

Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario P001 “Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria”

Informe Final



Coordinador General de la Evaluación:

Cinthy Rocha Santos

Coordinadora Técnica:

María Eugenia Serrano Diez

Investigadores:

Arturo Baca Millán

Víctor Hugo Espinoza Trejo

Karina Yannet Cerón Hernández

Alejandro Parada Cervantes

Noviembre, 2018

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la evaluación de una política pública es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo, metas y acciones de los programas, con el propósito de corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Para el 2018, el Programa Anual de Evaluación considera el desarrollo de una Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario P001 “Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria” de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Una evaluación de procesos busca analizar, mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, el objetivo general de esta evaluación es contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del P001 “Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria”, 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.

I. Marco de referencia de los programas modalidad P

El Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018 define a los Programas Presupuestarios de modalidad P como aquellos encargados de desempeñar las actividades del desarrollo de programas, formulación, diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, el diseño de la implementación de la operación de los programas, así como el seguimiento a su cumplimiento. Dado lo anterior, se espera que un Pp de modalidad P contenga, al menos, actividades de planeación, seguimiento y evaluación, sin embargo, no existen documentos normativos que identifiquen claramente la actuación, así como el alcance, de dichos programas.

Por tal motivo, se establecieron planteamientos para identificar las principales características de un programa presupuestario con modalidad “P”, basados en la normatividad vigente establecida en la Ley de Planeación, el Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018, la Guía Técnica para la elaboración de programas derivados del PND 2013-2018, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y el Modelo General de Procesos definido en los TdR de esta evaluación.

Por planeación nacional, se puede entender a la ordenación racional y sistemática de acciones que regulen y promuevan la actividad económica, social, política, cultural, de protección al medio ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, así

como al ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y desarrollo humano con el propósito de transformar la realidad del país, tomando como base para el ejercicio las atribuciones del Ejecutivo Federal. A su vez, la planeación nacional se encuentra dividida en tres niveles, siendo éstos el “Proyecto Nación”, refiriéndose a la imagen objetivo del proyecto de país; la vinculación de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo, y la organización de las asignaciones de recursos de los programas federales para el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios.

En lo referente al proceso de planeación, éste puede definirse, según el Modelo General de Procesos, como al proceso en el que se determina o define el problema o necesidad, así como el árbol de problemas y objetivos, población o área de enfoque potencial, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, y los recursos financieros y humanos requeridos para el cumplimiento de los objetivos del Pp.

En este sentido, las actividades de planeación derivadas de un programa presupuestario con modalidad P pueden dividirse en tres niveles, siendo éstos el nivel nacional, actividades dirigidas a la definición de objetivos y estrategias del sector derivados del Plan Nacional de Desarrollo; el nivel sectorial, actividades cuyo objetivo es la elaboración de programas sectoriales, especiales, institucionales y/o regionales; y el nivel de los programas presupuestarios, actividades alineadas con la planeación sectorial y nacional. Cualquiera que sea el caso, la planeación se realiza mediante actividades de coordinación, asesoría y facilitación de talleres o grupos de enfoque.

En lo referente a seguimiento, la Ley de Planeación establece que “Los Secretarios de Estado (...) informarán del avance y grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades fijados en la planeación nacional que, por razón de su competencia, les correspondan y de los resultados de las acciones previstas. Informarán también sobre el desarrollo y los resultados de la aplicación de los instrumentos de política económica, social, ambiental y cultural en función de dichos objetivos y prioridades.” Según el Modelo General de Procesos, el seguimiento puede definirse como al conjunto de actividades y mecanismos que permitan conocer al Pp el cómo son utilizados o aprovechados los componentes generados por el mismo por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos; en dicho proceso, se incluyen actividades que verifiquen el cumplimiento de los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, así como de los programas que de él se emanen.

Por último, en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria se identifica que “la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que

permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales”, además describe que “las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo”. En el Modelo General de Procesos se define la evaluación como el proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del PP, pero con participación de la Unidad Responsable del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, las metodologías o TdR de las mismas, la contratación de las evaluaciones externas, el recabo de información por parte del equipo evaluador y la entrega de los informes finales sobre dichas evaluaciones. Derivado de dichas actividades, se extraen los Aspectos Susceptibles de Mejora a realizarse.

No obstante, al no existir ningún lineamiento o guía que defina los criterios específicos para el diseño y operación de un programa en la modalidad P, se dificulta la revisión y análisis del mismo, pudiéndose generar imprecisiones al momento de realizar la valoración de los procesos.

II. Contexto del P001

El Pp P001 de la SAGARPA surge de la fusión en la estructura programática llevada a cabo en el año 2016, de los programas F001 “Promoción, Fomento y Difusión de las Políticas Sectoriales en materia Agropecuaria y Pesquera” y el P001 “Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios”.

El presupuesto ejercido del Programa al cierre de 2017 fue de poco más de 3.5 mil millones de pesos, representando el 5.26% del presupuesto total ejercido de la SAGARPA; si bien el Programa no presenta un porcentaje importante en cuanto al presupuesto total asignado a la Secretaría, sí lo es en su participación en el presupuesto asignado al capítulo de Servicios Personales, puesto que el monto gastado en dicho capítulo representa el 33.47% del total del sector. En lo referente a la distribución de los recursos asignados al P001 por capítulo de gasto, ésta fue de la siguiente manera: 74.85% se dirigió a Servicios Personales; 18.90% a Servicios Generales; 4.48% a Transferencias y Subsidios, y 1.77% a Materiales y Suministros. El análisis del destino de los recursos sugiere que este programa se utiliza para el pago de nómina y gastos operativos, cuestión que dista de la modalidad de planeación.

Por su parte, el Propósito de la MIR 2018, identifica el objetivo del programa como “el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas establecidas en la MIR de los Pp de la

SAGARPA”.¹ En contraste, en el Diagnóstico del P001 elaborado a partir de los cambios en la estructura programática para el ejercicio 2016, no se identifica un problema como tal, sino que se describe la necesidad de contar con “una correcta asignación de los recursos al programa que le permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA”.

Como se puede apreciar, la necesidad identificada, de naturaleza administrativa, no corresponde a un programa de modalidad P que debiera responder a una necesidad de planeación de la SAGARPA. Si, además, se observan los dos componentes de la MIR 2018 del P001, se distingue que uno de ellos (Recursos de apoyo administrativo ejercidos) corresponde a una operación administrativa, mientras que el otro (Porcentaje de programas presupuestarios de la SAGARPA con Matriz de Indicadores para Resultados mejorada) tiene sentido en un programa de planeación.

Abonando a estas inconsistencias detectadas, el presupuesto del Pp P001 se centra en financiar los gastos operativos de las instancias públicas que reciben recursos del Programa, siendo principalmente el capítulo 1000. En otras palabras, la operación se centra en apoyo administrativo, el cual se realiza a través de la programación, presupuestación, distribución y ejecución de recursos a las Unidades Responsables de la SAGARPA y algunos organismos coordinados. Esta operación es congruente con la necesidad de tipo administrativo identificada en el Diagnóstico 2016, conteniendo actividades que se asemejan más a un Programa Presupuestario de modalidad M, en el cual se “implementan actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las Oficinas Mayores o áreas homólogas” según la Clasificación. Dichas actividades son ejecutadas bajo el Componente de Apoyo Administrativo.

En lo referente a las actividades de planeación del Pp P001, tanto en el Fin, como en el Propósito y en el primer Componente de la MIR, se encuentran actividades en donde se desarrollan los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas sustantivos de la SAGARPA en los ámbitos central y estatal; dichas actividades son congruentes con la modalidad P a la que pertenece el Programa.

¹ Siendo que la MIR es la herramienta de planeación estratégica que resume los objetivos de un programa presupuestario y su alineación con la planeación nacional, y ante la falta de otro documento normativo sobre el Pp P001, se consideró a la MIR 2018 como el documento de referencia para la identificación del objetivo del programa.

En ese sentido, y ante la ambigüedad de la operación del programa, en el análisis del contexto en el que opera el P001, descrito a continuación, se incluye a ambos componentes (Planeación y Apoyo Administrativo) como si fuesen dos programas independientes:

Tabla 1. Aspectos de diseño del Pp P001 por componente

Concepto	Componente de Planeación	Componente de Apoyo Administrativo
Vinculación del P001 con el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno	Objetivo 2. Fortalecer el presupuesto basado en resultados a fin de mejorar el desempeño de la Administración Pública Federal y el gasto federalizado.	Objetivo 3. Optimizar el uso de los recursos en la Administración Pública Federal.
Problema o necesidad que atiende	Necesidad de contar con actividades de planeación, seguimiento y evaluación para los programas que operan las instancias públicas de la SAGARPA y en su sector.	Necesidad de contar con recurso que permitan a las instancias públicas de la SAGARPA y su sector, solventar los gastos administrativos.
Área de enfoque objetivo	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que realicen actividades de planeación. ✓ 19 Unidades Responsables de la SAGARPA ✓ 33 Delegaciones ✓ 7 Órganos desconcentrados ✓ 7 Órganos descentralizados ✓ 1 Fideicomisos	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que reciban recursos del programa Pp P001 para ejercer en gastos administrativos. ✓ 23 Unidades Responsables de la SAGARPA ✓ 33 Delegaciones ✓ 4 Órganos desconcentrados ✓ 4 Órganos descentralizados ✓ 2 Fideicomiso
Unidad Responsable del Macroproceso	Dirección General de Planeación y Evaluación	Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas

III. Metodología de la Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación se aplicaron principalmente técnicas de investigación cualitativa como el análisis documental o de gabinete, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas; ello, con el propósito de contar con la información necesaria para identificar, describir y analizar los procesos a través de los cuales opera el Pp P001.

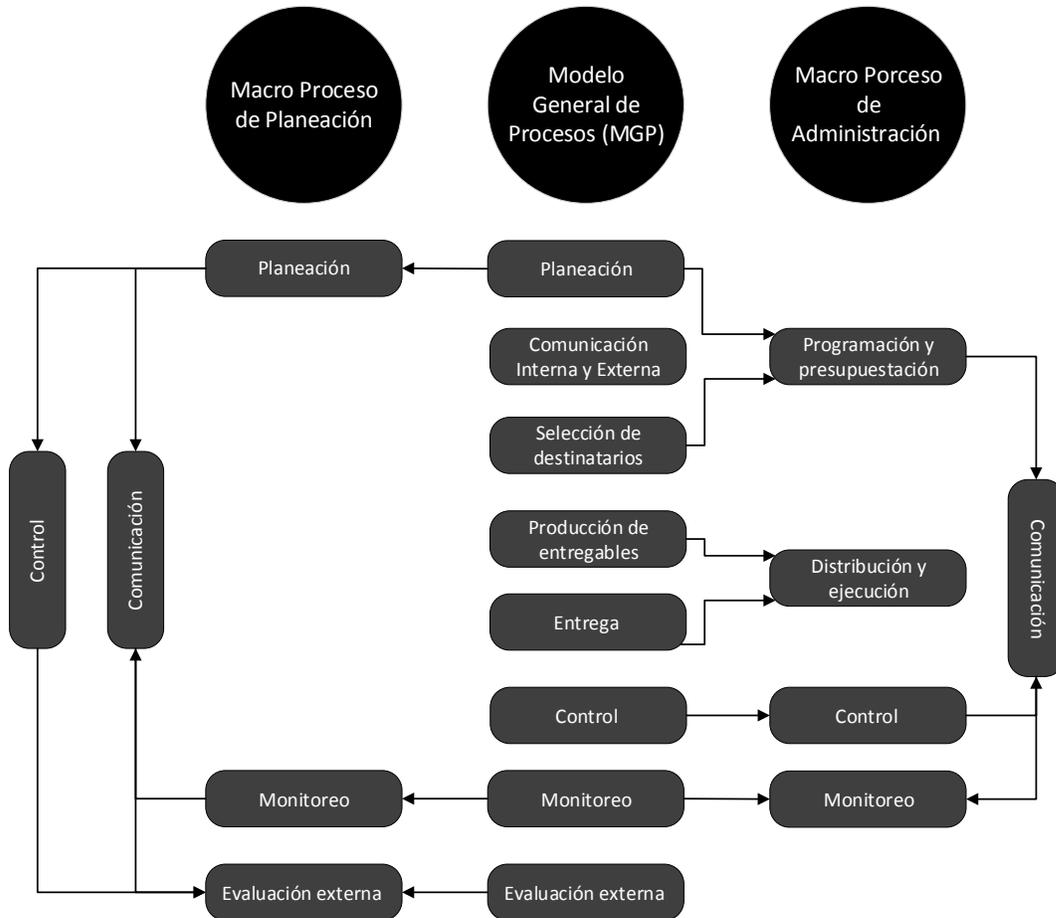
El análisis de gabinete consistió en la revisión de documentos normativos y otros relacionados con el diseño y resultados del Programa como leyes, Reglamento Interior de la SAGARPA, diagnóstico del Programa, evaluaciones externas previas; MIR 2018, FID y los diferentes manuales con los que cuentan las UR que operan el Pp P001, entre otros.

