	Revisión	Dictaminacion	Tramites de pago	Tramites administrativos G.O.	Supervision
1	J. Manuel Martínez García	X	X	X			X		
2	Jaime Enrique Morales Davila	X	X	X			X		
3	Victor Manuel Rivera Muñoz	X	X	X			X		
4	Viridiana Elizabeth Del Muro Montoya	X	X	X				X	
5	Laura Irene Avalos Renovato			X			X		
6	Adan Salvador Sanchez Sustaita			X	X	X	X		
7	Alvaro Alvarado Muro			X	X	X	X		
8	César Alfredo Martínez Macías			X	X	X			
9	Claudia María Guzman Mendoza			X	X	X			
10	Enrique Aispuro Iribe			X					
11	Enrique Hernández Rivera			X	X	X	X		
12	Javier García Hernandez			X	X	X			
13	Jesús Rodríguez Meza		X						X
14	José Javier Contreras Simental			X					
15	José Manuel Acuña Nieto			X	X	X	X		
16	Juan Carlos Mazatan Acosta		X		X				X
17	Juan José Hidalgo Rodríguez			X					
18	Martha Elvia González Amezcua			X	X				
19	Mayra Rios Cabrera			X					
20	Norma Yasmin Abraham García			X	X	X	X		
21	Prisciliano González Sánchez			X	X	X	X		
22	Ricardo Cabrera			X	X				
23	Rosalía De Santiago Sánchez			X	X				
24	Sergio Edgar Ramirez García			X	X	X	X		
25	Raul Ortiz Troncoso			X					
26	Sabdi Castillo de Lira			X	X	X			
27	María Nallely Gomez Arteaga			X	X	X	X		
28	Cynthia Isabel Ruiz Aguilar			X	X	X	X		
29	Brenda Paloma Rivas Garcés			X					

***Fuente: Subsecretaría de Agricultura de la SECAMPO.**

Los procesos generan mucha carga de trabajo y al igual que la cobertura planteada, de manera tal que el personal tiene la necesidad de trabajar tiempos y horarios fuera de los establecidos, los equipos e instrumentos no son los más adecuados, se carece de un parque vehicular suficiente y su mantenimiento, hace falta un sistema o software que provoque la productividad pues el manejo de documentos que aportan los beneficiarios son voluminosos por la población atendida, además que este último debería alimentar la información requerida para dependencias externas como lo son la Secretaría de la Función Pública, la Coordinación Estatal de Planeación y la Secretaría de Finanzas. Es fundamental la reorganización o reingeniería, buscando ser más eficientes y eficaces, productivos, pero sobre todo que el valor social generado en el bien servicio ofertado atienda con calidad, en tiempo y formas a los productores.

Estos elementos provocan la realización de grandes esfuerzos y el sistema organizacional operativo se vuelve lento, aun y cuando el trabajo se da en condiciones aceptables de tiempo y forma.

Los procesos por tanto, requieren normarse puesto que en ellos intervienen una diversidad de actores de la SECAMPO en sus distintas áreas, la coordinación se da por instrucciones del titular pero no se ha institucionalizado a través de un documento que defina con claridad las responsabilidades, obligaciones, tiempos, actividades y productos de cada participante, a lo que se debe añadir que dado que varias instancias internas proveen de personal al trabajo permanente que se desprende del programa, se sugieren dos posibilidades:

1. Se adhiera el personal de otras instancias internas participantes a la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.
2. Se contrate más personal, que no es una solución adecuada ni pertinente en estos tiempos de austeridad.

Independientemente de la o las posibilidades que se asuman, la producción de los bienes públicos o apoyos del Programa Agrícola Sólido e Inclusivo, requiere de un software suficiente, de un sistema de procesamiento en las mismas condiciones, de una reorganización y de normar y formar las acciones y procesos que se efectúan para provocar la generación de valor social.

Es indudable que la producción agrícola esta subsidiada a nivel mundial, el programa busca potenciar la productividad y provocar el crecimiento de las unidades económicas que producen alimentos, mejorando la calidad de vida de los productores zacatecanos, esta tarea se vuelve más compleja cuando nuestros sistemas productivos son muy dependientes de las condiciones que privan en los ciclos agrícolas o del comportamiento de los climas, de manera tal que según se manifiesten las condiciones municipales, regionales o estatales, los apoyos varios producidos por el Programa Agrícola Sólido e Inclusivo pueden sufrir cambios, es decir en un mal año como este 2023 se reajustan las cantidades destinadas a cada apoyo para poder dirigirlos de manera acertada a lo que se pueda concretar en las condiciones particulares y estacionales.

Los cambios internos que puede manifestar el Programa por las condiciones anteriores, surgen de un análisis interno de la Dirección de Riesgos Agrícola quien la sube a sus superiores, es entonces donde de acuerdo con las facilidades obtenidas por estas particularidades, las dependencias estatales permiten la movilidad en el cambio de inversión sobre el bien específico, lo cual se alimenta a los sistemas respectivos para cumplir con la normatividad aplicable y hacer el uso del recurso y su ejercicio de forma transparente.

El proceso de difusión debe repensarse, debe tomar en cuenta la población objetivo a la que está orientada el Programa, difícilmente una persona que se dedica a las labores del campo tiene la posibilidad y medios adecuados para enterarse de una Convocatoria a través de medios digitales, como la página web de la Secretaría.

En este mismo proceso se detectó que por “usos y costumbres” o experiencias pasadas, los productores saben los tiempos de apertura de ventanillas, lo que ha ocasionado que la Secretaría distraiga la estrategia de comunicación, pues a final de cuentas los solicitantes conocen de los tiempos.

Así aunque se tenga la colocación de posters y convocatorias en estrados o lugares visibles, es indispensable darle mayor peso a la difusión, quizás sea más conveniente el manejo de publicidad en radio por las condiciones específicas del sector campesino, pero esta tarea no es de la Dirección responsable sino de Comunicación Social a efecto

de penetrar con convocatorias o cambios en la decisión de las inversiones derivadas de las situaciones irregulares que se presentan en los ciclos agrícolas.

Posteriormente, en lo que corresponde a la recepción de solicitudes de apoyo, es la parte del Programa en donde comienzan las complicaciones, sobre todo con los tiempos del proceso. Por lo extenso del Programa y la diversidad de componentes y actividades que lo conforman, esta parte se caracteriza por definir tres formas de recepción de solicitudes de apoyo (expedientes), la primera, a través de las ventanillas de recepción que se localizan en la SECAMPO, la segunda, las correspondientes a los enlaces y coordinadores municipales (personal que depende de la Subsecretaría de Desarrollo Rural) y finalmente, las que se aperturan en las expo ferias agrícolas. Esto genera un desfase de tiempo en este proceso, pues la indefinición de saber cuántas solicitudes se recibirán por tipo de apoyo, las fechas de recepción de la ventanilla ubicada en la Secretaría, tanto para solicitudes entregadas por beneficiarios, así como para solicitudes que entreguen los enlaces y coordinadores municipales, y las recibidas en las expos, sin dejar de mencionar la falta de calendarización precisa para la realización de estas últimas, son aspectos de planeación que deben ser contemplados, a efecto de que la implementación no se vea comprometida.

Además de lo anterior pesa también el número de personas que intervienen en este proceso, y el hecho de que una buena parte no es personal adscrito a la Dirección responsable del Programa.

El proceso de selección de beneficiarios, se condiciona para su desarrollo en tiempo y forma por la ejecución adecuada o en su caso el desfase de entrega de solicitudes de apoyos, puesto que como el anterior es laxo en cuanto a sus tiempos, este puede tardarse en el análisis, dictaminación y captura de los expedientes entregados. Adicionalmente se suma la falta de personal de la Dirección responsable.

En lo respectivo a la producción de bienes y servicios, se observa que es un proceso de índole administrativo, el adecuado desarrollo de este depende en gran medida de que la selección de beneficiarios se apegue a los tiempos establecidos en las ROP, de lo contrario habrá afectación en la articulación de actividades a nivel externo, con la Secretaría de Finanzas del Estado, con los proveedores y los beneficiarios, lo que no se debe perder es que el bien tiene un periodo específico de uso de manera precisa.

Además de esto se estima de trascendental importancia el contexto de la producción de bienes y servicios. Es necesario decir que son los beneficiarios invariablemente quienes eligen en donde desean adquirirlos, es decir, ellos mismos definen a su proveedor. Este a su vez para poder participar en el Programa solo tiene que reunir los requisitos que establece el Gobierno Estatal para poder ser designado proveedor y realizar el trámite administrativo de rigor. Una vez agotado esto, está en condiciones de ofertar sus productos a los beneficiarios.

Lo anterior no necesariamente presupone la calidad del bien o su costo.

Esto además trae consigo que se caiga en el inadecuado ejercicio de recursos, pues la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del estado de Zacatecas y sus Municipios es muy clara respecto a lo que señala en sus principios rectores y lo relacionado a contrataciones, licitaciones y excepciones a licitaciones. Aunado a esto, las ROP no determinan la manera mediante la cual se realizarán las adquisiciones de los apoyos, sin otra cosa más allá de la especificación de la elaboración de la Carta Compromiso que debe de realizar el beneficiario y de los días de que este dispone a partir de la autorización, para realizar su inversión.

La entrega de apoyos con más limitantes, es la que se efectúa en las expo ferias agrícolas, pues en el caso de apoyos cuya cantidad de inversión es elevada, se corre el riesgo de que el beneficiario no la lleve completa, generando desorden en el flujo de las actividades del proceso o tener que comprobar la papelería in situ.

Finalmente, el seguimiento a beneficiarios, proceso en el que participan solo los Comités de Contraloría Social, pierde gran parte de su razón de ser, pues debido a que los proveedores no son elegidos conforme a procesos normados por las leyes en la materia, es muy difícil determinar que la calidad del apoyo es la específica para que este sea utilizado y aprovechado de la mejor manera posible.

Así mismo en lo correspondiente a este proceso, es evidente que la falta de personal para llevar a cabo las supervisiones es un grave problema, el seguimiento se limita a un mínimo porcentaje de cobertura, lo que implica desconocer aspectos como grado de satisfacción de los beneficiarios, aprovechamiento del apoyo y un cúmulo de información que sería de gran aporte a la planeación, presupuestación, programación e implementación futura.

Recomendaciones para los Aspectos Susceptibles de Mejora, Evaluación de Procesos del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022 (PAE 2023).

La coordinación de los aspectos susceptibles de mejora, se recomienda se encabeza por el Departamento de Seguimiento y Ejecución de la Coordinación Administrativa, quien funge como ente planeador y programador de toda la SECAMPO, bajo compromisos de las áreas participantes, instrucción oficial que debe salir directamente del titular de la Dependencia.

Cabe señalar que por las acciones de mejora que implican transversalidad, la SECAMPO debe actuar de acuerdo a lo aquí señalado, pero deberá auxiliarse de dependencias tales como la Coordinación General Jurídica del Gobierno del Estado, La SAD y la COEPLA.

Aspecto Susceptible de Mejora	Forma de Abordarlo	Responsables Y Formas de Tratamiento
Construcción de parte de marco normativo	Elaboración de Nuevo Reglamento Interior de la SECAMPO	Área Jurídica de SECAMPO conjuntamente con las Subsecretarías de la misma dependencia, se corresponsabilizan con la Coordinación General Jurídica del GODEZAC. Apegarse a la Ley Orgánica de la Administración Pública en sus artículos 8 y 9.
	Manuales de organización, procesos y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Área Jurídica de SECAMPO conjuntamente con las Subsecretarías participantes en el programa evaluado. Se consolida con los trabajos de la Coordinación General Jurídica del GODEZAC, previos esfuerzos conjuntos con la Subsecretaría de Agricultura y la Coordinación de Enlaces Municipales. • Debe incluirse en los manuales, las formas de abordar fenómenos climatológicos en la dinámica de efectuar los ajustes al programa. Apegarse

		<p>a los artículos señalados en el punto anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Coordinación Administrativa, deberá encabezar, fomentar y asumir lo referente a la Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas, Artículo 69, Fracción V para el caso del Software y Hardware, Fracción XIII para la formación y capacitación, así como el 73, 73 Bis, 74 y 75, el 76 para atender a procesos de reingeniería en la organización tendiente a la Nueva Gestión Pública y Gobiernos de Calidad. • La Coordinación Administrativa debe asumir la planeación y programación de las acciones que permitan dar fluidez en tiempo y forma a la operación del programa evaluado (vehículos, instrumentos de trabajo, viáticos y otros).
	Programa Institucional de la SECAMPO	Planeación de la SECAMPO, COEPLA, revisar los artículos 55 y 57 de la Ley de Planeación del Estado de Zacatecas y sus Municipios. También los lineamientos presupuestarios 2024.
Organización y aumento de la productividad, eficacia y eficiencia en las áreas operativas del Programa evaluado.	Desarrollo de software y adquisición hardware adecuados que simplifique los procesos de captura,	Se vincula a los manuales, pero en este caso, es necesario para las TIC s, se vincule a la SAD, las áreas de operación planteen sus

	procesamiento de datos y manejo de reportes varios.	necesidades, así como a través de la Coordinación Administrativa de SECAMPO, de establezca un programa de mejora continua con formación de capital humano y especializado.
	Certificación de personal en procesos	Certificar con algún organismo como el Conocer, a una persona de cada área o dirección participante en materia de procesos, lo cual debe estar a cargo de la Coordinación Administrativa de la SECAMPO en vinculación con la SAD.
Difusión y monitoreo	Fortalecer la difusión y el monitoreo de satisfacción del usuario o cliente.	<p>Manejar opciones de mayor cobertura en la difusión. Departamento de Comunicación Social de la SECAMPO.</p> <p>Establecer muestras de monitoreo para la satisfacción del cliente en el sentido de obtener un grado importante de confiabilidad y fines precisos de calidad en el bien o servicio. Departamento de Seguimiento y Ejecución y la Subsecretaría de Agricultura realizarán la validación de manera conjunta para demostrar la confiabilidad del instrumento y su aplicación.</p>

Capítulo VI. Conclusiones

Conclusión del Análisis Institucional

La filosofía institucional de la Secretaría del Campo se localiza de manera específica, clara y bien definida en dos instrumentos normativos, en el Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas y en el Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas. Documentos que contienen la misión, visión, valores y objetivos institucionales, que marcan y delimitan el actuar y proceder los funcionarios públicos que forman parte de la Secretaría.

