



# Evaluación de Procesos del Programa Reconversión Productiva 2021



@SDAyR\_GTO

sdayr.guanajuato.gob.mx  
Tel: 800 CAMPO GT (22676 48)



Secretaría de  
Desarrollo  
Agroalimentario  
y Rural

## DIRECTORIO



# Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural

**Lic. Diego Sinhue Rodríguez Vallejo**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Ing. Paulo Bañuelos Rosales**  
Secretario de Desarrollo Agroalimentario y Rural

**Arq. Rodolfo Alejandro Ponce Ávila**  
Subsecretario de Desarrollo y Competitividad Agroalimentaria

**Ing. José Francisco Becerra Verdín**  
Director de Innovación Tecnológica Agrícola

**Lic. Juan José de la Rosa Lepe**  
Director General de Planeación y Sistemas

**Ing. Israel Elias Muñiz Díaz**  
Coordinador de Monitoreo y Evaluación

## DIRECTORIO



### Formación y Certificación Profesional

**M.C Yuri Gabriel Reséndez Morales**  
Presidente del Consejo Directivo

**Dr. Enrique Andrio Enríquez**  
Secretario

**Horacio Gallegos Ramírez**  
Tesorero

**Edgar Victoria Ortega**  
Consejero

**Guillermo Reséndez Morales**  
Consejero

**M.C. Jaime de Jesús Corona González**  
Responsable de la Evaluación

**Colaboradores**  
**Ing. Edgar Victoria Ortega**  
**M.V.Z. Jorge Gómez Valencia**  
**Ing. Jorge Alfonso Torres Serrano**

# Evaluación de Procesos 2021

## Programa de Reconversión Productiva

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>1. Contexto en el que opera el Programa</b> .....	9
<b>2. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</b> .....	16
<b>3. Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos</b> .....	18
<b>4. Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación</b> .....	20
<b>5. Descripción y valoración de los procesos y subprocesos</b> .....	26
<b>I. MACROPROCESO DE PLANEACIÓN</b> .....	26
<b>i. Proceso de Planeación</b> .....	26
<b>ii. Proceso de Programación</b> .....	30
<b>iii. Proceso de Presupuestación</b> .....	35
<b>iv. Proceso de Elaboración de Reglas de Operación</b> .....	39
<b>II. MACROPROCESO DE COMUNICACIÓN</b> .....	42
<b>i. Publicación de Reglas de Operación</b> .....	42
<b>ii. Difusión de Reglas de Operación</b> .....	44
<b>iii. Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes</b> .....	47
<b>III. MACROPROCESO DE SELECCIÓN DE DESTINATARIOS</b> .....	50
<b>i. Recepción de Solicitudes de apoyo</b> .....	50
<b>ii. Autorización de solicitudes de apoyos</b> .....	53
<b>iii. Notificación de autorización</b> .....	55
<b>iv. Suscripción de Convenio de Participación</b> .....	56
<b>IV. MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS</b> .....	58
<b>i. Seguimiento del apoyo</b> .....	58
<b>ii. Levantamiento de Acta de Entrega Recepción</b> .....	59
<b>V. MACROPROCESO DE ENTREGA DE BIENES O SERVICIOS</b> .....	61
<b>i. Trámite de Pago del Apoyo</b> .....	61
<b>ii. Pago del apoyo autorizado</b> .....	61
<b>iii. Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio</b> .....	61
<b>VI. MACROPROCESO DE SEGUIMIENTO</b> .....	64
<b>i. Inspección y Verificación</b> .....	64
<b>VII. MACROPROCESO DE CONTROL</b> .....	65
<b>ii. Auditoría de la aplicación de recursos</b> .....	65
<b>iii. Rendición de Cuentas</b> .....	68

<b>VIII. MONITOREO</b> .....	71
<b>i. Reporte mensual de avances físicos y financieros</b> .....	71
<b>IX. MACROPROCESO DE EVALUACIÓN</b> .....	73
<b>i. Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado</b> .....	73
<b>ii. Evaluación Externa del Programa</b> .....	74
<b>iii. Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación</b> .....	77
<b>6. Medición de atributos de los Macroprocesos y Procesos</b> .....	79
<b>7. Hallazgos y resultados de los Macroprocesos</b> .....	92
<b>8. Recomendaciones</b> .....	95
<b>Bibliografía</b> .....	97
<b>Apéndices</b> .....	99
Apéndice I. Ficha técnica de identificación del Programa Reconversión Productiva .....	99
Apéndice II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa Reconversión Productiva .....	101

## Introducción

La Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR) contemplo dentro de su programación presupuestal en los proyectos de inversión autorizados, la implementación de Evaluación de Procesos, conforme a las recomendaciones emitidas del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL) y al Diagnóstico de Implementación del PBR-SED en las entidades federativas en el ejercicio 2020 por parte de la Secretaría de Hacienda y crédito Público SHCP, así mismo los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato establecen y regulan el proceso de implementación y seguimiento de la evaluación de las Políticas Públicas, programas y proyectos que de ellas emanen, con la finalidad de fortalecer la toma de decisiones y mejora la ejecución de las acciones públicas.

La evaluación es un insumo que contribuye en el diseño de políticas públicas coherentes a través de la generación de información útil para la toma de decisiones en la materia, al contar con información sobre el contexto en el que opera el Programa a través de la opinión de los funcionarios involucrados en los procesos de ejecución, así como de los beneficiarios a nivel de unidad de producción.

El presente documento muestra los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa Reconversión Productiva ejercicio 2021, derivados de los hallazgos encontrados a partir de revisión de gabinete de los documentos que dan origen y sustento al programa, así como de la normatividad que regula su ejecución, además de las entrevistas realizadas a los diferentes actores que participan en el ciclo presupuestario del programa, así como del análisis de los registros administrativos y documentos generados durante la implementación del Programa.

El objetivo general de la evaluación es contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa, mediante la realización

de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Los objetivos particulares de la evaluación fueron los de valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del programa en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos; Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del programa son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos; Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del programa; Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del programa; Valorar si la estructura organizacional para la operación del programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos; y finalmente Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos

Los resultados y hallazgos se muestran en los ocho macroprocesos analizados del programa conforme a lo términos de referencia los cuales son: Planeación, Comunicación, Selección de Beneficiarios, Producción de Bienes y/o Servicios; Entrega de Bienes y/o Servicios, Seguimiento; Control; Monitoreo y Evaluación Externa.

## 1. Contexto en el que opera el Programa

### **Antecedentes del Programa**

El programa de Reconversión Productiva tiene como objetivo general fomentar la reconversión productiva de las unidades de producción agroalimentarias mediante la planeación estratégica de la vocación productiva y la mejora de los procesos productivos que generen mayor valor de los productos agroalimentarios, otorgando apoyos para el mejoramiento y establecimiento de huertas, parcelas demostrativas y/o comerciales, mediante la distribución de insumos, equipos, herramientas para la producción y/o transformación y análisis de laboratorio. Además de la generación y transferencia de tecnología a través de eventos de capacitación a unidades de producción de las innovaciones tecnológicas en cultivos alternativos; como frutales, forrajes, granos, entre otros cultivos.

El programa tiene sus orígenes con el entonces programa estatal de Cultivos de Alternativa que empezó operaciones en el 2013, otorgando apoyos para el establecimiento y demostración de cultivos de alternativa a la producción de granos principalmente. Para 2014, se crea el programa Frutícola con apoyos para el establecimiento de huertos frutales o la mejora de estos. Ambos proyectos para su implementación brindaban asesoría técnica y capacitación a las unidades de producción para el establecimiento de los cultivos fomentados.

En 2019 el programa de Cultivos de Alternativa cambia de nombre a Reconversión Productiva y el Programa Frutícola a Mi Fruto GTO manteniendo ambos sus componentes y conceptos de apoyo, lo anterior derivado del cambio de administración gubernamental estatal. Para 2020 el Programa de Reconversión Productiva se consolida con la adhesión del programa de Mi Fruto GTO absorbiendo sus bienes y servicios como componentes del mismo.

## **Problema o necesidad de política pública identificado por el Programa**

De acuerdo con el Diagnostico Particular del Programa Presupuestario S021 Fomento de las Actividades Agroalimentarias 2021, del cual se desprende el Proyecto de Inversión Reconversión Productiva la problemática que atiende este último tiene que ver con los bajos rendimientos de las unidades de producción, identificándose dentro de sus causas la baja reconversión productiva de las mismas, que tiene como limitantes la baja escolaridad de los productores, la edad avanzada de los propietarios de las unidades de producción, ambos factores determinantes en las decisiones de innovar en las actividades productivas. Por otro lado la cultura arraigada de producir los mismos cultivos, aunado esto a las precarias condiciones de capital y las desfavorables condiciones agroclimáticas de las unidades de producción, contribuyen a esta baja reconversión en las unidades de producción.

Por lo anterior la reconversión productiva, se concibe como un proceso complejo de transformación tecnológica, pero también sociocultural y económico, que va más allá del tránsito de un sistema productivo a otro, pues implica la transformación integral de los agroecosistemas convencionales, la organización de las unidades de producción de los pequeños productores y el desarrollo de mercados ligados a los diversos productos que se ofrecen.

## **Objetivo del programa**

El propósito del programa es el de fomentar la reconversión productiva de las unidades de producción agroalimentaria mediante la planeación estratégica de la vocación productiva y la mejora de los proceso productivos que generen mayor valor de los productos agroalimentarios, con ello se busca incidir en los rendimientos y el incremento de la rentabilidad de las unidades de producción agroalimentarias.

Para lo anterior, se impulsa la producción comercial de especies agrícolas alternativas, a través del mejoramiento y establecimiento de huertas, parcelas demostrativas y/o comerciales, con el otorgamiento de insumos, equipos,

herramientas para la producción y/o transformación y análisis de laboratorio. Por otro lado se promueve el cambio tecnológico, a través de cursos y talleres de capacitación, eventos de transferencia de tecnología como parcelas demostrativas, participación en ferias y exposiciones, días de campo, giras de intercambio tecnológico, entre otros.

### **Población Potencial, Objetivo y Beneficiaria**

De acuerdo con sus Reglas de Operación el programa de Reconversión Productiva, tiene como población potencial las unidades de producción agroalimentarias con actividad agrícola, pecuaria, de pesca o forestal, las cuales, de acuerdo con el Censo Agropecuario de INEGI del 2007, asciende a 152,965 unidades de producción. Así mismo tiene como población objetivo a las unidades de producción agroalimentarias con actividad agrícola, susceptible de cumplir los requisitos de elegibilidad, que asciende a 145,932 unidades de producción de acuerdo con el mismo censo. En cuanto a la población beneficiada o atendida, se contempla a las unidades de producción agroalimentarias que cumplen con los requisitos de elegibilidad del programa y que conforme a la programación presupuestal ascendieron a 1,700 unidades de producción para el ejercicio 2021.

### **Bienes y servicios que otorga el programa**

El programa otorga sus bienes y servicios a través de dos componentes:

- a) Componente de Generación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología: Comprende apoyos para la introducción, difusión y ampliación de superficies con cultivos de alternativa, atendiendo directamente a las unidades de producción o a través de instancias operadoras otorgando los siguientes tipos de apoyos:
  - i. Parcelas demostrativas: Con personas morales o físicas otorgando apoyos para gastos inherentes (para semillas, plantas, insumos agrícolas, entre otros) para el establecimiento y mantenimiento de parcelas demostrativas de hasta una hectárea del cultivo, con apoyos

- de hasta 100% del gasto sin rebajar los \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 m.n.) para personas físicas y \$500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 m.n.) para personas morales.
- ii. Días demostrativos, cursos y talleres de capacitación. Con apoyos de hasta el 100% de los gastos inherentes a la realización de los eventos citados. Considera apoyos por unidad de producción capacitada de hasta \$800.00 (Ochocientos pesos 00/100 m.n.).
- b) Componente de Establecimiento, Desarrollo, Equipamiento para la producción y/o transformación de Sistemas Productivos con Cultivos Alternativos. Otorgando los apoyos conforme a lo siguiente:
- i. Insumos: Con un apoyo máximo de hasta el 70% del valor de los insumos como semilla, planta, biofertilizante, agroquímicos, compostas entre otros insumos innovadores, con apoyos de hasta \$300,000.00 (Trescientos mil pesos 00/100 m.n.) para personas físicas y de hasta \$2,000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 m.n.) para personas morales
  - ii. Equipos, maquinaria y herramientas. Con un apoyo máximo del 70% de los conceptos de apoyo sin rebasar los \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 m.n.) para personas físicas y \$1,050,000.00 (Un millón cincuenta mil pesos 00/100 m.n.) para personas morales, destinados para equipos, maquinaria especializada para la producción y/o transformación de sistemas productivos, herramientas y otros.
  - iii. Análisis de laboratorio: Con un apoyo de hasta el 100%, con un monto máximo de \$20,000.00 (Veinte mil pesos 00/100 m.n.) para persona física y de 100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 m.n.) para personas morales, para análisis de fertilidad de suelos, fitopatológicos, foliares, entre otros.
  - iv. Parcela demostrativa: Con un apoyo de hasta el 100%, con un monto máximo de \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 m.n.) para persona física, para cubrir los gastos inherentes al establecimiento de parcelas demostrativas (semillas e insumos agrícolas), de hasta una hectárea de cultivo.

- v. Para el caso de cultivos frutícolas los apoyos son para establecer hasta 3 hectáreas de cultivo, apoyando para la adquisición de planta de árboles frutales, con apoyos regionalizados de hasta el 70%.

### Cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Programa

Conforme al a los resultados operativos del programa se han beneficiado a las siguientes unidades de producción con los conceptos de apoyos enunciados:

Componente/concepto de apoyo	Ejercicio 2020	Ejercicio 2021	
	UPA beneficiadas	UPA Programadas	UPA beneficiadas noviembre
<b>a) Componente de Generación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología</b>	<b>700</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<i>i. Parcelas demostrativas</i>	700	400	400
<i>ii. Días demostrativos, cursos y talleres de capacitación</i>	700	400	400
<b>b) Componente de Establecimiento, Desarrollo, Equipamiento para la producción y/o Transformación de Sistemas Productivos con Cultivos Alternativos</b>	<b>3,429</b>	<b>1,661</b>	<b>6,244</b>
<i>i. Insumos</i>	3,121	1,289	1,218
<i>ii. Equipos, maquinaria y herramientas</i>	42		61
<i>iii. Análisis de laboratorio</i>	256		136
<i>iv. Parcela demostrativa</i>	4		3,700
<i>v. Cultivos frutícolas</i>	304	372	326
<b>Total</b>	<b>4,129</b>	<b>2,061</b>	<b>6,644</b>

Nota: La suma de los beneficiarios de los conceptos de apoyo no coinciden con los subtotales de cada componente, derivado de que los beneficiarios son los mismos para el primer componente y para el segundo, los beneficiarios de equipos, maquinaria, herramientas y análisis de laboratorio, son los mismos de los cultivos de alternativa e insumos.

El otorgamiento de insumos benefició a la mayor cantidad de unidades de producción en el ejercicio 2020, sin embargo en el ejercicio 2021, las parcelas demostrativas beneficiaron a una mayor cantidad de unidades de producción, esto como consecuencia de una menor restricción para realizar eventos presenciales con motivo de la pandemia del COVID 19.

### Unidades administrativas que participan en la implementación del programa

Para la implementación del Programa conforme a las distintas fases del ciclo presupuestario del programa se identifican las siguientes unidades administrativas del Gobierno del Estado que participan en el programa:

**Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural:** Cuya atribución es la de fomentar el desarrollo sustentable de las actividades agroalimentarias, así como de consolidar la ruralidad en el estado, a través de la conservación y preservación del espacio rural en el que se desarrollan las actividades productivas. En términos del programa es quien preside el Comité del Programa.

**Subsecretaría para el Desarrollo y Competitividad Agroalimentaria.** Que tiene la atribución de impulsar la participación creciente y autogestiva, de los productores agropecuarios para que incorporen la producción primaria a procesos de transformación, agregación de valor, comercialización, así como su posicionamiento en los mercados, el desarrollo de sus capacidades y el fomento y consolidación de la organización empresarial, así como coordinar los programas de fomento a la producción agrícola en el Estado. Su participación consiste en definir las directrices, estrategias operativas y participar en el Comité del programa.

**Dirección General de Finanzas y Administración:** Que tiene dentro de sus funciones difundir y vigilar el cumplimiento de las normas aplicables al proceso interno de formulación, ejecución, evaluación y control de los programas y presupuestos de la secretaría, autorizar la documentación para el ejercicio del presupuesto y vigilar la correcta aplicación de este. Así mismo forma parte del Comité del Programa.

**Dirección General Jurídica:** Que tiene la función de asesorar jurídicamente a las unidades administrativas de la dependencia, apoyar en la elaboración de los proyectos, leyes, reglamentos, decretos y acuerdos gubernativos en materia agroalimentaria, así como la revisión de los proyectos de convenios y contratos que determine la secretaria o subsecretarias. Forma parte del Comité del Programa.

**Dirección General de Planeación y Sistemas:** Que dentro de sus funciones tiene la de coadyuvar en la elaboración del ante proyecto de egresos de la secretaría, participar en la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo y del

Programa de Gobierno, así como de fomentar y coordinar el desarrollo de los programas y sistemas informáticos en las diferentes unidades administrativas de la Secretaría. Forma parte del Comité del Programa.

***Dirección de Innovación Tecnológica Agrícola:*** Que es la responsable de fomentar la implementación de innovaciones tecnológicas agrícolas que mejoren los sistemas de producción. Funge como Unidad Administrativa responsable de la operación del programa y forma parte del Comité del Programa.

***Comité del Programa:*** Que tiene la función de autorizar los apoyos del programa conforme a las reglas de operación, así como autorizar las modificaciones a los proyectos que previamente fueron autorizados.

Adicionalmente a estas unidades administrativas de la Secretaría, existe la participación externa de otras instancias administrativas y otros niveles de gobierno como son:

***Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración:*** Tiene como funciones el de planear, programar, presupuestar y evaluar la actividad financiera del Estado, formular y presentar al Gobernador del Estado los proyectos de iniciativas del Presupuesto General de Egresos, integra y administra la cartera de programas y proyectos de inversión conforme a las prioridades señaladas en los planes y programas estatales. En términos del programa es el responsable de dispersar el recurso financiero de los apoyos que otorga el programa, previa solicitud de la Secretaría.

***Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas.*** Que tiene la facultad de auditar y evaluar los recursos que ejerce el programa, así mismo participa dentro del Comité del Programa en calidad de invitado con voz en las sesiones.

***Presidencias Municipales:*** Participan en el programa como instancia dispersora de recursos y la entrega de apoyos previo convenio de participación con la Secretaría.

## 2. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos

De acuerdo con el modelo Presupuestario del Estado de Guanajuato, el ciclo presupuestario se define como un conjunto de etapas por las que transita el presupuesto, mismas que se desarrollan durante un ejercicio fiscal, y que constan de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, monitoreo, evaluación, y rendición de cuentas, con el objeto de administrar los recursos con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas; estas 6 grandes etapas, para efectos de la evaluación de procesos se consideran como 6 grandes procesos, que se ilustran en la siguiente figura:

**Figura1. Ciclo presupuestario del Modelo Guanajuato.**



SFIA, 2021. Modelo Presupuestario del estado de Guanajuato

Es conveniente precisar que, de acuerdo con el Modelo de Presupuestación del Gobierno del Estado de Guanajuato, publicado como parte del Presupuesto de Egresos el Estado, y en concordancia con los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la administración Pública del Estado de Guanajuato, para el Ejercicio Fiscal de 2021, emitidos por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración del Gobierno del Estado se precisa que

todas las etapas de dicho modelo se referencia a los programa presupuestario, los cuales se definen como;

*"Programa presupuestario: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas y proyectos, que establece los objetivos, metas e indicadores, para los ejecutores del gasto, y que contribuye al cumplimiento de la planeación de desarrollo del Estado;*

Entendiendo que los programas presupuestarios materializan los objetivos del Programa de Gobierno y se encuentran en una categoría superior a los programas o proyectos de inversión que se definen como:

*Proyecto «Q»: Proyectos de inversión, conjunto de esfuerzos y actividades que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado único dirigido al cumplimiento de un objetivo específico, dentro de los límites de un presupuesto y tiempo determinados, que surgen para resolver un problema, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad. En la estructura del presupuesto del Gobierno del Estado de Guanajuato los proyectos de inversión tienen una clave presupuestal representada por la letra «Q».*

Para el caso específico de la presente evaluación el Programa de Reconversión Productiva entra dentro de la categoría de proyectos de inversión y se encuentra identificado con la clave Q0162. Por lo anterior, el análisis de las etapas o procesos del ciclo presupuestario del Programa Evaluado se apegará a este modelo estableciendo las equivalencias de acuerdo a como se desarrollan.

### 3. Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos

Los alcances de la evaluación, considera el análisis de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en la operación o gestión del programa, donde se señalan los hallazgos del cada uno de ellos producto del análisis y, en su caso, la emisión recomendaciones al respecto.

En todo momento el análisis de procesos consideró el grado de consolidación operativa del programa, el cual se determinó a priori considerando algunos elementos como los siguientes:

- i. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
- ii. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
- iii. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
- iv. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
- v. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
- vi. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

A partir del contexto en que opera el Programa y el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, se desarrolló la estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, incluyendo el cronograma de actividades.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador incluyo el listado de los actores a entrevistar; el instrumento de levantamiento de información que se aplicarán, y los documentos normativos, operativos y los generados durante la implementación de la operación del programa.

El diseño de los instrumentos para el levantamiento de información en campo consideró a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los macroprocesos y procesos y subprocesos, que integran la generación o gestión del Programa, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa, independientemente de su ubicación geográfica.

## 4. Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación

La Evaluación de Procesos del programa se realizó, principalmente, a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa y entrevistas semiestructuradas, entre otras técnicas de análisis de gabinete, así como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el trabajo de gabinete y de campo, permitió la generación de evidencias empíricas suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los macroprocesos y los procesos, que integran la operación del programa, así como su contexto institucional y organizacional.

El análisis de gabinete consideró los siguientes documentos:

- a. La normativa aplicable al programa: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- b. Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa atiende;
- c. Diagnóstico del programa y estudios del marco contextual en el que opera;
- d. MIR del programa correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- e. Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del programa;
- f. Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al programa;
- g. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Programa.
- h. Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al programa por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Así mismo se revisaron otros documentos asociados al diseño del programa y a su definición de población potencial y objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa.

El diseño de los instrumentos para el levantamiento de información en campo consideró a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los macroprocesos y los procesos que integran la operación o gestión del Programa, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa, independientemente de su ubicación geográfica.

El cuestionario para el levantamiento de información en campo se diseñó considerando los diferentes actores que participan en la implementación del programa, teniendo como temas guía y preguntas de referencia las siguiente:

*Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)*

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Programa?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Programa?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

### *Comunicación interna y externa del Programa*

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Programa?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Programa documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Programa (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

### *Solicitud de los componentes o entregables del Programa*

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Programa?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Programa se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?
- ¿Son adecuados estos mecanismos?
- ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Programa se encuentra automatizado total o parcialmente?