Por su parte, el trabajo en campo, se llevó a cabo a través de reuniones y de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los actores relevantes previamente definidos entre el equipo evaluador y la DGPE. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron tanto a nivel estatal, en las Delegaciones de la Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Puebla, Querétaro y Tlaxcala, como a nivel central en la DGPPF, DGPE, DGFA y SENASICA. Debido a la identificación de dos componentes operativos independientes y aislados, se adaptaron los instrumentos del trabajo de campo a cada uno de ellos y se aplicaron como si fuesen dos evaluaciones de procesos independientes.

IV. Descripción y análisis de los procesos

Siendo que el P001 opera con dos componentes independientes, la presenta evaluación se realizó para dos Macroprocesos: Apoyo Administrativo y Planeación. El siguiente esquema muestra la equivalencia entre los procesos de ambos macroprocesos recomendados por el equipo evaluador con los del Modelo General de Procesos.

Alineación MGP y Macroprocesos de Apoyo Administrativo y Planeación



a. Descripción de los procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo

Los procesos que pertenecen al Macroproceso de Apoyo Administrativo se sustentan en los diferentes lineamientos que publica la Secretaría de Hacienda y Crédito Público relativos a la planeación, distribución y ejecución de los recursos públicos; y está compuesto por cinco procesos: Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, Control, Monitoreo y Comunicación.

El proceso de Programación y Presupuestación tiene como objetivo el llevar a cabo las actividades relacionadas a la planeación en la asignación de los recursos, así como la determinación de la gestión de los mismos; de éste surgen como productos el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Programa P y el Proyecto de Presupuesto

de Egresos de la Federación Calendarizado, siendo el responsable de su coordinación la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto. En lo referente al proceso de Distribución y Ejecución, éste incluye aquellas actividades que permiten llevar a cabo la distribución de los recursos una vez que han sido asignados, así como la forma en que se ejecutan; sus actividades se realizan conforme a los Lineamientos Relativos al Funcionamiento, Organización y Requerimientos de Operación del Sistema Integral de la APF.

Por su parte, el Proceso de Monitoreo realiza el seguimiento al gasto de las Unidades Responsables que se deriva de los recursos asignados a través del Pp P001, y a su vez, apoya a la elaboración de informes relacionados para la rendición de cuentas mediante el recabado de la información correspondiente. En el proceso de Control se realizan actividades implementadas entre los operados del Pp con el fin de verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo se ejecuten conforme a lo planeado y en el proceso de Comunicación se incluyen las actividades la comunicación interna entre los actores, de manera que ésta sea adecuada para el logro de los objetivos de los procesos mencionados.

b. Valoración de los procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo

El Macroproceso de Apoyo Administrativo se considera eficaz debido al correcto cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los procesos que lo componen, anudado al estricto apego a la normatividad que disminuye el margen de error en la ejecución de los mismos. Sumado a ello, la alta sistematización y documentación de los procesos permite que éste se desarrolle de manera oportuna y suficiente.

Por otro lado, los procesos de Distribución y Ejecución, Control y Comunicación son considerados pertinentes ya que sus actividades, así como productos son adecuados para el cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, los procesos de Programación y Presupuestación, y de Monitoreo no se consideran de la misma forma ya que el primero adolece de una asignación de recursos previamente etiquetada desde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dando poco margen de decisión y casi nula participación para la atención de las necesidades reales de los programas a las Unidades Responsables, y en el segundo no se encontró evidencia que muestre la utilización de sus productos para la identificación de mejoras en la gestión del Programa.

En este sentido, la falta de participación de las Unidades Responsables de la SAGARPA y Organismos coordinados como consecuencia del control emitido por la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público provoca que los productos del proceso de Monitoreo no sean utilizados en el resto de los procesos, restando la pertinencia del mismo.

Si bien el proceso de Comunicación es considerado parcialmente eficaz, oportuno y pertinente, debido al control emitido por la SHCP, así como por la sistematización del Macroproceso, éste no puede ser considerado como suficiente debido a que en el trabajo de campo se encontró que en el Proceso de Programación y Presupuestación no se comunica a las Unidades Responsables el monto asignado por capítulo 1000, ya que éstas no tienen injerencia en el manejo de los recursos, por lo que la comunicación en la asignación de los recursos se considera incompleta.

Descripción de los procesos del Macroproceso de Planeación

Partiendo de que no existe ningún documento normativo que defina el objetivo, alcance e instrumentos con lo que deba operar un programa presupuestario de modalidad P; y aunado a que los conceptos definidos en la normativa de planeación nacional y en el Modelo General de Procesos no permiten distinguir claramente el alcance de un programa con esta modalidad; es que éste pudiera emplearse desde la planeación, seguimiento y evaluación a nivel nacional y sectorial hasta la planeación, seguimiento y evaluación de los programas sustantivos de la SAGARPA.

El Reglamento Interior de la SAGARPA dota la Dirección General de Planeación y Evaluación para “desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la SAGARPA”; no obstante, la falta de lineamientos y criterios para la operación del Programa no permite delimitar la incidencia de este. La coexistencia de actividades de planeación y evaluación propias de programas sustantivos y actividades que debieran derivarse del P001, pero que, a su vez, pertenecen a programas presupuestarios con modalidad “S”, dificultan la revisión y análisis de los procesos, especialmente frente a la falta de normatividad que especifique el alcance y responsabilidades en materia de planeación de las instancias operadoras de los programas sustantivos.

De acuerdo a la normatividad revisada, se identificaron dos vertientes para la planeación, monitoreo y evaluación que se lleva a cabo en la SAGARPA, siendo éstas la vertiente institucional o sectorial, y la vertiente relativa a los programas sustantivos y en concurrencia.

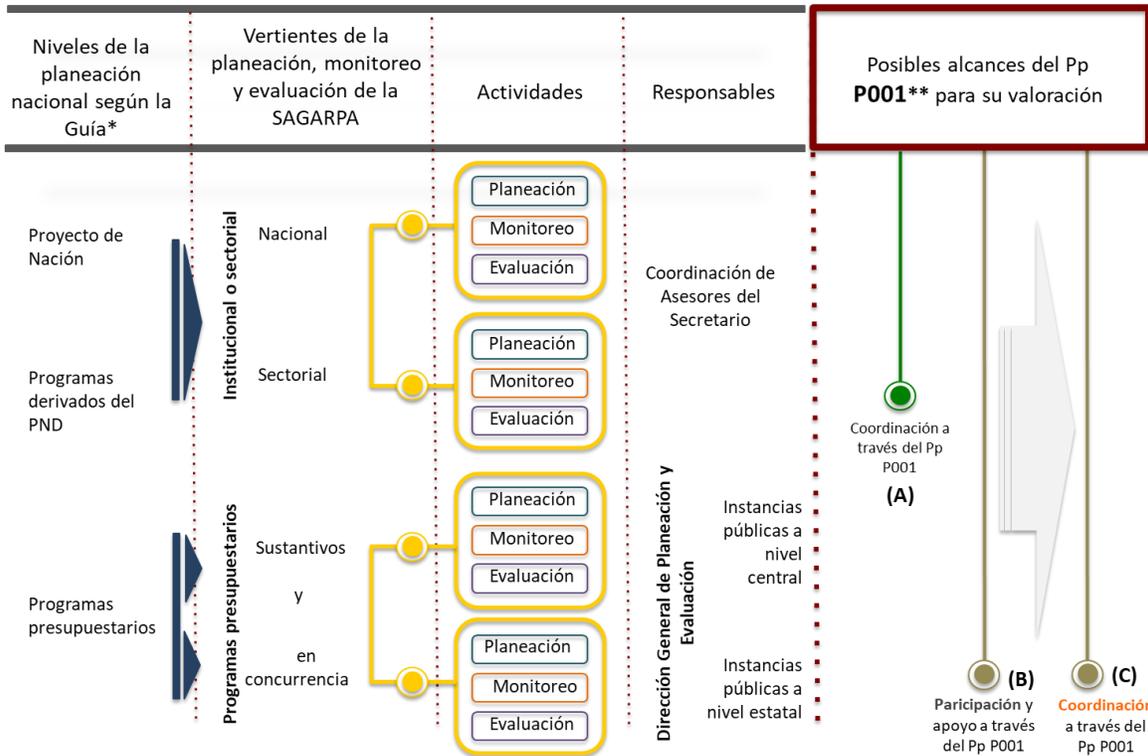
Debido a lo antes mencionado sobre la falta de un documento normativo que defina claramente las actividades propias del Pp P001, a la par de describir las actividades de

ambas vertientes, la presente evaluación emite una valoración en función de los posibles alcances identificados para el Pp P001, siendo los siguientes:

- A. Un primer alcance, limitándose la influencia del P001 a la coordinación de actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la vertiente institucional;
- B. Un segundo alcance, limitando al P001 al desarrollo de actividades de apoyo en materia de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, misma que realiza la Dirección General de Planeación y Evaluación los programas sustantivos y en concurrencia
- C. Un tercer alcance, donde el P001 realiza actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, coordinadas e integradas por la Dirección General de Planeación y Evaluación.

En el tercer enfoque, la principal diferencia radica en las actividades realizadas por la Dirección General de Planeación y Evaluación, ya que éstas pueden incidir directamente en el desarrollo y productos de las actividades de planeación, monitoreo y evaluación, mientras que en los otros dos niveles únicamente realiza un papel de apoyo. El siguiente esquema describe la relación entre las vertientes, actividades y responsables de las mismas de acuerdo a los posibles alcances del P001.

Despliegue de la estrategia para el desarrollo de la evaluación de procesos del Pp P001



*Guía técnica para la elaboración de programas derivados del PND

**Alcance a considerar para la valoración de los procesos

La revisión documental, en complemento con las entrevistas a profundidad, permitieron identificar cinco procesos: Planeación, Monitoreo, Evaluación, Comunicación y Control. Los procesos mencionados, como ya se detalló anteriormente, se encuentran conformados por la vertiente institucional, y la vertiente de los programas sustantivos y en concurrencia.

El Proceso de Planeación en su vertiente institucional, se establece una planeación a nivel Secretaría sobre sus objetivos, metas y visiones sectoriales, mientras que, a en la vertiente de los programas sustantivos, se coordina tanto en el ámbito central como estatal la actualización, revisión e integración de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y las Fichas de Indicadores de los Programas de la SAGARPA.

El proceso de Monitoreo, en la vertiente institucional se realiza el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial, así como cualquier sistema de monitoreo de la gestión integral de la política agropecuaria; por su parte, en la vertiente de los programas sustantivos, el proceso recaba, registra y valida la

información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR de los programas sustantivos, así como el seguimiento de los resultados de las mismas y de cualquier indicador adicional que en su caso exista, cabe resaltar que en el ámbito estatal se desarrolla un Compendio Estadístico con el seguimiento de indicadores de gestión de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

En lo referente al proceso de Evaluación, de igual manera distinguiéndose en dos vertientes, en la vertiente institucional comprende todas las actividades necesarias para la evaluación de la política sectorial de manera integradora, así como asumir, de manera institucional, aspectos de mejora y su seguimiento; en la vertiente de los programas sustantivos el proceso define la agenda de evaluación externa de los programas presupuestarios, así como define las metodologías de las mismas, recaba la información a entregarse a los equipos evaluadores, da seguimiento y aprueba los informes finales de éstas. A través de los procesos de Control y Comunicación se informan los productos de los procesos antes mencionados, tanto internamente como a los actores externos de la SAGARPA, y a su vez, se verifica que éstos se ejecuten conforme a lo planeado.

c. Valoración de los procesos del Macroproceso de Planeación

Debido a la falta de criterios claros sobre el alcance del P001, no es posible realizar una valoración objetiva de los procesos del Macroproceso de planeación, por lo que se hicieron valoraciones relativas a los tres tipos de alcances que pudiera tener el Programa. Cabe resaltar que, los actores entrevistados no identifican a la vertiente institucional o sectorial como parte del P001; por lo que el análisis se centró en los dos alcances al interior de los programas sustantivos.