El Programa se caracteriza porque su diseño, implementación y operación fueron elaborados para atender y contener valores que lo fortalecen como el de justicia hacia un sector que se encuentra condicionado por factores fuera del control humano, haciéndolo vulnerable sin importar lo trascendental que resulta este trabajo para la vida diaria de la población.

De igual manera, el enfoque de equidad otorga la oportunidad a productoras jefas de familia, productoras organizadas, productores migrantes, repatriados o deportados, a mujeres víctimas de violencia de género y a personas reconocidas con calidad de víctima directa o indirecta, de ser elegibles bajo con carácter de prioritarias, para poder acceder a estos apoyos.

La filosofía institucional de la Secretaría del Campo es congruente y actualizada ya que se enfoca en la generación de condiciones que abonan al desarrollo del sector agropecuario, bajo una óptica de integralidad, a efecto de lograr el mejoramiento de la calidad de vida del medio rural.

En ese sentido, el objetivo del Programa es congruente con la ideología institucional, La problemática actual es atendida mediante el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo a través de los apoyos gubernamentales para estimular y fortalecer a los productores con predios bajo condiciones de temporal y riego para que tengan acceso a semillas especializadas, fertilizantes orgánicos e inorgánicos, mejoradores de suelo, diésel a precio de estímulo y adquisición de maquinaria y equipo para otorgar valor agregado.

El reglamento Interior de la Secretaria del Campo, determina las funciones de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, sin poder lograr la identificación de alguna en correspondencia a los objetivos del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, ya que las contenidas en las quince fracciones que lo integran son referentes a control de plagas y enfermedades, elaboración de planes para la atención de riesgos agrícolas, programas de trabajo de campañas de sanidad e inocuidad vegetal, uso y comercialización de agroquímicos, capacitación a productores en el uso y manejo de agroquímicos, esquemas de aseguramiento y contratación de seguros catastróficos.

Mientras que en el Manual de Organización se establecen las de crear esquemas de aseguramiento agropecuario y coberturas, para brindar seguridad financiera a los productores y organizaciones; fomentando la creación de fondos y fideicomisos para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas para mejorar el ingreso económico de los habitantes del sector rural. En atención a esto se orienta a los productores agropecuarios en lo relativo al crédito y aseguramiento, así como a la creación de fondos y fideicomisos en apoyo a la producción, transformación y comercialización de los productos agropecuarios, la cual se encamina con el objetivo general del Programa.

Es sumamente importante que tanto el Manual de Organización como el Reglamento Interno de la Secretaría sean actualizados, las diferencias en los contenidos con las funciones de las unidades administrativas, es un tema de prioridad, pues esto se constituye como la base de la organización y función de todos los funcionarios públicos que intervienen en el Programa. El no contar con una normatividad congruente sugiere indefinición funcional impactando de manera directa en la implementación del Programa.

Conclusión del Análisis de la Estrategia

La Secretaría del Campo ha tratado de perfeccionar el Programa a través de los años, en lo que respecta al proceso de planeación estratégica y derivado de la Evaluación de Consistencia y Resultados a que fue sujeto el Programa, es que la Unidad Responsable en coordinación con la COEPLA, elaboró un Diagnóstico basado en la metodología del CONEVAL a fin de ajustar los procesos de planeación y programación presupuestaria, documento que contiene: los problemas, los objetivos (general y específicos), cobertura, identificación de población potencial y objetivo, análisis de alternativas, diseño del programa, unidades responsables, Matriz de Indicadores para Resultados, presupuesto, impacto presupuestario y fuentes de financiamiento.

Contempla el mediano y/o largo plazo ya que especifica una población que deberá ser atendida paulatinamente. Se observan productores con bajos rendimientos que deben modificar su tipología a través del tiempo, hasta insertarlos al campo comercial.

Se considera que la productividad es un concepto que implica el desarrollo de tecnología e insumos de manera permanente.

Este documento permite observar los alcances productivos y por ello se pueden fijar metas para rendimientos óptimos.

Establece los resultados que quiere alcanzar a través de la identificación de la población potencial y objetivo. Caracterizándose la primera por consistir en personas físicas y/o morales, éstas últimas legalmente constituidas, preferentemente dedicadas a la

producción agrícola en las modalidades de riego y temporal, para la explotación de granos básicos, hortalizas, frutales y cultivos industriales, entre otros.

Mientras que la población objetivo se especifica para productoras y productores agrícolas, que participen como personas físicas y/o morales, preferentemente de bajos ingresos, con predios bajo condiciones de temporal y riego que tienen bajas en su productividad, incluyendo productores en transición con desarrollo empresarial insipiente, que tengan nulo equipo para labores de siembra, cosecha, post-cosecha, selección, empaque y para otorgar valor a sus productos.

Además de esto, se establece la cantidad de población que se pretende atender en el ejercicio fiscal correspondiente, la cual consiste en: 7,234 productores, de los cuáles 2,170 son mujeres y 5,064 son hombres.

Así mismo, cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados, estos se localizan en la MIR.

Por la información que arroja el diagnóstico del Programa, es posible identificar que el grado de adaptación del Programa con el contexto en que se desarrolla, es alto, pues las estrategias y líneas de acción definidas, sin lugar a dudas contribuyen a la consecución de las metas y objetivos planteados.

Los objetivos específicos del Programa se sujetan de una manera adecuada a las acciones que se ejecutan en cada uno de los procesos, sin embargo, esta relación no es sólida debido a que los insumos de los que se dispone casi en la totalidad de los procesos, no son los adecuados y suficientes para su correcta implementación.

La insuficiencia de personal, la falta de capacitación en el personal existente, la inadecuada infraestructura, los equipos de cómputo obsoletos, la carencia de áreas de trabajo apropiadas para los enlaces y coordinadores municipales, el pago de gastos operativos retrasados, constituyen graves amenazas a los tiempos definidos para la implementación de cada uno de los procesos. Aunado a esto, la complejidad en la ejecución de algunos procesos en expos y ferias agrícolas que por sí mismos entorpecen los tiempos señalados, constituyen serios obstáculos para los objetivos del Fin y Propósitos de la MIR, ya que los Componentes y Actividades se comprometen por los desfases a causa de tiempos muertos, lo que implica que los bienes o apoyos ofertados no sean entregados a los beneficiarios en el momento preciso, para su correcto y aprovechamiento, esto implica que los resultados no sean los esperados y que las metas propuestas no puedan ser alcanzadas.

Conclusión del Análisis de la Gestión de los Procesos

El proceso general para la implementación de resultados, se sustenta y sigue las etapas establecidas en el llamado Presupuesto Basado en Resultados (PBR); el cual es a su vez un componente de la Gestión por Resultados (GPR), que consiste en un conjunto de actividades y herramientas para la toma de las decisiones presupuestarias; se sustenta en la información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y motiva a las instituciones públicas a lograrlos para mejorar tanto la efectividad con que ejercen su gasto, como la calidad y volumen de los bienes y servicios públicos que generan. Adicionalmente, con el PBR se impulsa la transparencia y rendición de cuentas.

Como principal instrumento analítico para la conformación del Programa Presupuestario (PP) Anual, se hace uso de la Metodología del Marco Lógico (MML), que es una “herramienta de planeación basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas, de tal manera que se constituye en un parámetro que permite el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos”. La MML permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos del PP y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel, además de vincular los objetivos estratégicos con los de gestión.

En el proceso de planeación, se pudo detectar la elaboración de la Convocatoria del Programa con la cual se dan a conocer todas las especificaciones como la cobertura, tiempos, requisitos, criterios de elegibilidad, montos entre otras más.

Dentro de las actividades de programación y presupuestación, derivadas de las de planeación, se detectaron los ajustes presupuestarios con respecto del ejercicio del Programa del año 2021, diseñando un presupuesto más apegado a la realidad actual que vive el sector, para poder establecer montos que estuvieran en sinergia con la demanda de los productores. Como resultado de esto se hizo la programación anual para la administración y operación del Fondo, y con el conocimiento de la realización de ajustes necesarios en el transcurso del año, a causa de contingencias climatológicas imprevisibles y fuera del alcance de los responsables de su administración y ejecución.

Los tiempos en que se lleva a cabo la planeación, programación y presupuestación son justos e inician a finales de año, para definir las condiciones en que operará el Programa en el siguiente ejercicio fiscal. Se toman en cuenta actividades dentro y fuera de la Secretaría, como aquellas que tienen que ver con publicaciones en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado de Zacatecas, trámites ante la Secretaría de Finanzas y los que se realizan con la Federación.

El personal que interviene en este proceso, es con el que cuentan las Direcciones de Atención a Riesgos Agrícolas, de Planeación y Control Operativo de la Subsecretaría de Agricultura, de los Departamentos de Planeación y de Coordinación Administrativa. Existe una buena coordinación, pero es necesario crear una especialización.

El principal riesgo de fallo de la planeación, se relaciona con el factor tiempo, esto se debe a que el Programa en sí enfrenta circunstancias que se encuentran fuera del control humano, como son las climatológicas, de comportamiento del ciclo agrícola, de déficit de agua y de desfase en los tiempos de siembra de temporal, por ejemplo, lo que implica que un mal cálculo o estimación en el proceso de planeación, siendo este en el que se determinan los tiempos del resto de los procesos, implica desfases en la operación y administración del Programa, pero sobre todo desajustes presupuestarios que impactarían de manera negativa en el logro de las metas y objetivos planteados.

Se identificó que la principal restricción para llevar de buena manera la implementación del proceso, es la falta de equipo de cómputo adecuado y suficiente, se trabaja desde hace ya muchos años con equipo obsoleto, no son funcionales para las actividades que se requieren, lo cual implica la existencia de tiempos muertos a causa de la deficiencia de equipamiento.

Posteriormente, y respecto a la difusión del programa, su importancia radica en que el contenido de la Convocatoria sea del conocimiento de personas que realmente necesiten del auxilio de los apoyos que se ofrecen, puesto que a nivel central no se cuenta con medios de evidencia que den cuenta que los enlaces y coordinadores municipales realmente realicen las actividades conducentes, sin embargo, los usos y costumbres de la población objetivo reconocen los tiempos de salida de la convocatoria y las ventanillas para ser atendidos.

La falta de evidencia para constatar la realización de este proceso por todos los medios señalados es un foco rojo en torno al tema del perfil y capacitación para realizar estas funciones.

Se identifica como el principal riesgo de bloqueo, la falta de una estrategia integral de comunicación, pues si bien la difusión del Programa a través de la Convocatoria y su publicación en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado y en la página oficial de la Secretaría, se encuentra normada en las ROP, es de suma importancia tomar en consideración que el porcentaje de la población a la que se dirige este Programa, que cuenta con acceso a medios digitales de comunicación, o que consulta el Periódico Oficial de Gobierno del Estado del Estado, es mínimo. Por lo cual se deben definir los medios adecuados para que la información inherente al Programa llegue a las personas indicadas.

Es importante hacer referencia a que la participación de enlaces y coordinadores municipales en la difusión del Programa, es relevante, pues no hay que perder de vista que en muchos de los casos son los funcionarios mediante los cuales se establece la comunicación y flujo de información.

El proceso de solicitud de apoyos está conformado por dos grandes actividades, la primera es la de apertura de ventanillas para recepción de solicitudes, mismas que se

encuentran en la propia Secretaría, en las oficinas de los enlaces y coordinadores municipales y las que se instalan en las expo ferias agropecuarias.

En el cuerpo de la Convocatoria se especifica la temporalidad en que estas ventanillas estarán al servicio de los solicitantes, salvo en el caso de las expo ferias, ya que las fechas en que estas se llevarán a cabo no están definidas. Así mismo, esta actividad comprende la entrega de la solicitud de apoyo que básicamente consiste en el expediente con los requisitos establecidos.

Las principales restricciones detectadas para la adecuada implementación del proceso de solicitudes de apoyo, versan en la falta de personal e infraestructura apropiada y suficiente, lo que repercute en el desfase de tiempos.

La magnitud del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, implica que para su adecuada implementación, se cuente con personal suficiente, no sólo en la Secretaría, también externamente, es decir, que los enlaces y coordinadores municipales cuenten con personal de apoyo para el desempeño de las mismas funciones que realiza el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, para evitar la acumulación de expedientes y la sobre carga de trabajo a dicho personal cuando es entregado por los enlaces y coordinadores.

De igual importancia resulta el hecho de contar con herramienta adecuada y suficiente para llevar a cabo las actividades propias de este proceso. Es indispensable la adquisición de equipo de cómputo, pues como ya fue dicho, la magnitud del Programa implica grandes cantidades de información para procesar, lo cual no puede hacerse de manera efectiva sin el equipamiento apropiado. La deficiencia de las herramientas de trabajo incide en el tiempo en que se debe de concretar el proceso, pues la capacidad con la que se cuenta actualmente, causa demoras en la revisión, procesamiento y dictaminación de las solicitudes de apoyos.

Así mismo, el retraso en la dispersión del recurso para gastos de operación, específicamente de viáticos, implica un riesgo de fallo en la implementación del proceso, pues ya que si el personal operativo no cuenta con los medios y recursos suficientes para su movilidad, y por ende el traslado de expedientes, esto compromete ensobre manera la revisión general de las solicitudes, produciendo un desfase no solo en este proceso, sino en los subsecuentes.

Para la implementación del proceso de selección de beneficiarios, se parte de una selección primaria que hace personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas con el objetivo de que la dictaminación pueda llevarse a cabo en un periodo más corto. Ésta selección primaria se hace en relación con el tipo de apoyo que es solicitado, pues cada uno tiene requisitos específicos.

Posterior a la selección primaria, los expedientes se someten a una revisión cualitativa y en seguida a dictaminación, los que resultaron positivos, son capturados y procesados en bases de datos, sistemas y comunicados a los beneficiarios y proveedores.

Los beneficiarios tienen la obligación de firmar una carta compromiso de inversión para poder continuar con el siguiente proceso.

Cabe señalar que en las ROP y Convocatoria no se destaca la existencia de procedimientos de selección de beneficiarios según el tipo de apoyo solicitado, como es el caso de la selección primaria a la que se hace referencia en el primer párrafo de esta dimensión, constituyéndose entonces como una actividad ejecutada por usos y costumbres del personal e incluso derivada de la operación de otros programas pasados.

