



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

Anexo 1

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones de los Programas y Fondos de Aportaciones Federales, así como de los Programas Presupuestarios y otros Programas Ejercidos por la Administración Pública del Estado de Campeche

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos del Programa 021 Desarrollo Ganadero	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 15 de agosto de 2017	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 15 de diciembre de 2017	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Mauro González Sabido Lic. Amparo Dzul Sierra	Unidad administrativa: -Encargado de Despacho de la Coordinación de Evaluación y Seguimiento -Enlace de Evaluación
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras, en especial a nivel normativo referente a reglas de operación.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: En concordancia con los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del PDG 2016, se definen los siguientes objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> - Describir la operación del Programa por medio de sus procesos operativos en los distintos niveles en los que se llevan a cabo; - Valorar la medida en que los procesos operativos del Programa son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos; - Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación del Programa de Desarrollo Ganadero, así como las buenas prácticas que fortalecen la capacidad de operación del mismo, - Determinar la medida en que los procesos manifestados en la normatividad del programa son adecuados y aplicables o bien, deficientes o insuficientes para lograr los objetivos planteados; - Determinar los factores principales que permitan obtener los elementos para definir la readecuación tanto de la normatividad aplicable, como de los procesos operativos en la práctica. - Retroalimentar tanto a la Secretaría de la Contraloría, como a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Campeche con respecto a los instrumentos de evaluación y la disponibilidad y calidad de la información necesaria para la evaluación, a fin de a de Referencia, el presente documento consiste en el Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa de 	

[Handwritten signatures and initials on the right margin]



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

<p>Desarrollo Ganadero 2016. En el primer apartado se abordan los antecedentes del PDG, se profundiza en el diagnóstico del Programa, con base en el análisis de los aspectos básicos de Diseño: el problema a atender, sus causas y efectos, y objetivo general y específicos; se describe la metodología para identificar y cuantificar a la población que presenta el problema; se presentan datos de la cobertura: población potencial, objetivo y atendida, tipos de apoyo, normatividad e instancias participantes. Asimismo, se detalla la metodología de la evaluación soportada en el Modelo General de la Evaluación de Procesos integrado por el CONEVAL; además de presentar el diseño muestral y la estrategia de trabajo en campo con los instrumentos de recolección de información para diferentes actores ubicados en diversos contextos geográficos.</p>
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:
Instrumentos de recolección de información:
Cuestionarios X Entrevistas X Formatos__ Otros__ Especifique:
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: <p>La metodología utilizada corresponde a la establecida en los términos de referencia, que equivalen al Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos establecido por el CONEVAL, cuyo enfoque es cualitativo descriptivo y sugiere la realización de estudios de casos.</p> <p>El enfoque cualitativo es adecuado para la evaluación de los procesos operativos del programa, en tanto que además de que facilita el análisis sobre la existencia de documentación, procedimientos, mecanismos, reportes y normatividad, entre otros elementos, también posibilita el análisis en torno a la suficiencia de insumos y recursos con los que cuenta cada proceso, así como los productos que resultan de cada uno, las relaciones entre los actores de los distintos procesos, la oportunidad y fluidez con la que se llevan a cabo los mismos, las fortalezas y los cuellos de botella en la operación, es decir, interesa el cómo, cuándo, quién, dónde y porqué de los procesos operativos involucrados así como su interrelación para el logro de los objetivos del programa.</p> <p>Al ser los actores clave aquellos que operan, deciden, reportan, regulan, organizan, ejecutan o reciben los apoyos del programa, su perspectiva sobre la operación es un elemento importante en la evaluación, ya que tiene un impacto en la eficacia, eficiencia, oportunidad y pertinencia de los procesos operativos.</p> <p>A nivel central para la evaluación institucional se aplicaron distintas técnicas de la investigación cualitativa: entrevistas semi-estructuradas, estructuradas o grupos focales, a los actores clave del programa con el objetivo de recoger su experiencia y punto de vista sobre la operación y los procesos operativos en los que están involucrados. Adicionalmente se entrevistaron 170 beneficiarios para analizar la pertinencia y calidad de beneficios del PDG en función de la calidad de los apoyos.</p> <p>Se levantaron las siguientes entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 6 a 8 entrevistas con funcionarios a nivel central✓ 4 a 6 entrevistas con funcionarios de las Direcciones Municipales✓ 170 entrevistas en campo con beneficiarios del Programa de Especies Mayores y Especies Menores <p>Para determinar los procesos a analizar con mayor profundidad, se revisaron elementos de la consolidación operativa del programa:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Documentación de procesos en la normatividad. La mayoría de los procesos del programa están documentados en las Convocatorias, sin embargo, se carece de documentos normativos a nivel institucional como reglas de operación o, al menos, en manuales de organización y procedimientos.