Respecto al proceso de planeación, limitando el alcance del P001 a aquellas actividades que realiza la DGPE como apoyo para los procedimientos de planeación con las UR y Dependencias, éste se lleva a cabo de manera eficaz, oportuna, suficiente y pertinente, debido a que se logra la actualización de todas las MIR y FID del Sector en apego a la normatividad aplicable; sin embargo, si se amplía la visión hacia el alcance ubicado en el nivel de los procesos de planeación que se desarrollan al interior de las Unidades Responsables de la SAGARPA y otros Organismos coordinados, se presentan dos situaciones:

- En el ámbito estatal, el Proceso de Planeación es pertinente y suficiente, ya que se consideran los productos del monitoreo y evaluación para la mejora en la operación

de los programas – componentes. En dicho proceso participa el Comité Técnico Estatal de Evaluación, en el cual confluyen instancias federales y estatales.

- En el ámbito central, no se encontró que estuviera institucionalizada una planeación estratégica transversal (entre programas y componentes) ni vertical (entre niveles), de tal forma que se pudieran cumplir las metas sectoriales conforme al Plan Nacional de Desarrollo. Adicionalmente, al interior de las Unidades Responsables la planeación se lleva a cabo mediante enlaces, los cuales no siempre involucran a los responsables de los Pp sustantivos. Por lo antes mencionado, la actualización de las MIR y las FID no necesariamente reflejan la información completa que generan los programas, provocando que el Proceso no pueda ser considerado suficiente o pertinente.

En lo referente al Proceso de Monitoreo, al igual que en el Proceso de Planeación, los actores de éste consideran a la vertiente institucional fuera de la operación del P001. Enfocando el análisis hacia la vertiente de los programas sustantivos, éste es eficaz, oportuno y eficiente, ya que cumple con los objetivos del proceso en los tiempos establecidos por normativa, y a su vez, en el ámbito estatal la información recabada en el mismo es tomada en cuenta para la toma de decisiones. Sin embargo, si la pertinencia del Proceso es valorada a partir de las actividades realizadas al interior de las UR y Organismos coordinados, ésta es afectada por las fallas de origen identificadas en el Proceso de Planeación, ya éste incide directamente en la calidad de las MIR de cada Pp, por lo que la información recabada en los indicadores pudiera no ser útil para el seguimiento en el desempeño y la gestión de los programas.

De manera análoga, el Proceso de Evaluación se distingue en las vertientes antes mencionadas. En la vertiente institucional, no se encontró como tal, un proceso institucionalizado de evaluación, sino solo un ejercicio realizado por Coneval en 2016. Mientras que en la vertiente de programas sustantivos y en concurrencia, el proceso se realiza dentro de los tiempos estipulados en la normativa aplicable, y a partir de dichos resultados, los Aspectos Susceptibles de Mejora son determinados. Por lo antes mencionado, bajo esta vertiente el Proceso de Evaluación es eficaz y oportuno, sin embargo, al igual que en los procesos anteriores, su suficiencia y pertinencia depende del alcance del Programa.

Si el alcance del P001 fuera sectorial, el proceso no es suficiente al no contar mecanismos para desarrollar ejercicios de evaluación transversal entre los programas y componentes, y por lo mismo no existe un medio para la obtención de información relativa al

funcionamiento de los programas que tenga incidencia en la toma de decisiones para el beneficio del sector.

Si el alcance del P001 se limitara a las actividades de apoyo de la DGPE, el proceso es suficiente y pertinente, pero si se amplía el enfoque hacia el interior de las UR no lo es; en el ámbito estatal los resultados de la evaluación son determinantes para las decisiones en el Proceso de Planeación, pese a la debilidad existente en la determinación de los ASM, ya que ésta se encuentra orientadas más por el grado de dificultad de su cumplimiento en tiempo y forma que por su incidencia en la mejora del programa.

Sin embargo, en el ámbito central existe un desfase de actividades entre los resultados de la evaluación y los tiempos para la planeación; anudado a ello, dada la información recabada en el trabajo de campo, la planeación suele ser inercial sin considerar los resultados de la evaluación y, en la elección de ASM, suele priorizarse el criterio de factibilidad sobre la mejora sustantiva de los programas; por estas razones el proceso no puede asumirse como pertinente.

El proceso de Comunicación se realiza de forma transversal mientras que informa de los productos resultantes de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto de manera interna como externa. Al igual que en los procesos anteriores, su valoración depende del alcance del P001; limitándose a las acciones en las que participa y apoya la Dirección General de Planeación y Evaluación, éste es considerado eficiente, oportuno, suficiente y pertinente, ya que todos los actores involucrados son informados constantemente sobre las actividades realizadas en el resto de los procesos. Sin embargo, si el alcance del P001 es considerado hasta las actividades realizadas al interior de las UR para el desempeño de las actividades de planeación, monitoreo y evaluación, éste identifica problemas de suficiencia y pertinencia, especialmente en lo referente a la comunicación interna para el Proceso de Planeación. El trabajo de campo evidenció que en dichas actividades, los enlaces de planeación suelen llevar a cabo las actualizaciones de la MIR sin la coordinación de los responsables de los Pp.

V. Hallazgos de la Evaluación

a. Hallazgos generales

Derivado de la evaluación, se identificaron dos hallazgos generales relacionados entre sí, que son la inexistencia de un documento normativo que identifique claramente el objetivo, alcance, instrumentos y responsabilidad de un programa modalidad P, y la coexistencia de dos tipos de actividades diferentes ejecutadas de manera paralela, aislada y desarticulada,

comportándose como si fueran dos programas independientes, los cuales se encuentran representados en la MIR del Programa a través de sus Componentes. Dichas actividades son las de apoyo administrativo y las de planeación.

b. Buenas prácticas

Macroproceso de Apoyo

El Macroproceso de Apoyo Administrativo se caracteriza por una elevada sistematización para la ejecución de las actividades en sus procesos de Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, y Monitoreo a través de los sistemas electrónicos GRP, Sistema Interno de la SAGARPA, y sistemas externos como el PIPP, SICOP, MAP, SIAFF y el SICP. A su vez, se cuentan con manuales que permiten su óptima operación; los sistemas antes mencionados fungen como eje central para el desarrollo de los procesos de Control y Comunicación, puesto que permiten que éstos se lleven a cabo de manera transversal y cumplan con sus objetivos de manera oportuna y eficaz.

Anudado a lo anterior, el desarrollo del Macroproceso de Apoyo Administrativo se compone a través de actividades que se encuentran plenamente documentadas de manera interna, por lo que los diferentes procesos y subprocesos que componen al Macroproceso se caracterizan por estar documentados y estandarizados. A su vez, la centralización ejercida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el Macroproceso permite tener un elevado control que vigila el correcto ejercicio de los recursos distribuidos. De igual manera, el trabajo de campo permitió identificar que las Unidades Responsables y Organismos coordinados bajo el programa P001 cuentan con personal capacitado y suficiente para la correcta realización de las actividades estipuladas en los diferentes procesos.

Macroproceso de Planeación

Al igual que en el Macroproceso de Apoyo Administrativo, la ejecución de los procesos que conforman el componente de Planeación del Pp P001 se lleva a cabo a través de una serie de actividades documentadas y estandarizadas que facilitan la eficacia y oportunidad de la implementación de los procesos. A su vez, la sistematización en todos los niveles propicia la claridad en la secuencia para la ejecución de las actividades.

Aunado a lo anterior, la creación y participación del Comité Técnico Estatal de Evaluación, integrado por el Delegado, Subdelegados, académicos y el Secretario de cada SEDAGRO, en los diferentes procesos del Macroproceso, incide favorablemente en su realización, incentivando a una visión más estructurada sobre los programas sustantivos. Para la

vertiente de los programas en concurrencia, existe una constante procuración para la capacitación del personal, por lo que ésta se encuentra institucionalizada en el ámbito estatal; de la misma forma, el trabajo de campo detectó la implementación de talleres de capacitación conforme a la detección de necesidades en el ámbito central, así como por demanda de las Unidades Responsables u Organismos coordinados.

c. Áreas de mejora y cuellos de botella

Existe una falta de claridad en la definición del P001 de la SAGARPA, conformándose por dos componentes independientes, siendo uno de apoyo administrativo y otro de planeación, generando con ello confusión en los tomadores de decisiones, tanto de la SAGARPA como en los ajenos a ella, sobre su funcionamiento, desempeño y seguimiento.

Al no existir en la Administración Pública Federal instrumentos que contemplen la dualidad del funcionamiento de programas que operen de forma paralela, se generan conflictos para la planeación, presupuestación, ejecución, seguimiento y control de las actividades del programa. La problemática de tener en un mismo programa dos actividades totalmente independientes y aisladas es generada principalmente por la falta de documentos normativos que guíen la definición, objetivos, alcance e instrumentos de los programas presupuestarios con modalidad P.

Macroproceso de Apoyo Administrativo

La principal área de mejora detectada es la etiquetación previa de los recursos por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo cual anula la posibilidad de realizar una presupuestación que considere las necesidades reales de las Unidades Responsables de la SAGARPA y Organismos coordinados. A su vez, en el trabajo de campo realizado se detectó la existencia de retrasos en los pagos programados a proveedores; no obstante, dicha situación no es tan recurrente y únicamente es presentada en la ejecución del menos del 10% del presupuesto total del Pp P001, puesto que son los recursos en donde las UR pueden tener injerencia para el manejo de los mismos.

Sumado a lo anterior, a lo largo de la evaluación no se logró identificar el uso efectivo de los resultados arrojados por el Proceso de Monitoreo como información estratégica para la identificación de las necesidades de las Unidades Responsables, por lo que existe una falta de articulación entre los resultados del monitoreo y la presupuestación de los recursos del P001. A su vez, existe una comunicación insuficiente de los recursos asignados en el marco del Pp hacia las Unidades Responsables.

Macroproceso de Planeación

Debido a la falta de claridad sobre la definición del alcance del Pp P001 no es posible el asegurar si las áreas de mejora identificadas estén dentro del marco de acción del Programa, sin embargo, dichas áreas sí pueden ser consideradas pertinentes en términos de los objetivos presupuestarios con la modalidad P.

Si bien la DGPE apoya a los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en sus procesos de planeación, monitoreo y evaluación, no se encontró evidencia, al menos documentalmente, de la existencia de mecanismos de planeación, monitoreo y evaluación transversal entre programas y componentes que garanticen que el apoyo en su conjunto se atiendan las necesidades del sector de una forma adecuada y suficiente.

A su vez, en el trabajo de campo se detectó que los responsables de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia no siempre se involucran en el proceso de actualización de la MIR, sino que la delegan a los enlaces de planeación restándole importancia al no considerarla como un instrumento que pueda orientar sus programas a resultados, esto genera la posibilidad de que las MIR no reflejen la realidad de dichos programas o bien que las metas establecidas sean con una visión de cumplimiento operativo, y; por lo tanto, cabe la probabilidad de que este instrumento no sea pertinente ni ayude al seguimiento a los programas en su desempeño y gestión. Dicha problemática puede derivarse debido a que, si bien se cuentan con mecanismos de apoyo que propician la participación de los responsables de los programas, éstos no son obligatorios y, en consecuencia, no se comprometen en estos procesos.

Anudado a ello, se detectaron problemas de comunicación entre los diferentes niveles operativos, provocando que los actores involucrados obtengan una visión parcial del nivel en el que participan. A su vez, el trabajo de campo evidenció que los actores involucrados en los procesos, en diferentes vertientes y ámbitos, desconocen algunos de los productos resultados.