La indefinición de tiempos para la selección de beneficiarios a causa de la variedad de apoyos que oferta el Programa, constituye un riesgo de fallo en la implementación del proceso. A lo que se suma la falta de personal, la carencia de herramientas de trabajo adecuadas y el retraso en los gastos de operación.

En lo que respecta al proceso de producción de bienes y servicios, se definen varias actividades en las que interviene la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, la Coordinación Administrativa y el Secretario de la SECAMPO.

En un primer término, la Dirección responsable del Programa, elabora oficio dirigido a la Coordinación Administrativa por medio del cual solicita se lleven a cabo los trámites correspondientes para que se libere el recurso del Programa y posteriormente pagar a los proveedores, este oficio se integra con la totalidad de expedientes de solicitudes de apoyo recibidos en un momento determinado (hay diversos momentos en el año fiscal). Una vez recibido por la Coordinación Administrativa, esta a su vez elabora uno similar dirigido al Secretario del Campo para que de su autorización y visto bueno, a efecto de que se elabore un documento dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas, para la liberación del recurso correspondiente, con la autorización del Secretario el mencionado oficio se elabora y se envía a la Secretaría en comento para su trámite.

Una vez que la Secretaría de Finanzas libera el recurso, se está en condiciones de comunicar a los beneficiarios y proveedores el empate de la entrega de los bienes.

En las Reglas de Operación, no se encuentra definido o establecido el proceso de producción de bienes y servicios, lo que implica un riesgo latente de bloqueo, al no encontrarse normado.

El proceso de distribución de bienes y servicios si es identificable tanto en las ROP como en la Convocatoria del Programa. Una vez que el recurso del que se dispone es liberado o está programado por parte de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado, la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas está en condiciones de comunicar tanto a los beneficiarios como a los proveedores, que da inicio el proceso de distribución de bienes.

La actividad principal radica entonces en la comunicación de la Dirección responsable del Programa hacia los proveedores, para que éstos estén en condiciones de dar la

atención correspondiente a los beneficiarios. Los proveedores, también seleccionados y que cumplieron con una serie de requisitos solicitados por la SECAMPO y en función de aquellos de las dependencias fiscalizadoras y operadoras del presupuesto y gasto, recibirán un listado con el nombre del beneficiario y el tipo de apoyo a recibir.

Implica un riesgo de fallo para este proceso su ejecución en las Expo Ferias Agrícolas, ya que por sus propias características, las condiciones para la implementación de este y procesos anteriores como el de selección de beneficiarios no contribuyen a su realización, ya que no se cuenta con la capacidad instalada para llevar a cabo las revisiones cualitativas de los expedientes de solicitud de apoyo, el procesamiento de información, e incluso por la falta de existencia de un determinado apoyo en estos eventos.

En el proceso de entrega de apoyos los principales actores son los proveedores que resultaron elegidos por los beneficiarios y que cumplieron los requisitos establecidos por la SECAMPO y Dependencias Administrativas. La actividad que se desarrolla es la dotación física del apoyo solicitado.

La indefinición de tiempos de entregas de apoyo tanto en las Reglas de Operación, Convocatoria, así como en la propia operación del Programa, se considera sin lugar a dudas como un riesgo de fallo en la implementación de este proceso y de subsecuentes.

El seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, si es un proceso que se encuentra normado en las ROP y que es identificable por los principales operadores y administradores de este. Las actividades que se llevan a cabo en este momento, versan en la constitución de los Comités de Contraloría Social y esta es responsabilidad de un supervisor que forma parte de un departamento staff de la Subsecretaría de Agricultura, quiénes verifican aleatoriamente el aprovechamiento del apoyo recibido.

Este es sin lugar a dudas un proceso que tiene que ser reestructurado, pues en él se identifican restricciones, riesgos de bloqueo y fallo. Además la información recabada en este proceso, se constituye como uno de los insumos principales para el nuevo proceso de planeación estratégica.

Conclusión de la Orientación y Vinculación hacia Resultados

La Unidad Responsable del Programa Presupuestario cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permite medir el seguimiento de las acciones del Programa.

El análisis de alternativas del Diagnóstico del Programa, señala que la estrategia elegida radica en, entregar apoyos para la adquisición de diésel agrícola, semilla certificada, fertilizante, maquinaria y equipo agrícola y otros insumos, a fin de atender de forma específica necesidades focalizadas de regiones y productores, dando apertura a la flexibilidad necesaria y no discrecional para la operatividad productiva, las acciones y apoyos se efectúan mediante eventos como expos y ferias; y se vincula fielmente con el

nivel Fin de la MIR, ya que este señala como objetivo, contribuir al desarrollo económico, mediante el impulso al desarrollo sostenible de los productores agrícolas. De igual forma con el nivel Propósito, el cual indica que su objetivo es, que los productores del sector agrícola incrementen su productividad.

En lo que respecta al proceso de difusión del Programa, no se establece un vínculo claro, ya que las actividades que se ejecutan para la implementación de este, se limitan a la publicación de las Reglas de Operación y de la Convocatoria, en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado y en la página oficial de la Secretaría, limitando la propagación de información a un porcentaje muy pequeño de población objetivo.

Otro proceso clave, es la entrega de apoyos a los beneficiarios, pues en este hace la transmisión de los bienes a los productores que resultaron beneficiados. El tiempo e que se ejecuta este proceso es clave, y lo condicionan las circunstancias climatológicas, el déficit de agua, el comportamiento del ciclo agrícola, entre otros factores, lo que implica que un desfase de tiempo en la entrega, afectaría el uso y aprovechamiento del apoyo, dando como resultado que la estrategia no pueda ser concretada.

En prácticamente la totalidad de los procesos del Programa, el diagnóstico, árbol de problema, árbol de objetivos, así como con la MIR, son los únicos documentos normativos.

El cien por ciento de los procesos no cuenta con un Manual de Procedimientos específico, por lo tanto no hay estandarización en los procesos.

Los documentos señalados, no son del conocimiento del total de los funcionarios involucrados en el Programa, su dominio es de los que intervienen en este proceso.

Los sistemas de que dispone el Programa en apoyo al monitoreo de los diferentes procesos son: El Sistema de Planeación (SIPLAN), el Sistema Integral de Padrones de Beneficiarios (SIPAB), el Formato Único para la Solicitud de Adquisiciones de bienes (FUSA), así como con una Matriz de Indicadores para Resultados en la que se establecen los indicadores de gestión.

Conclusión general

“Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en las “IV. Disposiciones Específicas”, apartado de Presupuestación, numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño”, que a la letra dice: “La información de los resultados alcanzados en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los programas presupuestarios del desempeño institucional”.

El Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, es uno de los más representativos del Estado de Zacatecas, su objetivo es coadyuvar en la activación y reactivación del sector agrícola.

El Programa fue diseñado en estricto apego de la filosofía institucional de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas y se ha ido perfeccionando a través de los años mediante acciones como la actualización de las Reglas de Operación, la elaboración del Diagnóstico del Programa, la elaboración de los Árboles de Problemas y Objetivos y la creación de la Matriz de Indicadores para Resultados, operaciones que forman parte del proceso de planeación y que contribuyen a que el Programa cuente con un panorama general de la situación que guarda el campo zacatecano, para sí poder hacer la identificación del o los problemas principales y posteriormente definir las soluciones posibles a estos, la estrategia a seguir, las acciones y actividades que habrán de implementarse para poder alcanzar las metas y objetivos planteados en el Programa. Así como los indicadores que forman parte del sistema de medición a través del cual se da seguimiento y monitoreo a este.

Si bien los esfuerzos por consolidar dicho Programa han sido bastos, aún hay un amplio camino que transitar, sobre todo en lo que respecta a la parte normativa, pues tras la revisión de los documentos jurídicos que regulan el Programa, fue posible identificar incompatibilidades entre el Manual de Organización y el Reglamento Interior, específicamente en lo que tiene que ver con las funciones de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.

Así mismo estas formas de correlación interna, requieren de fomentar las capacidades institucionales, por lo que se debe establecer con claridad, los compromisos, las entradas y salidas de procesos, así como el reordenamiento de funciones (adicionando o suprimiendo las mismas o áreas en su defecto), a través de manuales de operación y en el reglamento interior de la Secretaría.

Así se determina la necesidad de fortalecer el modelo organizacional y por ende el de gestión, con ello se brindará mayor operatividad, capacidad de respuesta, productividad y valor social a la población atendida.

De tal forma que esto se constituye como una observación de alta prioridad que habrá de ser atendida por la Secretaría.

Refiriéndonos al proceso de planeación, es importante mencionar que si bien la Unidad Responsable del Programa en coordinación con la COEPLA, elaboró un Diagnóstico basado en la metodología del CONEVAL, es indispensable que basados en los elementos con los que ya se cuentan, sea elaborado un Plan o Programa del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.

La insuficiencia de personal es una constante en el grueso de los procesos, lo cual tiene serias implicaciones en la operatividad del Programa, ya que la carga de trabajo que tienen unos cuantos desajusta los tiempos establecidos para determinada actividad, provocando desfase en el proceso. Esta problemática ocasiona que personal adscrito a otras direcciones auxilie al personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, en las actividades sobre todo de solicitud de apoyos, selección de beneficiarios y entrega de apoyos, y al no tener la capacitación y el conocimiento adecuado de la operación del Programa, se originan duplicidades en las funciones. De igual manera, la Unidad Responsable, solicita la ayuda de otras direcciones e incluso de otras Subsecretarías, para la realización de las expos y ferias agrícolas.

Así mismo la entrega tardía de recursos financieros (viáticos) al personal operativo, ocasiona cuellos de botella, ya que se reducen los tiempos entre una actividad y la siguiente, lo que afecta al proceso en general.

De igual forma, la inadecuada e ineficiente infraestructura y equipo con el que se opera la totalidad de los procesos dan como resultado desfases en la operación general, debido a los tiempos muertos registrados a causa de que los equipos de cómputo son sumamente lentos, o bien de que éstos tienen que estar siendo actualizados periódicamente a efecto de que la carga de información de beneficiarios pueda ser subida, el estado deplorable de los vehículos y la falta de un plan preventivo para el parque vehicular, interfiere y afecta en gran medida en las actividades que los operadores realizan fuera de la Secretaría.

Así mismo, las condiciones en las que trabajan los enlaces y coordinadores municipales son peor que las descritas, ya que, en la mayoría de los casos, estos no cuentan con un espacio digno, mucho menos propio, para poder desempeñar sus funciones, originando por ejemplo la acumulación de solicitudes de apoyo para el personal de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas, pues ante tales carencias no tienen la forma de poder procesar la información, de tal suerte que sólo se convierten en puentes receptores.

Este Programa tiene que ajustar toda su operación al comportamiento climatológico, ya que este supeditará al ciclo agrícola y al déficit de agua, lo que implica que la unidad responsable tendrá que hacer ajustes en el tipo de semillas que se otorgará, pues no todos los granos o semillas son aptos para cualquier temporada.

Si el apoyo se entrega fuera de tiempo, tal vez se cumplan los objetivos del Programa en cuanto a personas atendidas, pero este no logrará sus fines de fondo para el año del que se trate, ya que el apoyo en el mejor de los casos será guardado para el siguiente ciclo, lo que se traduce en que el Programa no tuvo impacto positivo alguno en los fines para los que fue diseñado: incrementar la productividad de productores y productoras agrícolas de bajos ingresos, contribuir a la transición de desarrollo empresarial de productores y equipar a los productores en las labores de siembra, cosecha, post-cosecha, selección y empaque para otorgar valor a sus productos.

Para que el Programa funcione de la mejor manera, es indispensable la implementación, la cual queda en manos de la Unidad Responsable del Programa, que a través de una serie de procesos articulados como la difusión, solicitud de apoyo, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos, realiza las acciones y actividades necesarias para que la estrategia, propósito y fin del Programa puedan ser logrados.

Sin embargo, para que esto pueda cristalizarse, es indispensable la elaboración de Manuales de Procedimientos específicos del Programa para cada proceso, a efecto de que estos sean homologados y estandarizados; así mismo, resulta de igual importancia que la totalidad del personal que interviene en cualquiera de los procesos, conozcan la normatividad aplicable para el resto de ellos, el hecho de que una persona conozca toda la cadena de procesos se traduce en eficiencia en la implementación lo que contribuye a que haya un adecuado flujo de los procesos a efecto de que estos se desarrollen en atención a las actividades que lo componen, en estricto apego a los tiempos marcados, sin que los productos finales se vean trastocados, para que a final de todo el Programa se reconozca por él logra de sus metas y objetivos.