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

2. Estandarización de procesos. En tanto que los procesos están parcialmente establecidos, se valoró si la mayoría de los ejecutores y operadores los conocen y utilizan.

3. Mecanismos de implementación sistemática de mejoras. Este corresponde al Mecanismo de implementación de Aspectos Susceptibles de Mejora, derivado de las evaluaciones al programa y diseñado por el CONEVAL, sin embargo, la presente evaluación, representa el primer ejercicio correspondiente a evaluar en materia de políticas de desarrollo social del PDG, mismo ejercicio que se instituyó de manera previa a la Evaluación de Diseño, cuyos lineamientos generalmente son aplicables al primer ejercicio de evaluación de un Programa Presupuestario.

De este modo, y en el caso del PDG, que es un programa con una alta consolidación operativa, el análisis de estos elementos arrojó criterios suficientes para identificar los procesos críticos.

La metodología utilizada incorporó un análisis de los documentos normativos del Programa, de documentos e instrumentos de diseño, bases de datos, formatos de registro, informes internos, encuestas realizadas a beneficiarios, y documentos de rendición de cuentas.

Los principales documentos normativos y de diseño revisados fueron:

- ✓ Ejemplos de convocatorias
- ✓ Diagnóstico y Programa Sectorial de la Institución
- ✓ Matriz de indicadores para resultados 2016
- ✓ Requisitos de participación y afiliación en el Programa
- ✓ Padrón de beneficiarios 2016
- ✓ Formatos y solicitudes de registro
- ✓ Anteproyecto de presupuesto 2016
- ✓ Indicadores y Fichas Técnicas
- ✓ POA's
- ✓ Reportes de avances trimestrales del SEI (Sistema de Evaluación Integral)
- ✓ Organigrama institucional
- ✓ Formatos de difusión del Programa (Flyers, carteles y trípticos suministrados)

Tal y como se señala en el listado de documentos analizados, se revisaron las bases de datos de los beneficiarios del PDG, en particular para definir algunos aspectos de la estrategia y programa de investigación de campo en los municipios.

La metodología de evaluación de procesos considera tres componentes: i) descripción, identificación y análisis de procesos, ii) hallazgos y resultados (articulación, procesos obsoletos, cuellos de botella y buenas prácticas), y iii) conclusiones y recomendaciones, los últimos dos se integraron con la información recopilada y obtenida del trabajo de campo: el primer componente consistió en la descripción de las características principales del programa y su estructura operativa así como del reconocimiento de sus procesos, con información documental, se realizó con base en el siguiente esquema Modelo general de procesos del CONEVAL.



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
<p>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</p> <p>El Programa de Desarrollo Ganadero (PDG) otorga apoyos de insumos, infraestructura y equipamiento a productores ganaderos de especies mayores y de especies menores con el objetivo de “Fomentar las condiciones para la reconversión de las actividades del sector agrícola y pecuario para propiciar el desarrollo rural competitivo”. Estos apoyos se otorgan de forma anual, buscando distribuir los apoyos de forma equitativa en la cobertura y alcance de los beneficios, para mejorar las condiciones de producción ganadera en la mayor cantidad de beneficiarios posibles bajo un esquema interinstitucional del sector público y privado mediante diversos esquemas de aportación.</p> <p>El Programa da prioridad a los productores que se encuentran en situaciones sociales y económicas adversas a causa de emergencias epidemiológicas o desastres climatológicos.</p> <p>Bajo este esquema, el programa registró en el ejercicio fiscal 2016 la atención de 15,356 beneficiarios con una inversión total de \$ 3, 887, 525 pesos; de los cuales el 36.7% de los apoyos fueron en el rubro de insumos ganaderos, el 7.6% en el rubro de fomento a la actividad pecuaria y el 55.61% en apoyos para la producción de miel, situación que puede traducirse en un costo promedio por beneficiario de \$253.16 pesos, lo que representa una amplia cobertura, a pesar de las limitaciones presupuestales, pues como se ha mencionado anteriormente, los procesos clave del programa se orientan al aumento de la productividad o mejora de las condiciones de las unidades de producción, a pesar de no existir indicadores operativos que permitan evaluar de manera directa los impactos y efectos atribuibles del Programa en términos del incremento de la producción.</p> <p>En cuanto a la operación del programa, esta es sencilla debido a que el único actor que participa es la SDR a través de sus diversas direcciones.</p> <p>A continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados identificados para cada uno de los nueve procesos del programa:</p> <ul style="list-style-type: none">-Los procesos del Programa no se encuentran documentados y estandarizados en los siguientes documentos: Lineamientos y/o Reglas de Operación y Manual de Operación y Procedimientos. Dichos documentos facilitarían la claridad y especificidad a la ejecución de los mismos, ya que describen a detalle las etapas, acciones y actores responsables en cada proceso, así como sus entregables. Al respecto, destaca el esfuerzo de la SDR a través de las Direcciones de Especies Mayores y Especies Menores por contar con una Convocatoria pública que permite guiar, aunque sea a un nivel muy general la ejecución de los procedimientos y actividades propias de dichos procesos.-No existe un proceso de selección de beneficiarios claramente definido que ayude a elegir las solicitudes de mayor impacto porque la información recolectada desde las fases iniciales de atención solamente es a nivel de expediente y documentación. Se pudo identificar que, empíricamente, sólo existe un proceso de validación de proyectos, basados en el historial del solicitante, disponibilidad presupuestal y nivel de integración del expediente de la solicitud.-No existen parámetros específicos, documentados y públicos para la validación de carácter ya sea técnica, normativa y/o social, lo anterior, en consistencia con la observación señalada previamente, pues la falta de información relacionada con la productividad del solicitante, dificulta que exista de manera formal un proceso de validación y/o toma de decisiones basados en la priorización de las solicitudes, y, a pesar de que a un nivel práctico se ejecute con criterios básicos, no se fomenta la transparencia en los criterios de toma de decisión.
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.</p>