En lo referente a las actividades realizadas por la Dirección General de Planeación y Evaluación como apoyo en el desarrollo del Macroproceso a las 67 instancias públicas que coordinan los programas sustantivos y en concurrencia en las 32 entidades federativas, éstas se realizan con cuatro servidores públicos que colaboran en la Dirección General; si bien éstos cuentan con el perfil necesario, las cargas de trabajo e insuficiencia de personal puede ocasionar cuellos de botella o resultados menos productivos. A su vez, se detectó

una constante rotación laboral de personal en el ámbito central, lo que genera inconsistencia en los procesos, así como retrasos en el desarrollo de las actividades.

Por último, el trabajo de campo detectó que la elección de los Aspectos Susceptibles de Mejora se encuentra orientada por el grado de dificultad de su cumplimiento. Lo anterior, implica que los Aspectos Susceptibles de Mejoras sean poco pertinentes, por lo que la probabilidad de que funjan como detonador de cambios sustantivos en el sector es baja. Dicha área de oportunidad se ubica en el nivel de alcance correspondiente al interior de las Unidades Responsables que manejan programas presupuestarios sustantivos, ya que la falta de definición del alcance del P001 no permite a la Dirección General de Planeación y Evaluación tener una mayor injerencia que la de apoyar al desarrollo del proceso, por lo que sólo se limita a la realización de sugerencias.

VI. Recomendaciones

a) Recomendaciones de reingeniería de procesos

1. La SHCP, en coordinación con la SAGARPA, deberá decidir entre las siguientes dos recomendaciones:
 - i. Separar el P001 en dos programas independientes:
 - ✓ El P001 como programa encargado del diseño y aplicación de la política agropecuaria mediante la operación cargada hacia los procesos de planeación.
 - ✓ El componente administrativo, en modalidad M, como nuevo programa o fusionado con los existentes en la Secretaría.
 - ii. Regresar al P001 a su anterior denominación “Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios” encargado exclusivamente de los procedimientos administrativos eliminando del P las actividades de planeación

La primera recomendación que sugiere separar el Pp P001 en dos programas independientes se considera una transformación completa al diseño y operación del Programa por lo que requiere de la emisión de un Diagnóstico y Lineamientos específicos para un programa presupuestario del tipo P001.

Esta recomendación, si bien pudiera requerir mayores recursos o al menos el reacomodo de los existentes (si se contemplan los porcentajes asignados a la evaluación en las ROP de programas S), se considera necesaria para dotar de congruencia al diseño y la operación del Programa, ya que no existen instrumentos dentro de la APF que contemplen la dualidad de

programas independientes dentro de una misma denominación. Además, el Pp P001 podría asegurar que el desarrollo de las actividades de planeación, monitoreo y evaluación se estandaricen en toda la SAGARPA y; con ello, fortalecer la visión estratégica e integral de la política agropecuaria, eliminando las visiones fragmentadas o descoordinadas entre algunos niveles, programas y Componentes.

En cuanto a la segunda recomendación, que sugiere eliminar las actividades de planeación del P001 y devolverle el carácter administrativo que tenía antes del 2016, se considera factible al no necesitar de recursos públicos adicionales, ya que únicamente se requeriría adecuar los documentos del Pp P001 a la realidad operativa del componente de apoyo administrativo; sin embargo, esto dejaría por fuera las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la política agropecuaria dentro de la actuación de los programas sustantivos, limitando, aún más, la injerencia que pudieran tener instancias transversales como la DGPE.

b) Recomendaciones de consolidación

- I. Macroproceso de Apoyo Administrativo
 1. Implementar mecanismos de planeación participativa para presupuestación de los recursos
 2. Revisar los procedimientos para la elaboración y celebración de los contratos o instrumentos jurídicos de manera que en ello se contemplen periodos de tiempo que permitan prevenirse ante los posibles retrasos de la TESOFE en la realización de los pagos y con ello evitar incurrir en incumplimiento con los proveedores
 3. Comunicar, de manera completa, el presupuesto asignado de la SAGARPA u Organismos coordinados

- II. Macroproceso de Planeación
 1. Reforzar los mecanismos de obligación para que los responsables de los programas se involucren en los procesos de planeación y evaluación
 2. Institucionalizar y ampliar la capacitación
 3. Mejorar la difusión e intercambio de información de los resultados de los procesos tanto externa como internamente.

Contenido

1	Introducción	23
1.	Contexto en el que opera el Programa presupuestario P001	26
1.1	Características generales esperadas para los programas presupuestarios con modalidad “P”. 26	
1.2	Características específicas del Pp P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria de la SAGARPA.....	31
1.2.1	Antecedentes del Pp P001	31
1.2.2	Presupuesto del Pp P001	31
1.2.3	Objetivo y Componentes del Pp P001.....	36
1.2.4	Vinculación del Pp P001 con la planeación nacional.....	38
1.2.5	Problema o necesidad que busca atender el Pp P001	39
1.2.6	Áreas de enfoque potencial y objetivo que atiende el Pp P001	40
1.2.7	Estructura y unidades responsables.....	46
2.	Alcance y enfoque de la evaluación	49
3.	Diagnóstico inicial de los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos	60
3.1	Macroproceso de Apoyo Administrativo	60
3.2	Macroproceso de Planeación.....	67
4.	Metodología utilizada en la evaluación.....	81
4.1	Justificación de las técnicas de investigación utilizadas.....	81
4.2	Muestra y criterios para su selección.....	82
5.	Descripción y análisis de los procesos y subprocesos	87
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	87
A.	Proceso de Programación y Presupuestación.....	89
B.	Proceso de Distribución y Ejecución	107
C.	Proceso de Control.....	124
D.	Proceso de Monitoreo	135
E.	Proceso de Comunicación.....	146
II.	Macroproceso de Planeación.....	148
A.	Proceso de Planeación	150

B.	Proceso de Monitoreo	174
C.	Proceso de Evaluación.....	196
D.	Proceso de Comunicación	216
E.	Proceso de Control.....	229
6.	Medición de los atributos de los procesos y subprocesos	238
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	238
A.	Proceso de Programación y Presupuestación	238
B.	Proceso de Distribución y Ejecución	243
C.	Proceso de Control	250
D.	Proceso de Monitoreo	256
E.	Proceso de Comunicación.....	262
II.	Macroproceso de Planeación.....	263
A.	Proceso de Planeación	263
B.	Proceso de Monitoreo	269
C.	Proceso de Evaluación.....	275
D.	Proceso de Comunicación.....	281
E.	Proceso de Control.....	282
7.	Hallazgos y resultados	283
a)	Valoración integral	284
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	284
II.	Macroproceso de Planeación.....	287
b)	Buenas prácticas	293
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	293
II.	Macroproceso de Planeación.....	294
c)	Áreas de mejora y cuellos de botella	295
I.	Definición del P001	295
II.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	296
III.	Macroproceso de Planeación.....	297
8.	Conclusiones y recomendaciones	300
8.1	Conclusiones	300

8.1.1	Análisis general del P001	301
8.1.2	Análisis de los macroprocesos	302
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	303
II.	Macroproceso de Planeación.....	305
8.2	Medición de atributos de los procesos.....	310
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	310
II.	Macroproceso de Planeación.....	313
8.3	Recomendaciones.....	314
a)	Recomendaciones de reingeniería de procesos.....	315
b)	Recomendaciones de consolidación	317
I.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	317
II.	Macroproceso de Planeación.....	319
Anexo I.	Ficha técnica de identificación del Pp.....	322
Anexo II.	Ficha de identificación y equivalencia de procesos	325
Anexo III.	Diagramas de Flujo de los Procesos.....	330
Anexo IV.	Ficha de Indicadores de atributos	352
Anexo V.	Propuesta de modificaciones a la normativa	363
Anexo VI.	Análisis FODA.....	368
Anexo VII.	Valoración Global Cuantitativa	375
Anexo VIII.	Recomendaciones.....	384
Anexo IX.	Sistema de Monitoreo e Indicadores de gestión del Pp P001	393
Anexo X.	Estudios de Caso	393
Anexo XI.	Bitácora de Trabajo.....	418
Anexo XII.	Bases de datos	423
Anexo XIII.	Instrumentos de recolección de información.....	429
Anexo XIV.	Ficha técnica con los datos generales de la evaluación	457
Anexo XV.	Propuesta para elaboración de Diagnóstico y lineamientos del Pp P001	459

Introducción

El objetivo de la evaluación de una política pública es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo, metas y acciones de los programas presupuestarios (Pp), con el propósito de corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Para cumplir con dicho objetivo, el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) junto con la Unidad de Evaluación de Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), han establecido diversas acciones entre las que se encuentra el Programa Anual de Evaluación (PAE), en el cual se determinan las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas federales en la Administración Pública Federal, políticas pública y Fondos de Aportaciones Federales.

Para 2018, el Programa Anual de Evaluación considera el desarrollo de una Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria (Pp P001), a cargo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), cuyo propósito es realizar una correcta asignación de recursos que permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA. Dicha evaluación deberá realizarse en apego al modelo de Términos de Referencia (TdR) publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño.

En este sentido, es importante señalar que una evaluación de procesos busca analizar, mediante el trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, el objetivo general de esta evaluación es contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria, 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.

Asimismo, la evaluación de procesos pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp P001 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 Pp P001 son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp P001;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp P001;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp P001 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos; y
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp P001 a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Dado lo anterior y con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el *Anexo I. Especificaciones Técnicas* de los TdR, el presente documento corresponde al “Informe Final de la Evaluación de Procesos del Pp P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria”, el cual se conforma de ocho apartados; en el primero, se describe el contexto en el que opera el Pp P001, en el que se incluyen: sus objetivos, el problema o necesidad de política pública que busca atenderse, se identifican sus Componentes y las áreas de enfoque que atiende. En el segundo de ellos se detalla el alcance y el enfoque de la evaluación en el que se realiza una alineación entre los procesos correspondientes del Programa con los que determina el Modelo General de Procesos.

En el tercer apartado se especifica el Diagnóstico inicial de los procesos mediante los cuales opera el Programa, en el que se presenta de forma general, una breve descripción y análisis de los procesos que fueron evaluados, así como la descripción de sus objetivos y la identificación de los actores participantes, además de establecer los criterios y el grado de consolidación operativa del Programa.

Posteriormente, en el cuarto apartado se detallan las técnicas de investigación que se implementaron tanto en la recolección de información para realizar el trabajo de gabinete como los instrumentos para desarrollar el trabajo de campo. Derivado de lo anterior, se describe el diseño metodológico y muestral del trabajo de campo, presentando tanto los criterios utilizados para la selección de los actores entrevistados como el número de ellos, así como los instrumentos para el levantamiento de las entrevistas y un cronograma de trabajo que especifica las actividades desarrolladas durante el proceso de evaluación.

Con base en la información obtenida tanto en la revisión documental considerada en el trabajo de gabinete como en el trabajo de campo; en el apartado quinto se presenta la descripción de los procesos y subprocesos del Pp P001 en el que se lleva a cabo una reseña de las actividades que se realizan, de los insumos y productos, se identifican los riesgos y los sistemas involucrados, así como la opinión de los actores involucrados en cada uno de los procesos evaluados; ello, con la finalidad de emitir una valoración general de los procesos del Pp P001.

Considerando la información de la descripción de cada proceso, en el sexto apartado del informe se miden los atributos de cada proceso, para lo cual se valoran aspectos como la eficiencia, la oportunidad, la suficiencia y la pertinencia de cada uno de ellos.

Posteriormente, en el séptimo apartado se detallan los hallazgos y resultados que se derivan del análisis de la presente evaluación y se basan en la información recabada tanto en la revisión documental como en las entrevistas. Dicha información permite realizar las valoraciones integrales para cada proceso, así como identificar las buenas prácticas y las áreas de mejora operativa del Pp P001.

Finalmente, en el octavo apartado de la Evaluación se detallan las principales conclusiones y las recomendaciones; mismas que, de ser atendidas, mejorarán la operación del Pp P001 y permitirán eficientizar la consecución de sus objetivos.

1. Contexto en el que opera el Programa presupuestario P001

En este apartado se definen las características generales esperadas para un programa presupuestario con modalidad “P”; ello, con el propósito de contar con una referencia que permita describir el contexto en el que opera el Pp P001 de la SAGARPA. Posteriormente, se detallan las características principales de dicho Programa con la finalidad de establecer el marco general de su estructura y funcionamiento.