Capítulo VII. De los criterios de Valoración

Valoración final por capítulo evaluado				
Capítulo evaluado	Total de preguntas	Criterio	Valor promedio	Semaforización
Análisis Institucional	3	Alto	3	
Análisis de la Estrategia	3	Medio	2	
Análisis de la Gestión de los Procesos	8	Medio	2	
Análisis de la Orientación y la Vinculación hacia Resultados	4	Alto	3	
Total de preguntas				18

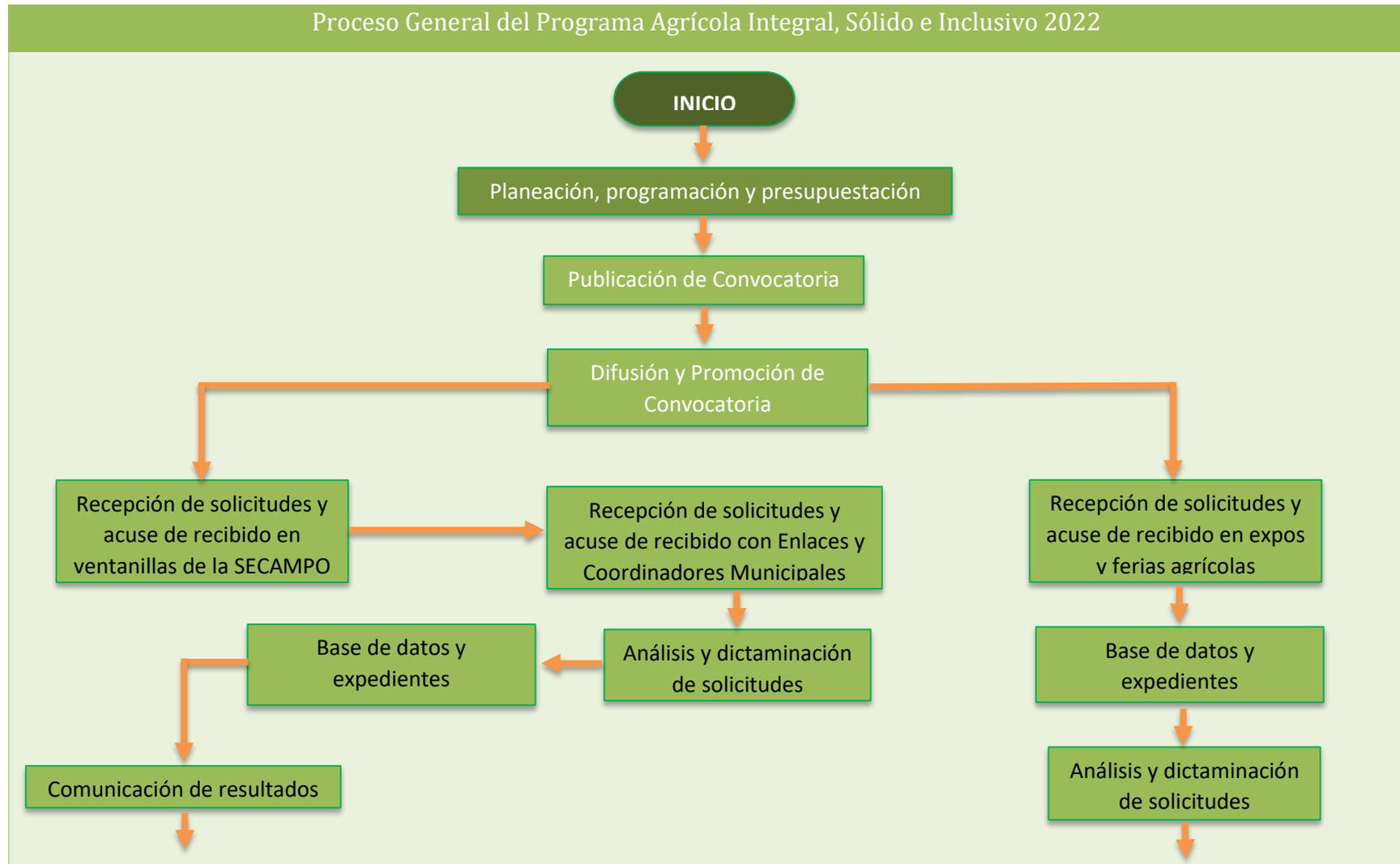
Capítulo VIII. De los Anexos

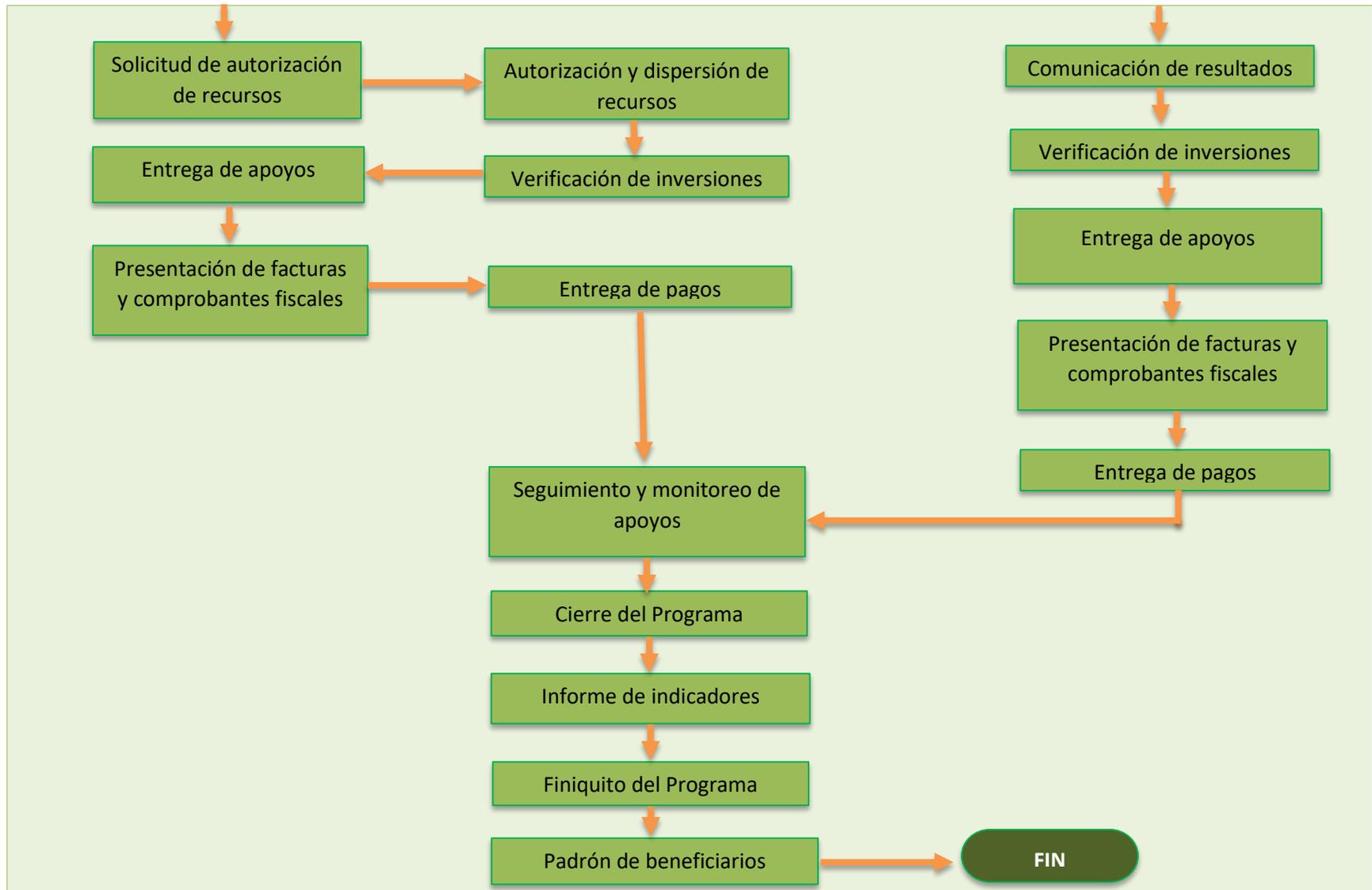
ANEXO 1. Descripción General del Programa

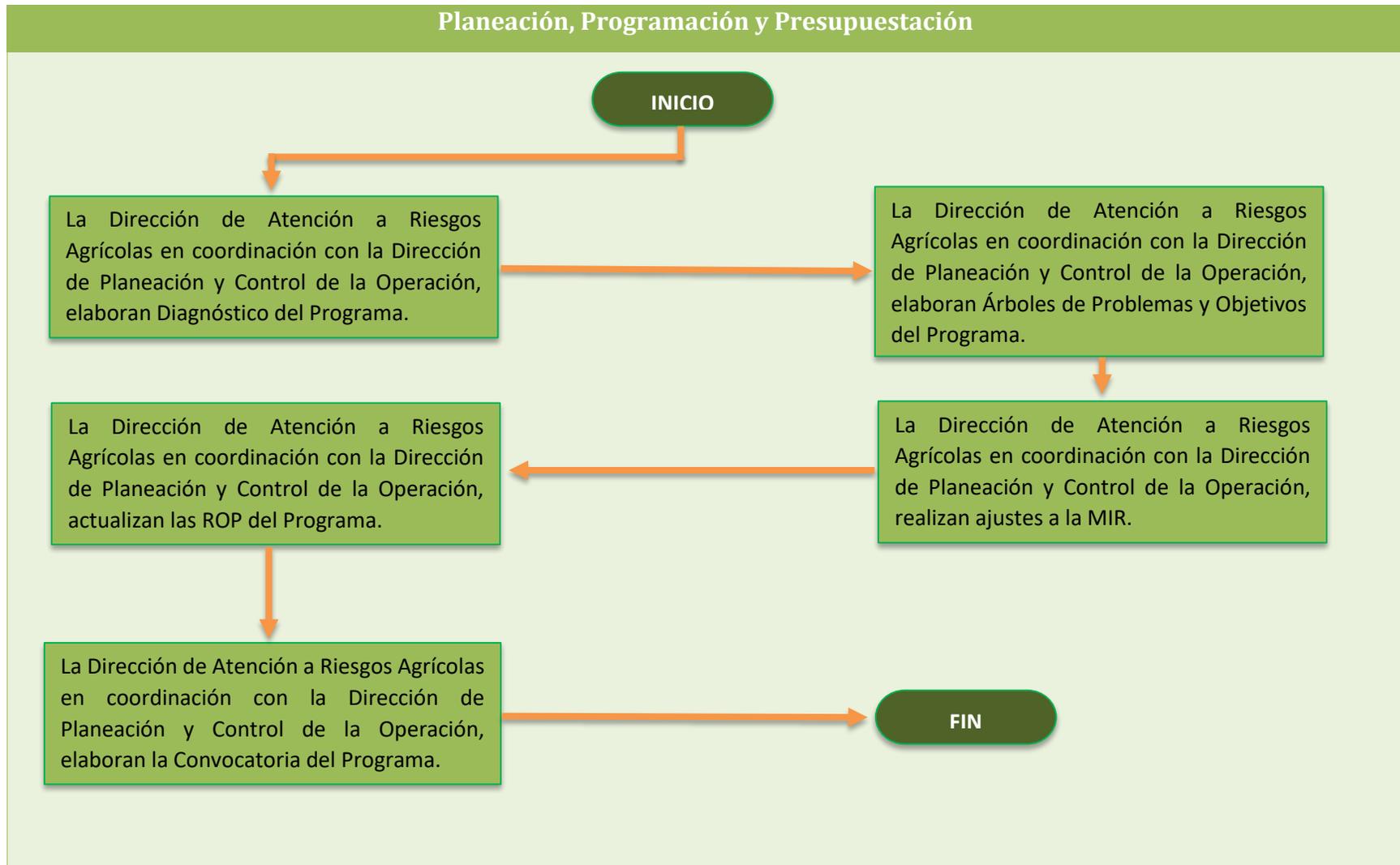
Características Principales	
Nombre	Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo
Siglas	PAISI
Dependencia a Cargo	Secretaría del Campo
Año de Inicio de la Implementación	2021
Problema que se Intenta Resolver	Una parte importante de los productores agrícolas zacatecanos presentan una baja productividad, especialmente productores de temporal. Aunado a lo anterior, la falta de equipo para la transformación e industrialización de sus productos, los obliga a quedarse en una producción primaria con bajos niveles de valor agregado.
Población Potencial	Personas físicas y/o morales, éstas últimas legalmente constituidas, preferentemente dedicadas a la producción agrícola en las modalidades de riego y temporal, para la explotación de granos básicos, hortalizas, frutales y cultivos industriales, entre otros.
Población Objetivo	Productoras y productores agrícolas, que participen como personas físicas y/o morales, preferentemente de bajos ingresos, con predios bajo condiciones de temporal y riego y que tienen bajas en su productividad, incluyendo productores en transición con desarrollo empresarial incipiente, que tengan nulo equipo para labores de siembra, cosecha, post cosecha, selección, empaque y para otorgar valor a sus productos.
Población Atendida	
Objetivo de Desempeño a Nivel de Fin	Contribuir al desarrollo económico mediante el impulso al desarrollo sostenible de los productores agrícolas.
Objetivo de Desempeño a Nivel de Propósito	Los productores del sector agrícola incrementan su productividad.
Bienes y Servicios (Componentes) que se Entregan	<p>Componente 1. Apoyos para el incremento de la productividad agrícola.</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrega de apoyos con subsidio para la adquisición de diésel agrícola. Entrega de apoyos para la adquisición de semilla especializada. Entrega de apoyos para la adquisición de fertilizante. <p>COMPONENTE 2. Apoyos para la modernización e inducción y equipamiento para valor agregado en productores agrícolas.</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrega de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo agrícola para dar valor agregado. Entrega de apoyos en Expos y Ferias, para la adquisición de maquinaria, equipo, herramientas e insumos agrícolas.
Alineación del Programa Presupuestario con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	III Economía. Autosuficiencia Alimentaria y Rescate al Campo.