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Eficiencia de costo en la adquisición de los entregables a la Población Objetivo debido a una compra consolidada.-Esquema de cobertura delegacional a través de las Direcciones Municipales del Programa.-MIR, POA's, Indicadores, Fichas Técnicas y Anteproyecto de Presupuesto especificados con claridad para su instrumentación.-Atención a problemáticas emergentes de prioridad estatal.
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">-Impulso estatal a políticas de desarrollo de unidades de producción en zonas prioritarias mediante mayores recursos destinados a inversión ganadera.-Presencia de otros niveles de gobierno y/o Organizaciones de la Sociedad Civil para incrementar la cobertura de atención del Programa.
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Marco normativo débil por falta de Reglas de Operación, Manual de Procedimientos del Programa y/o Estandarización de los Procesos- Información dispersa e incompleta del programa a nivel de Direcciones Municipales- Información escasa en el registro de beneficiarios potenciales-Criterios empíricos en la selección de beneficiarios cuando se cuenta con el presupuesto por ejercer Indicadores basados en las actividades realizadas y no en el impacto, así como falta de criterios uniformes de supervisión en campo-Bajo nivel de comunicación entre responsables del Programa y áreas operativas y de atención a beneficiarios.
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Cambios desfavorables en el entorno económico de las Unidades de Producción.-Emergencias climatológicas y/o epidemiológicas en el sector rural que comprometan la suficiencia presupuestal.

[Handwritten signatures and marks on the right side of the page]

<p>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</p>
<p>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</p> <p>De manera general, el programa contribuye medianamente al logro de su objetivo, durante la evaluación se encontraron fortalezas y áreas de oportunidad en todos los procesos, pero algunos de ellos afectan de manera transversal a toda la operación. La falta de desarrollo e implementación de un modelo de gestión por procesos que permita la operación de manera eficiente; repercute en la gestión operativa del programa y el seguimiento de las acciones del mismo y la generación de reportes para la toma de decisiones.</p> <p>Finalmente, la falta de conocimiento de la MIR y de los instrumentos de planeación del Programa entre actores del ámbito operativo en sus diversas Direcciones tanto a nivel central como municipal, genera vacíos de registro, control y seguimiento relevantes para la toma de decisiones.</p> <p>De manera general, se recomienda fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación entre el personal de la evaluación y seguimiento y la direcciones operativas, incluir a los responsables de la operación del programa a nivel municipal en las sesiones de planeación y revisiones del programa, así</p>



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

como valorar la pertinencia de realizar reuniones semestrales y/o anuales para identificar y atender los problemas operativos, así como para asegurar la adecuada definición y transmisión de líneas de acción, y la retroalimentación de mejores prácticas.