### *Selección de destinatarios*

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los componentes o entregables del Programa? ¿Qué información integra esta base de datos?

- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos?  
¿Estos mecanismos son pertinentes?

#### *Producción de componentes o entregables*

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Programa atender a su población objetivo?
- ¿El Programa tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Programa? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Programa están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

#### *Entrega*

- ¿Los componentes o entregables del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? [*cuando aplique*] ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa?
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

### *Control*

- ¿El Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Programa?

### *Seguimiento a destinatarios*

- ¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario?
- ¿El Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Programa respecto de los componentes que ofrece el Programa? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa son utilizadas para la mejora continua del Programa?

El análisis o trabajo de gabinete y campo generó como resultado inicial, un mapeo de los macroprocesos y procesos, que integran la gestión operativa del Programa que permito la elaborar los productos de la evaluación.

## 5. Descripción y valoración de los procesos y subprocesos

### I. MACROPROCESO DE PLANEACIÓN

#### i. Proceso de Planeación

El ciclo presupuestario del Gobierno del Estado se inicia con la integración del Equipo Gestión para Resultados (GpR) en la institución, que es el encargado de materializar e instrumentar la Gestión para Resultados en la dependencia conforme al modelo Presupuestario del Gobierno del Estado. Para el caso específico de la SDAyR, está integrado por el Líder institucional, en la personal del Secretario de la dependencia; un Enlace de planeación que recae en el Director General de Planeación y Sistemas; un Enlace de administración que es el Director General de Administración y Finanzas; un Enlace de Monitoreo y Evaluación, que para el caso de la dependencia recae en el Coordinador de Monitoreo y Evaluación, y finalmente un Gestor de recursos humanos, que es representado por el Director de Recursos Humanos.

El Equipo GpR se vincula y coordina con la Unidad Responsable del Programa para iniciar el ciclo presupuestario de su Programa o Proyecto de Inversión que para el proceso de planeación del ejercicio 2021 inicio en el mes de mayo del año 2020.

En la etapa de Planeación del Programa Evaluado se inicia con la Documentación de las iniciativas de inversión en Banco Integrado de Proyectos (BIP) en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

El proceso inicia con la ratificación de la iniciativa si está ya viene operando, siendo este el caso para Reversión Productiva, con ello se da apertura en el módulo del BID a la actualización de la información de la iniciativa o programa.

Para el caso de iniciativas que ya viene operando, el Banco Integrado de Proyectos contiene ya la información inicial de la iniciativa, conservando el objetivo general del programa durante la vida del proyecto, y la factibilidad de actualizar los demás aspectos de la iniciativa de forma anual.

En esta fase se actualiza la información general de la iniciativa, como son los objetivos particulares que se perseguirán durante el ejercicio fiscal, el origen de la iniciativa de acuerdo a la dependencia que impulsa el programa, así como la descripción de la iniciativa, que contiene los alcances del mismo, en términos de los bienes y servicios que otorgara y el propósito y los fines que se pretenden alcanzar.

También contiene una sección donde especifica la territorialidad o geolocalización de las acciones de la iniciativa, considerando para ello si es estatal, regional, municipal o si no es territorial.

Uno de los apartados más importantes que se documenta es el relacionado con la problemática que da origen al programa, desde dos visiones, una de ellas es considerando la situación actual del problema, cual es la demanda de la sociedad, cual es oferta actual en relación con el problema y su interacción. Así mismo se plantea los resultados esperados con el proyecto y que pasaría sin el proyecto. Así mismo se describe quien serían los beneficiarios y sus características.

Dentro de esta fase se identifica la alineación de la iniciativa o programa a los objetivos y metas del Planes Nacional de Desarrollo, del Programa de Gobierno y del Programa Sectorial Estatal.

Por otro lado, se plantea el alcance de la iniciativa en términos de los principales componentes, sus metas, su costo, las fuentes de financiamiento para los ejercicios proyectados, así mismo se realiza la clasificación e impacto social de la iniciativa como es el rubro de atención, zona de atención prioritaria y contribución a la reducción de alguna dimensión de la pobreza.

Si es una iniciativa de continuidad se documenta el estatus actual de la misma en términos de las metas logradas en los ejercicios anteriores, el presupuesto ejercido, el origen del recurso y el estatus del ejercicio si está concluido o en ejecución.

Finalmente se especifica si la iniciativa cuenta con reglas de operación o términos de referencia para su ejecución.

Para dar soporte a esta fase de planeación, institucionalmente se realiza un taller de planeación estratégica en el mes de mayo o junio del año previo al ejercicio fiscal planeado, para definir o ratificar las grandes líneas de acción de la SDAyR, actualizar los objetivos institucionales y la definición de las principales iniciativas o programas a ejecutarse en el ejercicio fiscal siguiente.

Por parte del área responsable del programa que en el caso específico de Reconversión Productiva recae en la Dirección de Innovación Tecnológica Agrícola (DITA), se realiza la actualización de la información de cada uno de los apartados enunciados.

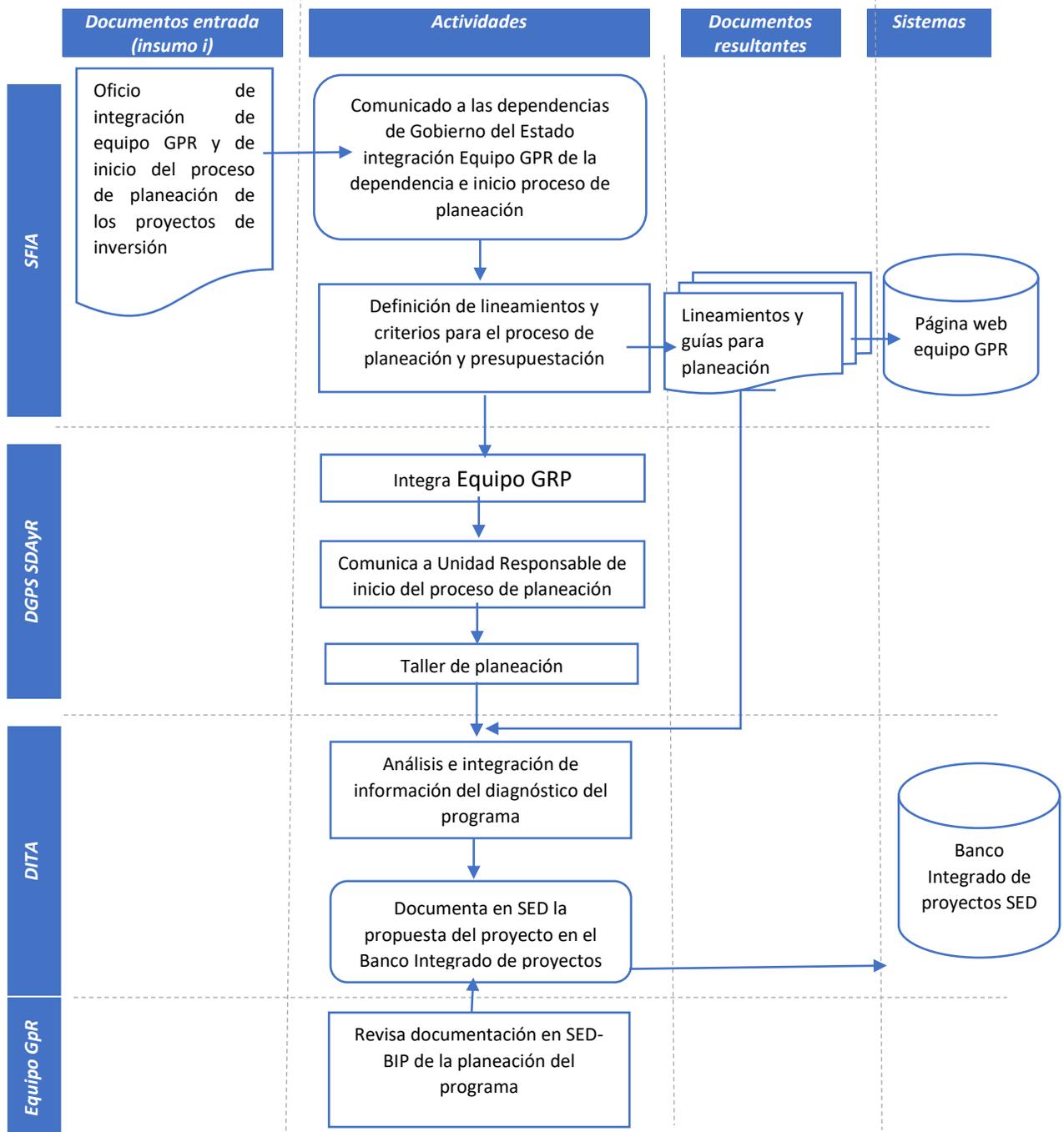
De acuerdo con el Modelo Presupuestario del Estado de Guanajuato, el BIP tiene como finalidad ser la herramienta del modelo de presupuesto basado en resultados, donde inicia el proceso para integrar el presupuesto de inversión y considera que, desde una perspectiva técnica, se analicen todas las propuestas de inversión, identificando las mejores para atender los problemas de la ciudadanía. Es así como consideran que la asignación de los recursos no es inercial, pues se analiza la preparación de cada propuesta de inversión, así como sus resultados previos, apoyándose en información precisa y actualizada para tomar decisiones desde un punto de vista técnico económico.

### **Valoración del Proceso**

El programa al provenir de una fusión de dos programas, reflejado cada uno de ellos como componente del programa resultante, enfrenta aun a dos años de su fusión problemas para consolidar la visión de corto mediano y largo plazo, en términos de sus objetivos, pues prevalece una visión de forma separada por cada uno de los responsables de los programas que se fusionaron, dificultando la implementación de la planeación en términos operativos, enfocados a lograr el objetivo general del programa. Así mismo se refleja a que a menor grado jerárquico del funcionario, se tiene un menor al conocimiento del proceso de

planeación por lo que importante que todos los participantes conozcan a detalle la información para medir el impacto de sus trabajos y resultados en la cadena de ejecución.

**Figura 1. Diagrama detallado del proceso de Planeación**



Esto también se refleja en el conocimiento de los objetivos y fines del programa, pues conformes existe un nivel directivo más elevado, se tiene una definición más precisa de la problemática que se pretende resolver con el programa.

En cuanto a las limitaciones que se enfrentan los participantes en el proceso de planeación es la manifestación de visiones distintas del programa entre los que participan más en los procesos operativos y los que dan la directriz del programa, aunado a los cambios de visión durante el proceso operativo.

## **ii. Proceso de Programación**

El Proceso de Programación inicia una vez que la Iniciativa en el Banco Integrado e Proyecto es autorizada para su ejecución, pasa a ser un Proyecto de Inversión con una clave específica Q, que para el caso de Reversión Productiva se identifica como Q0162 con lo que inicia el proceso de programación en SED. En esta etapa la información relevante capturada en la iniciativa del Banco Integrado de Proyectos.

Conforme al Modelo Presupuestario del Estado de Guanajuato, en esta fase de autorización de la iniciativas, se seleccionan las mejores alternativas de inversión, considerando para la asignación de recursos, el priorización el cumplimiento de Metas de ejercicios anteriores (cuando la iniciativa es de continuidad), las metas propuesta para el ejercicio planeado, los criterios de priorización establecidos por la dependencia, costo de los entregables, las estructuras disponibles para su ejecución y la disponibilidad de ingresos.

En el SED la programación del Proyecto de Inversión inicia con la actualización de la información del proyecto de inversión en las diferentes secciones que contiene el SED en el módulo de programación como se ilustra a continuación



La sección de datos generales contiene diferentes apartados, iniciando con los datos de identificación de la clave Q asignada al proyecto de inversión y la situación del mismo, en términos de si es nuevo o de continuidad, así mismo contiene a que componente esta alineado del programa presupuestario del cual depende, el nombre del proyecto y la unidad responsable. Por otro lado contiene la estructura financiera del proyecto considerando el monto total y los montos correspondientes a los diferentes momentos contables del ejercicio correspondiente. Uno de los apartados más importantes es la correspondiente a los datos plurianuales, donde se tiene el diagnóstico general que especifica la razón de ser el proyecto de inversión, identificándose la problemática que pretende solucionar, la magnitud del problema y la población que padece dicha problemática. Otro aspecto que se aborda son los relativos al objetivo general y los objetivos específicos, los cuales reflejan el propósito final del proyecto relacionado con la solución de la problemática identificada en el diagnóstico, y los objetivos específicos a los cuales se vinculan los componentes o bienes y servicios que proporciona el proyecto de inversión. Otro apartado es la descripción del Proyecto donde se especifica en que consiste el proyecto, que bienes y servicios se otorgaran en la vida del programa con la finalidad de cumplir su objetivo, además de los alcances, la mecánica de operación y los participantes en la implementación y los mecanismos de coordinación en su caso. Por otro lado, también se tiene la descripción el avance actual el proyecto de inversión, considerando su historial operativo en caso de ser de continuidad, en caso de ser nuevo se describe cual es el avance en la preparación para su implementación. También se tiene el apartado para la descripción del Alcance Anual, donde se plasman las metas operativas del proyecto para el ejercicio presupuestal correspondiente. Otros datos específicos que tiene el apartado es la cuantificación de los empleos que se

generaran, el área de influencia del proyecto, si contribuye o no a la disminución de la pobreza extrema, los líderes internos y externos del proyecto y en su caso los enlaces operativos.

Otro de los apartados que se tiene que documentar dentro del SED como proyectos productivos en el proceso de programación, es el registro de metas, refiriéndose específicamente a los bienes y servicios que otorgará el programa y sus alcances, en términos de unidades físicas apoyadas y los recursos monetario a ejecutarse, en este mismo apartado se documenta la distribución territorial que tendrá el otorgamiento de cada uno de los bienes y servicios, así mismo se documenta el programa de actividades y el plan de cumplimiento para la entrega de los bienes y servicios.

En el apartado de Beneficiarios, contempla una descripción del beneficio otorgado y los objetivos perseguidos por el programa, contempla la descripción y la cuantificación de la población universo, la población objetivo y los beneficiarios directos, así como una estimación de los beneficiarios indirectos.

Finalmente, en este proceso de programación se documenta el apartado de plurianualidad, considerando los alcances en el periodo de la administración gubernamental en turno, con la descripción específica de las cantidades otorgadas de bienes y servicios y su proyección financiera. Así mismo, se tiene la posibilidad de proyectar y programar la participación de recursos proveniente de otras fuentes de financiamiento, como pueden ser recursos federales, municipales y privados. Por otro lado, se incorpora la participación de los beneficiarios en términos monetarios.

La documentación en el SED de los diferentes apartados del programa en la fase de programación, se llevan a cabo por el personal de la Unidad Responsable del proyecto, que en este caso descansa sobre la DITA. Una vez que se termina de documentar, se realiza una revisión conjunta con el equipo GpR de la dependencia. Derivado de esta revisión se realizan los cambios o adecuaciones en los diferentes apartados considerando ante todo la alineación a los objetivos del Programa Presupuestario de Fomento a las Actividades

Agroalimentarias, del cual se depende, así como del programa de Gobierno y del Plan Estatal de Desarrollo.

Una vez terminada esta revisión y atención a las observaciones, por parte de la Unidad Responsable se envía mediante el SED a revisión y validación de la SFIA el proyecto de inversión documentado.

Derivado de la revisión de la SFIA, se pueden emitir observaciones a la documentación del proyecto de Inversión en el SED, las cuales deben ser atendidas por parte del personal de la Unidad Responsable y supervisada suya atención por personal del equipo GpR en específico de la DGPS, una vez que se determina que las observaciones han sido atendidas se envían de nuevamente a revisión de la SFIA mediante el SED. Este proceso de revisión se realiza cuantas veces sea necesario y cuando se considere de por parte de la SFIA que han sido atendidas en su totalidad.

### Registro de Proyecto

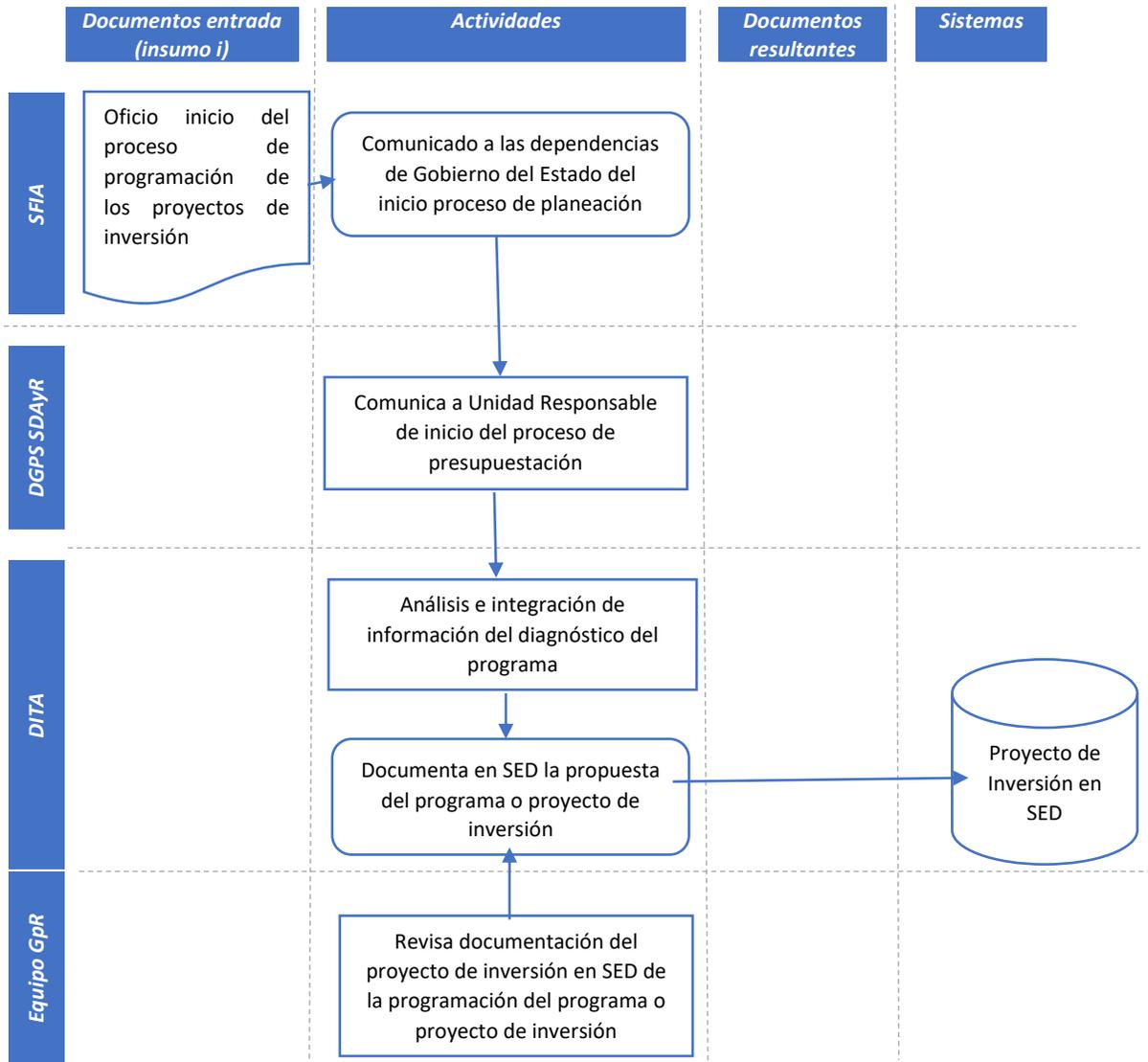
Historial de Observaciones		
Datos Generales	11 Revisiones	
Metas	14 Revisiones	
Beneficiarios	8 Revisiones	
Plurianualidad	7 Revisiones	
Factibilidad Técnica	7 Revisiones	
MIR-Actividad	5 Revisiones	

### Valoración del Proceso

La programación del programa representa la selección de las mejores alternativas de inversión en el sector agroalimentario por parte del estado, en este sentido el proceso enfrenta como principal reto consolidar como un solo programa de reconversión productiva, pues conserva los mismos objetivos de cada uno de los programas extintos que dieron origen al mismo y mas aun se

implementan las acciones para lograrlos de manera independiente y sin una visión de conjunto. Esto impide tener focalizado de manera adecuada la población, objetivo o las áreas de enfoque que atiende el programa en términos de su territorialidad.

**Figura 2. Diagrama detallado del proceso de Programación**



Por otro lado, conforme a las entrevistas a los funcionarios, el traslape de la fase operativa del ejercicio en curso, con el proceso de planeación del siguiente ejercicio fiscal, demerita la atención a la fase de planeación. Esto se refleja en

deficiencias en la programación conforme a la problemática que se está atendiendo. Aunado a lo anterior la inadecuada coordinación de actores responsables de componentes del programa, dificultan la definición clara de las estrategias para lograr su objetivo. Adicionalmente un área de oportunidad en la documentación del diagnóstico del programa, es la elaboración de un documento general que describa con precisión la motivación de la implementación del programa, pues no se aplica el proceso de planeación conforme a la Metodología de Marco Lógico, lo que genera discrepancias en la definición precisa de objetivos e indicadores de seguimiento.

Aun a pesar de los contratiempos anteriores, el programa tiene un proceso de programación normado adecuadamente y con productos claros conformes su metodología de planeación.

### **iii. Proceso de Presupuestación**

La fase presupuestación considera la asignación de recursos para el cumplimiento de las metas establecidas en el programa.

En esta fase la intervención inicial es una negociación del titular de la dependencia con el titular de la SFIA y del Gobernador, realizándose una asignación presupuestal inicial, que conforme avanza el ciclo de presupuestación puede sufrir modificaciones conforme se van definiendo la prioridad del Gobierno del Estado y de la propia SDAyR.

La definición inicial del presupuesto en un ciclo normal de presupuestación parte considerando las asignaciones en años previos al programa. A partir de esta definición la unidad responsable, inicia la programación de metas y el calendario de actividades y de cumplimiento. Es observable que esta definición no observa como eje rector las metas establecidas en los diferentes instrumentos de planeación de mediano y largo plazo como es la Plan Estatal de Desarrollo, el Programa de Gobierno 2018-2022 y los Programa

Presupuestarios. En este sentido la definición del presupuesto está dada más por una disponibilidad de recursos y no por el cumplimiento de una meta asociada a un objetivo de gobierno. Es conveniente mencionar que para la definición de las metas también se considera los gastos administrativos y operativos asociados al programa.

El proceso de presupuestación en realidad es un proceso que inicia a la par con el proceso de planeación del programa y transita también por el proceso de programación, esto debido a que desde el mismo inicio de la planeación ya se parte con una definición presupuestal inicial o preliminar, por lo que ya se vislumbra el posible presupuesto a asignarse al programa al arrancar el ciclo presupuestario del mismo.

Como los procesos previos, esta fase de documentación de la programación se realiza en el SED, donde se hace una distribución del presupuesto previamente en las partidas presupuestales definidas para su ejecución, considerando desde los capítulos de servicios personales, materiales y suministros, servicios generales, transferencias, asignación, subsidios y otras ayudas, así como la de bienes muebles, inmuebles e intangibles.