1.1 Características generales esperadas para los programas presupuestarios con modalidad “P”.

El Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018, manifiesta en su Anexo 2 Clasificación de Programas Presupuestarios (Pp) que un programa con modalidad “P”, Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, desempeña actividades destinadas a:

- desarrollar programas;
- formular, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas públicas y sus estrategias;
- diseñar la implantación y operación de los programas; y
- dar seguimiento a su cumplimiento.²

Dado lo anterior, se espera que un programa presupuestario con modalidad “P” contenga, al menos, actividades de planeación, seguimiento y evaluación; sin embargo, no existen documentos normativos que identifiquen claramente la actuación y alcance requerido para un programa con dicha modalidad; por tal motivo, a continuación, se presenta el siguiente planteamiento mediante el cual se busca establecer las principales características de un programa presupuestario con Modalidad “P”. Dicho planteamiento se construyó a partir de los conceptos referidos en la normativa vigente en materia de planeación como la Ley de Planeación, el Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018, la Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del PND 2013-2018³, y el Modelo General de Procesos definido en los TdR.

El artículo 3º de la Ley de Planeación (LP) establece que “...se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y

² SHCP. Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018.

³ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Diario Oficial de la Federación 20 de mayo de 2013

aprovechamiento racional de los recursos naturales, así como de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y desarrollo urbano, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.”

Por su parte, la Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018), señala que la Planeación Nacional tiene tres grandes niveles:

1. “Proyecto de nación” que se encuentra en la imagen objetivo del proyecto de país, la cual expresa las aspiraciones nacionales: qué se quiere ser y a dónde se quiere llegar y queda plasmado específicamente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (la Constitución) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND).
2. La vinculación de los programas derivados del PND a través de objetivos específicos que definan la acción gubernamental.
3. Organización de las asignaciones de recursos de los programas federales para el cumplimiento de los objetivos y metas, representado por los programas presupuestarios.

Además, los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, definen al proceso de Planeación como el “proceso en el que se determina o define el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos.”

En este sentido, las actividades de planeación derivadas de un programa presupuestario con modalidad “P”, pudieran relacionarse con los tres niveles señalados en la Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Dicho alcance se explica a continuación:

- a) En la planeación a nivel nacional, las actividades estarán dirigidas a la definición de los objetivos y estrategias del sector que se reflejarán en el PND;
- b) En la planeación a nivel sectorial, las actividades tendrán como objetivo la elaboración de los programas sectoriales, especiales, institucionales y/o regionales, según sea el caso; y
- c) En la planeación de los programas presupuestarios, las actividades buscarán asegurar una adecuada alineación con la planeación sectorial y nacional.

En cualquiera de los casos, las actividades mediante las cuales se lleva a cabo la planeación son: coordinación, capacitación, asesoría y facilitación de talleres o grupos de enfoque.

No obstante, no se encontró evidencia documental que especifique claramente el alcance esperado para esta modalidad de Pp, lo cual es necesario para el desarrollo adecuado de la evaluación; específicamente, en la delimitación de los procesos, su valoración y los actores involucrados.

Respecto al seguimiento, el Artículo 8º de la Ley de Planeación establece que “Los Secretarios de Estado al dar cuenta anualmente al Congreso de la Unión del estado que guardan sus respectivos ramos, informarán del avance y grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades fijados en la planeación nacional que, por razón de su competencia, les correspondan y de los resultados de las acciones previstas. Informarán también sobre el desarrollo y los resultados de la aplicación de los instrumentos de política económica, social, ambiental y cultural en función de dichos objetivos y prioridades.”

Por su parte, en los TdR, se define al proceso de Seguimiento como las “actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos.”

Por tanto, el seguimiento realizado por un programa presupuestario con modalidad “P” pudiera incluir actividades dirigidas a verificar el cumplimiento de objetivos y prioridades del PND y de los programas que emanen de él, así como de los programas presupuestarios; sin embargo, al igual que en las actividades de planeación, no se encontró evidencia documental que especifique el alcance de las actividades de seguimiento de un programa con esta modalidad.

Finalmente, respecto a las actividades evaluación de un programa presupuestario con modalidad “P”, el mismo Artículo 3º de la Ley de Planeación, establece que “mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.”

Asimismo, en el Artículo 10 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) se identifica que “la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores

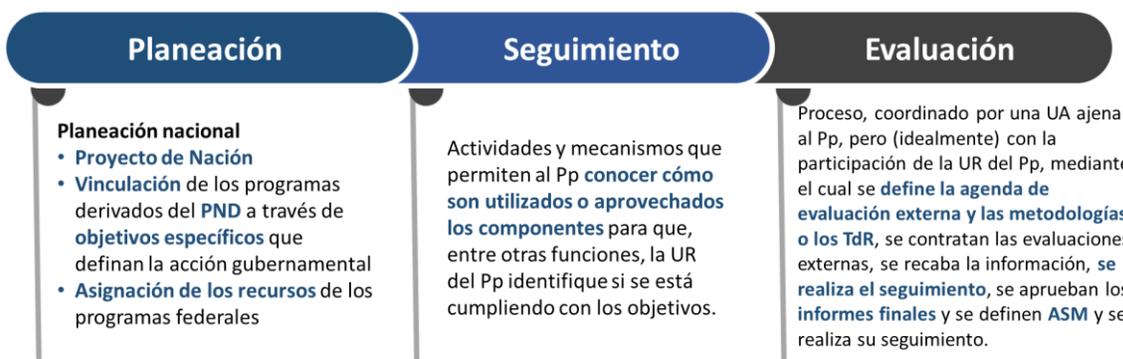
estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales”, además describe que “las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo”

En tanto que, en los TdR se define a la evaluación como el “proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.”

No obstante, al igual que en las otras actividades, no se encontró evidencia documental que establezca las acciones de evaluación que debería llevar a cabo un programa presupuestario con modalidad “P”.

El siguiente esquema resume las actividades o acciones de planeación, seguimiento y evaluación a cargo de un programa presupuestario con modalidad “P”:

Esquema 1. Actividades asociadas a un Programa presupuestario con modalidad “P”



Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en el análisis anterior, hasta el momento no existe ningún lineamiento o guía en el que se definan los criterios específicos en cuanto al diseño y operación de un programa presupuestario con modalidad “P”, lo cual dificulta la revisión y análisis de este

tipo de programas y puede generar imprecisiones al momento de valorar los procesos, lo cual es el objetivo central de la presente evaluación.

Derivado de los tres niveles de planeación nacional identificados en la Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del PND, y para efectos de la presente evaluación, en la planeación que se desarrolla al interior de la Secretaría se identifican dos vertientes:

- la institucional o sectorial que engloba los dos primeros niveles que se definen en la citada Guía y hace referencia a las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de objetivos, estrategias, indicadores y metas nacionales o sectoriales; y,
- la de los programas sustantivos o en concurrencia que hace referencia a las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos del Sector, los cuales pueden operarse en dos ámbitos central y estatal.

En la siguiente tabla se presentan los niveles de la planeación nacional y su relación con las vertientes de planeación, monitoreo y evaluación en la SAGARPA:

Tabla 1. Niveles de la planeación nacional y vertientes de planeación en la SAGARPA

Niveles de planeación nacional según la Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del PND 2013-2018	Vertientes de la planeación. Monitoreo y evaluación en la SAGARPA
1. Proyecto de nación: PND	Vertiente institucional o sectorial
2. Programas derivados del PND: Programa sectorial	
3. Programas presupuestarios	Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se identificaron las características generales y los diferentes niveles de alcance que pudiera tener un programa presupuestario con modalidad “P”, a continuación, se presentan las principales características del Pp P001, así como los principales elementos de sus diseño y estructura operativa.

1.2 Características específicas del Pp P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria de la SAGARPA

1.2.1 Antecedentes del Pp P001

El Pp P001 de la SAGARPA surge de la fusión en la estructura programática de los programas presupuestarios F001 “Promoción, Fomento y Difusión de las Políticas Sectoriales en Materia Agropecuaria y Pesquera” y el P001 “Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios” llevada a cabo en 2016. Dicha fusión consideró dos programas presupuestarios de diferente modalidad; el primero, de modalidad “F” que, según la Clasificación de Programas Presupuestarios del Manual de Programación y Presupuesto 2016 de la SHCP, se destina a actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico; y, el segundo, un programa presupuestario de modalidad “P” el cual estaba delimitado sólo al registro, control y seguimiento de los programas presupuestarios.

El resultado de dicha fusión es el actual Pp P001 a través del cual se pretende realizar actividades destinadas al desarrollo de programas; formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento, según lo establece el Anexo 2 Clasificación de Programas Presupuestarios del Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2018.

1.2.2 Presupuesto del Pp P001

A partir de 2016, se le ha otorgado presupuesto al Pp P001 bajo la denominación de “Pp P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria” y según datos de la Cuenta Pública, 2016 fue el año en el que se le asignó la mayor cantidad de recursos, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Presupuesto histórico del Pp P001 de la SAGARPA
(pesos)**

2016		2017	
Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido
\$ 4,415,626,221.80	\$ 4,415,625,901.80	\$ 3,580,003,133.63	\$ 3,542,149,743.06

Fuente: Cuenta Pública 2016 y 2017, SHCP.

De acuerdo con la distribución de los recursos por capítulo de gasto, el Pp P001 consideró los siguientes rubros: Servicios Personales (1000), Materiales y Suministros (2000), Servicios

Generales (capítulo 3000) y Transferencias, Subsidios y Otras Ayudas (4000); ello, con la finalidad de solventar el apoyo administrativo a las 73 instancias públicas apoyadas a través del Pp P001.

Las definiciones establecidas para cada uno de dichos capítulos según el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal publicada por la SHCP son las siguientes:

- **Servicios personales (1000):** Agrupa las remuneraciones del personal al servicio de los entes públicos, tales como: sueldos, salarios, dietas, honorarios asimilables al salario, prestaciones y gastos de seguridad social, obligaciones laborales y otras prestaciones derivadas de una relación laboral; pudiendo ser de carácter permanente o transitorio.
- **Materiales y Suministros (2000):** Agrupa las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de insumos y suministros requeridos para la prestación de bienes y servicios y para el desempeño de las actividades administrativas.
- **Servicios Generales (3000):** Asignaciones destinadas a cubrir el costo de todo tipo de servicios que se contraten con particulares o instituciones del propio sector público; así como los servicios oficiales requeridos para el desempeño de actividades vinculadas con la función pública.
- **Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras ayudas.** Asignaciones destinadas en forma directa o indirecta a los sectores público, privado y externo, organismos y empresas paraestatales y apoyos como parte de su política económica y social, de acuerdo con las estrategias y prioridades de desarrollo para el sostenimiento y desempeño de sus actividades.

En la Tabla 3, se presenta el presupuesto ejercido del Pp P001 al cierre de 2017, el cual fue de poco más de 3.5 mil millones de pesos, representando el 5.26% del total del presupuesto ejercido por la SAGARPA. Si bien el Programa no tiene un peso relevante en cuanto al presupuesto total asignado a la Secretaría, sí lo tiene con respecto a su participación en el presupuesto asignado al capítulo de Servicios Personales, representando el 33.47% de los recursos totales de la Secretaría asignados a dicho capítulo y el 74.85% de los recursos totales del Pp P001.

Los recursos asignados al Pp P001 en 2017 se distribuyeron por capítulo de gasto de la siguiente forma: 74.85% se dirigió a Servicios Personales; 18.90% a Servicios Generales; 4.48% a Transferencias y Subsidios y 1.77% a Materiales y Suministros.

Considerando la participación del Capítulo 1000 en el presupuesto ejercido del Pp P001, es posible señalar que el Programa se utiliza para pagar una tercera parte de los servicios personales de la SAGARPA, concepto que dista de la modalidad de Planeación a la que pertenece.

La distribución de los recursos del Pp P001 y su participación en el presupuesto de la SAGARPA, se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 3. Participación del P001 por capítulo de gasto y en el presupuesto total de la SAGARPA

Capítulo	Presupuesto Ejercido Anual Pp P001 (pesos)	Presupuesto Ejercido Anual SAGARPA (pesos)	% del Capítulo sobre el P001	Pp/SAGARPA (%)
Servicios Personales (1000)	\$2,651,543,523.74	\$7,923,078,756.00	74.85%	33.47%
Materiales y Suministros (2000)	\$62,546,659.63	\$945,620,101.51	1.77%	6.61%
Servicios Generales (3000)	\$669,500,424.70	\$5,987,710,562.00	18.9%	11.18%
Transferencias y Subsidios (4000)	\$158,559,134.99	\$52,096,304,049.00	4.48%	0.30%
Total	\$3,542,149,743.06	\$67,295,934,383.00	100%	5.26%

Fuente: SHCP: Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos por Objeto del Gasto; SAGARPA.