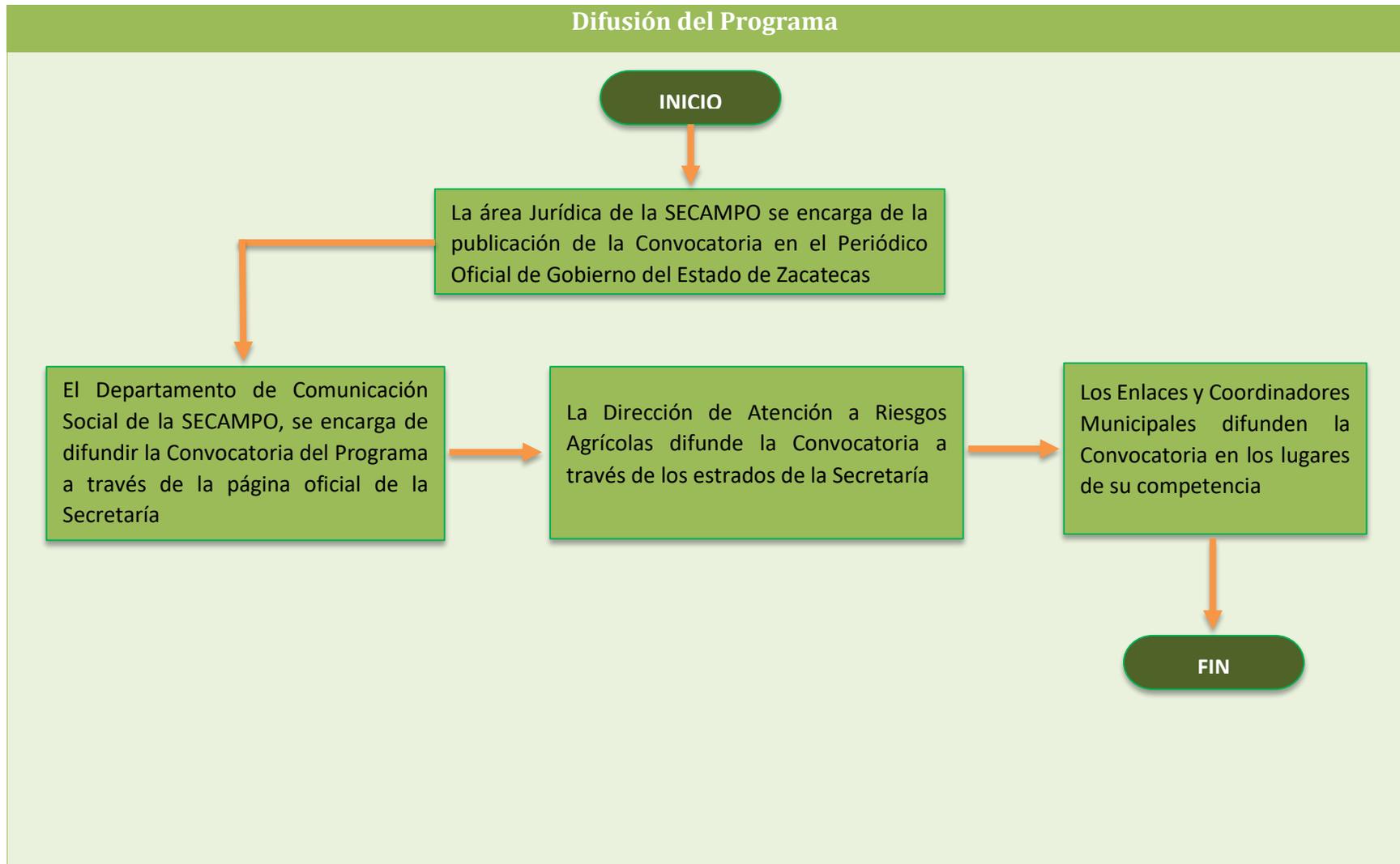
<p>Alineación del Programa Presupuestario con los Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo</p>	<p>Principio Rector III. Ecosistema Socioeconómico Sólido e Inclusivo. Política Pública 1. Dignidad para el Campo. Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo tecnológico para el incremento de la productividad agropecuaria. • Fortalecer la producción de frijol, ajo, chile y especies nativas en el campo zacatecano. • Fomentar la producción local de granos básicos para la autosuficiencia alimentaria. • Impulsar proyectos para la generación de valor agregado en los productos del campo mediante la agroindustria. • Promover la activación y regeneración de los suelos. • Estimular la formalización laboral de los trabajadores del campo.
<p>Presupuesto Aprobado/Modificado</p>	<p>Presupuesto aprobado: \$100,426,339.00 (Cien millones cuatrocientos veintiséis mil trescientos treinta y nueve pesos 00/100 M.N.).</p> <p>Presupuesto modificado:</p>
<p>Presupuesto Ejercido/Pagado</p>	
<p>Normatividad Aplicable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ▪ Ley de Desarrollo Rural Sustentable ▪ Constitución Política del Estado de Zacatecas ▪ Ley de Planeación del Estado de Zacatecas y sus Municipios ▪ Ley de Austeridad, Disciplina y Responsabilidad Financiera del Estado de Zacatecas y sus municipios ▪ Ley de Disciplina Financiera y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Zacatecas y sus Municipios ▪ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas ▪ Ley para el Desarrollo Rural Integral Sustentable del Estado de Zacatecas ▪ Reglas de Operación del Programa Operativo Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022 ▪ Manual de Normas y Políticas del Ejercicio del Presupuesto de Egresos ▪ Reglamento Interior de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas

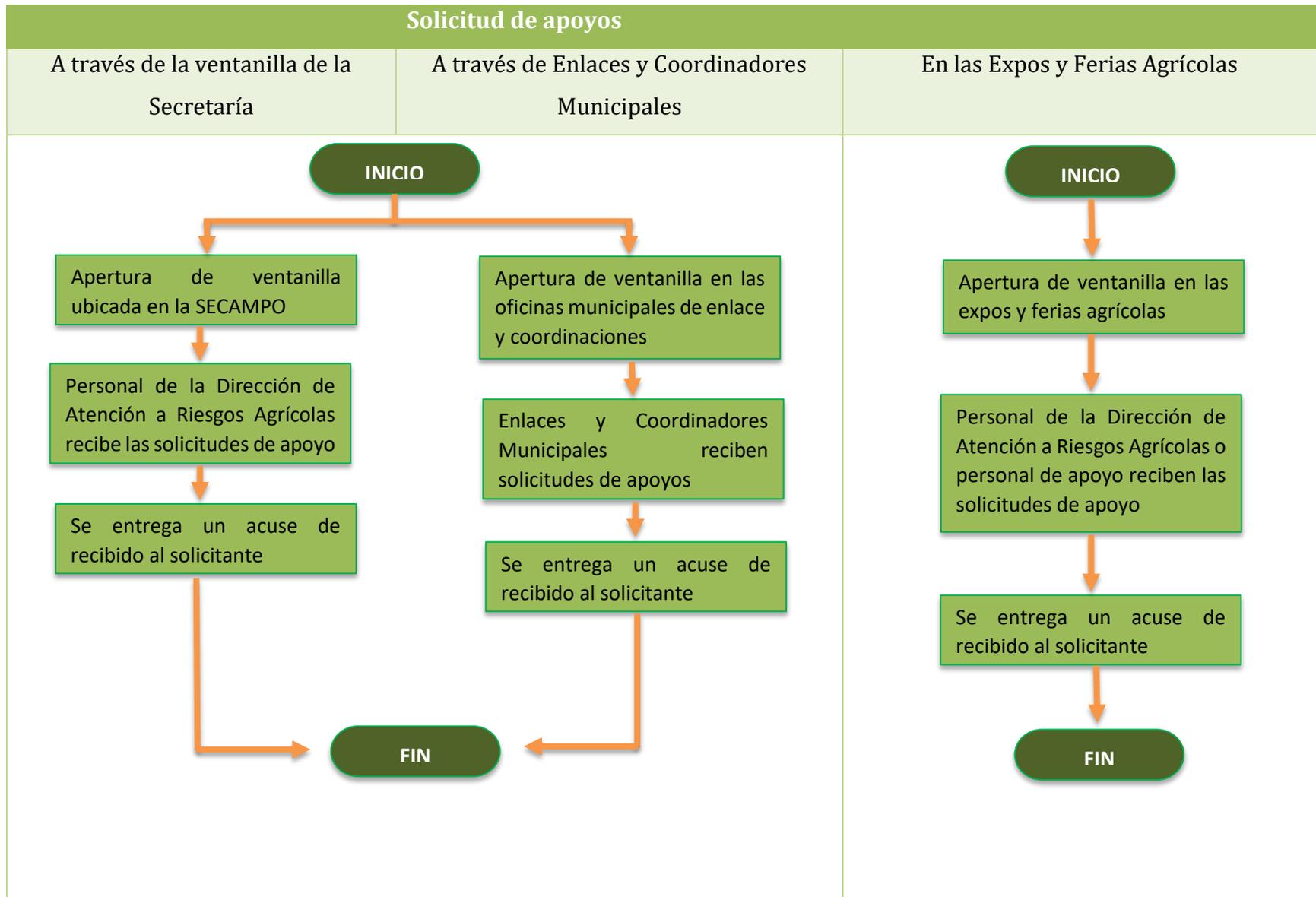
ANEXO 2. Diagrama de Flujo

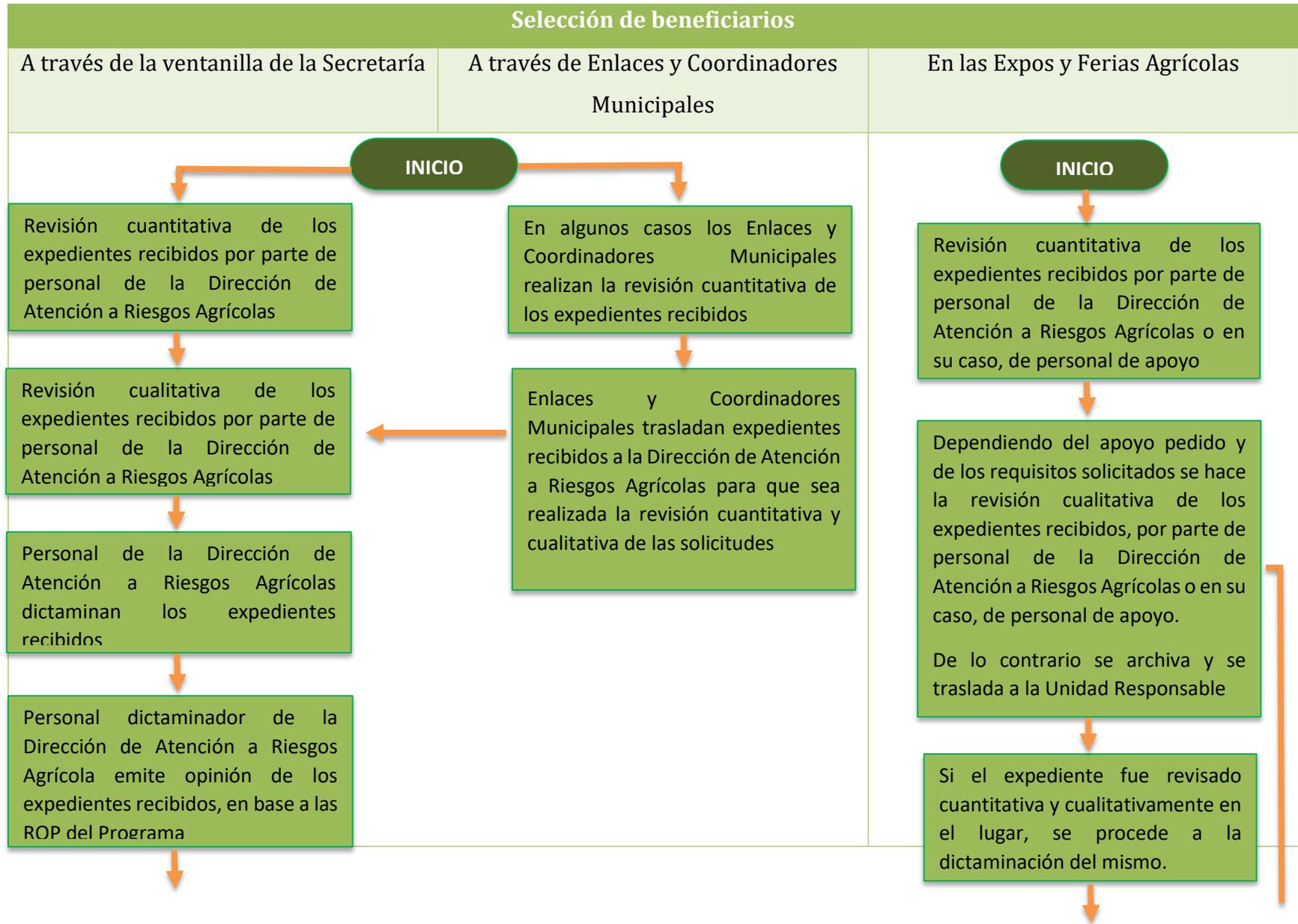


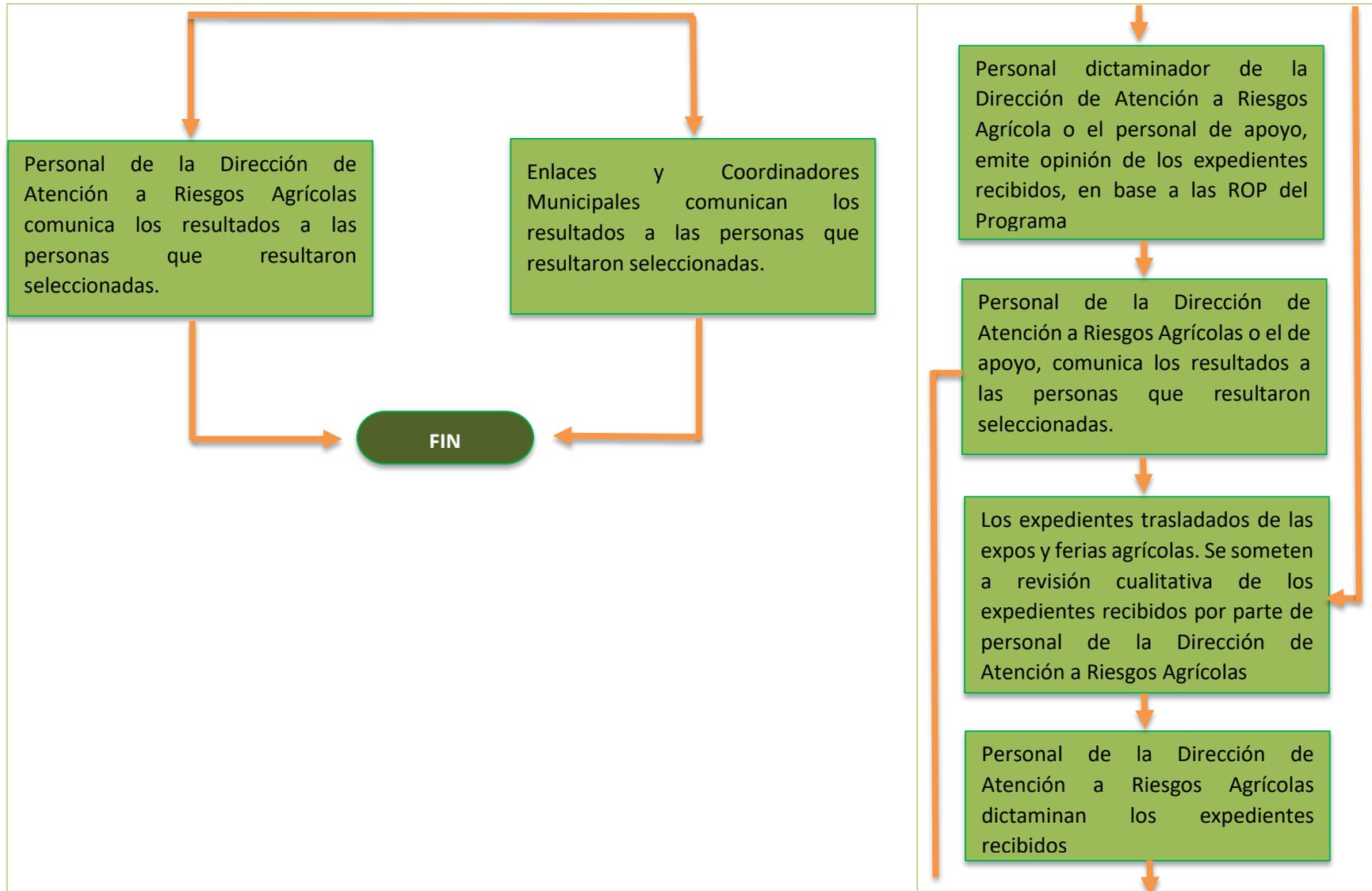


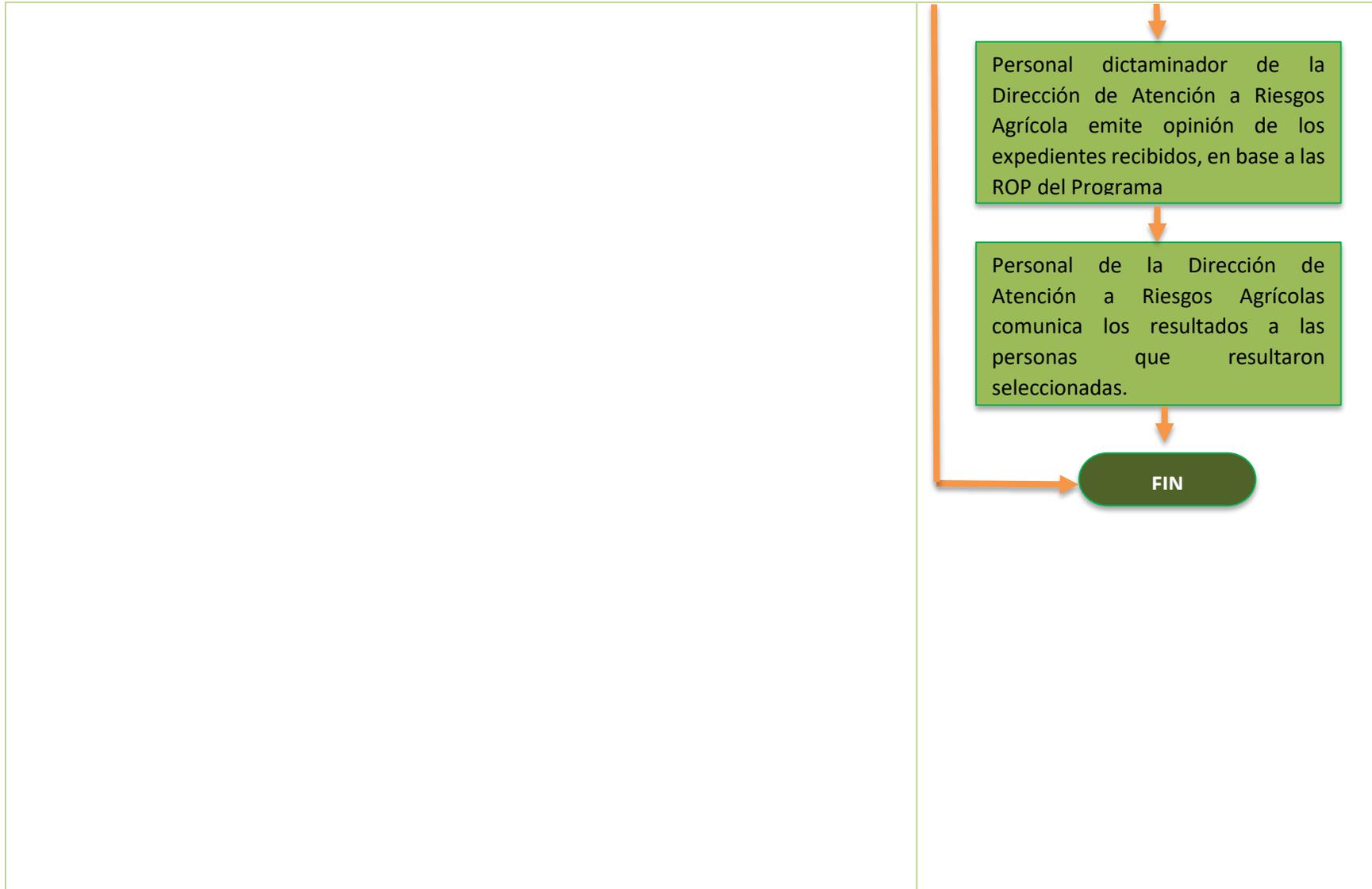


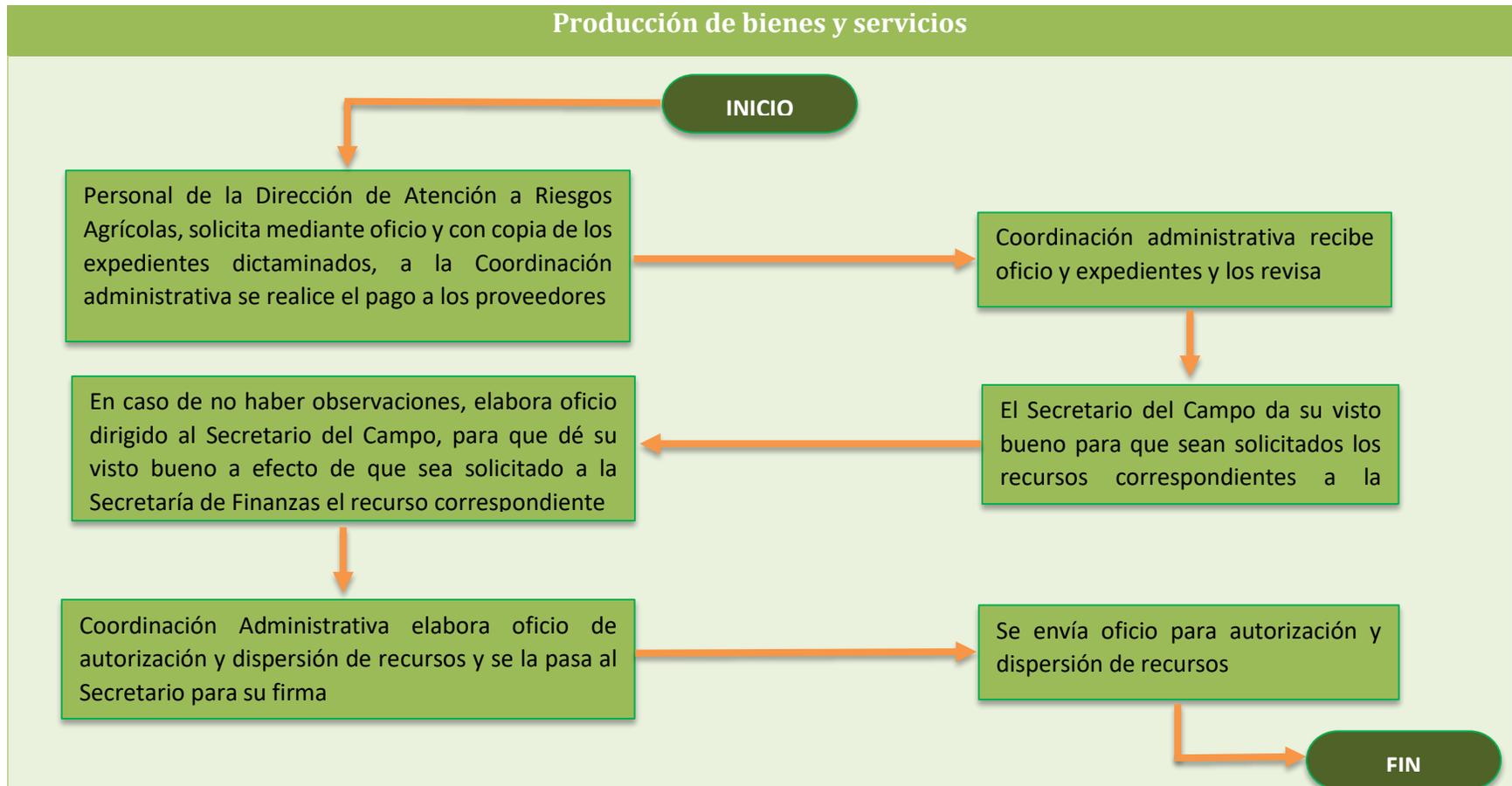


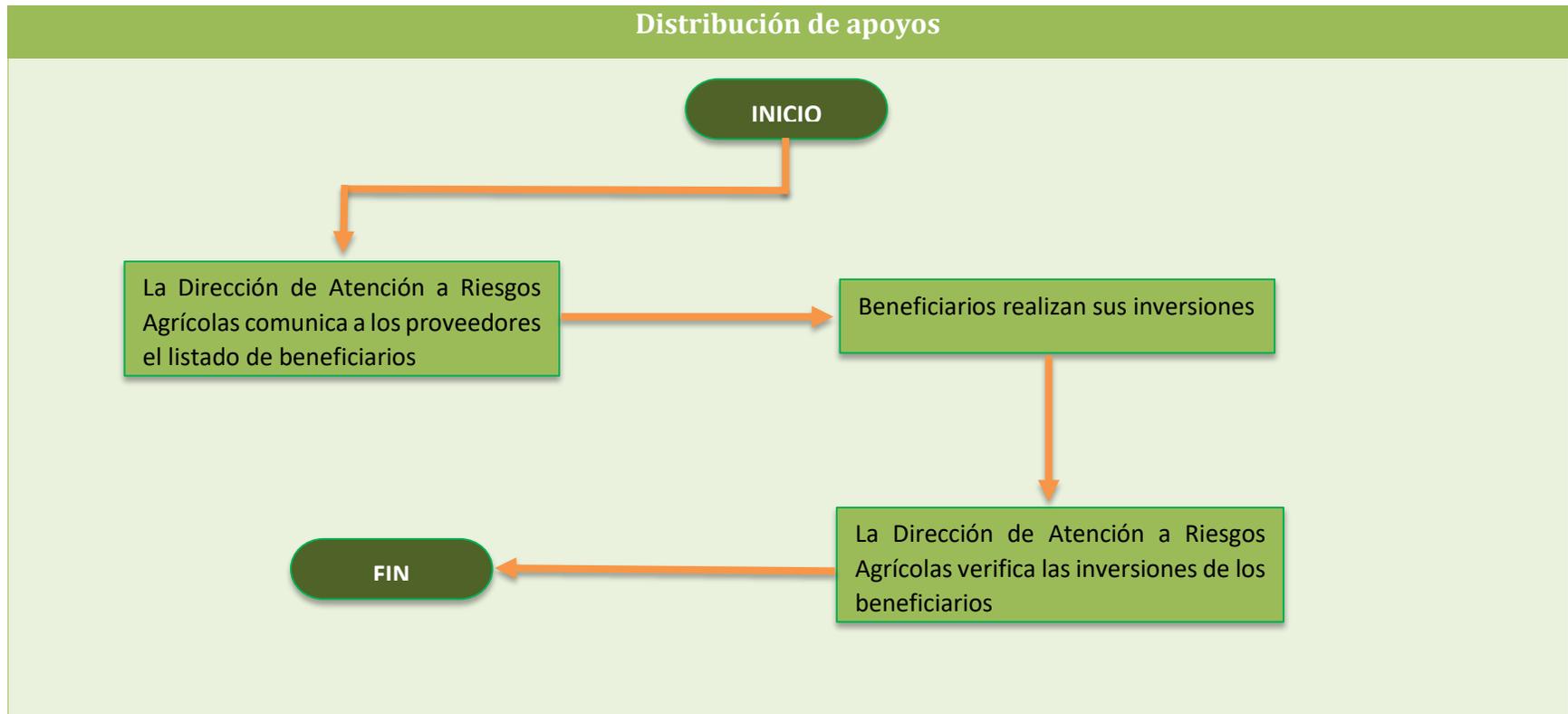


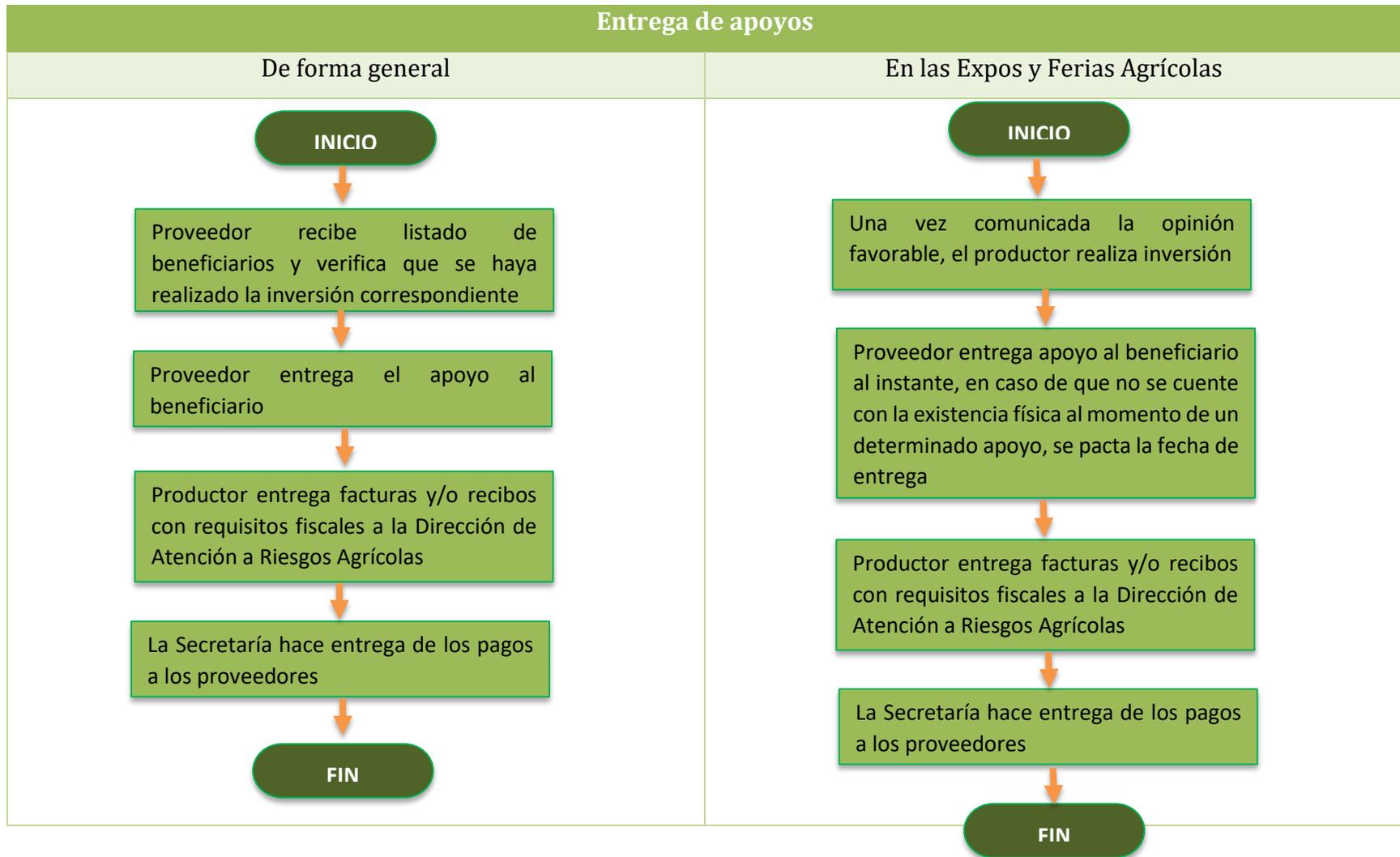


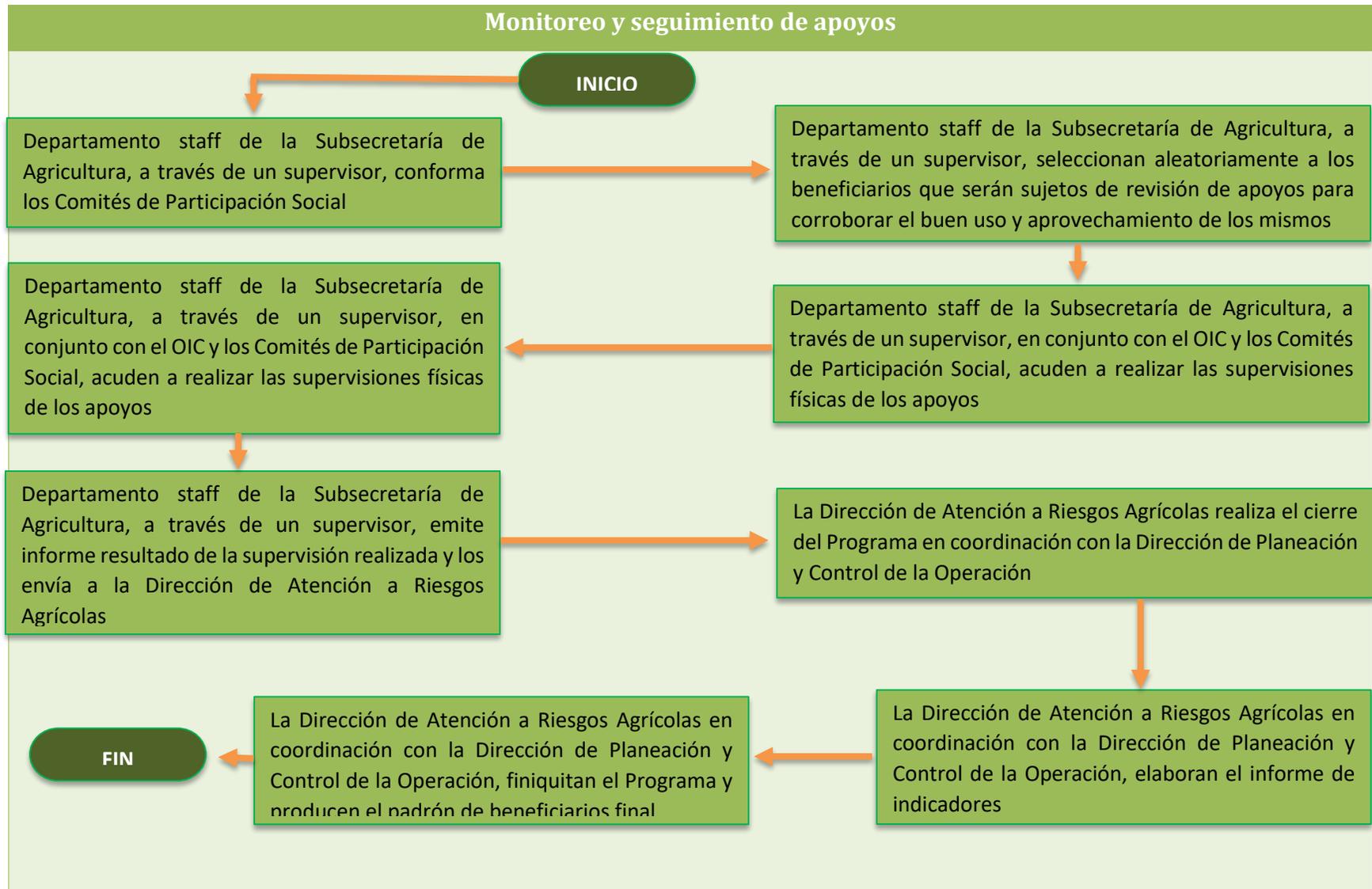












ANEXO 3. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los procesos del Programa.

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración de documento diagnóstico en el que se detallan las condiciones en las que se encuentra el campo zacatecano y el sector agrícola
	Fin	Programación anual para la administración y operación del Fondo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	No es suficiente y es necesario diagnosticar la funcionalidad, vida útil y pertinencia de los mismos.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico; ▪ Árbol de problemas; ▪ Árbol de objetivos; ▪ Matriz de Indicadores para Resultados; ▪ Reglas de Operación actualizadas y ▪ Convocatoria.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIPLAN
	Tipo de información recolectada	Información transaccional y administrativa del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación de la Convocatoria en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.
	Fin	Apertura de ventanillas de atención.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente
	Personal	Insuficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Adecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Convocatoria publicada en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Página oficial de la Secretaría del Campo.
	Tipo de información recolectada	No recolecta información. Difunde información relacionada con los tipos de apoyo del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Solicitud de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Apertura de ventanillas para recepción de solicitudes.
	Fin	Cierre de ventanillas de recepción de solicitudes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente
	Personal	Insuficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Inadecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Dictaminación de los expedientes.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIPAB
	Tipo de información recolectada	Datos generales de los beneficiarios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre actores de ventanillas ubicadas en la Secretaría es adecuada, en el caso de las ventanillas de enlaces y coordinadores municipales no.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Selección de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Análisis y dictaminación de expedientes de solicitudes de apoyo.
	Fin	Firma de la carta compromiso de inversión del beneficiario.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente
	Personal	Insuficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Inadecuada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Padrón de beneficiarios.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIPAB
	Tipo de información recolectada	Información general de los beneficiarios, apoyo solicitado.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración de oficio para liberación de recurso del Programa. Elabora Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas y lo dirige al Coordinador Administrativo.
	Fin	Elaboración de oficio dirigido a la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado de Zacatecas, para la liberación de recurso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Para las actividades administrativas es suficiente. Para la producción de bienes en el sentido material es insuficiente.
	Infraestructura	Adecuada.
Productos	Productos del Proceso	Autorización y liberación de recursos por parte de la Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	FUSA
	Tipo de información recolectada	Información referente a adquisiciones de bienes.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Distribución de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas está en condiciones de comunicar tanto a los beneficiarios como a los proveedores, que da inicio al proceso de distribución de bienes.
	Fin	Proveedores reciben listado con el nombre del beneficiario y el tipo de apoyo a recibir.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente. Estos se ven comprometidos cuando este proceso se lleva a cabo en las expo ferias agrícolas o en los años irregulares de clima.
	Personal	El personal que participa en este proceso es el de las empresas proveedoras.
	Recursos financieros	Insuficiente.
	Infraestructura	La infraestructura en la que se desarrolla este proceso es básicamente la de las empresas de proveedores.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Número de bienes de diferentes tipos (variedad de componentes del Programa), que serán entregados en tiempo y forma a los beneficiarios dados a conocer a cada proveedor.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No es requerido un sistema de información específico del Programa, los proveedores se encargan internamente de la alimentación de sus propias bases de datos.
	Tipo de información recolectada	Ninguna.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Entrega de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Firma de la carta compromiso de inversión por parte del beneficiario.
	Fin	Dotación física del apoyo solicitado.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	El personal involucrado en la realización de este proceso es únicamente el de las empresas proveedoras.