Una vez documentadas las metas y las partidas presupuestales en el SED por parte la Unidad Responsable, se realiza una revisión conjunta con el Equipo GPR de la SDAyR, generándose en su caso las observaciones pertinentes, las cuales se atienden por parte de la Unidad Responsable. Una vez pasado este filtro preliminar la presupuestación del proyecto se envía a revisión de la SFIA, la cual de acuerdo con las prioridades presupuestales definidas antes y durante el proceso de planeación-programación-presupuestación. De existir observaciones tanto en la conformación de las metas y de las partidas presupuestales o derivadas de ajustes a la asignación presupuestal inicial, se notifican mediante el SED para ser atendidas por la SDAyR por conducto de la unidad responsable. Una vez solventadas las observaciones en su caso, se realiza otra revisión conjunta con la DGPS y se envía para revisión y validación de la SFIA. De no existir más observaciones, se procede a realizar su

integración a la propuesta de Presupuesto de Egresos del estado incluyendo los anexos del mismo que tiene que ver con el programa, acción realizada por el SFIA a través de la Dirección General de Presupuesto.

Una vez integrado la propuesta de Presupuesto de Egresos del estado, se envía para su aprobación al Congreso del Estado, el cual hace el análisis de acuerdo a las disposiciones normativas del mismo. En este proceso pueden existir observaciones o la necesidad de emitir justificaciones por parte de la dependencia de la distribución del presupuesto, así como de la intencionalidad del mismo. Por otro lado, en este proceso de autorización del Congreso pueden existir observaciones o adecuaciones al presupuesto derivadas de prioridades emitidas por esta instancia o bien resultado de la negociación del ejecutivo con el congreso.

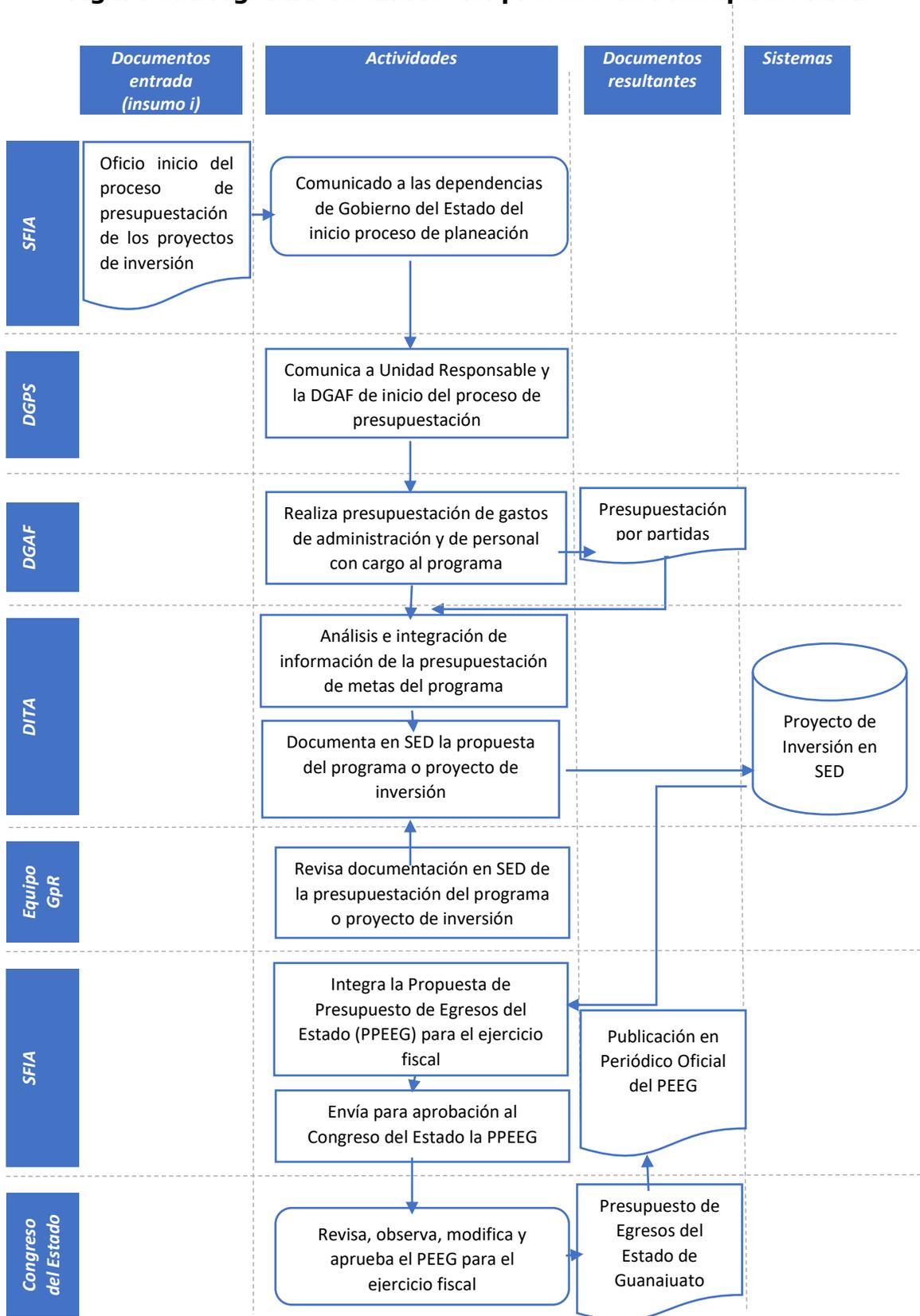
Una vez definido y autorizado el presupuesto por parte del Congreso, de existir modificaciones o ajustes a la propuesta del ejecutivo, se procede a documentar en el SED dichos cambios y enviar una vez terminada la documentación a validación de SFIA. Una vez atendidas las modificaciones y ajustes definidas por el Congreso del Estado, se procede por parte del Ejecutivo a realizar su Publicación en el Periódico de Gobierno del Estado.

### **Valoración del Proceso**

El proceso de presupuestación con lleva una serie de negociaciones tanto al interior como con la SFIA, derivado de que las prioridades de inversión sufren modificaciones al estar en revisión por los entes externos a la dependencia y relacionados con las políticas públicas en general.

En esta fase es observable que la disponibilidad presupuestal condiciona el proceso de planeación en total, pues puede llegar a existir la eliminación de componentes del programa o hasta el mismo programa, si las prioridades de inversión del estado cambian.

**Figura 3. Diagrama detallado del proceso de Presupuestación**



Por otro, lado es palpable que, en este proceso, que la capacidad de negociación de los titulares de la dependencia y la unidad responsable, juegan un papel fundamental en el proceso de aprobación de la planeación y del presupuesto en general.

Por lo anterior, la manifestación de parte del 75% de los funcionarios responsables del programa, respecto a que no se cuentan con los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos del programa, es congruente con este proceso de asignación presupuestal, que no tiene su base al 100% en la planeación para solucionar la problemática que atiende el programa.

#### **iv. Proceso de Elaboración de Reglas de Operación**

A la par del Proceso de Presupuestación, por parte la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) se inicia con el proceso de elaboración de las Reglas de Operación de los programas sujetos a las mismas. Se inicia con una reunión coordinada por la STRC, emitiendo los lineamientos generales para la elaboración y/o actualización de las Reglas de Operación del programa, acción que al interior de la SDAyR es coordinada por la Dirección General Jurídica (DGJ), con apoyo del equipo GpR y la unidad responsable del programa.

La Unidad Responsable del programa realiza la propuesta inicial de Reglas de Operación, partiendo del formato base emitido por la STRC y de las reglas de operación del ejercicio anterior, incorporando a ellas las prioridades o cambios operativos definidos en forma conjunta con el Titular de la Dependencia.

Esta primera versión es revisada en forma conjunta con la DGJ, el equipo GPR y la unidad responsable, donde puede emitirse observaciones, las cuales en su caso son atendidas por parte de la Unidad Responsable y en forma posterior se envían para validación a la DGJ. Una vez validadas las Reglas de Operación preliminares, se envían para su revisión y validación a la STRC, la cual puede

emitir observaciones a esta versión, de existirlas se turnan para su atención a la SDAyR. Las observaciones son atendidas por la unidad responsable, en coordinación con la DGJ y posteriormente se envían para su validación definitiva a la STRC.

Al igual los ajustes presupuestales al programa realizados por el Congreso del Estado, los cambios en este se incorporan a la propuesta de Reglas de Operación que previamente fueron validadas por la SCTR, reflejándose en la programación de metas o alcances en el ejercicio presupuestal.

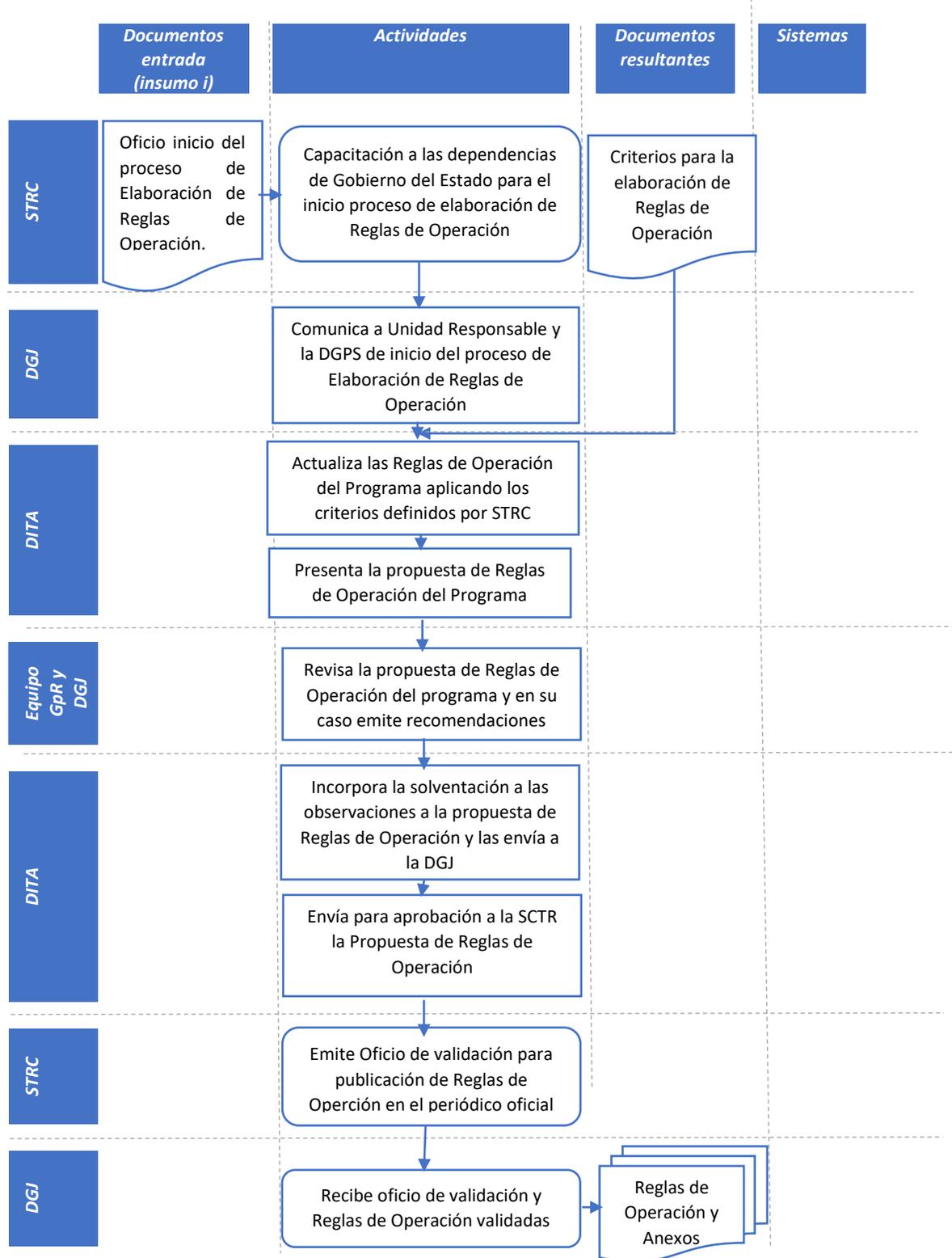
### **Valoración del Proceso**

El Programa proceso de elaboración de reglas de operación para el ejercicio 2021, enfrenta como principal contratiempo, la definición precisa de las particularidades operativas del programa, esto dificulta la empatía entre la visión de los funcionarios operativos y del programa y los directivos que definen las estrategias. En parte esto se debe a la inercia operativa de los componentes del programa, que hasta el 2019 venían operado de manera independiente como programas.

Adicionalmente es común que los funcionarios responsables del programa le prestan más atención a la fase de elaboración de las Reglas de Operación, que a realizar un buen ejercicio de planeación-presupuestación, y consideran a las Reglas de Operación, el instrumento normativo único, sin considerar que lo normativo surge desde la planeación.

Aun a pesar de lo anterior, el proceso de elaboración de Reglas es Pertinente, pues se realiza una vez que se cuenta con todos los elementos para su elaboración, así mismo se cuenta con la participación de los involucrados en las distintas etapas del ciclo presupuestario del programa y se considera suficiente con el tiempo adecuado para su elaboración o actualización, asegurándose la publicación de manera oportuna (al 31 de diciembre del año previo a su ejecución).

**Figura 4. Diagrama detallado del proceso de Elaboración de Reglas de Operación**



## II. MACROPROCESO DE COMUNICACIÓN

### i. **Publicación de Reglas de Operación**

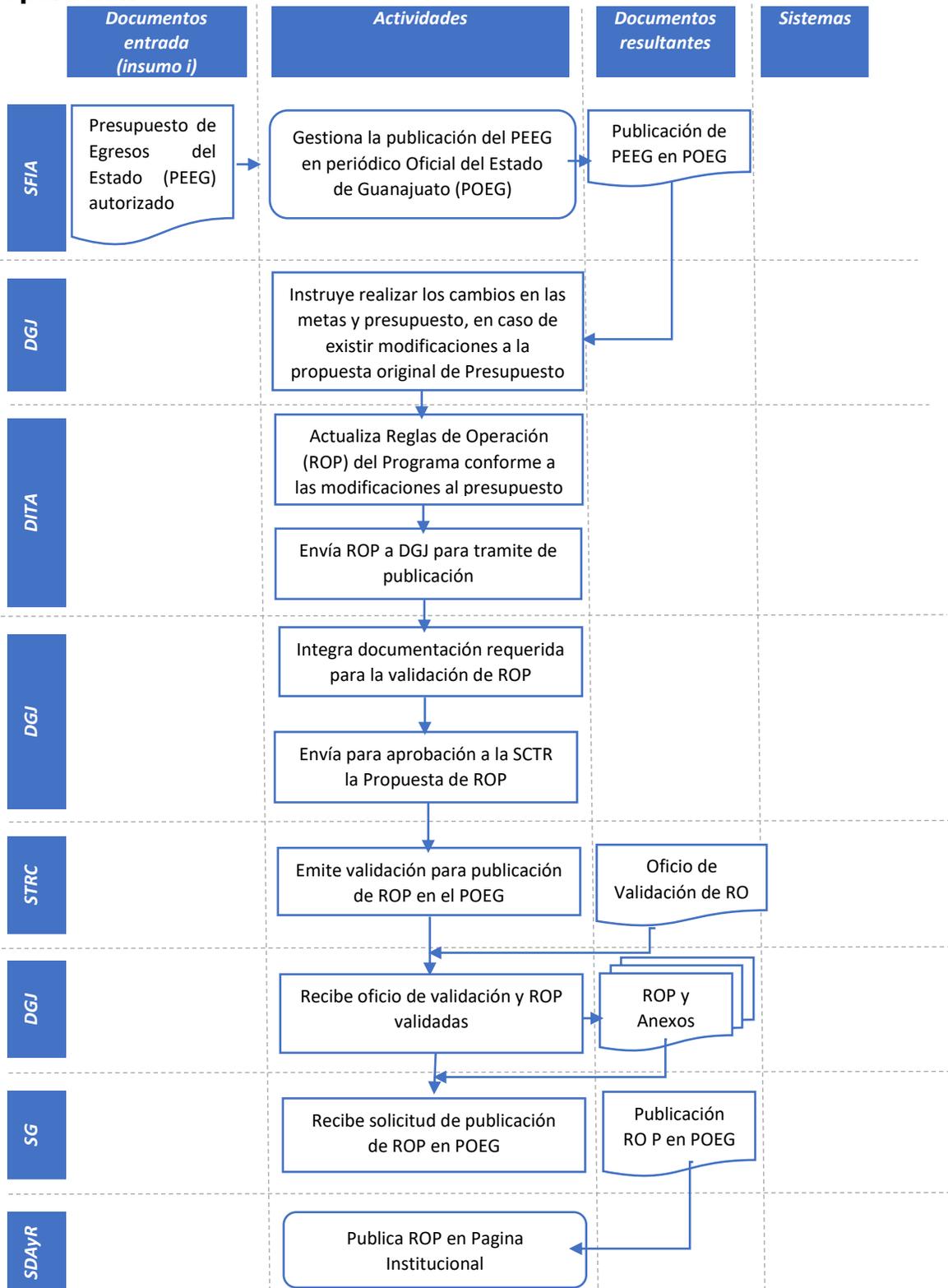
Una vez que el Presupuesto de Egresos se publica en el Periódico de Gobierno del Estado, proceden a realizar los ajustes necesarios de existirlos en la versión preliminar de las Reglas de Operación, las cuales son validadas por la DGJ de la SDAyR, integrándose todos los documentos necesarios para proceder a la validación definitiva, considerándose dentro de ellos la Matriz de Impacto Regulatorio, las Reglas de Operación, la Matriz de Marco Lógico, los formatos Anexos de la Matriz de Impacto Regulatorio (flujogramas de acceso a los apoyos, Matriz de Información del trámite), así como los Anexos contemplados en las Reglas de Operación para acceder y otorgar los apoyos (formato de solicitud, guion de proyecto, formato de notificación, carta de aceptación o desistimiento, convenio de adhesión al programa, acta de entrega recepción y acta de finiquito del convenio).

De no existir observaciones la SCTR emite la autorización de las Reglas de Operación, y proceder a su trámite de publicación en el Periódico Oficial del Estado, mismo que se realiza normalmente antes de finalizar el año previo al ejercicio fiscal a normar, en este caso para el ejercicio fiscal 2021.

#### **Valoración del Proceso**

El proceso de publicación de Reglas de Operación es pertinente y oportuno al realizarse su publicación el 31 de diciembre de 2020 en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, con lo que se aseguran las condiciones para iniciar su ejecución de manera oportuna, así mismo la publicación inmediata en la página institucional de la SDAyR, aseguran la oportunidad y el acceso a la información necesaria por parte de la población objetivo y de otros actores involucrados en la ejecución del programa.

**Figura 5. Diagrama detallado del proceso de Publicación de Reglas de Operación**



## ii. Difusión de Reglas de Operación

De acuerdo con el CONEVAL y al SHCP, la difusión es un proceso sistemático e institucionalizado en el que se informa tanto a actores involucrados en el funcionamiento y operación del programa como a una población determinada sobre las principales características y objetivos del programa (Coneval, 2013, p. 3; SHCP, 2020, p. 9).

La publicación de las Reglas de Operación en el Periódico Oficial de Gobierno del Estado, se considera la primera difusión del programa dirigida a la población objetivo, con la finalidad de que se conozcan los mecanismos de acceso a los apoyos que otorga.

En forma posterior por parte de la Unidad Responsable, en coordinación con la Dirección General de Planeación y Sistemas, se realiza la difusión de las reglas de operación en plataformas digitales, como es la página institucional de la SDAyR <https://sdayr.guanajuato.gob.mx>, donde se pueden obtener los formatos del programa que son necesarios requisitar, así como los procedimientos para acceder a los apoyos del programa.

The screenshot shows the website of the Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR) of Guanajuato. The main header includes the GTO logo and the text 'Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural'. A navigation menu contains links for 'CONÓCELOS', 'PROGRAMAS', 'TRÁMITES Y SERVICIOS', 'PUBLICACIONES', 'CONVOCATORIAS', and 'LEGISLACIÓN'. Below the menu, there is a button labeled 'Volver a los programas'. The main content area features a graphic with the text 'Reconversión Productiva' and an illustration of a field with trees. Below this, the text '2021 - Reconversión Productiva' is displayed. Underneath, the 'Objetivo general del programa:' is stated as 'Fomentar la reconversión productiva en el estado de Guanajuato, mejorando el ingreso de las unidades de producción agroalimentarias.' The 'Población objetivo del programa:' is described as 'Constituyen la población objetivo del programa 145 mil 932 unidades de producción agroalimentarias económicamente activas dedicadas a la producción agrícola.' At the bottom, there are three blue buttons: 'Ver reglas de operación', 'Ver formatos del programa', and 'Ver procedimiento del programa'.

Así mismo se hacen campañas de difusión mediante las redes sociales de la dependencia, spots de radio y de forma impresa en los periódicos de circulación estatal, así mismo se realiza difusión en el Suplemento Informativo

Grandeza del Campo de la SDAyR, dichas campañas se realizan conforme a los lineamientos de Comunicación Social de Gobierno del Estado.

Internamente se hace una reunión de difusión con todos los funcionarios operativos de los programas de la SDAyR, con instrumentos de difusión y promoción de los programas de manera individual y colectiva.