Si bien el Programa cuenta con información sobre el presupuesto desagregada por UR y por capítulo de gasto, no es posible identificar el monto asignado específicamente a las actividades de planeación; una aproximación posible podría ser el presupuesto asignado a la DGPE que en 2017 ascendió a 14.22 mdp de monto modificado y 13.70 mdp de monto ejercido.

Dado lo anterior y con la finalidad de identificar hacia dónde se dirigen los recursos del Pp P001, en la Tabla 4 se muestran las UR con mayor participación según el monto de los recursos asignados y su distribución por capítulo de gasto. Asimismo, en la Tabla 5, se muestra la asignación de los recursos del Pp P001 para las Delegaciones Federales en el año 2017.

Tabla 4. Presupuesto modificado y ejercido por Capítulo de Gasto para las principales UR

Unidad Responsable	Servicios Personales		Materiales y Suministros		Servicios Generales		Transferencias, Subsidios y O.A.		Total	
	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido
Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios	-	-	1,208	1,208	200,910,597	200,596,552	-	-	200,911,805	200,597,760
Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero	8,618,782	8,470,662	49,414	36,991	711,105	586,300	150,000,000	150,000,000	159,379,301	159,093,953
Coordinación General de Asuntos Internacionales	55,284,530	53,965,422	1,174,531	760,356	42,762,373	34,544,175	5,078,345	5,078,345	104,299,779	94,348,298
Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera	-	-	103,715	81,890	67,721,071	67,172,091	-	-	67,824,786	67,253,982
Comisión Nacional de las Zonas Áridas	52,617,736	52,617,736	1,283,316	1,283,316	11,780,500	11,780,500	-	-	65,681,552	65,681,552
Secretaría	48,172,311	47,994,498	2,097,441	1,873,942	11,101,536	10,340,154	-	-	61,371,288	60,208,594
Abogado General	41,748,588	41,641,070	166,026	162,695	3,299,799	3,070,483	-	-	45,214,413	44,874,248
Coordinación General de Comunicación Social	27,494,142	27,468,022	1,230,002	847,540	10,577,775	4,962,542	-	-	39,301,920	33,278,105
Fideicomiso de Riesgo Compartido	-	-	1,517,550	1,517,550	32,947,961	32,947,961	-	-	34,465,511	34,465,511
Coordinación General de Enlace Sectorial	30,693,310	30,626,042	863,599	843,050	1,096,775	961,641	-	-	32,653,684	32,430,733
Otras UR ⁴	298,230,165	294,680,669	10,363,073	8,796,005	62,454,698	59,000,246	3,480,790	3,480,790	374,528,726	618,906,769

Fuente: Elaboración propia con información de SAGARPA

⁴ Sumatoria de las 23 UR restantes que no son Delegaciones Federales. Véase Anexo XVI para el resto de las UR.

Tabla 5. Presupuesto modificado y ejercido por Capítulo de Gasto para las Delegaciones⁵

Delegación	Servicios Personales		Materiales y Suministros		Servicios Generales		Total	
	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido
Aguascalientes	34,325,666	34,149,961	556,700	548,950	3,121,695	3,009,735	38,004,061	37,708,646
Baja California	51,086,316	50,976,791	1,091,679	1,088,247	6,357,268	6,302,788	58,535,262	58,367,827
Baja California Sur	27,302,056	27,259,553	837,280	824,034	3,256,943	3,181,737	31,396,279	31,265,324
Campeche	32,074,231	31,914,934	865,184	834,090	3,373,723	3,302,009	36,313,138	36,051,033
Coahuila	40,216,072	40,144,568	1,583,957	1,581,611	6,033,639	5,997,748	47,833,669	47,723,927
Colima	39,878,363	39,833,771	646,431	646,431	4,912,237	4,905,800	45,437,031	45,386,001
Chiapas	152,500,198	151,293,836	1,473,691	1,473,635	15,895,926	15,871,788	169,869,815	168,639,259
Chihuahua	73,292,432	73,038,083	2,376,234	2,266,769	12,129,682	11,513,007	87,798,348	86,817,859
Ciudad de México	26,610,526	26,531,814	592,103	585,793	2,749,189	2,714,198	29,951,818	29,831,804
Durango	59,387,842	59,281,789	860,134	860,134	6,783,431	6,782,628	67,031,407	66,924,551
Guanajuato	67,797,630	67,671,706	899,695	899,294	6,688,116	6,501,467	75,385,441	75,072,467
Guerrero	82,671,185	82,481,394	1,546,750	1,396,478	10,944,633	10,823,627	95,162,568	94,701,499
Hidalgo	65,521,780	65,417,237	1,569,603	1,568,244	7,720,197	7,693,504	74,811,580	74,678,985
Jalisco	82,241,494	82,062,762	3,069,351	3,021,574	11,088,061	11,013,537	96,398,906	96,097,872
Estado de México	89,714,895	89,534,599	924,478	922,752	9,746,585	9,722,443	100,385,958	100,179,794
Michoacán	103,606,513	103,320,493	3,435,537	3,435,527	10,272,210	10,223,581	117,314,260	116,979,601
Morelos	29,228,079	29,156,937	770,139	769,585	3,831,798	3,818,735	33,830,015	33,745,258
Nayarit	45,547,621	45,366,474	696,355	596,293	4,298,228	4,140,865	50,542,204	50,103,632
Nuevo León	45,141,328	45,029,960	1,520,012	1,485,452	5,381,701	5,198,740	52,043,041	51,714,152
Oaxaca	91,845,943	91,326,972	2,723,663	2,721,583	10,877,311	10,832,847	105,446,918	104,881,402
Puebla	90,151,451	89,773,934	1,499,127	1,493,654	8,890,544	8,842,239	100,541,121	100,109,828
Querétaro	30,317,316	30,262,484	928,396	914,473	3,789,060	3,652,235	35,034,771	34,829,192
Quintana Roo	30,818,543	30,798,644	1,200,561	1,200,557	4,653,484	4,650,357	36,672,587	36,649,558
San Luis Potosí	59,120,372	59,010,356	1,135,885	1,135,880	7,075,585	7,048,197	67,331,842	67,194,433
Sinaloa	76,339,809	75,972,715	2,221,096	2,183,921	14,204,098	14,165,651	92,765,003	92,322,287
Sonora	56,345,569	56,249,472	2,257,333	2,257,142	8,714,396	8,698,156	67,317,297	67,204,771
Tabasco	60,512,770	60,440,290	564,483	564,483	6,651,230	6,651,218	67,728,483	67,655,991
Tamaulipas	95,724,017	95,314,018	2,137,899	2,130,690	8,963,920	8,862,842	106,825,836	106,307,550
Tlaxcala	41,833,387	41,750,447	891,477	891,320	3,520,087	3,517,774	46,244,951	46,159,541
Veracruz	126,849,707	126,048,232	2,119,310	2,119,295	11,057,800	11,056,991	140,026,818	139,224,518

⁵ Ninguna Delegación Federal recibe recursos para el capítulo 4000- Transferencias, Subsidios y Otros Apoyos.

Delegación	Servicios Personales		Materiales y Suministros		Servicios Generales		Total	
	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido	Modificado	Ejercido
Yucatán	71,730,560	71,325,774	1,537,879	1,517,550	9,227,405	9,022,094	82,495,844	81,865,419
Zacatecas	73,342,130	73,155,913	1,122,889	1,122,733	8,001,184	7,954,180	82,466,203	82,232,826
la Región Lagunera	48,235,960	48,183,489	1,284,081	1,283,943	5,907,851	5,865,059	55,427,892	55,332,491
Total	2,101,311,759	2,094,079,403.	46,939,390	46,342,115	246,119,217	243,537,777	2,394,370,367	2,383,959,296

Fuente: Elaboración propia con información de SAGARPA

En 2017, el programa ejerció el 67.3% del gasto en las Delegaciones; de dicho gasto, el 88% para el pago de servicios personales; las cinco Delegaciones que recibieron más presupuesto fueron: Chiapas con el 7.1% del presupuesto ejercido por las Delegaciones, Veracruz con el 5.8%, Michoacán con el 4.9%, Tamaulipas 4.5% y Oaxaca con 4.4%.

1.2.3 Objetivo y Componentes del Pp P001

Para describir el objetivo del Pp P001, se revisaron diferentes documentos que refieren diferentes elementos del diseño del Programa, como lo son: Diagnóstico del Pp P001 2016, Matriz de Indicadores para Resultados del Pp P001 para 2018 (MIR) y los Términos de Referencia correspondientes a la presente evaluación. De dicha revisión se constató que el objetivo del Pp P001 difiere según cada documento, tal como se muestra a continuación.

En los TdR se describe que “el Programa tiene como actividad prioritaria la correcta asignación de los recursos correspondientes a servicios generales, servicios personales, materiales y suministros, transferencias subsidios y otras ayudas que permitan solventar el apoyo administrativo a las 67 Unidades Responsables (UR) de la SAGARPA”.

Por su parte, en el Diagnóstico del Pp P001, elaborado a partir de los cambios en la estructura programática para el ejercicio 2016, se identifica como objetivo “Realizar una correcta asignación de los recursos que le permitan solventar el apoyo administrativo a las UR de la SAGARPA”.

Finalmente, el Propósito de la MIR 2018, el cual se refiere al objetivo del Pp P001 e indica el efecto directo que éste se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque, lo define como el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas establecidos en la MIR de los Pp de la SAGARPA. Cabe resaltar que este objetivo, no es consistente con el objetivo descrito en el Diagnóstico 2016 ni con el de los TdR. Por tal motivo, siendo que la Matriz de Indicadores para Resultados es la herramienta de planeación estratégica que resume los

objetivos de un programa presupuestario y su alineación con la planeación nacional⁶, y, ante la falta de otro documento normativo sobre el Pp P001, se consideró la MIR 2018 como el documento de referencia para la identificación del objetivo, vinculación y Componentes del Programa, mismos que se describen en la Tabla 6.

Tabla 6. Objetivos del Pp P001 descritos en la MIR 2018

Fin	
Contribuir a impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria. mediante el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas de los programas presupuestarios de la SAGARPA.	
Propósito	
Programas Presupuestarios de la SAGARPA con cumplimiento satisfactorio de sus objetivos y metas establecidos en la MIR.	
Componentes	Actividades
C1. Matrices de Indicadores para Resultados mejoradas, de los programas presupuestarios de la SAGARPA	A1.C1 Asignación de recursos a las Unidades Responsables
C2. Recursos de Apoyo administrativo ejercidos	A2.C2. Estructura Programática Sectorial Autorizada

Fuente: Elaboración propia con datos de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp P001 2018

En cuanto a los Componentes de la MIR 2018, que son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del Pp para el logro de su Propósito, llama la atención que la MIR considera dos Componentes que no guardan relación entre sí; uno, referente a las actividades relacionadas con el elemento de planeación (Matrices de Indicadores para Resultados mejoradas, de los programas presupuestarios de la SAGARPA), y otro más de corte administrativo (Recursos de apoyo administrativo ejercidos), siendo que este último no es congruente ni pertinente con el Propósito del Pp P001.

Al respecto, la Evaluación en materia de Diseño realizada en 2017, identificó como parte de los hallazgos que existe una “incongruencia entre la modalidad de planeación a la que pertenece el P001 y la operación del Programa enfocada al gasto administrativo de las UR.” De tal forma que, esta combinación de Componentes en la MIR 2018 pareciera un intento por responder tanto a la operación administrativa del Programa como a la modalidad de planeación a la que pertenece.

⁶ SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados

1.2.4 Vinculación del Pp P001 con la planeación nacional

El Diagnóstico 2016 especifica que el Pp P001 contribuye al Objetivo 1 del Programa Sectorial de la SAGARPA, el cual está alineado al Objetivo 4.10 del Programa Nacional de Desarrollo (PND) y a su Estrategia 4.10.1.