De igual forma, se sugiere establecer y documentar los criterios que justifiquen el PDG, en los casos en los que las solicitudes se realizan de manera tradicional para el otorgamiento de apoyos, entendiendo que gran parte de los mismos son destinados en casos de contingencias y que su proceso de otorgamiento es distinto.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

Recomendaciones	Integración del Manual de Procedimientos de Programas y Reglas de Operación o Proceso Estándar de Convocatorias.
	Se recomienda integrar indicadores de impacto, dar seguimiento a los efectos atribuibles del Programa y monitorear el grado de cumplimiento del Propósito de la MIR y Programa Sectorial conforme a propuesta de Matriz de Planeación Estratégica o Sistema de Monitoreo.
	Integrar una Agenda de Desarrollo Municipal donde se reflejen metas, indicadores y se valide la comprensión de la finalidad del Programa por los Directores Municipales.
	Integrar una base de datos única del Programa, con información socioeconómica que permita conocer la situación exacta de cada UPP apoyada y la variación de sus condiciones de manera posterior al apoyo que se encuentre al alcance de todas las direcciones municipales.
	Se recomienda apoyar las solicitudes con base a la estimación del impacto en cada UPP apoyada.

Es importante destacar que con base a los análisis realizados, se recomienda integrar indicadores de impacto, dar seguimiento a los efectos atribuibles del Programa y monitorear el grado de cumplimiento del Propósito de la MIR y Programa Sectorial conforme a propuesta de Matriz de Planeación Estratégica o Sistema de Monitoreo o bien, reestructurar los objetivos a nivel de Propósito, así como los indicadores en este nivel dentro de la MIR, con la finalidad de asegurar que el Programa 021 Contribuye en el desempeño productivo de las UPP, sin comprometer un incremento directo en el nivel de ingresos de las mismas. Asimismo, debido a las características fundamentales de diseño del Programa y su finalidad como un Programa de carácter emergencia especialmente concebido para abatir determinadas contingencias dentro de la geografía productiva y rural del Estado, documentar por escrito el proceso de supervisión, con la finalidad de estandarizar los procesos de evaluación, asimismo, es importante medir la calidad de los bienes entregados del mismo, para documentar el nivel de satisfacción de los productores. Es importante mencionar que, es necesario suministrar toda la información pertinente del Programa (Desde sus procesos iniciales, objetivos, metas y propósitos, así como bases de datos de beneficiarios a las Direcciones Municipales) para permitir un mayor flujo de información y brindar un mejor servicio a la población atendida desde las delegaciones en los municipios. Lo anterior, con la finalidad de que el Programa a nivel de diseño cumpla normativamente con una debida alineación de sus objetivos de Fin y Propósito con los indicadores que el Programa 021 reporta periódicamente.



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: M.I.D.E. Carlos Iván Coyoc Rodríguez, acreditado ante la CONEVAL y ante las Naciones Unidas mediante la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) en el monitoreo evaluativo de programas sociales mediante metodología con enfoque en Gestión basada en Resultados (GbR) y Marco Lógico con el uso de SIMER.
4.2 Cargo: Director General
4.3 Institución a la que pertenece: IBS Consulting Group Mexico
4.4 Principales colaboradores: -L.I. Wilberth Armando Ayala Canul -C.P. Rafael Williams Pérez -Juan Gabriel Matos Pantí -Mauricio López López
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: ibsproyectos.mexico@gmail.com , ibscontacto.mexico@gmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada): 9811105790

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Desarrollo Ganadero 021	
5.2 Siglas: 021 PDG	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Campeche	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Subsecretario de Fomento Agropecuario; Director de Especies Mayores	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Adolfo Aispuro Verdugo Adib Olvera Yabur	Cargo: Subsecretario de Fomento Agropecuario Director de Especies Mayores



LEY GENERAL DE CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL



TÍTULO V: De la Transparencia y Difusión de la
Información Financiera

15. Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

Correo electrónico: adolfo.aispuro@desarrolloruralcampeche.gob.mx adib.olvera@desarrolloruralcampeche.gob.mx	Teléfono con clave lada: 981 81 1 97 00 Extensión: 42201 Extensión: 42305
--	---

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa 6.1.2 Invitación a tres x 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Coordinación de Evaluación y Seguimiento
6.3 Costo total de la evaluación: \$ \$168,000. 00/100 M.N.
6.4 Fuente de Financiamiento: Recurso Estatal

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: http://www.desarrolloruralcampeche.gob.mx/transparencia/pae-sdr/
7.2 Difusión en internet del formato: http://www.desarrolloruralcampeche.gob.mx/transparencia/pae-sdr/

RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN

MVZ: Adib Olvera Yabur
Director de Especies Mayores

Nombre, Cargo y Firma

VO.BO.

Ing. Adolfo Aispuro Verdugo
Subsecretario de Fomento
Agropecuario

Nombre, Cargo y Firma

AUTORIZÓ

Ing. Armando C. Toledo Jamit
Secretario

Nombre, Cargo y Firma