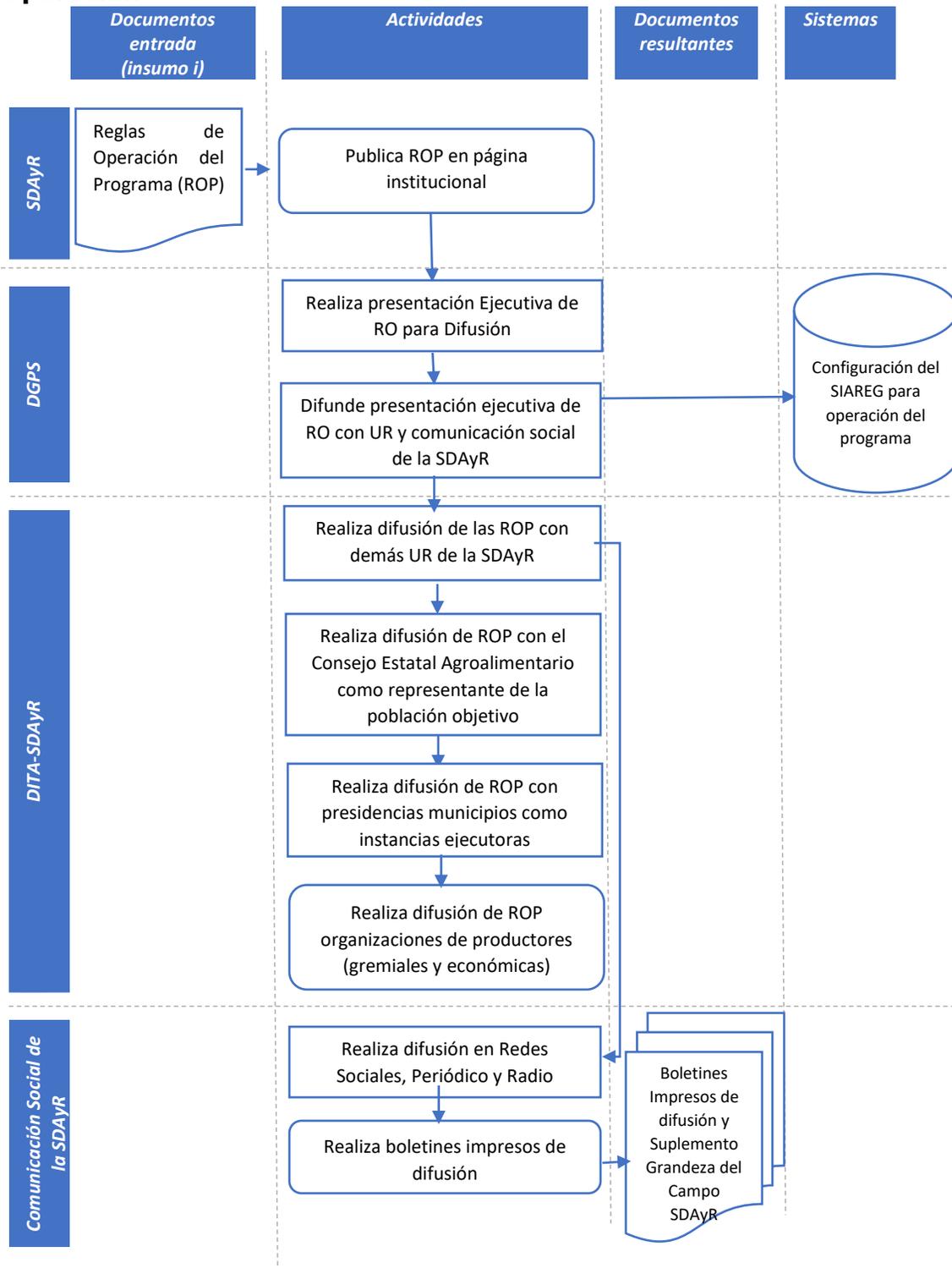
Por otro lado, sin tener un calendario o programación, se realizan reuniones de difusión de los programas de la SDAyR con diferentes instancias gubernamentales, principalmente con las presidencias municipales, así como con organizaciones de productores tanto de tipo gremial como de tipo productivo.

### **Valoración del Proceso**

El Proceso de Difusión del programa se considera pertinente y suficiente para dar a conocer los objetivos, población objetivo, bienes y servicios que otorga, así como el mecanismo para acceder a ellos por parte la población objetivo a beneficiar.

Sin embargo, la eficacia de la difusión se ve mermada derivado de una visión diferenciada de los objetivo y acciones del programa por parte de los responsables operativos de los componentes del programa, que dificulta su dirección y focalización, aspectos relevantes ante las limitaciones presupuestales del programa. Por ello es necesario que se definan y unifiquen de las estrategias de atención a la problemática que dio origen al programa, como producto de los procesos de planeación y programación, y estas se acompañen de estrategias de difusión dirigidas y focalizadas considerando de manera prioritaria las zonas de atención y la población objetivo que más requiere de una reconversión productiva para mejorar sus resultados.

**Figura 4. Diagrama detallado del proceso de Elaboración de Reglas de Operación**



### **iii. Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes**

De acuerdo con las Reglas de Operación del programa, se establece que “se publicará en la paginad de la SDAyR <https://sdayr.guanajuato.gob.mx/> las convocatorias para solicitar apoyos del Programa como instancia operadora o plantas de árboles frutales en las cuales se marcaran los conceptos, montos de apoyo, requisitos de acceso, así como ubicación, horario y modalidades de atención”.

Para el caso específico del Programa de Reconversión Productiva 2021, se realizó una primera convocatoria el 09 de febrero del 2021 permaneciendo abierta hasta el 31 de marzo del año señalado, para recibir solicitudes del componente de Establecimiento, Desarrollo, Equipamiento para la Producción y/o Transformación de Sistemas Productivos con Cultivos Alternativos. En esta convocatoria se especifican para el programa y componentes, los objetivos, la población objetivo, los requisitos de acceso por cada uno de los componentes y los conceptos de apoyo, los criterios de priorización, la ventanilla de acceso y las fechas para ingresar los tramites, mecanismos para el pre-registro en línea y consideraciones adicionales.

Se realizó una segunda convocatoria del programa y el mismo componente, dirigida a los municipios para participar instancias operadoras del programa y específico para el componente de cultivos de alternativa, publicándose el 22 de abril y cerrando el 23 de abril. Posteriormente se realizó una tercera convocatoria en general para el mismo componente, por el mismo motivo abriendo y cerrando el 15 de junio del 2021.

Posteriormente con fecha 26 de noviembre se realizó otra convocatoria de mismo componente para la entrega solo de insumo (semilla de garbanzo y avena), dirigida a los municipios e a instancias operadoras, abriendo y cerrando ventanillas el mismo día.

sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/convocatorias/2021/CONVOCATORIA\_2021\_CORR\_RECONV.pdf

CONVOCATORIA\_2021\_CORR\_RECONV.pdf 1 / 4 100%

### CONVOCATORIA

Para acceder a los apoyos del "Programa Reconversión Productiva para el ejercicio fiscal de 2021", en el Componente de Establecimiento, Desarrollo, Equipamiento para la Producción y/o Transformación de Sistemas Productivos con Cultivos Alternativos

El Gobierno del Estado de Guanajuato, a través de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural da a conocer:

**OBJETIVO DEL PROGRAMA:**  
El objetivo general del Programa consiste en fomentar la reconversión productiva de las unidades de producción agroalimentaria mediante la planeación estratégica de la vocación productiva y la mejora de los procesos productivos que generen mayor valor de los productos agroalimentarios.

**¿QUIÉNES PUEDEN PARTICIPAR?**  
**Población objetivo:** Municipios, instancias operadoras y unidades de producción agroalimentarias, personas físicas, morales o agrupaciones, económicamente activas dedicadas a la producción agrícola, susceptibles de cumplir los requisitos y criterios de priorización establecidos en las Reglas de Operación del Programa Reconversión Productiva para el ejercicio fiscal de 2021 disponibles en la página electrónica de la SDAYR <https://sdayr.guanajuato.gob.mx>

**RECEPCIÓN DE SOLICITUDES**  
La ventanilla única es en las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAYR), ubicada en Av. Irrigación No. 102-A, colonia Monte Camargo, en Celaya, Gto., C.P. 38010. La recepción de documentos se realizará en línea en la página electrónica de la SDAYR <https://sdayr.guanajuato.gob.mx>, en la opción de ventanilla en línea, durante el siguiente período:  
  
Para municipios: Del 09 de febrero al 31 de marzo; y para personas físicas, morales, agrupaciones del sector agroalimentario e instancias operadoras: del 01 al 16 de abril de 2021.

**PRE-REGISTRO DE PERSONAS SOLICITANTES**  
Con la finalidad de brindar una mejor atención, las personas solicitantes deberán tener previamente escaneados en formato PDF los documentos para el cumplimiento de los requisitos descritos en esta convocatoria y realizar los siguientes pasos:  
  
a) Ingresar a la página electrónica de la SDAYR <https://sdayr.guanajuato.gob.mx> y seleccionar la opción ventanilla en línea.  
b) Registrar cuenta de usuario con los datos solicitados.  
c) Activar la cuenta a través del correo electrónico registrado.  
d) Ingresar al sistema y vincular la unidad de producción. En

Para mayor referencia, consulte el Manual publicado en la opción ventanilla en línea.

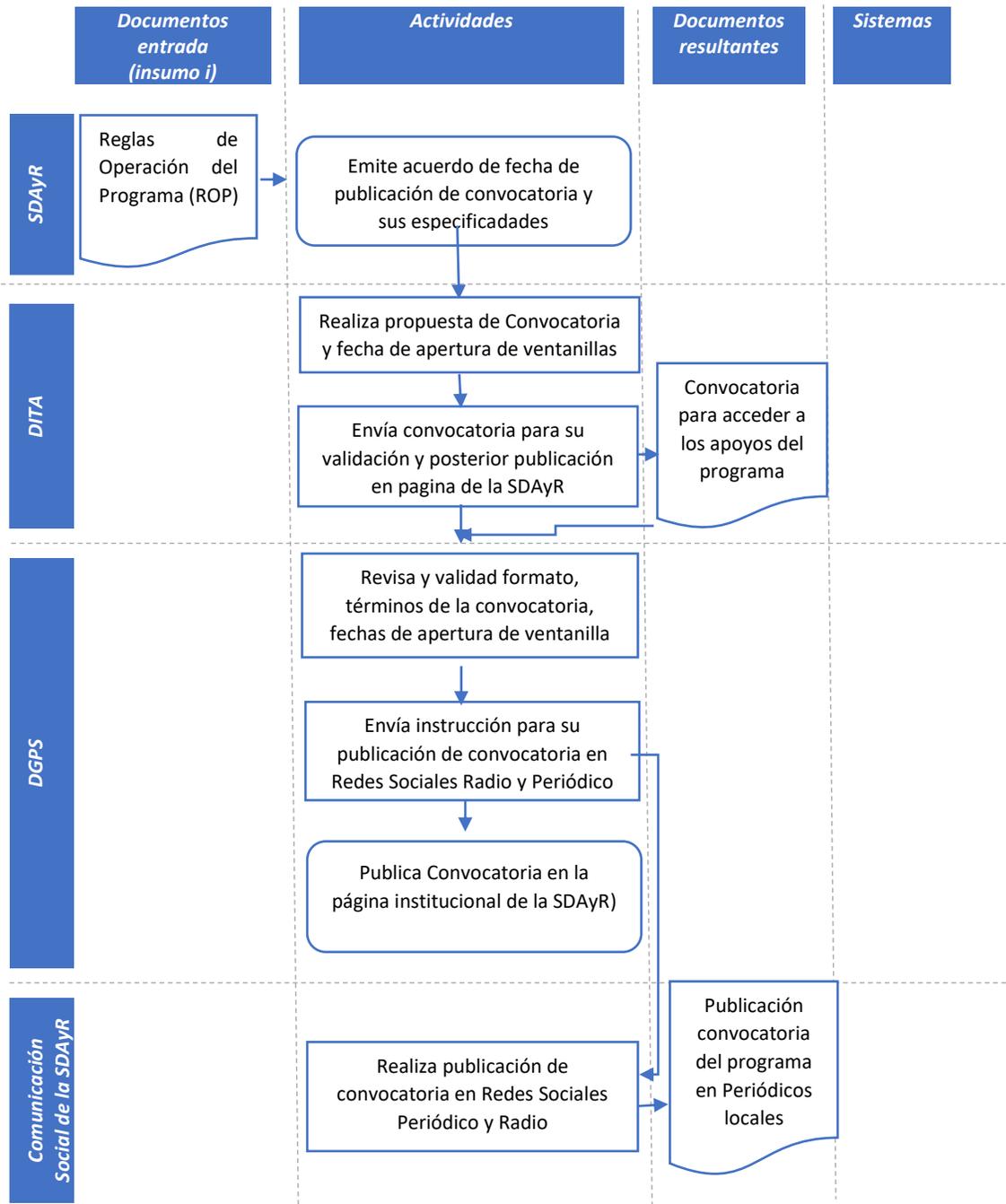
**TRATAMIENTO DE PERSONAS SOLICITANTES CON PRE-REGISTRO**  
Revisada la información por la Dirección de Innovación Tecnológica Agrícola, se le notificará por correo electrónico y vía sistema, el resultado conforme a lo siguiente:  
• Si la información y documentación cumplen con los requisitos de la presente convocatoria, las personas solicitantes deberán presentar los documentos originales para cotejo y firma de la solicitud única de apoyo, en cuanto la SDAYR lo requiera con base en el semáforo derivado de la contingencia sanitaria por COVID-19.  
• En caso contrario, se le indicarán las observaciones encontradas con la finalidad de que sean solventadas en un plazo no mayor a 5 días naturales, para que se envíe nuevamente el expediente a revisión.

**REQUISITOS GENERALES:**  
Documentos generales para acceder a los apoyos:  
**I. Personas físicas:**  
a) Solicitud única de apoyo. (Anexo 1, para los tipos de apoyo en que proceda).  
b) Identificación oficial vigente (credencial de elector, cartilla del servicio militar nacional, pasaporte o cédula profesional).  
c) Clave Única de Registro de Población (CURP) de la persona solicitante.  
d) Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses.  
e) Acreditación de propiedad o posesión del terreno en el que se pretenda aplicar el apoyo, pudiendo presentar cualquiera de los siguientes documentos: Certificado de derechos parcelarios; título de propiedad; escritura pública, contrato de arrendamiento o aparcería y usufructo o comodato (por 10 años o más para cultivos perennes a partir de la fecha de solicitud); constancia emitida por autoridad municipal competente, acta dura, acta de defunción y lista de sucesión, contrato de derechos, contrato de compraventa, contrato de donación, constancia del RAN o posesión precaria notariada.  
f) Colización vigente desglosada por concepto, a nombre de la persona solicitante y firmada por quien la emite, solo

## Valoración del Proceso

El proceso de publicación de la convocatoria es pertinente, sin embargo, presenta como principal área de oportunidad consolidarse en una sola, lo anterior derivado de la operación independiente de los componentes y en tiempos distintos. Considerar que la emisión de convocatorias separadas y en distintos tiempos demora la entrega de los apoyos, afectando la oportunidad, que en el caso específico de cultivos de alternativa de ciclo anual, puede llegar a presentarse de manera desfasada de los ciclos productivos condicionados por las condiciones climatológicas y que pueden afectar los resultados esperados en la población objetivo.

**Figura 5. Diagrama detallado del proceso Publicación de Convocatoria**



### III. MACROPROCESO DE SELECCIÓN DE DESTINATARIOS

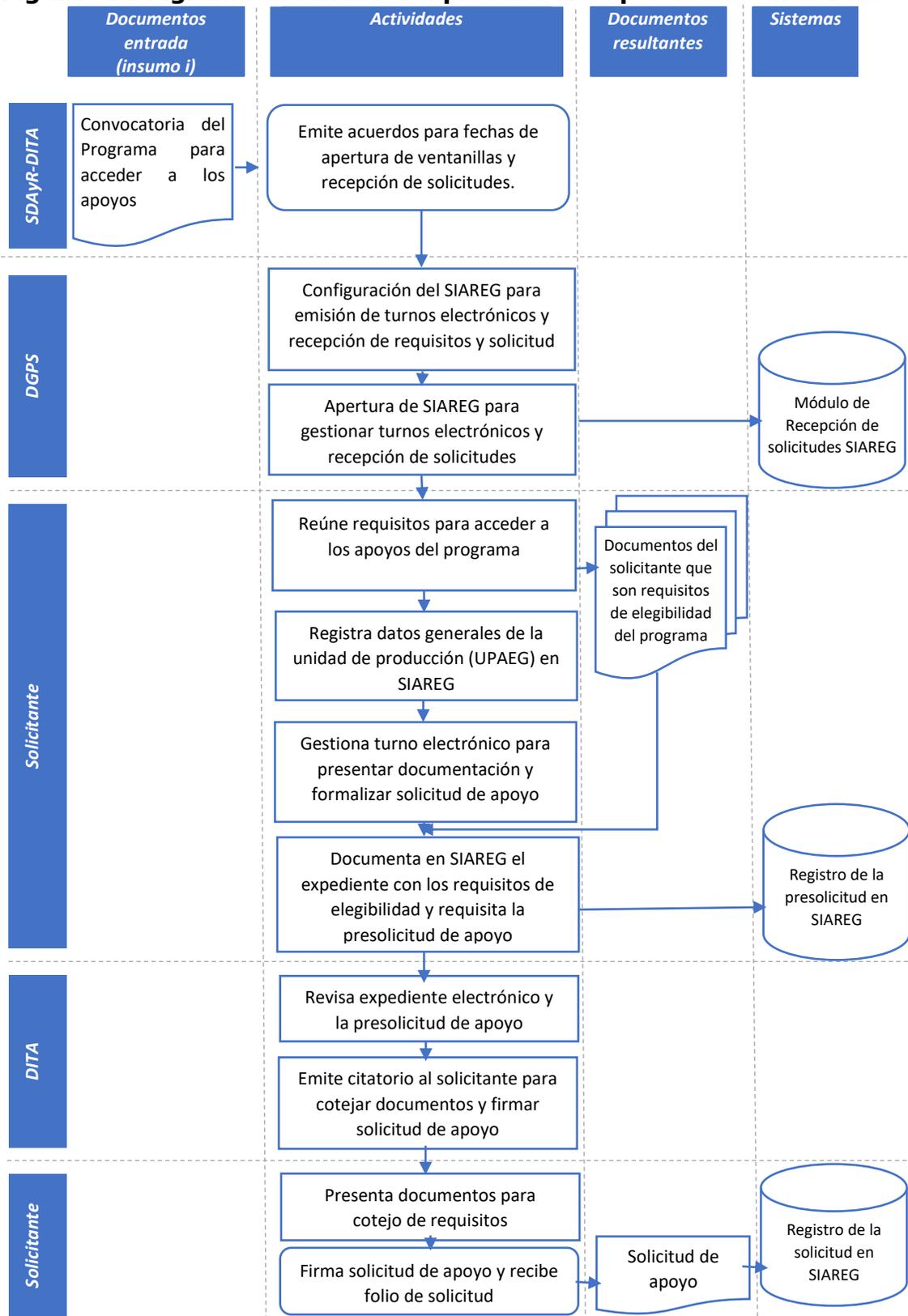
#### i. Recepción de Solicitudes de apoyo

Conforme a las Reglas de Operación y a las especificaciones de las convocatorias para acceder a los apoyos del programa, para el otorgamiento directo de los apoyos por parte de la SDAyR, la convocatoria indica como primer paso que el solicitante debe reunir los requisitos de acceso especificados tanto para las personas físicas, personas morales, agrupaciones del sector agroalimentario, municipios e instancias operadoras. Para presentar la solicitud deben realizar el pre-registro de la persona solicitante, en el sitio web de la SDAyR, para ello primero deberá gestionar un turno electrónico para poder acceder al sitio web de la SDAyR y realizar el procedimiento de registro y la documentación del expediente enlazando los documentos escaneados definidos como requisito de acceso.

Posterior a la captura de la información el expediente se envía a revisión por parte del solicitante vía electrónica. De cumplir con todos los requisitos establecidos en la convocatoria, se le envía cita para asistir a la DITA de la SDAyR donde deberá presentar los documentos originales para cotejo y firma de la solicitud única de apoyo. En caso de tener observaciones se le envía notificación para que sean solventadas en un plazo no mayor a 5 días naturales, para que se envíe nuevamente el expediente a revisión. cuando el expediente quede debidamente integrado, se registrará la captura de la solicitud y la persona solicitante recibe copia del formato foliado y firmado por la persona servidora pública que le brinde la atención.

El programa contempla en las Reglas de Operación y en la Convocatoria la participación de los municipios en la implementación del programa, en este caso el municipio es quien realiza en primera instancia la solicitud en formato libre a la SDAyR para participar en el programa, y cumplir con los requisitos de acceso específicos para cada uno de ellos. Las unidades de producción como beneficiarios finales en este caso, presenta directamente al municipio o la instancia operadora su solicitud en formato libre.

**Figura 5. Diagrama detallado del proceso Recepción de Solicitudes**



## Valoración del Proceso

La recepción de solicitudes es un proceso pertinente, sin embargo, derivado de la emisión de varias convocatorias, se puede considerar como insuficiente e inoportuna la recepción solicitudes para algunos de los bienes y servicios que otorga el programa.

El proceso de recepción de solicitudes se podría considerar el más complejo en su ejecución, por la estrategia de atención a la unidad de producción solicitantes en tres vías (DITA, Municipios e Instancias Operadoras).

En la ejecución directa de los bienes y servicios por parte de la SDAyR, se tiene un proceso rígido y limitado para la recepción de las solicitudes con turnos electrónicos limitados por día con la apertura diaria de la ventanilla virtual para recibir el expediente de la solicitud, lo que ocasiona malestar de las unidades de producción agrícola por ser muy difícil acceder a un turno.

Por su parte la ejecución de apoyo a través de los municipios y las instancias operadoras pareciera un proceso más flexible para las unidades de producción agroalimentaria, puesto que no padecen el proceso del turno electrónico que limita la entrega del expediente de la solicitud. Esto hace más rápido la ejecución de los apoyos, puesto que el municipio y la instancia operadora se convierte en una extensión de la estructura operativa del programa, que absorben de manera masiva la recepción de las solicitudes, sin contar con la rigidez de los tiempos establecidos en el mecanismo de recepción electrónica y que puede dar pauta a la atención discrecional de los solicitantes.

Aunado a lo anterior, la emisión de varias convocatorias y por ende de varios periodos de recepción de solicitudes, afecta la oportunidad en la recepción de las solicitudes que puede reflejarse en la entrega tardía de los apoyos.