	Recursos financieros	La suficiencia de este depende de la cantidad de solicitudes recibidas.
	Infraestructura	Es utilizada la infraestructura con la que cuentan las empresas proveedoras.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Información que se genera por tipo de apoyo, beneficiario, montos, y los datos generales de la entrega.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Bases de datos de los proveedores.
	Tipo de información recolectada	Información para reportar la entrega de apoyos de parte de los beneficiarios y proveedores a la Secretaría.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Seguimiento a beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Constitución de los Comités de Contraloría Social.
	Fin	Revisión física del apoyo entregado.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	Insuficiente.
	Recursos financieros	Insuficiente.
	Infraestructura	Inadecuada.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Informes emitidos por los actores involucrados.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se cuenta con un sistema de información propio del Programa.
	Tipo de información recolectada	Información referente al uso y aprovechamiento de los apoyos entregados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

ANEXO 4. Matriz de Consolidación de Procesos del Programa Alimentario Integral, Sólido e Inclusivo.

Proceso	Existen documentos que norman los procesos	Los procesos están estandarizados	Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores	Cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Planeación	Parcialmente	No	Parcialmente	No	Parcialmente
Difusión	Parcialmente	No	No	No	Parcialmente
Solicitud de apoyos	Parcialmente	No	No	Si	No
Selección de beneficiarios	Parcialmente	No	No	Sí	No
Producción de bienes y servicios	Parcialmente	No	No	Sí	No
Distribución de bienes y servicios	Parcialmente	No	No	No	No
Entrega de apoyos	Parcialmente	No	No	Sí	No
Seguimiento a beneficiarios	Parcialmente	No	No	No	No

ANEXO 5. Análisis Interno que Incluye: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tema Evaluado				
Análisis	Análisis Institucional	Análisis de la Estrategia	Análisis de la Gestión de los Procesos	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados
	Fortalezas	1. El Programa fue diseñado en estricto apego a la filosofía institucional.	1. La estrategia definida en el Diagnóstico del Programa guarda total congruencia con los componentes y acciones de la MIR. 2. El Programa cuenta con una Evaluación de Consistencia y Resultados previa, en la que se detallan los ASM.	
Oportunidades				

Debilidades	<p>1. La normatividad de la Secretaría no está actualizada.</p>	<p>1. El Programa no cuenta con un Plan o Programa Institucional.</p>	<p>1. No se cuenta con Manuales de Procedimientos del Programa, por lo tanto no hay estandarización en los procesos.</p> <p>2. Los documentos normativos del Programa no son del conocimiento del total de los involucrados.</p> <p>3. Déficit de Recurso Humano.</p> <p>4. Falta de capacitación de Enlaces y Coordinadores Municipales.</p> <p>5. La Unidad Responsable del Programa trabaja con equipos de cómputo obsoletos.</p> <p>6. Se carece de un software para la carga de información.</p> <p>7. El parque vehicular se encuentra en malas condiciones, lo que entorpece a la operación del Programa.</p> <p>8. Las Expos y Ferias Agropecuarias no se encuentran calendarizadas, esto implica desfases en la operación y administración del Programa.</p>	<p>1. El desfase de tiempos en los procesos ocasiona que los apoyos se entreguen fuera de tiempo.</p>
--------------------	---	---	---	---

Tema Evaluado Análisis	Análisis Institucional	Análisis de la Estrategia	Análisis de la Gestión de los Procesos	Análisis de la Orientación y Vinculación hacia Resultados
Amenazas			<p>1. Las condiciones climatológicas, de déficit de agua y el comportamiento del ciclo agrícola, son factores que están fuera de la planeación, lo que ocasiona que en el transcurso del ejercicio fiscal, el Programa sea sometido a reajustes presupuestales.</p> <p>2. Las condiciones climatológicas, de déficit de agua y el comportamiento del ciclo agrícola, son factores que están fuera de la planeación, lo que ocasiona que en el transcurso del ejercicio fiscal, los componentes del programa y sus acciones se redefinan.</p>	<p>1. Los productores no realizan las aportaciones correspondientes para la adquisición del apoyo.</p> <p>2. El comportamiento climatológico no es favorable para la utilización de los apoyos.</p>

ANEXO 6. Fuentes de Información

Manual de Organización de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2013.

Reglamento Interno de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas 2022.

Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.

Reglas de Operación del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.

Criterios generales para la integración del Anteproyecto de presupuesto de egresos 2024 Etapas Planeación-Programación.

Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2021.

Entrevista semi estructurada a mandos medios y superiores de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas de la Secretaría del Campo.

Entrevista semi estructurada a personal administrativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas de la Secretaría del Campo.

Entrevista semi estructurada a personal operativo de la Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas de la Secretaría del Campo.

Encuesta a personal administrativo que participa en el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.

Encuesta a personal operativo que participa en el Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo.