Plan Nacional de Desarrollo.⁷

Objetivo 4.10: Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria en el país.

Estrategia 4.10.1: Impulsar la Productividad en el Sector Agroalimentario mediante la inversión en capital físico, humano y tecnológico.

Programa Sectorial de la SAGARPA.⁸

Objetivo 1: Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria.

No obstante esta vinculación, la Evaluación en materia de Diseño señala que dada la operación del Programa, ya sea en su Componente de Apoyo Administrativo o de Planeación, el Pp P001 no tiene impacto directo en la productividad del sector, ya que se trata de un programa que tiene un alcance transversal y sus procesos son de apoyo y no sustantivos en términos del objetivo de la SAGARPA y su sector; por lo que se recomienda que los objetivos del Programa se alineen a los objetivos del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) que busca contar con un gobierno orientado a resultados, eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía, que optimice el uso de los recursos públicos, y que utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En este sentido, el Componente de planeación del Pp P001 pudiera vincularse al Objetivo 2 del PGCM y el Componente de apoyo administrativo al Objetivo 3 del mismo programa, tal como se muestra en la Tabla 7.

⁷ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

⁸ SAGARPA. Programa Sectorial de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2013-2018. Diciembre de 2013

Tabla 7. Vinculación del P001 con el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Componente de Planeación	Componente de Apoyo Administrativo
<p>Objetivo 2: Fortalecer el presupuesto basado en resultados a fin de mejorar el desempeño de la APF y el gasto federalizado.</p> <p>Estrategia 2.1 Impulsar una planeación nacional basada en resultados.</p> <p>Estrategia 2.3 Fortalecer el proceso de seguimiento y evaluación al desempeño de la APF.</p>	<p>Objetivo 3: Optimizar el uso de los recursos en la APF.</p> <p>Estrategia 3.2: Fortalecer el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2.5 Problema o necesidad que busca atender el Pp P001

El Pp P001 cuenta con un Diagnóstico elaborado en 2016, en el cual no se identifica un problema como tal, más bien se describe la necesidad que pretende atender, la cual es contar con “una correcta asignación de los recursos al programa que le permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA”. En ese sentido, a partir de dicho enunciado se infiere que existe la necesidad de gastos administrativos para que las Unidades Responsables puedan operar programas.

En ese sentido, la necesidad identificada no corresponde a un programa presupuestario con modalidad “P” que debiera responder a los requerimientos de planeación de la SAGARPA más que a una de tipo administrativo; no obstante, tal como opera el Pp P001 si es consistente con la operación del Componente de apoyo administrativo del Programa.

Por tal motivo, el equipo consultor considera que, dados los Componentes del Programa, el P001 actualmente responde a dos necesidades que son independientes entre sí, tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 8. Problema o necesidad que el P001 atiende dado su diseño y operación

Componente de Planeación	Componente de Apoyo Administrativo
Necesidad de contar con actividades de planeación, seguimiento y evaluación para los programas que operan las instancias públicas de la SAGARPA y su sector.	Necesidad de contar con recursos que permitan a las instancias públicas de la SAGARPA y su sector, solventar los gastos administrativos.

Fuente: Elaboración propia.

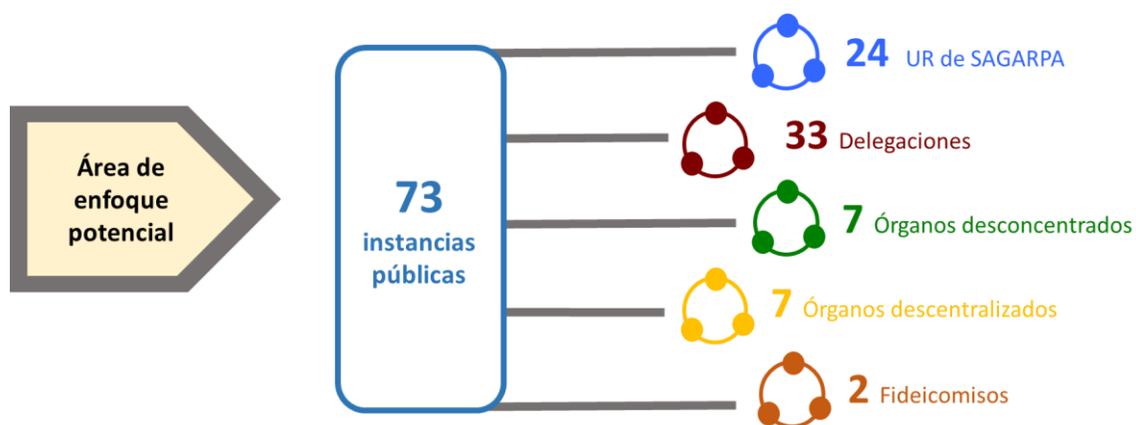
Al respecto, es importante definir el concepto de instancias públicas debido a que es el que define al área de enfoque potencial y objetivo. Dicho concepto considera a las UR de

SAGARPA y a los órganos desconcentrados y descentralizados del sector, así como a sus Fideicomisos.

1.2.6 Áreas de enfoque potencial y objetivo que atiende el Pp P001

El Programa no cuenta con ningún documento que defina sus áreas de enfoque potencial y objetivo⁹. No obstante, dado que, en sus Componentes se identifica el otorgamiento de servicios de planeación y de recursos administrativos a las instancias públicas de la SAGARPA y del sector, se puede definir el Área de Enfoque Potencial como “las instancias públicas de la SAGARPA y del sector”, la cual es contabilizada de la siguiente manera:

Esquema 2. Área de enfoque potencial del Pp P001 de la SAGARPA



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de enfoque son aquellas unidades que presentan la necesidad que justifica el programa y que pudieran ser elegibles para ser beneficiarias del mismo; dado que el Pp P001 cuenta con dos Componentes que no se relacionan entre sí, el Programa responde a dos necesidades diferentes e independientes, por lo que se identifican dos áreas de enfoque, una asociada al Componente de apoyo administrativo y la otra al Componente de planeación, mismas que se describen en la siguiente Tabla:

Tabla 9. Áreas de enfoque objetivo

⁹ En el Diagnóstico 2016, no se define al área de enfoque objetivo, pero si se cuantifica en 66 UR de la SAGARPA

Componente	Área de enfoque	Cuantificación
Componente de planeación	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que realicen actividades de planeación.	67 instancias públicas: - 19 UR de la SAGARPA - 33 Delegaciones - 7 Órganos desconcentrados - 7 Órganos descentralizados - 1 Fideicomiso
Componente de apoyo administrativo	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que reciben recursos del programa Pp P001 para ejercer en gastos administrativos.	66 instancias públicas: - 23 UR de la SAGARPA - 33 Delegaciones - 4 Órganos desconcentrados - 4 Órganos descentralizados - 2 Fideicomisos

Fuente: Elaboración propia con datos de la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp P001 2018

Para el Componente de apoyo administrativo se considera que todas las UR y Organismos coordinados que reciben recursos del Pp P001 son consideradas como área de enfoque para este Componente. En 2017, el Pp P001 ejerció recursos en 66 instancias públicas pertenecientes al sector agropecuario; la mayor parte de dichos recursos se destinó al Capítulo 1000.

En caso del Componente de planeación, se considera como área de enfoque a las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados que tengan a su cargo el diseño u operación de programas sustantivos o en concurrencia; dicha área de enfoque se conforma por 67 UR y Organismos coordinados. Cabe destacar que, si bien algunas de estas unidades no reciben recursos por medio del Pp P001, sí realizan actividades de planeación y se coordinan con la DGPE para el desarrollo de dichas actividades.

En la Tabla 10 se enlistan el área de enfoque objetivo para cada uno de los Componentes del Pp P001, el de apoyo administrativo y el de planeación, junto con la identificación de los Pp y Componentes a su cargo.

Tabla 10. Áreas de enfoque por componente del Pp P001.

Unidad Responsable	Componente del Pp001		Programas por UR	Componentes del Programa de la UR
	M	P		
Secretaría	X	-	--	--
Abogado General	X	-	--	--
Coordinación General de Comunicación Social	X	-	--	--
Coordinación General de Enlace Sectorial	X	X	S266 Programa de Apoyos a Pequeños Productores	Fortalecimiento a Organizaciones Rurales Proyectos Productivos (FAPPA)
Coordinación General de Delegaciones	X	X	S240 Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas	Infraestructura, Equipamiento, Maquinaria y Material Biológico Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas Capacidades Técnico-Productivas y Organizacionales
Coordinación General de Ganadería	X	X	a) U002 Programa de Acciones Complementarias para Mejorar las Sanidades U009 Fomento de la Ganadería y Normalización de la Calidad de los Productos Pecuarios	Abeja africana
Coordinación General de Asuntos Internacionales	X	-	--	--
Subsecretaría de Alimentación y Competitividad	X	X	--	--
Dirección General de Planeación y Evaluación	X	-	--	--
Dirección General de Administración de Riesgos	X	X	S257 Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria	Acceso al Financiamiento Fortalecimiento a la Cadena Productiva

Unidad Responsable	Componente del Pp001		Programas por UR	Componentes del Programa de la UR
	M	P		
Dirección General de Logística y Alimentación	X	X	S257 Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria	Activos Productivos y Agrologística
Dirección General de Normalización Agroalimentaria	X	X	S257 Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria	Certificación y Normalización Agroalimentaria
Dirección General de Zonas Tropicales	X	X	S257 Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria	Desarrollo Productivo del Sur Sureste y Zonas Económicas Especiales
Subsecretaría de Agricultura	X	X	--	--
Dirección General de Fomento a la Agricultura	X	X	a) S259 Programa de Fomento a la Agricultura b) S266 Programa de Apoyos a Pequeños Productores	a) Estrategias Integrales de Política Pública Agrícola b) PROCAFÉ e Impulso Productivo al Café
Dirección General de Productividad y Desarrollo Tecnológico	X	X	a) S259 Programa de Fomento a la Agricultura b) S266 Programa de Apoyos a Pequeños Productores c) U004 Sistema Nacional de Investigación Agrícola	a) Capitalización Productiva Agrícola, Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico Agrícola b) Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (PIMAF) c) NA
Dirección General de Fibras Naturales y Biocombustibles	X	X	S259 Programa de Fomento a la Agricultura	Mejoramiento Productivo de Suelo y Agua
Dirección General de Operación y Explotación de Padrones	X	X	S259 Programa de Fomento a la Agricultura	PROAGRO Productivo
Subsecretaría de Desarrollo Rural	X	X	--	--
Dirección General de Producción Rural Sustentable en Zonas Prioritarias	X	X	--	--
Dirección General de Desarrollo Territorial y Organización Rural	X	X	--	--

Unidad Responsable	Componente del Pp001		Programas por UR	Componentes del Programa de la UR
	M	P		
Dirección General de Atención al Cambio Climático en el Sector Agropecuario	X	X	--	--
Dirección General de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural	X	X	--	--
Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas	-	X	P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria	NA
Delegación en Aguascalientes	X	X	--	--
Delegación en Baja California	X	X	--	--
Delegación en Baja California Sur	X	X	--	--
Delegación en Campeche	X	X	--	--
Delegación en Coahuila	X	X	--	--
Delegación en Colima	X	X	--	--
Delegación en Chiapas	X	X	--	--
Delegación en Chihuahua	X	X	--	--
Delegación en Ciudad de México	X	X	--	--
Delegación en Durango	X	X	--	--
Delegación en Guanajuato	X	X	--	--
Delegación en Guerrero	X	X	--	--
Delegación en Hidalgo	X	X	--	--
Delegación en Jalisco	X	X	--	--
Delegación en el Estado de México	X	X	--	--
Delegación en Michoacán	X	X	--	--
Delegación en Morelos	X	X	--	--
Delegación en Nayarit	X	X	--	--
Delegación en Nuevo León	X	X	--	--
Delegación en Oaxaca	X	X	--	--
Delegación en Puebla	X	X	--	--
Delegación en Querétaro	X	X	--	--
Delegación en Quintana Roo	X	X	--	--
Delegación en San Luis Potosí	X	X	--	--
Delegación en Sinaloa	X	X	--	--
Delegación en Sonora	X	X	--	--
Delegación en Tabasco	X	X	--	--
Delegación en Tamaulipas	X	X	--	--
Delegación en Tlaxcala	X	X	--	--