## ii. Autorización de solicitudes de apoyos

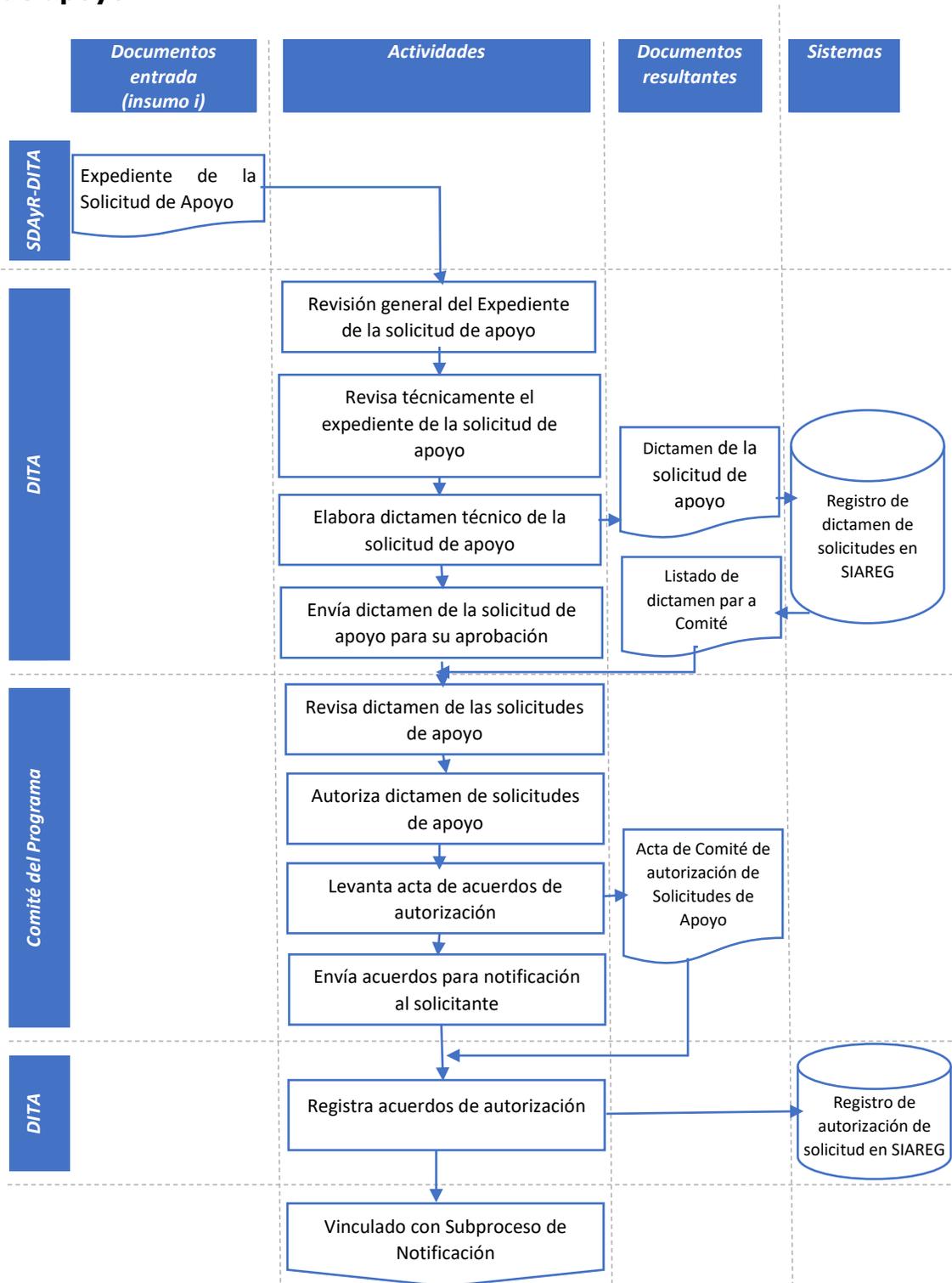
Una vez que la recepción de solicitudes termina, se procede por parte de la unidad responsable y en específico por los funcionarios facultados para ello, al dictamen de la solicitud de apoyo, esto para las solicitudes recibidas directamente, aplicando para ello los criterios de priorización establecidos en las Reglas de Operación y en las convocatorias. De manera general se prioriza de acuerdo al orden de presentación de las solicitudes que cumplan con todas las especificaciones de la población objetivo y del resultado del cotejo de la información presentada en las visitas de verificación de la misma. Una vez dictamen de la solicitud y de ser positiva, se envía como propuesta para hacer autorizada por parte del Comité del Programa. De existir recursos presupuestales sin comprometerse se procede a la autorización por parte de esta instancia operativa.

En el caso de los municipios y de las instancias operadoras, el proceso de autorización se da bajo el mismo contexto al señalado y se realiza directamente por dichas instancias.

### Valoración del Proceso

La eficaz recepción de solicitudes repercute de manera positiva en la ejecución de la autorización de los apoyos, puesto que la filtración de solicitudes en términos de sus requisitos de elegibilidad propicia un dictamen positivo para la autorización al verificarse previamente dichos requisitos, quedando solamente un factor como determinante para su autorización, que es la disponibilidad presupuestal para atender la solicitud. Por lo anterior el proceso de autorización, se considera pertinente, sin embargo por la emisión de varias convocatorias demerita su oportunidad.

**Figura 6. Diagrama detallado del proceso Autorización de Solicitudes de apoyo**



### **iii. Notificación de autorización**

Una vez que el comité realiza la autorización de los apoyos solicitados, la unidad Responsable en este caso la DITA procede a notificar al solicitante el dictamen realizado de su solicitud, además de las condicionantes para poder hacer efectivo el apoyo autorizado.

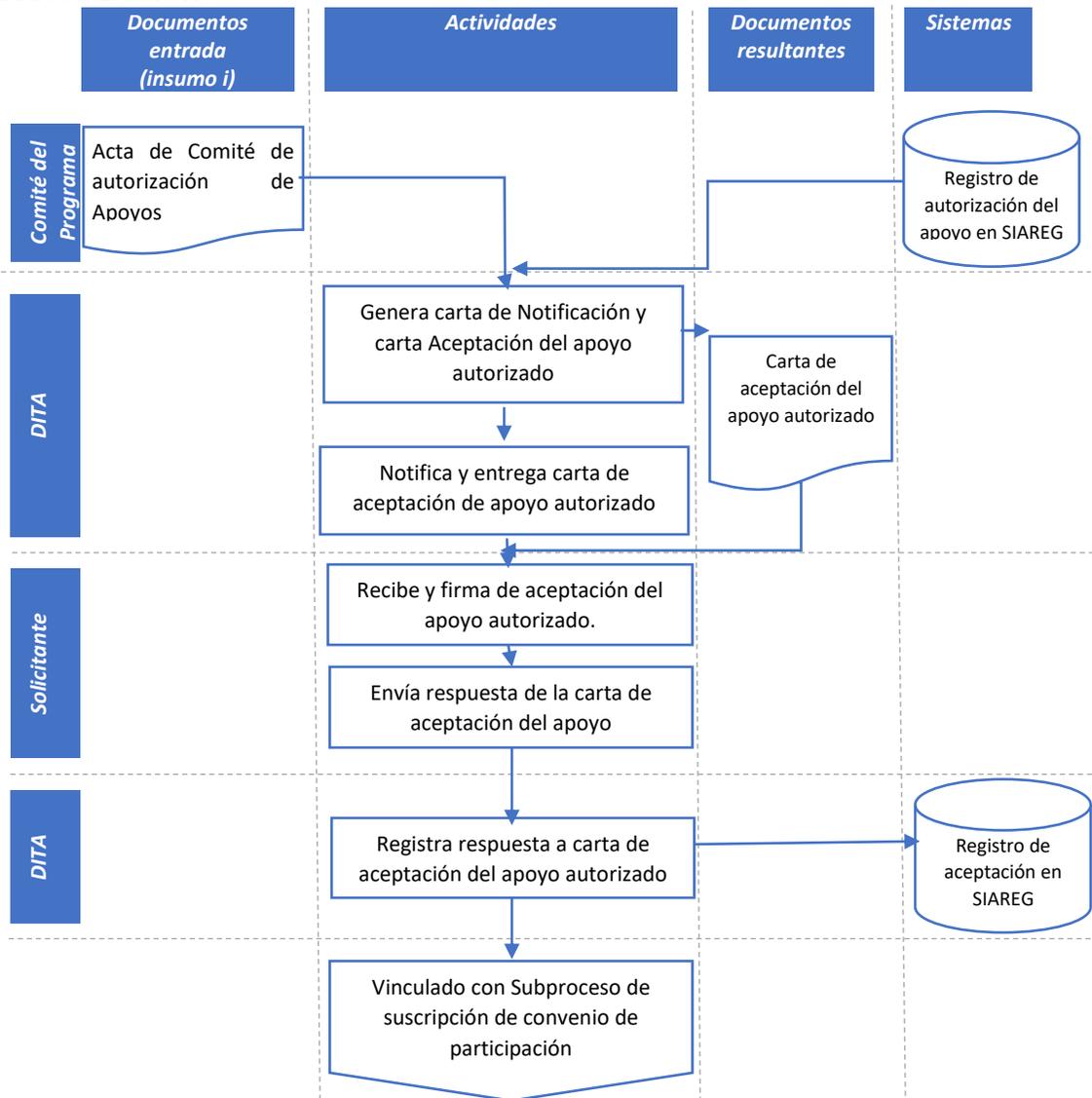
En este proceso de notificación se procede también a la firma por parte del solicitante, la aceptación o desistimiento del apoyo autorizado, teniendo para realizar esta acción un periodo de 10 días hábiles, de no hacerlo se procede a la cancelación de la autorización del apoyo, procediendo a reasignarlos a otras solicitudes.

En esta etapa los desistimientos que pudieran presentarse se derivan por la temporalidad en la autorización en la notificación de autorización de los apoyos que pudieran no ser oportunos en términos de los procesos productivos.

#### **Valoración del Proceso**

El Proceso de Notificación de autorización de la solicitud de apoyo por parte de la Unidad Responsable se considera pertinente, sin embargo, aun cuando en las Reglas de Operación se establece como mecanismos de notificación al solicitante la publicación de la relación de los proyectos autorizados en la página institucional de la SDAyR, la oportunidad se ve afectada por las diversas convocatorias requeridas para la recepción de solicitudes y la autorización de los apoyos. En este aspecto juegan un papel fundamental los municipios y las instancias operadoras como dispersores de los apoyos hacia las unidades de producción solicitantes. Por otro lado, la aceptación o desistimiento del apoyo autorizado, en ocasiones presenta el contratiempo de parte del solicitante en su firma, por la falta de oportunidad en la autorización del apoyo, que puede no estar acorde a los ciclos productivos de los cultivos fomentados.

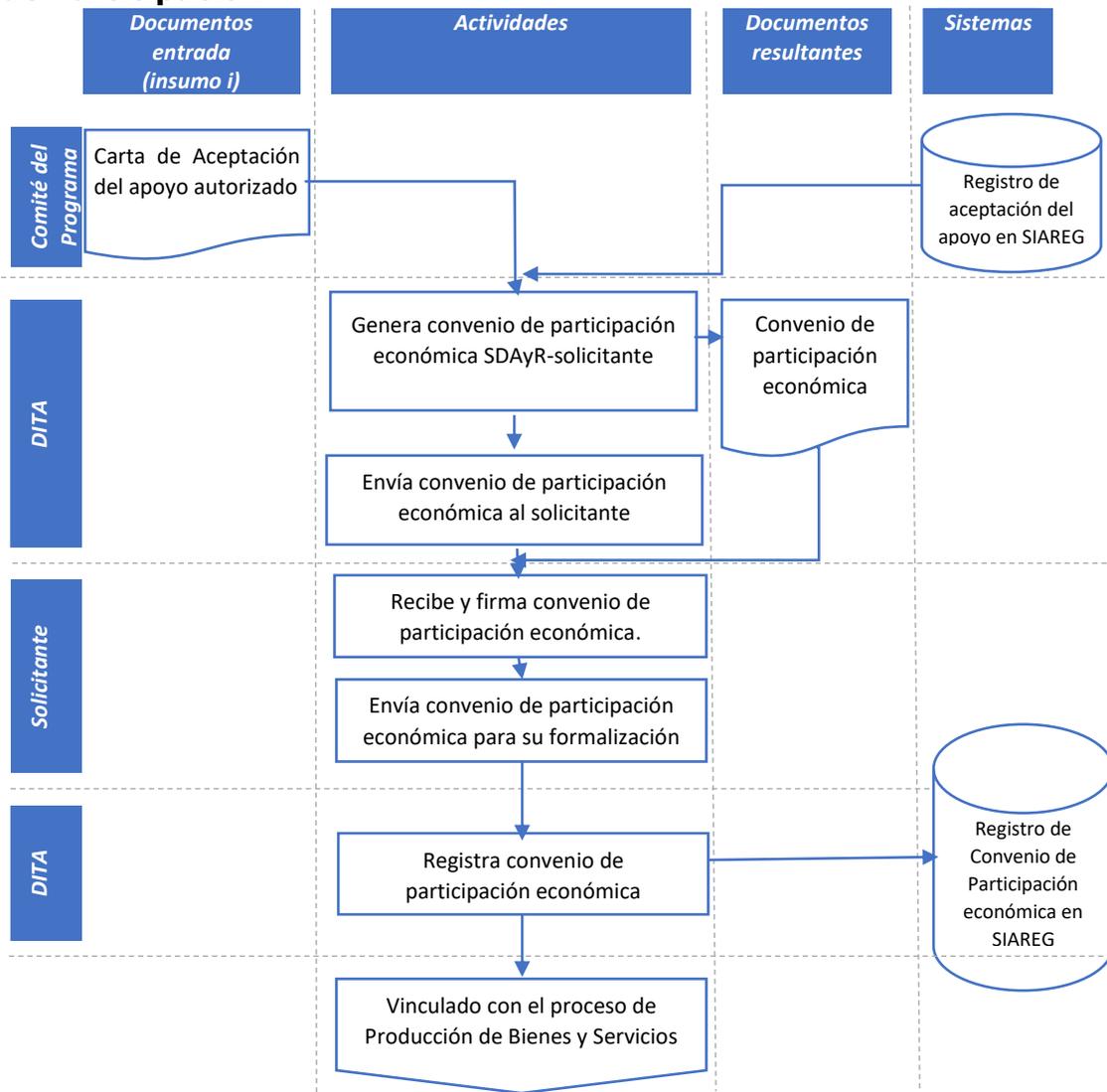
**Figura 7. Diagrama detallado del proceso de Notificación de la Autorización**



#### iv. Suscripción de Convenio de Participación

Una vez que se ha recibido la aceptación de la autorización del apoyo, se procede por parte de la DITA a la elaboración de los convenios de participación entre la SDAyR y los solicitantes, donde se establecen los compromisos y obligaciones del solicitante y de la propia dependencia.

**Figura 8. Diagrama detallado del Subproceso suscripción de Convenio de Participación**



**Valoración del Proceso**

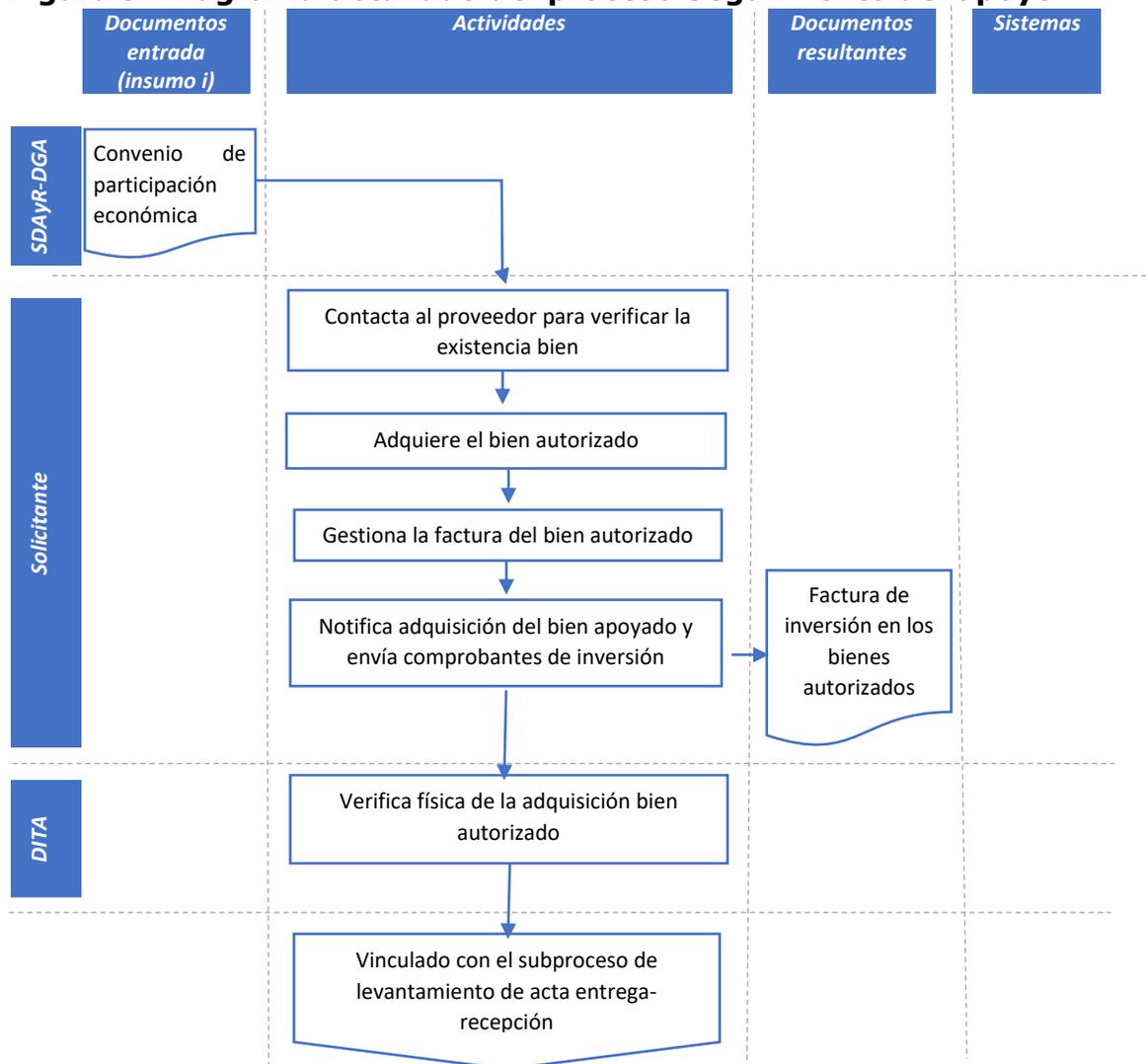
El proceso de suscripción del convenio de participación es pertinente y necesario para la entrega de los apoyos del programa y al igual que los procesos previos, la oportunidad se ve afectada por las diversas convocatorias publicadas que desfasan el inicio y termino de procesos subsecuentes.

## IV. MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS

### i. Seguimiento del apoyo

Suscrito el convenio de participación, de acuerdo con las especificaciones de reglas de operación, se deberá tener contacto con el proveedor por parte del solicitante, para iniciar con el proceso de compra del bien o servicio solicitado, adquirir el bien y obtener la factura para gestionar ante la DITA la verificación física de los bienes apoyados para el levantamiento del acta de entrega-recepción y gestionar el apoyo monetario autorizado.

**Figura 9. Diagrama detallado del proceso Seguimiento del apoyo**



En todos los casos, es obligación del solicitante y/o beneficiario resguardar los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet, hasta el momento en que le sea liberado el pago del apoyo autorizado.

### **Valoración del Proceso**

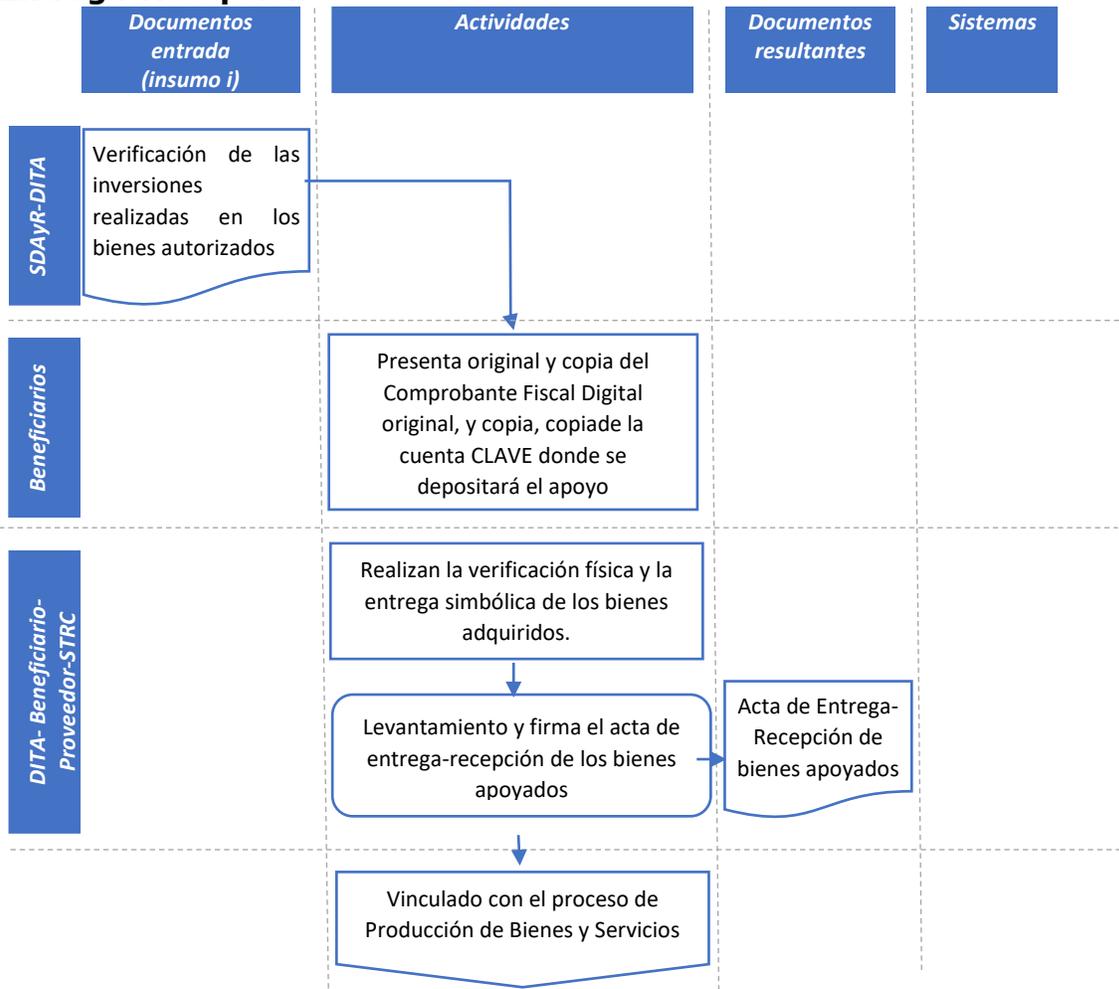
El proceso de seguimiento del apoyo pertinente y necesario para la entrega de los apoyos del programa. Un punto crítico que puede suscitarse en el proceso es la demora en la adquisición los bienes autorizados, cuando estos son entregados en especie por los municipios o por las instancias operadoras y que requieren compras consolidadas y que implica la observancia de procedimientos administrativos.

#### **ii. Levantamiento de Acta de Entrega Recepción**

Recibida por parte de la DITA la notificación del beneficiario de la adquisición de los bienes autorizados, se lleva a cabo la verificación física en la unidad de producción del beneficiario, la existencia de los bienes apoyados conforme a la solicitud autorizada.

Derivado de esta verificación y comprobada la existencia del bien apoyado, se procede al levantamiento del acta de entrega-recepción, firmándose por los participantes teniendo como actores principales el beneficiario y el funcionario designado por la DITA, en su caso podrán estar los entes fiscalizadores de Gobierno del Estado y el proveedor. Este último cuando por petición del beneficiario se vaya a realizar la cesión de derechos del cobro del apoyo por parte del beneficiario al proveedor, en este acto el beneficiario deberá presentar copia del comprobante fiscal digital del bien adquirido, así como copia de cuenta CLABE bancaria a su nombre o a nombre del proveedor en el caso que se le cedan los derechos de cobro.

**Figura 10. Diagrama detallado del proceso levantamiento de Acta de Entrega-Recepción**



### Valoración del Proceso

El proceso levantamiento de Acta de Entrega-Recepción es pertinente, oportuno y necesario para la entrega de los apoyos del programa. No se detectaron áreas de oportunidad.

## V. MACROPROCESO DE ENTREGA DE BIENES O SERVICIOS

### i. Trámite de Pago del Apoyo

Por parte de la DITA una vez levantada el acta de entrega recepción y recibido las copias del comprobante fiscal digital y de la cuenta clave a donde se depositará el apoyo, gestiona ante la DGAF de la SDAyR el pago del apoyo autorizado, el cual puede depositar directamente al beneficiario o por cuenta y orden de él al proveedor. Dicho pago se gestiona a su vez por parte de la DGAF ante la SFIA, para su depósito en firme a la cuenta CLAVE que se defina por parte del beneficiario.