<https://www.congreso Zacatecas.gob.mx/coz/images/uploads/20220109130809.pdf>

<http://periodico.zacatecas.gob.mx/visualizar/e4a14c09-0eba-44e0-bab6-d785bb38e405;1.2>

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

<http://secretariadelcampo.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2023/04/Convocatoria Programa Agrícola Integral Sólido Inclusivo 2023 04Abril 18.pdf>

ANEXO 7. Difusión de los resultados de la evaluación

Formato CONAC

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación.	
Evaluación de Procesos al Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación. 13/07/2023	
1.3 Fecha de término de la evaluación. 13/11/2023	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece.	
Nombre: Ing. Jaime Morales Dávila	Unidad Responsable: Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas.
1.5 Objetivo general de la evaluación.	
Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022, de la Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas, que permita valorar si sus procesos cumplen con los elementos de consistencia necesarios para alcanzar sus propósitos, metas y objetivos.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación.	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el grado de pertinencia actual del Programa, respecto de su filosofía institucional en comparación con las acciones realizadas. • Analizar la implementación del Programa a partir de la descripción de sus procesos y procedimientos que permitan identificar retrocesos, duplicidades, tiempos muertos, restricciones o cuellos de botella. • Identificar y evaluar el grado de importancia de las restricciones, tanto normativas como operativas, que obstaculizan la gestión operativa del Programa, así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan delinear sugerencias para la definición de buenas prácticas. • Describir la implementación del Programa, a través de la orientación y vinculación hacia resultados entre el Plan o Programa Institucional, con sus procesos y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). • Identificar y establecer los principales hallazgos que coadyuven sustancialmente con el mejoramiento de la implementación del Programa. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación.	
<p>Está basada en los Términos de Referencia (TdR) emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos útiles para la toma de decisiones del Ente Ejecutor del Programa.</p> <p>La evaluación conlleva un “Análisis de Gabinete”, es to es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones,</p>	

documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros.

Así mismo, se lleva a cabo un “Análisis de Campo” para identificar información de manera sistemática y específica respecto del Ente Evaluado, para fortalecer los criterios metodológicos que permitan identificar de manera puntual, las prácticas abordadas en la gestión pública bajo el enfoque gerencial y de políticas públicas.

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios X Entrevistas X Formatos Otros Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El Modelo utilizado busca identificar y relacionar las áreas responsables involucradas en los procesos que se deban abordar para la implementación del Programa a través del análisis de campo in situ.

Para lograrlo se observan y evalúan cuatro áreas de análisis:

Análisis Institucional: Busca identificar las características propias de la institución, a través del trabajo emprendido en materia de planeación estratégica plasmada en su filosofía.

Análisis de la Estrategia: Busca identificar las estrategias que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de las líneas de acción vinculadas con el Programa.

Análisis de la Gestión de Procesos: Analiza el conjunto de actividades y procesos inmersos en los procesos y procedimientos para llevar a cabo la estrategia (implementación del Programa), con los criterios de eficacia y eficiencia para identificar tiempos muertos, la variabilidad de los factores y restricciones, así como su articulación con las diversas áreas funcionales de la organización.

Análisis de Resultados: Busca identificar la vinculación de la planeación estratégica, la estrategia implementada y su proceso con el enfoque hacia resultados.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

La estrategia del Programa se encuentra definida en el Diagnóstico del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo y esta se vincula en su totalidad con los componentes y acciones descritos en la Matriz de Indicadores para Resultados. Sin embargo, la ausencia en la alineación del sistema organizativo entorpece la productividad, la oportunidad, la eficacia, la eficiencia, dando cabida a la discrecionalidad y prácticas por usos y costumbres.

Hace falta un sistema o software que abone a la productividad, pues el manejo de documentos que aportan los beneficiarios es voluminosos por la cantidad de población atendida. El proceso de solicitudes de apoyo (expedientes), se caracteriza por definir tres formas de recepción, lo que genera un desfase de tiempo en este proceso, pues las indefiniciones de saber cuántas solicitudes se recibirán por tipo de

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

apoyo, y la falta de calendarización precisa para la realización de las expos y feria agrícolas, son aspectos de planeación que deben ser contemplados, a efecto de que la implementación no se vea comprometida.

Tanto el Manual de Organización como el Reglamento Interior de la Secretaría del Campo no se encuentran actualizados, el primero data del año 2013 y el segundo de 2020. Existen incompatibilidades de fondo en las funciones definidas en ambos documentos y en las acciones que emprende el programa de referencia.

En cuanto al proceso de producción de bienes y servicios, es trascendental que este se apegue a los tiempos establecidos en las Reglas de Operación (ROP), de lo contrario habrá afectación en la articulación de actividades a nivel externo, con la Secretaría de Finanzas del Estado, con los proveedores y los beneficiarios, lo que no se debe perder es que el bien tiene un periodo específico de uso de manera precisa.

La entrega de apoyos con más limitantes, es la que se efectúa en las expos y ferias agrícolas, pues en el caso de apoyos cuya cantidad de inversión es elevada, corre el riesgo de que el beneficiario no lleve su parte completa, generando inconsistencia en el flujo de las actividades del proceso o en su caso tener que comprobar-validar la papelería in situ.

El seguimiento a beneficiarios, proceso en el que participan solo los Comités de Contraloría Social, pierde gran parte de su razón de ser, puesto que los proveedores no son elegidos conforme a procesos normados por las leyes en la materia y es muy difícil determinar que la calidad del apoyo es la requerida específicamente para que este sea utilizado y aprovechado de la manera más óptima posible.

La falta de personal para llevar a cabo las supervisiones es un grave problema, el seguimiento se limita a un mínimo porcentaje de cobertura, lo que implica desconocer aspectos como grado de satisfacción de los beneficiarios, aprovechamiento del apoyo y un cúmulo de información que sería de gran aporte a la planeación, presupuestación, programación e implementación futura, esto debido a la capacidad con la que se cuenta para efectuar dichas actividades.

No se cuenta con manuales de procedimientos específicos, para cada uno de los que integran el Programa, por lo tanto, la coordinación no se ha institucionalizado a través de un documento que defina con claridad las responsabilidades, obligaciones, tiempos, actividades y productos de cada participante, el cual es indispensable dada la complejidad del mismo, documento que necesariamente debe de incluir los ajustes del mismo por las variabilidad de las situaciones climáticas que se presentan en la entidad o por la uniformidad de criterios que deben estandarizarse.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

El Programa fue diseñado en estricto apego a la filosofía institucional.
La estrategia definida en el Diagnóstico del Programa guarda total congruencia con los componentes y acciones de la MIR.

2.2.2 Oportunidades:

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.2.3 Debilidades:

La normatividad de la Secretaría no está actualizada.

El Programa no cuenta con un Plan o Programa Institucional.

No se cuenta con Manuales de Procedimientos del Programa, por lo tanto no hay estandarización en los procesos.

Las Expos y Ferias Agropecuarias no se encuentran calendarizadas, esto implica desfases en la operación y administración del Programa.

El desfase de tiempos en los procesos ocasiona que los apoyos se entreguen fuera de tiempo.

2.2.4 Amenazas:

Las condiciones climatológicas, de déficit de agua y el comportamiento del ciclo agrícola, son factores que están fuera de la planeación, lo que ocasiona que en el transcurso del ejercicio fiscal, el Programa sea sometido a reajustes presupuestales y redefinición en sus componentes y actividades.

El comportamiento climatológico no es favorable para la utilización de los apoyos.

Los productores no realizan las aportaciones correspondientes para la adquisición del apoyo.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Se puede observar que existen esfuerzos orientados a consolidar el programa, no obstante aún hay un amplio camino que transitar, sobre todo en lo que respecta a la parte normativa, pues tras la revisión de los documentos jurídicos que regulan el Programa, fue posible identificar incompatibilidades entre el Manual de Organización y el Reglamento Interior, además de requerir fomentar las capacidades institucionales, por lo que se debe establecer con claridad, los compromisos, las entradas y salidas de procesos, así como el reordenamiento de funciones, a través de manuales de operación y en el reglamento interior de la Secretaría. No se cuenta con manuales de procesos y procedimientos.

Refiriéndonos al proceso de planificación, es indispensable que basados en los elementos con los que ya se cuentan, sea elaborado un documento base del Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo, si bien se tiene documentos establecidos por la COEPLA, estos no atienden la totalidad de elementos que lo componen, su diversidad de apoyos y condiciones específicas en cada uno lo vuelve sumamente complejo. También es necesario elaborar un plan institucional, puesto que con la documentación producida pueden generarlo y afinar las grandes líneas que se pretende allanar, en este aspecto es de suma importancia el trabajo conjunto con la COEPLA.

La insuficiencia de personal es una constante, sobre todo en ciertos procesos de implementación (como en las ferias y expos), lo cual tiene serias implicaciones en la operatividad, puesto que la carga de trabajo concentrada puede rebasar al personal

de la Subsecretaría, desajustando los tiempos establecidos para determinadas actividades y que consecuentemente se provocan desfase en el proceso.

De igual forma, la inadecuada e ineficiente infraestructura y equipo con el que se opera la totalidad de los procesos dan como resultado desfases en la operación general, debido a los tiempos muertos registrados a causa de que los equipos de cómputo y su software inadecuados o bien de que éstos tienen que estar siendo actualizados periódicamente a efecto de que la información de beneficiarios pueda ser cargada al sistema de registro, el estado deplorable de los vehículos y la falta de un plan preventivo para el parque vehicular, interfiere y afecta en gran medida en las actividades que los operadores realizan fuera de la Secretaría.

Las condiciones en las que trabajan los enlaces y coordinadores municipales en varios casos son muy precarias para la magnitud del Programa, ya que, en la mayoría de los casos, estos no cuentan con un espacio digno o propio, para poder desempeñar sus funciones, originando por ejemplo la acumulación de solicitudes de apoyo, de tal suerte que sólo se convierten en puentes receptores, además no todos tienen la disposición de involucrarse totalmente por sus cargas de trabajo o por no asumirla totalidad de la responsabilidad del momento específico en que se le solicitan sus funciones.

El Programa tiene que ajustar toda su operación al comportamiento climatológico, ya que este supeditará al ciclo agrícola y al déficit de agua, lo que implica que la unidad responsable tendrá que hacer ajustes en el tipo de semillas a apoyar e insumos que se otorgan, incluyendo maquinaria e implementos.

Si el apoyo se entrega fuera de tiempo, tal vez se cumplan los objetivos del Programa en cuanto a personas atendidas, pero este no logrará sus fines para el año del que se trate, ya que el apoyo en el mejor de los casos será guardado para el siguiente ciclo, lo que se traduce en ausencia de oportunidad e impactos positivos para el ciclo, sobre todo en el incremento de la productividad de las unidades agrícolas de bajos ingresos, contribuir a la transición de desarrollo empresarial de productores y equipar a los mismos en las labores de siembra, cosecha, post-cosecha, selección y empaque para otorgar valor a sus productos.

3.2 Describir brevemente las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- Reformar el Manual de Organización y el Reglamento Interior (de acuerdo a una visión y misión de futuro) para que proporcione el soporte haciendo más eficiente y eficaz la gestión y ejecución del Programa.
- Desarrollar un manual de operación, identificación y secuencias de procesos y procedimientos que atiendan la complejidad del programa, los cuales deben incluir los espacios que participan y no sólo las responsabilidades sino además el cómo alcanzar el estándar deseado o pertinente.
- Al ser un programa de los más representativos del Gobierno del Estado de Zacatecas, es recomendable elaborar un documento base del Programa Agrícola Integral (plan institucional), Sólido e Inclusivo, por su variedad de actividades, componentes, tiempos, entre otros, rescatando lo que se tiene dentro de los avances de gestión pública que han alcanzado.

- Es imprescindible contar con sistemas de captura, procesamiento, generador de información, que incrementen la productividad en las actividades y procesos del Programa.
- Elaborar un programa de difusión del Programa, que pueda ser replicado en tiempo y forma en los espacios y medios identificados para tal efecto.
- Procurar mejorar las condiciones de infraestructura, equipo, mobiliario y vehículos a los operadores del Programa, para el desarrollo adecuado de su actividad laboral, en cuanto a los enlaces y coordinadores municipales se recomienda signar convenios de colaboración con las presidencias municipales de la entidad, para que faciliten de manera específica la implementación o en su defecto el que la Secampo otorgue los medios e instrumentos necesarios para este y otro programas, sin dejar de lado la definición institucionalizada de las responsabilidades de estos actores.
- Efectuar un análisis para determinar qué tan representativa es la muestra de beneficiarios captados en la satisfacción como usuarios, en otros términos el grado de confiabilidad, además de revisar que el contenido de la información obtenida de muestras de indicadores de calidad y de cantidad para observar el valor social generado, así como la comunicación e interacción con el sector respectivo.
- Elaborar un Plan Institucional de la SECAMPO, que vincule a las tareas de las áreas que se desempeñan en el Programa evaluado.
- Certificar en procesos o norma similar a las direcciones de la Subsecretaría de Agricultura, así como a la Coordinación de enlaces municipales, de ahí se constituye capital humano para las reingenierías de procesos.
- Determinar qué área será en la SECAMPO la encargada de la verificación de los sistemas de gestión y organización de forma puntual.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

M. en G.P. Juan Luis Rivera Ruíz Esparza.

4.2 Cargo:

Director General

4.3 Institución a la que pertenece:

Asociación de Desarrollo Económico Local del Estado de Zacatecas. A. C.
(ADELZAC).

4.4 Principales colaboradores:

M. en E.S.P.P. Itzel Fabiola García Muñoz

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

Jlrre26@hotmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

492 122 70 23

5. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

5.1 Nombre del programa evaluado:

Programa Agrícola Integral, Sólido e Inclusivo 2022.

5.2 Siglas:

PAISI

5.3 Ente público coordinador del programa:

Secretaría del Campo del Estado de Zacatecas.

5.4 Poder público al que pertenece el programa:

Poder Ejecutivo Poder Legislativo Poder Judicial Ente Autónomo

5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:

Federal Estatal Local

5.6 Nombre de la unidad administrativa y del titular a cargo del programa:

5.6.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa: Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas

5.6.2 Nombre del titular de la unidad administrativa a cargo del programa (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):

Nombre: Ing. Jaime Morales Dávila

Unidad administrativa: Dirección de Atención a Riesgos Agrícolas

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa

6.1.2 Invitación a tres

6.1.3 Licitación Pública Nacional

6.1.4 Licitación Pública Internacional

6.1.5 Otra (Señalar)

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Dirección de Adquisiciones, Secretaria de Administración

6.3 Costo total de la evaluación:

\$125 000.00 (Ciento veinticinco mil pesos 00/100 M.N.)

6.4 Fuente de Financiamiento: Propio

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en Internet de la Evaluación:

7.2 Difusión en Internet del formato:

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN	VO. BO.	AUTORIZÓ
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre, Cargo y Firma</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre, Cargo y Firma</p>	<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre, Cargo y Firma</p>