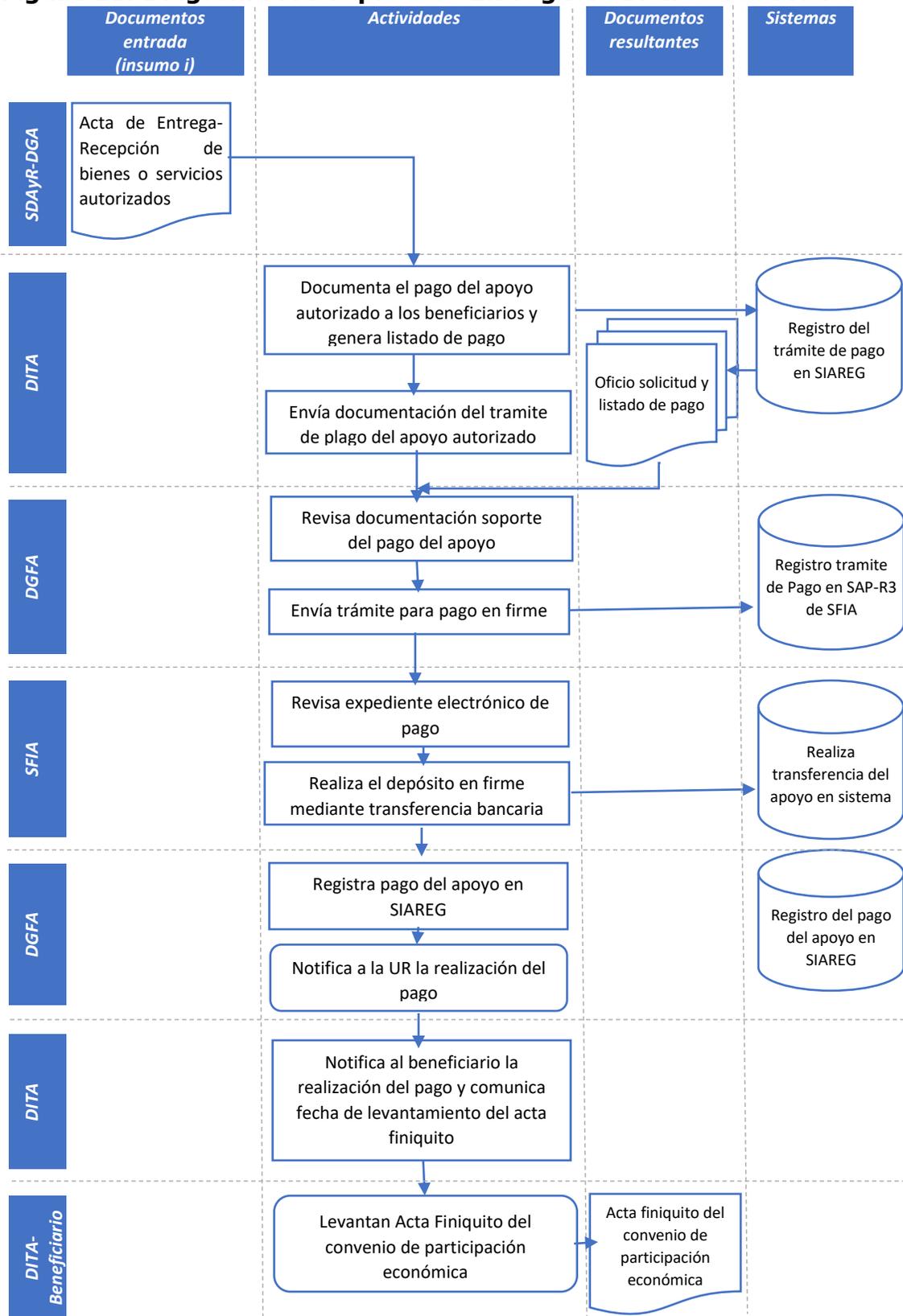
### ii. Pago del apoyo autorizado

Por parte de la SFIA se recibe el trámite de pago y realiza la transferencia bancaria por el monto del apoyo a la cuenta CLABE que el beneficiario haya definido, proceso que se realiza en un periodo máximo de 48 horas. Por parte de la DGAF de la SDAyR se realiza la notificación al funcionario responsable de la concreción del depósito del apoyo, señalándose fecha y hora del depósito.

### iii. Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio

Una vez que se ha notificado de la realización del depósito del recurso monetario del apoyo otorgado al beneficiario, por parte de la DITA se procede al levantamiento del acta finiquito del Convenio de participación económica, donde se dan por concluidas las acciones del responsable del programa con la persona beneficiada. Así mismo se establecen la obligación del beneficiario relacionadas con el buen uso, conservación y funcionamiento del bien apoyado, procediendo a su firma por parte de los participantes en esta acción.

**Figura 11. Diagrama Macroproceso Entrega de Bienes o Servicios**



Este proceso observa dificultades por parte de los municipios en la integración y comprobación de los apoyos otorgados a las unidades de producción, que en gran parte es generada por la forma en que se registran las solicitudes de las unidades de producción por parte de los municipios, que normalmente se realizan por fuera del sistema informático establecido en las reglas de operación, así como las limitaciones administrativas

### **Valoración del Proceso**

El proceso de Entrega de Bienes o Servicios es pertinente, oportuno necesario para la entrega de los apoyos del programa. Por otro lado, se considera como un área de oportunidad la entrega oportuna de los bienes autorizados, sobre todo aquellos relacionados con insumos del proceso productivo de los cultivos apoyados y que tienen una temporalidad para su aplicación.

## VI. MACROPROCESO DE SEGUIMIENTO

### i. Inspección y Verificación

De acuerdo con el CONEVAL, el seguimiento se considera como las acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado, es decir, se pretende conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables generados por el programa (Coneval, 2013, p. 5; SHCP, 2020, p. 10).

Como se especifica en las Reglas de Operación, las obligaciones de la DITA terminan con el finiquito del convenio, por lo que no se identifica un mecanismo para darle seguimiento al apoyo de forma posterior y monitorear el buen uso, conservación y funcionamiento. Sin embargo, es conveniente precisar que, de llevarse a cabo la evaluación al programa, se podrá incluir una encuesta a una muestra de beneficiario para verificar los resultados del apoyo, pero es una acción que no se realiza de manera sistemática ni continua por parte de la unidad responsable del programa.

#### **Valoración del Proceso**

No existen elementos para dar una valoración del proceso pues no se considera dentro la normatividad del programa.

## VII. MACROPROCESO DE CONTROL

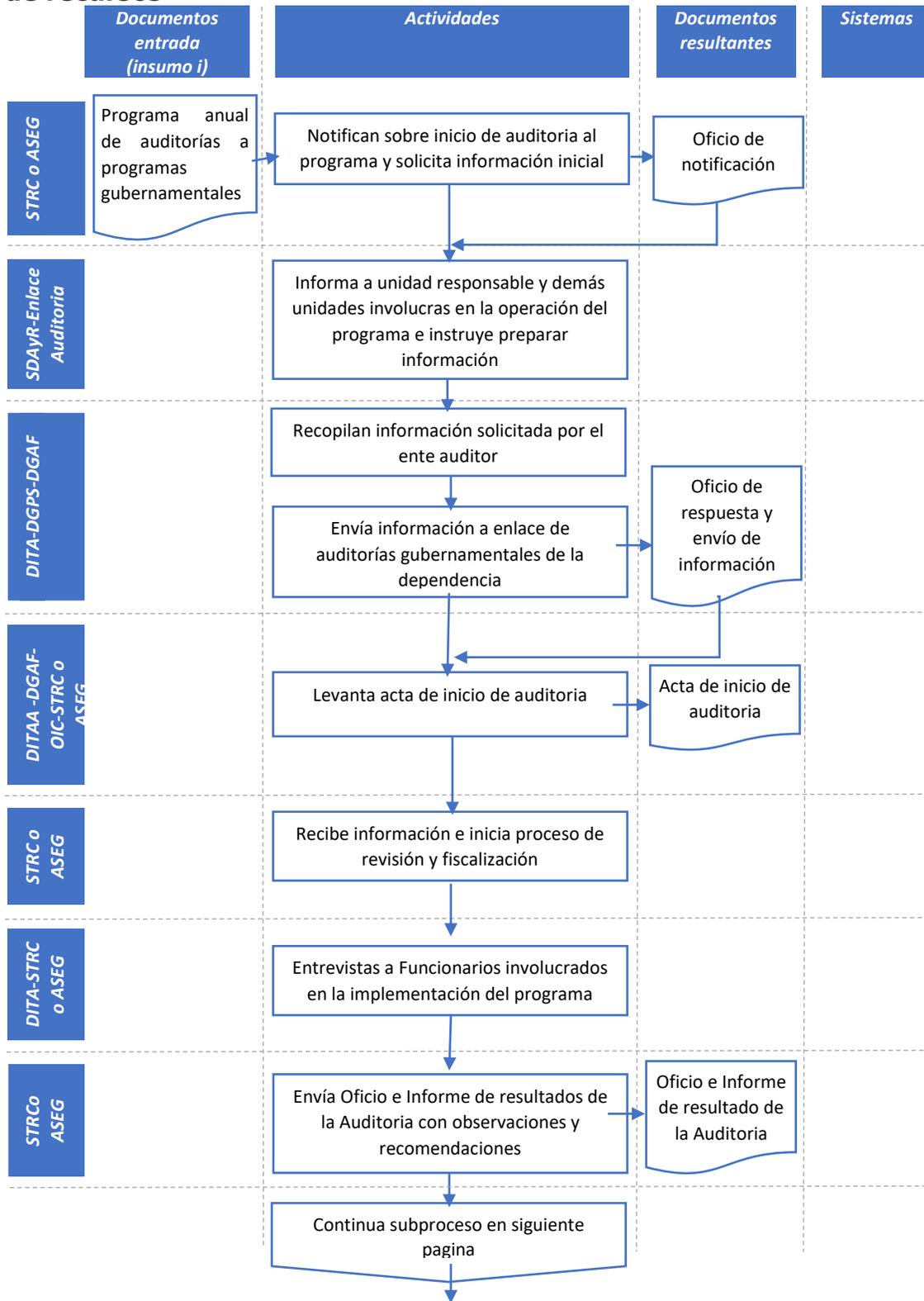
### ii. Auditoría de la aplicación de recursos

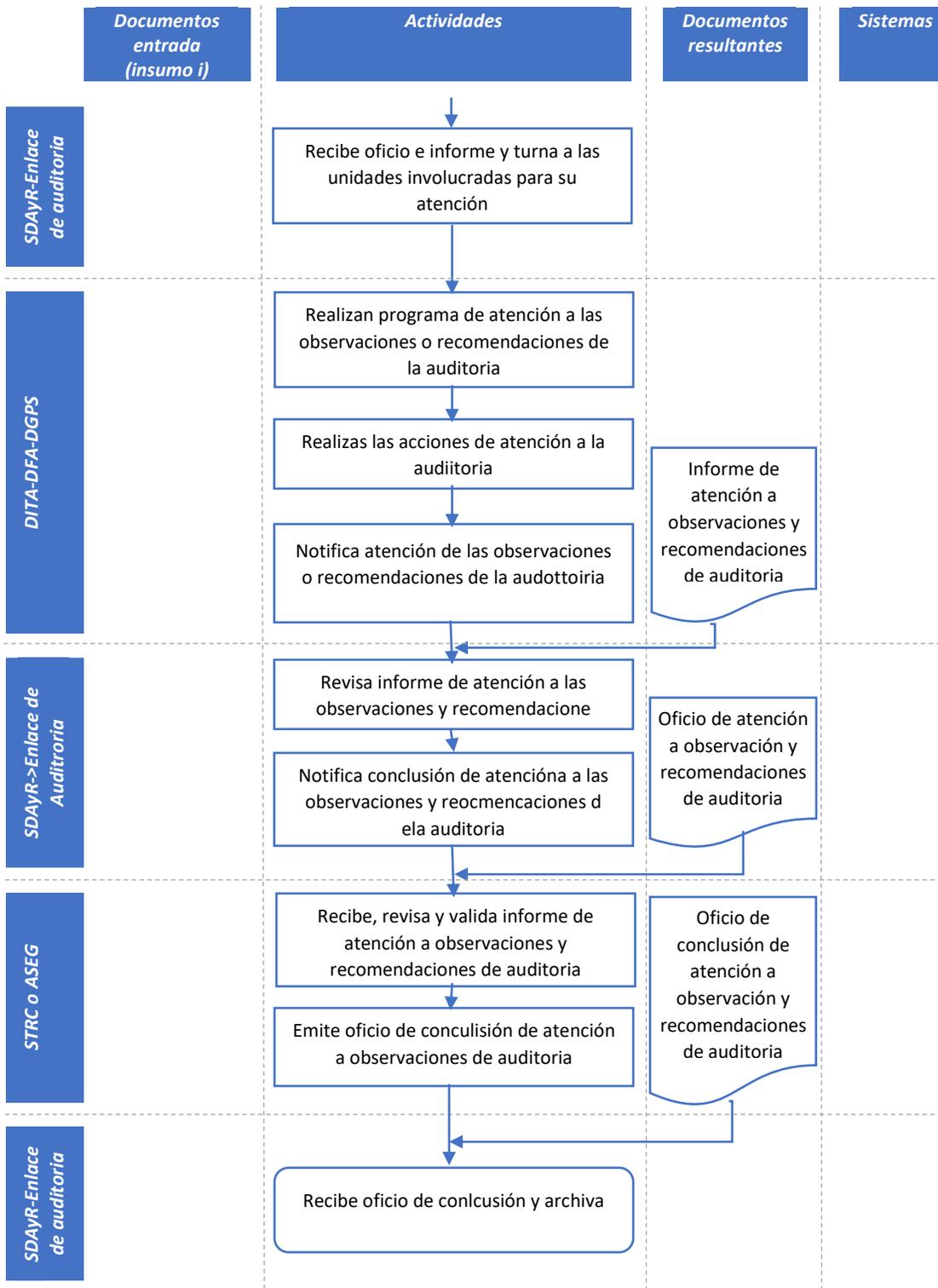
Las Reglas de Operación establecen los mecanismos de Auditoría y evaluación gubernamental, precisando que los recursos estatales y su aplicación podrán ser auditados por la STRC y por la ASEG, o la instancia que este facultada para ello. Sin embargo, estas acciones dependen del Programa de Auditorías de los órganos de fiscalización anteriores, que puede incluir al programa o no, y definen los tipos de auditoría que se implementaran.

Por otro lado las misma Reglas de Operación se establece que las personas beneficiadas podrán participar en las implementación del programa conforme a los Lineamientos para la Integración y Funcionamiento de Estructuras de Participación Social, así mismo establece que la SDAyR podrá propiciar la participación de las personas beneficiadas en los procesos de seguimiento y vigilancia del cumplimiento del objeto y metas programas y de aplicación de los recursos públicos, sin embargo no se presentaron evidencias de haberse llevado a cabo acciones de contraloría social en el ejercicio 2021.

Para el caso específico de ejercicio 2021, el programa no fue objeto de auditoría alguna por parte de los órganos fiscalizadores del estado. Sin embargo, las instancias fiscalizadoras, cuentan con un proceso establecido para implementar la auditoría. De manera general inicia con la notificación al ente auditado del inicio del proceso de auditoría, el requerimiento de la información del programa a revisar, la entrega por parte de la dependencia y la unidad responsable de la información solicitada, el inicio de la auditoría, la revisión de la información y la realización de entrevistas a los involucrados en la implementación del programa, la emisión del informe de hallazgos y resultados, así como las recomendaciones para la atención de observaciones, el programa de acciones para atención de las observaciones de auditoría, la ejecución de acciones para solventar las observaciones, el informe de la acciones realizas, y finalmente el cierre de la auditoría.

**Figura 12. Diagrama detallado del Proceso de Auditoria de aplicación de recursos**





## **Valoración del Proceso**

El proceso de auditoria es pertinente y necesario para contribuir a garantizar un buen uso de los recursos públicos y a la transparencia de su aplicación. A pesar de su importancia, los resultados de la auditoria se presentan de forma desfasada y posterior al cierre del ejercicio presupuestal auditado, por lo que el uso de los resultados se refleja en ejercicios posterior, este un aspecto a mejorar, para que los programas tengan acciones de mejora de manera más temprana.

### **iii. Rendición de Cuentas**

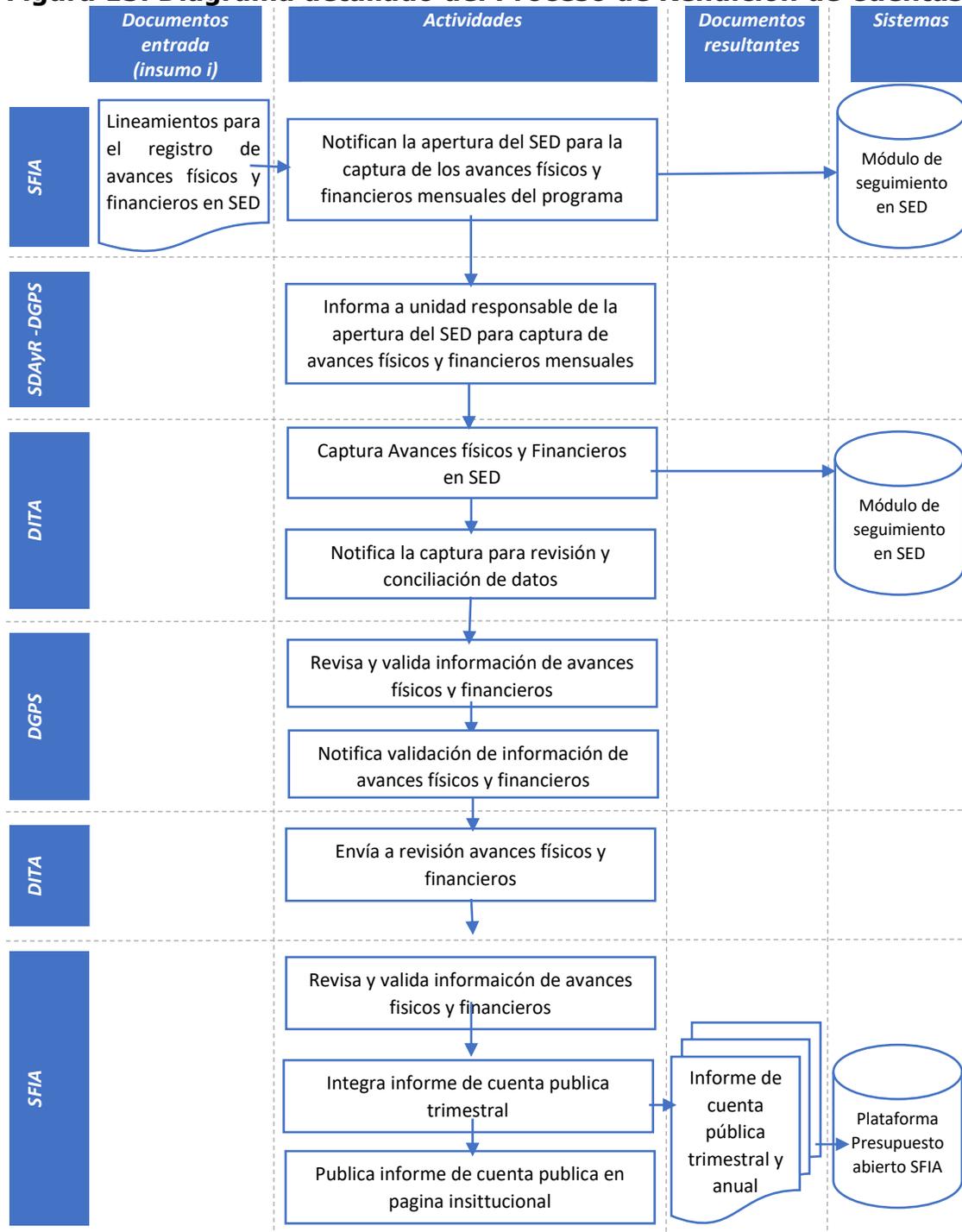
La rendición de cuentas por parte de la UR del programa se lleva a cabo conforme los señalan los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del estado de Guanajuato que establece que el registro de los avances físicos-financieros se realizará en la Plataforma Estatal de Información y/o en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

Utilizando como insumo los informes mensuales capturados en el SED, la SFIA como responsable del proceso seguimiento en el estado, elabora el informe trimestral de la cuenta pública, la cual es publicada en la página web de la dependencia señalada. En este informe se evidencia el avance físico y financiero de acuerdo con lo programado y a lo autorizado en el presupuesto del programa.

## **Valoración del Proceso**

El proceso de rendición de cuentas es pertinente, oportuno y adecuado, al estar debidamente normado por la SFIA y con la realización oportuna de los informes mensuales y trimestrales, se tienen los elementos suficientes en términos de calidad y cantidad para la emisión de la cuenta pública.

**Figura 13. Diagrama detallado del Proceso de Rendición de Cuentas**



Aun cuando el SED es un sistema informático de acceso exclusivo para los funcionarios de las dependencias estatales, su vinculación con el portal de SFIA (<http://portaldgi.guanajuato.gob.mx/CuentaPublica/public/main>) relacionado

con la cuenta pública y del portal del presupuesto ciudadano (<https://presupuestoabierto.guanajuato.gob.mx/#/proyectosInversion>) donde se publican los avances trimestrales del presupuesto, se dan las facilidades necesarias para su consulta por parte de la ciudadanía.

## VIII. MONITOREO

### i. Reporte mensual de avances físicos y financieros

Como se especificó en la rendición de cuentas, los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, establecen que el registro de los avances físicos-financieros que corresponden a las acciones de monitoreo y evaluación que se lleva a cabo en el SED. Por otro lado, también establece las especificaciones que debe contener el reporte de entregables del Monitoreo precisando entre otras los avances físicos con respecto a la meta anual y el cumplimiento físico respecto al calendarizado.

Así el programa cumplió con los informes mensuales de avances físicos y financieros en el SED, que como lo especifica la SFIA deben reflejarse en el SED en los siete días hábiles posteriores al término del mes a reportar. Estas acciones se realizan de manera coordinada por parte de la UR del programa y la DGPS, esta última que verifica que los avances correspondan con lo realmente ejercido por el programa. Una vez que se verifican su congruencia, se envían a la SFIA mediante el SED.

Con las acciones anteriores se considera que este proceso tiene una pertinencia y la oportunidad requerida para la toma de decisiones en la implementación del programa.

Este flujograma se incluye en el Proceso de Rendición de cuentas al igual que la valoración del proceso.

#### **Valoración del Proceso**

El proceso de Reporte mensual de avances físicos y financieros es pertinente, oportuno y adecuado, al estar debidamente normado por la SFIA y con la realización oportuna de los informes mensuales y trimestrales, se tienen los elementos suficientes en términos de calidad y cantidad para la emisión de la cuenta pública. Sin embargo, se considera que no es suficiente, derivado se ha

identificado que con frecuencia no se utiliza la información disponible en la toma de decisiones para mejorar el desempeño del programa.

## IX. MACROPROCESO DE EVALUACIÓN

### i. Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado

De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato, la integración de la Agenda Anual de Evaluación deberá realizarse en el mes de enero del ejercicio fiscal en curso, solicitándose por parte del organismo coordinador que en este caso es el IPLANEG, la relación de programas y el tipo de evaluación a ser incluida en dicha agenda.

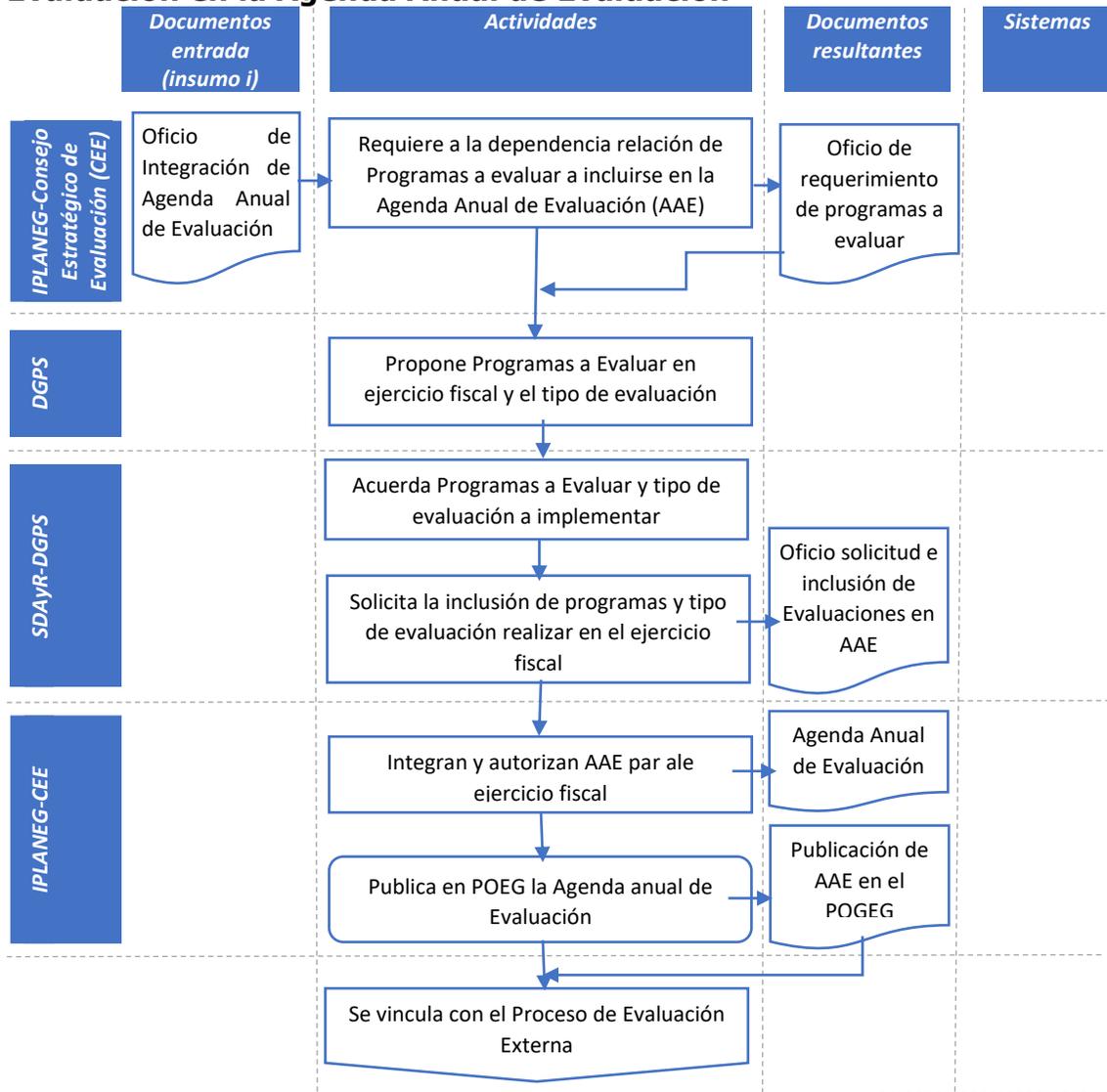
La DGPS considerando el horizonte de evaluación de cada programa, así como las evaluaciones a realizarse a proyectos bajo responsabilidad de la SDAyR por otras dependencias gubernamentales y a la disponibilidad presupuestal, propone de manera estratégica al titular de la dependiente, que programas serán sujetos a evaluación. El titular de considerarlo pertinente comunica de manera oficial al IPLANEG los programas y tipos de evaluación a ser incluidos en la Agenda Anual de Evaluación. El IPLANEG presenta al Consejo Estratégico de Evaluación la propuesta de Agenda Anual de Evaluación para su aprobación y de ser procedente, se gestiona su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado.

Es preciso mencionar que el programa no está sujeto a evaluación en todos los ejercicios presupuestales, pues se realiza una selección conforme a las necesidades de evaluación de todos los programas de la dependencia. Para el caso específico del ejercicio 2021, si se consideró la evaluación del programa.

#### **Valoración del Proceso**

El proceso de inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del estado es pertinente y necesario, con un área de mejora en su oportunidad en la publicación. Esto porque generalmente se realiza en los meses de mayo o junio, limitando los tiempos en la ejecución en el ciclo presupuestal evaluado.

**Figura 14. Diagrama detallado del Proceso de Inclusión de la Evaluación en la Agenda Anual de Evaluación**



## ii. Evaluación Externa del Programa

Las Reglas de Operación establecen que la DGPS definirá el momento de iniciar la evaluación, considerando para ello el tipo de evaluación implementar de acuerdo a lo programado o a lo que disponga la Secretaría.

El proceso inicia con la elaboración de los términos de referencia para el tipo de evaluación a implementarse, los cuales se encuentra a alineados a los que

se emiten por parte del CONEVAL o de la SHCP, o bien los publicado por el IPLANEG de existir.

Considerando la disponibilidad presupuestal y la cantidad de evaluaciones que realizara la dependencia directamente con cargo a su presupuesto, se definen los mecanismos para la contratación de los trabajos de la evaluación. En este caso por estar dentro de los casos de excepción en la Ley de Contrataciones Públicas para el Estado de Guanajuato, el procedimiento se realizado por convocatoria pública mediante el portal de la SDAyR, donde se establecen los plazos para la presentación de las propuestas técnicas y económicas conforme a las bases de participación y los términos de referencia.

Recibida las propuestas se evalúan y se determina al proveedor que se le adjudicaran los trabajos, para posteriormente proceder a su contratación.

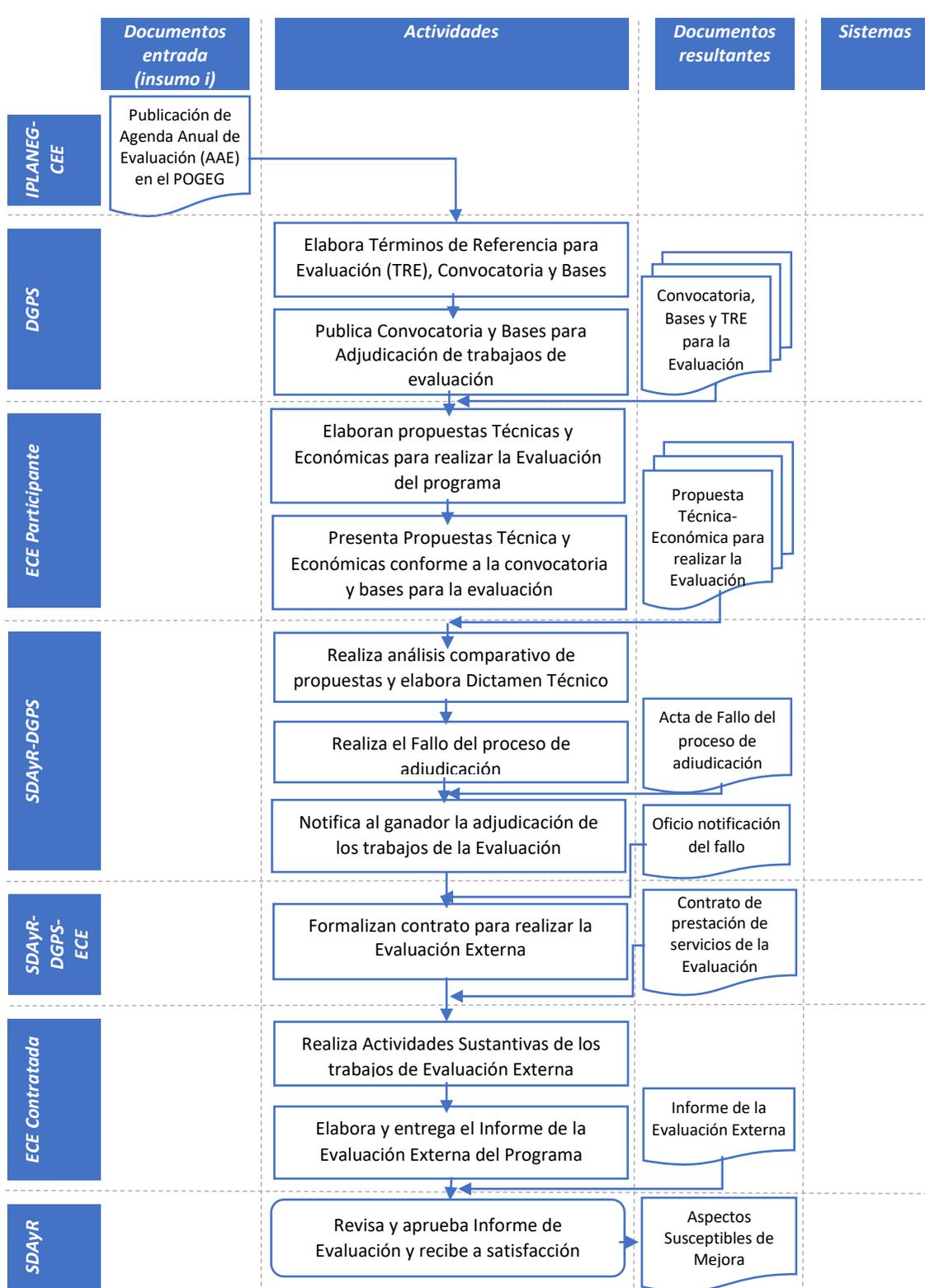
La entidad evaluadora, conforme a los términos de referencia realiza la evaluación del programa, sujetándose al calendograma de actividades sustantivas de la evaluación, culminando con la entrega del informe de evaluación previamente aprobado por la DGPS y la determinación de los Aspectos susceptibles de Mejora que se derivan de las recomendaciones de la Evaluación.

### **Valoración del Proceso**

El proceso de la evaluación externa del programa es pertinente y necesario para contribuir a garantizar un buen uso de los recursos públicos y a la transparencia de su aplicación, sin embargo, derivado del proceso anterior, su ejecución se considera desfasada con la ejecución del ciclo presupuestal evaluado, más cuando la evaluación como es el caso de la de procesos, su utilidad se ve comprometida en cuanto al uso de los resultados y de las recomendaciones para la mejora de la implementación y desempeño del programa. Por otro lado, al realizarse las evaluaciones de manera discontinua en los ejercicios presupuestales, presenta debilidades en cuanto a evidenciar

su eficacia y eficiencia en términos de la problemática atendida, los avances en su solución y el logro de sus objetivos.

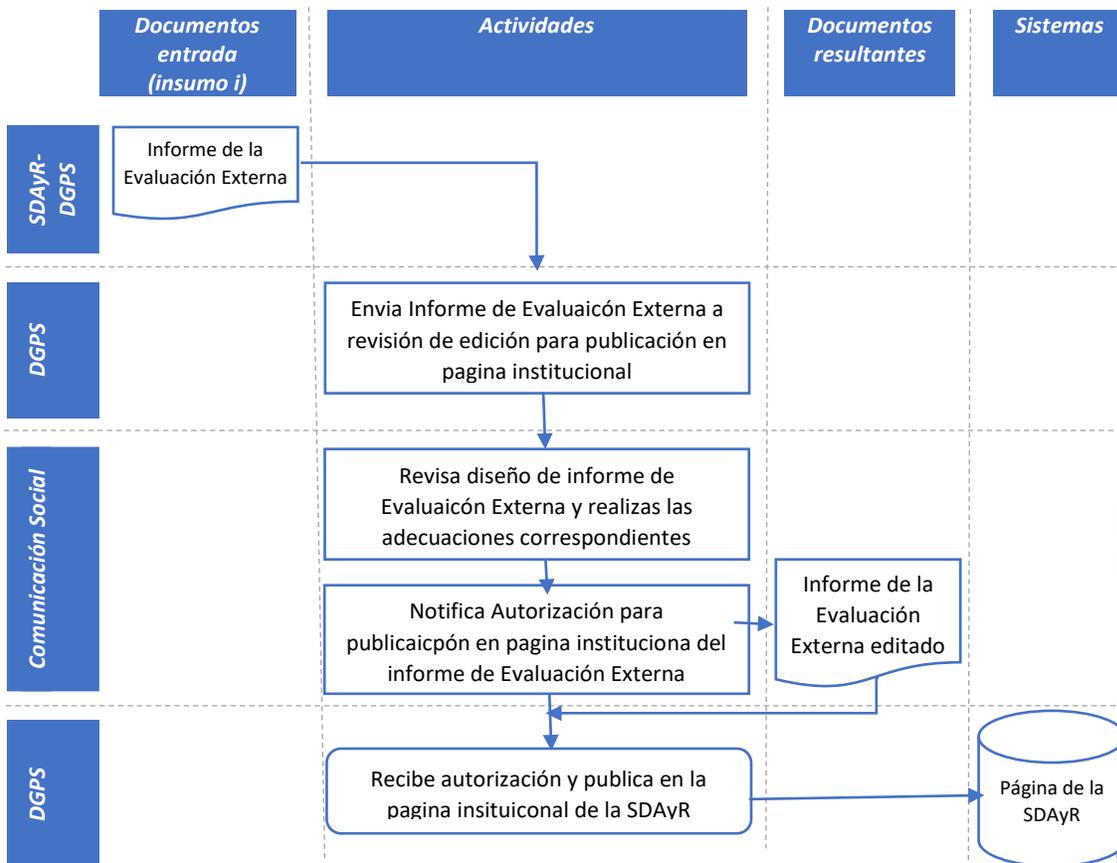
**Figura 14. Diagrama detallado del proceso de Evaluación**



### iii. Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación

Una vez entregado se realiza la publicación en el portal web de la SDAyR conforme lo disponen Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato, además se realiza la ficha de difusión de los resultados de la evaluación definida por la CONAC.

**Figura 15. Diagrama detallado del proceso de Publicación y difusión de resultados de la Evaluación**



## **Valoración del Proceso**

El proceso de publicación y difusión de los resultados de la evaluación es pertinente, y necesario para propiciar el uso de estos para la mejora del programa, sin embargo, se requiere trabajar en la oportunidad derivado de los desfases en los dos procesos anteriores.

## 6. Medición de atributos de los Macroprocesos y Procesos

La medición de los atributos de los procesos considero las dimensiones de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los macroprocesos y procesos, definidos en el mapa de procesos del Programa. Para lo cual se definen los atributos conforme a lo siguiente:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Programa.

Para la medición de los atributos la valoración se consideró una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos del Programa a partir del siguiente esquema de puntuación:

- Eficacia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- Oportunidad:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.

- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.
  
- Suficiencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.
  
- Pertinencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global consideró el total de puntos posibles de obtener ( $5 \times 4 = 20$  puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos del Programa ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles  $\{[(y/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Programa.}$

**Tabla 1. Medición de los atributos del Macroproceso de Planeación**

Macroproceso Planeación	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Planeación	3.00	Se requiere que el producto de este proceso sea un documento diagnóstico que refleje la gestión e implementación del programa
Programación	3.00	Se requiere que el producto de este proceso sea un documento diagnóstico que refleje la gestión e implementación del programa
Presupuestación	4.00	Las asignaciones presupuestales deben ser el reflejo de la planeación y la presupuestación, aspecto que no se cumple.
Elaboración de Reglas de Operación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		<i>75.00</i>

Macroproceso Planeación	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Planeación	5.00	
Programación	5.00	
Presupuestación	5.00	
Elaboración de Reglas de Operación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		<i>100.00</i>

Macroproceso Planeación	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Planeación	5.00	
Programación	5.00	
Presupuestación	4.00	Las asignaciones presupuestales no son resultado del proceso de planeación y programación
Elaboración de Reglas de Operación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		<i>95.00</i>

Macroproceso Planeación	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Planeación	5.00	
Programación	5.00	
Presupuestación	5.00	
Elaboración de Reglas de Operación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		<i>100.00</i>

Macroproceso Planeación	Global (puntos)	Argumento o justificación
Planeación	4.50	
Programación	4.50	
Presupuestación	4.50	
Elaboración de Reglas de Operación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		92.5

### Hallazgos del Macroproceso de Planeación

La medición de los atributos del Macro Proceso de Planeación se ubican en un puntaje de 92.50. Los aspectos relevantes de los procesos que integran la planeación, refleja la necesidad de conjuntar las visiones del programa dejando atrás la fusión de sus precedentes, con una definición precisa de punto de llegada del Programa de Reconversión Productiva, que debe reflejarse en un documento diagnóstico de la problemática que da origen al programa y las estrategias y acciones para atenderla, así mismo resalta la importancia de que el presupuesto se derive de las acciones planteadas en dicho documento en términos de su magnitud y cobertura de la población objetivo, para atender la problemática en el corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 2. Medición de los atributos del Macroproceso de Comunicación**

Macroproceso Comunicación	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Publicación de Reglas de Operación	5.00	
Difusión de Reglas de Operación	3.00	Por la visión diferenciada de las objetivo y acciones del programa por parte de los responsables operativos de los componentes del programa que dificultan la dirección y focalización de la difusión.
Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes	3.00	Las múltiples convocatorias para acceder a los apoyos del programa, reflejan la falta de una definición clara de las estrategias de atención de la problemática y de la población objetivo.
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		73.33

Macroproceso Comunicación	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Publicación de Reglas de Operación	5.00	

Difusión de Reglas de Operación	5.00	
Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes	3.00	Al requerirse más de una publicación para recibir solicitudes, se pierde la oportunidad de la presentación de las solicitudes
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>	86.67	

Macroproceso Comunicación	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Publicación de Reglas de Operación	5.00	
Difusión de Reglas de Operación	5.00	
Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes	3.00	Al requerirse más de una publicación para recibir solicitudes, se pierde la oportunidad de atención.
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>	86.67	

Macroproceso Comunicación	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Publicación de Reglas de Operación	5.00	
Difusión de Reglas de Operación	4.00	Por la visión diferenciada de las objetivo y acciones del programa por parte de los responsables operativos de los componentes del programa que dificultan la dirección y focalización de la difusión.
Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	93.33	

Macroproceso Comunicación	Global (puntos)	Argumento o justificación
Publicación de Reglas de Operación	5.00	
Difusión de Reglas de Operación	4.25	
Publicación de convocatoria para presentación de solicitudes	3.50	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	85.00	

### Hallazgos del Macroproceso de Comunicación

El Macroproceso de Comunicación presenta un puntaje de 85.00 en la medición de sus atributos, derivado de áreas de oportunidad en la publicación de las convocatorias como instrumento principal de comunicación con la población objetivo. La visión diferenciada de las objetivo y acciones del programa por parte de los responsables operativos de los componentes del programa dificultan la dirección y focalización de la difusión, hacia sectores específicos de

la población objetivo y hacia zonas productivas específicas, aspectos necesarios ante la limitación presupuestal.

**Tabla 3. Medición de los atributos del Macroproceso de Selección de Beneficiarios**

Macroproceso Selección de Beneficiarios	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Recepción de solicitudes	5.00	
Autorización de solicitudes	5.00	
Notificación de autorización	5.00	
Suscripción de Convenio de Participación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		<i>100.00</i>

Macroproceso Selección de Beneficiarios	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Recepción de solicitudes	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes
Autorización de solicitudes	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes
Notificación de autorización	4.00	Demora generada por la emisión de más de una convocatoria para la recepción de solicitudes.
Suscripción de Convenio de Participación	4.00	Demora generada por la emisión de más de una convocatoria para la recepción de solicitudes.
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		<i>80.00</i>

Macroproceso Selección de Beneficiarios	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Recepción de solicitudes	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes y comprometer la totalidad del presupuesto.
Autorización de solicitudes	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes y comprometer la totalidad del presupuesto.
Notificación de autorización	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes y comprometer la totalidad del presupuesto.
Suscripción de Convenio de Participación	4.00	Derivado de las varias convocatorias para la recepción de las solicitudes y comprometer la totalidad del presupuesto.
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		<i>0.80</i>

Macroproceso Selección de Beneficiarios	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Recepción de solicitudes	4.00	La falta de homologación en la recepción de solicitudes en las ejecuciones directas, de los municipios e instancias operadoras.

Autorización de solicitudes	5.00	
Notificación de autorización	5.00	
Suscripción de Convenio de Participación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		95.00

Macroproceso Selección de Beneficiarios	Global (puntos)	Argumento o justificación
Recepción de solicitudes	4.25	
Autorización de solicitudes	4.50	
Notificación de autorización	4.50	
Suscripción de Convenio de Participación	4.50	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		88.75

### Hallazgos del Macroproceso de Selección de Beneficiarios

La Selección de Beneficiarios como Macroproceso presenta un puntaje de 88.75 en la medición de sus atributos, calificación que refleja áreas mejora que se derivan en parte de las varias convocatorias requeridas para comprometer los recursos asignados, y que resultan en una demora en los procesos de selección de beneficiarios. Estos aspectos merman la calificación en la oportunidad de los procesos y la suficiencia de estos. Otro aspecto para considerar es la homologación de los procesos de selección de beneficiarios cuando existe la participación de los municipios e instancias operadoras, con los procesos de selección de beneficiarios que se realizan de manera directa por la SDAyR.

### Tabla 4. Medición de los atributos del Macroproceso de Producción de Bienes y Servicios

Macroproceso Producción de Bienes y Servicios	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Seguimiento del apoyo	5.00	
Levantamiento de Acta de Entrega Recepción	5.00	
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		1.00

Macroproceso Producción de Bienes y Servicios	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Seguimiento del apoyo	4.00	Por la demora en la adquisición de los bienes apoyados para la entrega en especie, que demanda compras consolidadas que requieren de procesos administrativos normados.
Levantamiento de Acta de Entrega Recepción	5.00	
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		90.00

Macroproceso Producción de Bienes y Servicios	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Seguimiento del apoyo	5.00	
Levantamiento de Acta de Entrega Recepción	5.00	
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		100.00

Macroproceso Producción de Bienes y Servicios	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Seguimiento del apoyo	5.00	
Levantamiento de Acta de Entrega Recepción	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		100.00

Macroproceso Producción de Bienes y Servicios	Global (puntos)	Argumento o justificación
Seguimiento del apoyo	4.75	
Levantamiento de Acta de Entrega Recepción	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		97.50

### Hallazgos del Macroproceso de Producción de Bienes y Servicios

El Macroproceso de Producción de Bienes y Servicios obtuvo un puntaje de 97.50 en la medición de sus atributos, en donde la oportunidad puede afectarse en la entrega en especie de los apoyos, generalmente autorizados a los municipios e instancias operadoras y que están relacionados con la adquisición de forma consolidada de algunos insumos productivos utilizados en los procesos productivos de los cultivos fomentados y que requiere la observancia de procesos administrativos normados en leyes o reglamentos institucionales.

**Tabla 5. Medición de los atributos del Macroproceso de Entrega de Bienes y Servicios**

Macroproceso Entrega de Bienes y Servicios	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Trámite de Pago del Apoyo	5.00	
Pago del apoyo autorizado	5.00	
Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio	4.00	Por las dificultades administrativas de municipios para la integración de los expedientes y comprobación de los apoyos otorgados a las unidades de producción.
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		93.33

Macroproceso Entrega de Bienes y Servicios	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Trámite de Pago del Apoyo	5.00	
Pago del apoyo autorizado	5.00	
Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio	4.00	Por las dificultades administrativas de municipios para la integración de los expedientes y comprobación de los apoyos otorgados a las unidades de producción.
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		93.33

Macroproceso Entrega de Bienes y Servicios	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Trámite de Pago del Apoyo	5.00	
Pago del apoyo autorizado	5.00	
Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio	5.00	
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		1.00

Macroproceso Entrega de Bienes y Servicios	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Trámite de Pago del Apoyo	5.00	
Pago del apoyo autorizado	5.00	
Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		100.00

Macroproceso Entrega de Bienes y Servicios	Global (puntos)	Argumento o justificación
Trámite de Pago del Apoyo	5.00	
Pago del apoyo autorizado	5.00	
Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio	4.50	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		96.67

## Hallazgos del Macroproceso de Entrega de Bienes y Servicios

El Macroproceso de Entrega de Bienes y Servicios obtuvo un puntaje de 96.67 en la medición de sus atributos, con áreas de mejora en el Levantamiento del Acta Finiquito del Convenio, en los casos donde el municipio participa como dispersora de los apoyos, presentándose dificultades para la integración de los expedientes y la comprobación de la entrega de los apoyos, lo anterior derivado de las limitaciones y de las prioridades de la administración municipal.

## Medición de los atributos del Macroproceso Inspección y Seguimiento. (No se valora por no realizarse en el programa)

**Tabla 7. Medición de los atributos del Macroproceso de Control**

Macroproceso de Control	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Auditoría de la aplicación de recursos	5.00	
Rendición de Cuentas	5.00	
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		100.00

Macroproceso de Control	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Auditoría de la aplicación de recursos	4.00	Los resultados de la auditoria se presentan de forma desfasada y posterior al cierre del ejercicio presupuestal auditado, por lo que el uso de los resultados se refleja en ejercicios posterior.
Rendición de Cuentas	5.00	
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		90.00

Macroproceso de Control	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Auditoría de la aplicación de recursos	5.00	
Rendición de Cuentas	5.00	
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		100.00

Macroproceso de Control	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Auditoría de la aplicación de recursos	5.00	
Rendición de Cuentas	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		<i>100.00</i>

Macroproceso Planeación	Global (puntos)	Argumento o justificación
Auditoría de la aplicación de recursos	4.75	
Rendición de Cuentas	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		<i>97.50</i>

### Hallazgos del Macroproceso de Control

El Macroproceso de Control alcanzo un puntaje de 97.50 en la medición de sus atributos, donde el proceso de auditoría de la aplicación de los recursos tiene como característica la falta de oportunidad de sus resultados, para mejorar los procesos de asignación de los recursos, puesto que normalmente se hacen en el año fiscal posterior al auditado.

**Tabla 8. Medición de los atributos del Macroproceso de Monitoreo**

Macroproceso Monitoreo	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Reporte mensual de avances físicos y financieros	4.00	La información generada no se utiliza en la toma de decisiones para mejorar el desempeño del programa
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		<i>80.00</i>

Macroproceso Monitoreo	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Reporte mensual de avances físicos y financieros	5.00	
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		<i>100.00</i>

Macroproceso Monitoreo	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Reporte mensual de avances físicos y financieros	4	La información generada no se utiliza en la toma de decisiones para mejorar el desempeño del programa
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>		<i>80.00</i>

Macroproceso Monitoreo	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Reporte mensual de avances físicos y financieros	5	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		100.00

Macroproceso Monitoreo	Global (puntos)	Argumento o justificación
Reporte mensual de avances físicos y financieros	4.75	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>		90.00

### Hallazgos del Macroproceso de Monitoreo

El Macroproceso de Monitoreo alcanzó un puntaje de 90.00 en la medición de sus atributos, donde se considera que el uso de la información generada en el monitoreo, no es utilizada para la mejora de los resultados e impactos, así como de los procesos operativos del programa.

**Tabla 7. Medición de los atributos del Macroproceso de Evaluación**

Macroproceso Evaluación	Eficacia (puntos)	Argumento o justificación
Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	5.00	
Evaluación Externa del Programa	5.00	
Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	4.00	El limitado uso de los resultados y de las recomendaciones para la mejora de la implementación y desempeño del programa, derivado del desfase de la evaluación
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>		93.33

Macroproceso Evaluación	Oportunidad (puntos)	Argumento o justificación
Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	4.00	La Agenda Anual de Evaluación se publica en mayo o junio, limitando los tiempos en la ejecución en el ciclo presupuestal evaluado
Evaluación Externa del Programa	4.00	La evaluación generalmente se realiza en el 4 trimestre del año finalizando en el siguiente año, limitando el uso de los resultados.
Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	4.00	La publicación del informe de evaluación se realiza al año fiscal siguiente al ejercicio evaluado, limitado el uso de los resultados.
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>		80.00

Macroproceso Evaluación	Suficiencia (puntos)	Argumento o justificación
Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	5.00	
Evaluación Externa del Programa	5.00	
Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	4.00	El limitado uso de los resultados y de las recomendaciones para la mejora de la implementación y desempeño del programa, derivado del desfase de la evaluación
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>	93.33	

Macroproceso Evaluación	Pertinencia (puntos)	Argumento o justificación
Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	5.00	
Evaluación Externa del Programa	5.00	
Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	5.00	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	100.00	

Macroproceso Evaluación	Global (puntos)	Argumento o justificación
Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	4.75	
Evaluación Externa del Programa	4.75	
Proceso de Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	4.25	
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	91.67	

### Hallazgos del Macroproceso de Evaluación

El Macroproceso de Evaluación alcanzo un puntaje de 93.33 en la medición de sus atributos, presentando como área de mejora la oportunidad en su implementación y la obtención de sus resultados, esto limita la disponibilidad de información para la toma de decisiones en con oportunidad. Información que normalmente se tiene en el su primer trimestre del año posterior. Por otro lado, el programa no realiza su evaluación de manera continua (año con año), por las limitaciones presupuestales.

## 7. Hallazgos y resultados de los Macroprocesos

### **Macroproceso de Planeación**

- El macroproceso de planeación parte de una visión diferenciada de la problemática, objetivos y estrategias de atención, que además no se reflejan en un documento diagnóstico derivado del análisis de la de la problemática que da origen al programa, donde se vislumbren las estrategias y acciones para atenderla
- El presupuesto destinado al programa, no se deriva de análisis de las estrategias y acciones para atender la problemática determinadas en la planeación, obedeciendo más a un proceso de negociación con las instancias responsables del presupuesto y al historial de asignaciones financieras al programa en ejercicios anteriores.

### **Macroproceso de Comunicación**

- Por la visión diferenciada de las objetivo y acciones del programa por parte de los responsables operativos de los componentes del programa, que dificultan la dirección y focalización de la difusión, hacia sectores específicos de la población objetivo y hacia zonas productivas específicas
- El programa requirió de varias convocatorias para comprometer la totalidad del recurso financiero asignado, esto propicia una falta de oportunidad en el ciclo operativo del programa.

### **Macroproceso de Selección de Beneficiarios**

- Derivado de las múltiples convocatorias realizadas propicio una demora en los procesos de selección de beneficiarios.
- Existe una diferenciación de los procesos de selección de beneficiarios cuando existe la participación de los municipios e instancias operadoras, siendo más laxa cuando el solicitante lo hace por ese conducto.

### **Macroproceso de Producción de Bienes y Servicios**

- La oportunidad en Producción de Bienes y Servicios se ve afectada por la emisión de varias convocatorias, que demoran de selección de beneficiarios, y que son necesaria para la producción de los bienes y servicios.
- La adquisición de los bienes apoyados para la entrega en especie como son insumos agrícolas, que se adquieren de manera consolidada, requieren de procesos administrativos normados que aletargan el proceso de entrega a los beneficiarios

### **Macroproceso de Entrega de Bienes y Servicios**

- El levantamiento del acta de finiquito del convenio cuando existe la participación de los municipios presenta dificultades administrativas para la integración de los expedientes y comprobación de los apoyos otorgados a las unidades de producción, derivada de las limitaciones administrativas y prioridades de la administración municipal.

### **Macroproceso de Control**

- El proceso de auditoría de la aplicación de los recursos se caracteriza por la falta de oportunidad de sus resultados, lo que limita el uso de los resultados de las auditorias para mejorar los procesos de asignación de los recursos, pues normalmente se hacen en el año fiscal posterior al ejercicio auditado.

### **Hallazgos del Macroproceso de Monitoreo**

- El Monitoreo del programa enfrenta como principal limitante el uso de la información contenida en los avances físicos y financieros, que permita la toma de decisiones para la mejora de los resultados e impactos, así como de los procesos operativos del programa.

### **Hallazgos del Macroproceso de Evaluación**

- Los procesos de Evaluación del programa carecen de oportunidad en su implementación y en la obtención de sus resultados, esto limitando la oportunidad de la información para la toma de decisiones
- La evaluación del programa no se realiza de manera continua (año con año), por las limitaciones presupuestales, lo que limita la mejora continua de los distintos procesos del programa y sus resultados.

## 8. Recomendaciones

- Consolidar el Macroproceso de Planeación consolidando la visión estratégica del programa, que culmine con la elaboración del documento de planeación que incluya entre otros el análisis de la problemática que pretende solucionar el programa, las estrategias, acciones, la cobertura de la población objetivo y los indicadores que permitan la medición del cumplimiento de los objetivos y del desempeño del programa.
- Determinar con base al documento de planeación los alcances del programa en el corto, mediano y largo plazo, vinculados a la determinación de las necesidades presupuestales del programa, así como de metas específicas de los indicadores de gestión y resultados de este.
- Considerando una visión única del programa, definir con precisión el punto de llegada del programa considerando la atención de su población objetivo y su distribución geográfica, para realizar la difusión de manera focalizada.
- Homologar el proceso de selección de beneficiarios, estandarizando el proceso de los municipios y de las instancias operativas e igualarlo al que se realiza cuando es una ejecución directa de la SDAyR, en específico en el proceso de recepción de solicitudes del programa.
- Derivado de la temporalidad de las acciones de los Macroprocesos de Control, Monitoreo y Evaluación, y su relación con el macroproceso de Planeación, es necesario realizar y documentar dichos macroprocesos de manera integral que permita la vinculación de sus procesos, con la finalidad de incrementar la utilidad de la información generada en el control, monitoreo y evaluación externa, de tal manera que sea insumo estratégico en la planeación y contar con una gestión más eficiente del programa de principio a fin.
- Adicionalmente, es necesario darle el mayor peso posible a la Planeación Estratégica de manera que se involucre a los actores relevantes de la operación en la definición de las metas y los objetivos a través de una

planeación participativa en la que, además, se les mantenga comunicados sobre los productos de los procesos como el de Monitoreo y Evaluación Externa. Asimismo, es fundamental llevar a cabo un seguimiento puntual de los resultados de los indicadores de resultados para que estos procesos, impacten en la mejora de la gestión del Programa.

## Bibliografía

CEPAL (2015). Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Congreso del Estado de Guanajuato. (2018). Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato. Publicado en Periódico Oficial del Gobierno del Estado el 21 de septiembre de 2018.

CONEVAL (2013). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos a Programas de Desarrollo Social 2013. Guía Temática de Entrevista a Profundidad.

CONEVAL (2013). Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos a Programas de Desarrollo Social 2013. Batería de preguntas y temas guía, para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

Gobierno del Estado de Guanajuato (2019). Actualización Programa de Gobierno 2018-2024. Recuperado en: <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/01-APG.pdf>

Gobierno del Estado de Guanajuato-Periódico Oficial. 21 diciembre 2012. Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

Gobierno del Estado de Guanajuato (2021). Actualización Programa Sectorial Economía para todos 2019-2024. Recuperado de: <https://iplaneg.guanajuato.gob.mx/wp-content/uploads/PS-Economia-para-todos.pdf>

IPLANEG (2018). Plan Estatal de Desarrollo. Recuperado en: <http://plangto2040.iplaneg.net/wp-content/uploads/2019/01/02-D-Economia.pdf>.

SDAyR (2021). Manual de la Organización de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato. Celaya, Gto. Mex.

SDAyR (2018). Evaluación Específica de Desempeño y Resultados 2018 del Programa Q0162 Cultivos de Alternativa. Recuperado de: [https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/evaluaciones/2018/Informes\\_Evaluacion/Q0162\\_Informe\\_Evaluacion\\_EDR\\_Cultivos\\_de\\_Alternativa\\_2018.pdf](https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/evaluaciones/2018/Informes_Evaluacion/Q0162_Informe_Evaluacion_EDR_Cultivos_de_Alternativa_2018.pdf).

SDAyR (2017). Evaluación Específica de Desempeño y Resultados 2017 del Programa Q0170 Programa Frutícola. Recuperado de: [https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/evaluaciones/2017/Evaluacion\\_Fruticola.pdf](https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/evaluaciones/2017/Evaluacion_Fruticola.pdf).

SDAyR. (2022). Reglas de Operación del Programa Q0162 Reconversión Productiva.

SDAyR. (2021). Reglas de Operación del Programa Q0162 Reconversión Productiva.

SFIA (2020). Paquete Fiscal 2021. Modelo Presupuestario del Estado de Guanajuato.

Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (2020). Cuenta Pública de proyectos y programas. Recuperado de: <http://portaldgi.guanajuato.gob.mx/CuentaPublica/public/main>

SHCP (2017). Metodología del Marco Lógico. Matriz de Indicadores para Resultados.

SHCP (2019). Evaluación de Políticas y Programas Públicos. Evaluación de Procesos. Recuperado de: <https://www.mexicox.gob.mx/>.

## Apéndices

## Apéndice I. Ficha técnica de identificación del Programa Reconversión Productiva

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	<b>08 Agropecuario</b>
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el programa	<b>Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR)</b>
	Unidad(es) Responsable(s)	<b>Dirección de Innovación Tecnológica Agrícola (DITA)</b>
	Modalidad y Clave Presupuestal	<b>Q0162</b>
	Nombre del programa	<b>Reconversión Productiva</b>
	Año de Inicio de operaciones	<b>2020</b>
	Responsable titular del programa	<b>Ing. José Francisco Becerra Verdín</b>
	Teléfono de contacto	<b>4616626500</b>
	Correo electrónico de contacto	<b>jfbecerra@guajuato.gob.mx</b>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	<b>Fomentar la reconversión productiva de las unidades de producción agroalimentaria mediante la planeación estratégica de la vocación productiva y la mejora de los procesos productivos que generen mayor valor de los productos agroalimentarios</b>
	Principal Normativa	<b>Ley de Presupuesto de Egresos del Estado de Guanajuato del ejercicio 2021 Reglas de Operación</b>
	Objetivo del PND al que está alineado	<b>Objetivo 1. Lograr la autosuficiencia alimentaria vía el aumento de la producción y la productividad agropecuaria y acuícola pesquera.</b>
	Objetivo del PED 2040 al que está alineado	<b>2.4.1. Consolidar un sector agroalimentario productivo, que garantice la seguridad alimentaria en el estado</b>
	Objetivo del PG 2018-2020 al que está alineado	<b>4.2.3 Incrementar la productividad y la rentabilidad en el sector agroalimentario</b>
	Estrategia del PG 2018-2020 al que está alineado	<b>4.2.3.3. Fortalecer la innovación tecnológica del sector agroalimentario.</b>
	Programa Sectorial derivado del PG al que está alineado	<b>Programa Sectorial Economía para Todos</b>
	Objetivo del Programa Sectorial, al que está alineado	<b>Objetivo estratégico: Incrementar la productividad y rentabilidad del sector agroalimentario, para el desarrollo económico sostenible de las unidades de producción del Estado. Contribución con</b>
Indicador incorporado en el Nivel de Fin de la MIR del Programa	<b>Porcentaje de incremento de la rentabilidad de las unidades</b>	

		<b>de producción agroalimentarias con actividad agrícola apoyadas por el programa</b>
	Propósito del Programa	<b>Unidades de Producción Agroalimentaria con actividad agrícola con reconversión productiva en sus procesos de producción</b>
<b>Problema público o necesidad que atiende</b>		<b>Unidades de Producción Agroalimentaria con prácticas productivas tradicionales poco sustentables y con patrones de cultivo no acordes a la vocación productiva de las regiones y a la demandan del mercado.</b>
<b>Población potencial</b>	Definición	<b>Unidades de Producción agroalimentarias con actividad, agrícola, pecuaria, pesca y forestal</b>
	Unidad de medida	<b>Unidad de Producción Agroalimentaria</b>
	Cuantificación	<b>152,965</b>
<b>Población objetivo</b>	Definición	<b>Unidades de producción agroalimentarias económicamente activas dedicadas a la producción agrícola</b>
	Unidad de medida	<b>Unidad de Producción Agroalimentaria</b>
	Cuantificación	<b>145,932</b>
<b>Población atendida</b>	Definición	<b>Unidades de producción agroalimentarias con producción diversificada que cumplan con los requisitos de Reglas de Operación</b>
	Unidad de medida	<b>Unidad de Producción Agroalimentaria</b>
	Cuantificación	<b>1,700</b>
<b>Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	<b>15,000,000.00</b>
	Presupuesto modificado (MDP)	<b>13,433,434.99</b>
	Presupuesto ejercido (MDP)	<b>11,282,742.05</b>
<b>Cobertura geográfica (si aplica)</b>	Municipios del Estado en los que opera el Programa	46 municipios
<b>Focalización (si aplica)</b>	Unidad territorial del Programa	Zonas agrícolas del estado

## Apéndice II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa Reconversión Productiva

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Programa identificados por la instancia evaluadora					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Programa]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Programa]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Programa]
Planeación	1.1.1	Planeación	2.1.1	Documentación de iniciativa n el Banco Integrado de Proyectos	3.1.1	Aprobación de Iniciativa en el BIP
	1.1.2	Programación	2.1.2	Documentación de la iniciativa como Proyecto de Inversión Q	3.1.2	Definición de componentes y conceptos de apoyo a otorgarse por el proyecto del inversión
	1.1.3	Presupuestación	2.1.3.	Presupuestación de partidas de gasto del proyecto de inversión	3.1.3	Aprobación de las partidas de gastos y costos del proyecto de inversión
	1.1.4	Elaboración de Reglas de Operación	2.1.4	Elaboración y/o actualización de la normatividad operativa del programa	3.1.4	Aprobación de Reglas de Operación
	1.2.1	Publicación de Reglas de Operación	2.2.1	Publicación de Reglas de Operación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado...	3.2.1	Publicación de Reglas de Operación en página institucional
Comunicación	1.2.2	Difusión de las Reglas de Operación	2.2.2	Reuniones de difusión del programa con organizaciones de productores, presidencias municipales e instancias	3.2.2	
	1.2.3	Publicación de convocatoria para actuar como instancia operadora o	2.2.2	Publicación de la convocatoria para actuar como instancia operadora o	...	...

		proveedora de plantas frutales		proveedora de plantas frutales en la página institucional de la SDAYR...		
<b>Selección de destinatarios</b>	1.3.1	Recepción de Solicitudes de apoyo	2.3.1	Recepción de la documentación establecida como requisitos en las reglas de operación		
	1.3.2	Autorización de solicitudes de apoyos	2.3.2	Dictaminación técnica de la solicitud de apoyo	3.3.1	Autorización de la solicitud de apoyo por parte del comité
	1.3.3	Notificación de autorización	2.3.3	Firma de carta de aceptación del apoyo por parte del solicitante		
	1.3.4	Suscripción de Convenio de Participación	2.3.4	Firma de convenio de participación por parte de la unidad de producción y de la unidad responsable		
<b>Producción de Bienes y/o servicios</b>	1.4.1	Seguimiento del apoyo	2.4.1	Verificación en campo de la adquisición u otorgamiento del servicio autorizado		
	1.4.2	Levantamiento de Acta de Entrega Recepción...	2.4.2	Verificación física en campo de la adquisición o recepción del servicio autorizado	3.4.2	Entrega de la factura del bien objeto del apoyo
<b>Entrega de Bienes y/o servicios</b>	1.5.1	Trámite de Pago del Apoyo	2.5.1	Remisión de documentación para tramite de pago a la Dirección General de Administración y Finanzas de la SDAYR...	3.5.1	Tramite de pago ante la Secretaría de Finanzas., Inversión y Administración
	1.5.2	Pago del apoyo autorizado	2.5.2	Transferencia de recurso del apoyo a la persona	...	...

				beneficiaria o en su caso al proveedor del bien.		
	1.5.3	Acta Finiquito	2.5.3	Firma del acta finiquito al convenio de participación económica	...	...
<b>Seguimiento</b>	1.6.1	Inspección y Verificación	1.6.1	Visita de inspección para verificar el correcto uso del apoyo otorgado	...	...
	1.6.2	...	...	...	...	...
	1.6.3	...	...	...	...	...
<b>Control</b>	1.7.1	Auditoría de la aplicación de recursos	2.7.1	Auditoría a la ejecución del programa por parte de la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas o de la Auditoría Superior del Gobierno del Estado	...	...
	1.7.2	Rendición de Cuentas	2.7.2	Publicación de los avances físicos y financieros trimestrales	3.7.2	Publicación del Padrón de Beneficiarios del Programa
<b>Monitoreo</b>	1.8.1	Reporte mensual de avances físicos y financieros	2.8.1	Captura mensual en el Sistema de Evaluación al Desempeño de los avances del programa	3.8.1	Envío de los avances físicos y financieros del programa en SED a la SFIA
	1.8.2	...	...	...	...	...
<b>Evaluación Externa</b>	1.9.1	Inclusión de la evaluación del programa en la Agenda Anual de Evaluación del Estado	2.9.1	Solicitud de inclusión en la agenda anual de Evaluación	3.9.1	Publicación en el Periódico oficial del Gobierno del Estado la Agenda Anual de Evaluación con la inclusión de la evaluación del programa

	1.9.2	Evaluación Externa del Programa	2.9.2	Contratación de la evaluación del programa	3.9.2	Ejecución de la Evaluación del programa
	1.9.3	Publicación y difusión de los resultados de la evaluación	2.9.3	Publicación en la página institucional del informe de evaluación y el formato de difusión de la evaluación		
<b>Procesos o Macroprocesos del Programa identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos</b>						