Unidad Responsable	Componente del Pp001		Programas por UR	Componentes del Programa de la UR
	M	P		
Delegación en Veracruz	X	X	--	--
Delegación en Yucatán	X	X	--	--
Delegación en Zacatecas	X	X	--	--
Delegación en la Región Lagunera	X	X	--	--
Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar	X	X	--	--
Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero	X	-	--	--
Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C.	X	X	--	--
Comisión Nacional de las Zonas Áridas	X	X	S266 Programa de Apoyos a Pequeños Productores	Desarrollo de las Zonas Áridas (PRODEZA)
Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas	X	X	--	--
Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios	X	X	--	--
Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera	X	X	U017 Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sustentable	SIAP
Fideicomiso de Riesgo Compartido	X	X	--	--
Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	X	X	--	--
Instituto Nacional de Pesca	X	X	--	--
Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias	-	X	--	--
Colegio de Posgraduados	-	X	E001 Desarrollo y Aplicación de Programas Educativos en Materia Agropecuaria	COLPOS
Universidad Autónoma de Chapingo	-	X	E003 Desarrollo y Vinculación de la Investigación Científica y Tecnológica con el Sector	NA

Unidad Responsable	Componente del Pp001		Programas por UR	Componentes del Programa de la UR
	M	P		
Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca	-	X	S261 Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola	Impulso a la Capitalización, Desarrollo de la Acuicultura, Ordenamiento y Vigilancia Pesquera y Acuícola, Fomento al Consumo
Productora Nacional de Biológicos Veterinarios	-	X	Producción y Comercialización de Biólogos Veterinarios	NA
Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero	-	X	E001 Desarrollo y Aplicación de Programas Educativos en Materia Agropecuaria	CSAEGRO

Fuente: Elaboración propia con datos de Cuenta Pública e información de la DGPE

1.2.7 Estructura y unidades responsables

Tal como se ha mencionado en los apartados anteriores y como se establece en los Componentes y Actividades de la MIR, el Pp P001 opera a través de dos Componentes: el de planeación y el de apoyo administrativo. En su Componente de apoyo administrativo, el Programa está a cargo de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF); en tanto que, el Componente de planeación está a cargo de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE). No obstante, el responsable del Pp P001 es Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF).

En la siguiente tabla se enlistan algunas de las atribuciones que el Reglamento Interior de la SAGARPA establece para cada una de estas Direcciones Generales y que guardan relación con los Componentes del Pp P001.

Tabla 11. Atribuciones de la DGPPF y la DGPE relacionadas con los Componentes del Pp P001 según el Reglamento Interior de la SAGARPA

Atribuciones de la DGPPF relacionadas con el componente de apoyo administrativo	Atribuciones de la DGPE relacionadas con el componente de planeación
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y difundir las políticas para la óptima administración de los recursos financieros de las unidades administrativas de la Secretaría, sus delegaciones y órganos administrativos desconcentrados, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables; • Proponer y coordinar las actividades relativas a los procesos de programación, presupuestación, pago y contabilidad del Sector, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables; • Coordinar la elaboración e integración de la estructura programática, del anteproyecto de presupuesto, del Informe de Avance de Gestión Financiera y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del Sector, así como someter a la consideración del Oficial Mayor sus resultados; • Gestionar ante la SHCP las autorizaciones de afectación programática presupuestal de la Secretaría, órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales sectorizadas, así como llevar su registro y control; • Establecer, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, el sistema de contabilidad de la Secretaría, así como su patrimonio, ingresos, activos, costos, gastos y pasivos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría; • Realizar y fomentar, en coordinación con las entidades federativas, la planeación prospectiva y participativa de los rubros prioritarios de atención del sector agroalimentario en dichas entidades federativas; • Generar mecanismos de información, seguimiento y evaluación de políticas y programas a cargo de la Secretaría y las entidades paraestatales sectorizadas, así como proponer modificaciones a las estrategias, programas, proyectos y acciones para el fomento productivo del sector; • Asesorar a las entidades federativas en la planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos, de acuerdo con las políticas establecidas por la Secretaría; • Coordinar y supervisar las evaluaciones de resultados de los programas sujetos a reglas de operación de la Secretaría que lleven a cabo expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, así como dar seguimiento a las acciones generadas a partir de sus resultados; • Establecer y coordinar los sistemas de monitoreo y evaluación de los programas a cargo de la Secretaría, de acuerdo con las normas y políticas aplicables, así como dar seguimiento a los indicadores de resultados; • Actuar como enlace de la Secretaría con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como con los gobiernos de las entidades federativas y municipios, en materia de planeación y evaluación.

Fuente: Reglamento Interior de la SAGARPA

Con base en el análisis del contexto presentado en este apartado, se identifica que el Pp P001 “Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria” presenta una desvinculación e inconsistencia entre sus Componentes, su operación y la modalidad a la que pertenece. Dicha desvinculación e inconsistencia se evidencia en el ejercicio del gasto y en la definición de los objetivos de la MIR. Con respecto a la ejecución del gasto, la operación del Programa está encaminada básicamente hacia el desarrollo de actividades de apoyo administrativo; en tanto que, en la definición de los objetivos de la MIR, tanto el Fin como el Propósito y uno de los Componentes responden más bien a un programa presupuestario con modalidad “P”; mientras que el otro Componente y las Actividades están asociadas con el apoyo administrativo.

2. Alcance y enfoque de la evaluación

El objetivo de este apartado es identificar el o los macroprocesos que detallan la operación o gestión del programa a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios responsables de su operación.

Los Términos de Referencia establecen un Modelo General de Procesos (MGP), el cual describe los siguientes procesos:

Tabla 12. Procesos del Modelo General de Procesos

Proceso	Definición según el Modelo General de Procesos
Planeación	Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Programa Presupuestario (Pp) para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.
Comunicación	Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa).
Selección de destinatarios	Proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo.
Producción de entregables	Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), podrían no coincidir.
Entrega	Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.
Seguimiento a destinatarios	Actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp

Proceso	Definición según el Modelo General de Procesos
	implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios.
Control	Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).
Monitoreo	Proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.
Evaluación	Proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y realiza su seguimiento.

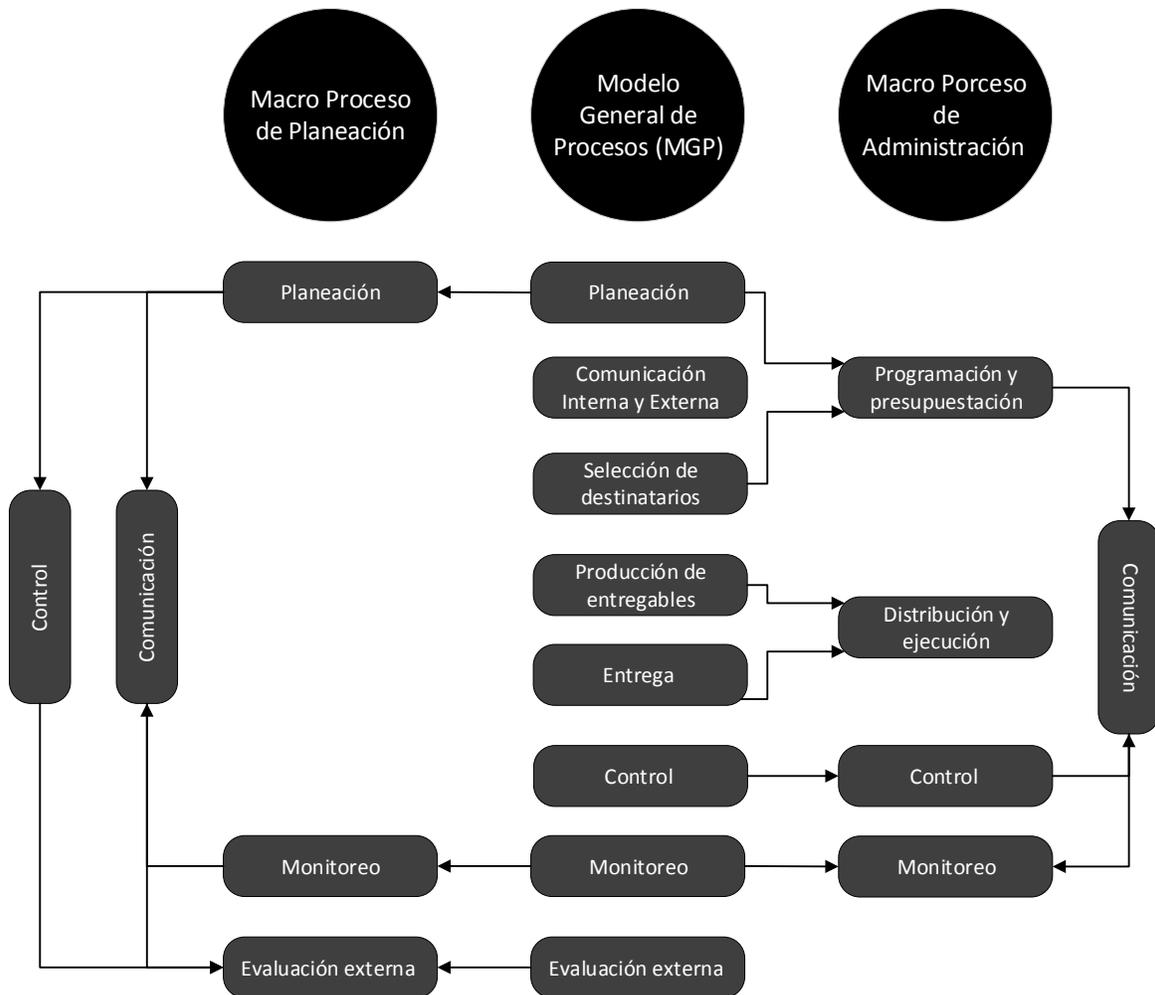
Fuente: Elaboración propia con base en los TdR para la Evaluación de Procesos al Pp P001

Tomando en cuenta el MGP y las inconsistencias en el diseño del Pp P001 identificadas en esta y otras evaluaciones, el equipo evaluador propone una identificación de los macroprocesos de manera independiente a la que señala el Modelo General de Procesos (MGP) propuesto en los TdR, en la que se lleve a cabo una revisión de los procesos en torno a la operación del Programa; es decir, a través de dos macroprocesos independientes, uno relativo a su Componente de apoyo administrativo y, el otro, a su Componente de planeación. Dado lo anterior, la presente evaluación considerará ambos macroprocesos de forma independiente.

El Macroproceso de Apoyo Administrativo está compuesto por los procesos de Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, Control, Monitoreo y de manera transversal Comunicación; mientras que, el Macroproceso de Planeación se compone de los procesos de Planeación, Monitoreo, Evaluación y de manera transversal Control y Comunicación.

De esa forma, la equivalencia entre los procesos de ambos macroprocesos recomendados por el equipo evaluador con los del Modelo General de Procesos se aprecia en el Esquema 3.

Esquema 3. Alineación MGP y Macroprocesos de Administración y Planeación



Fuente: Elaboración propia.

- **Macroproceso de Apoyo Administrativo**

Este Macroproceso no contribuye al objetivo de un programa presupuestario con modalidad “P” y opera de forma independiente y desarticulada del Macroproceso de Planeación, por lo que se espera que las indefiniciones e inconsistencias de diseño del Pp P001 identificadas en la presente evaluación no afecten el desarrollo de sus procesos. Los

procesos que pertenecen al Macroproceso de Apoyo Administrativo se sustentan en los diferentes lineamientos que publica la Secretaría de Hacienda y Crédito Público relativos a la planeación, distribución y ejecución de los recursos públicos y se definen de la siguiente manera:

- I. **Programación y presupuestación:** El proceso de programación y presupuestación está vinculado a los procesos de Planeación y Selección de destinatarios según el MGP, en el cual se llevan a cabo las actividades de planeación en torno a la asignación de los recursos, se define cómo se deberá llevar a cabo esta asignación y la forma en la que se relacionan y comunican las instancias públicas con la DGPPF de la SAGARPA.
- II. **Distribución y Ejecución:** En este proceso se incluyen aquellas actividades dirigidas a la distribución de los recursos una vez que estos han sido asignados, así como la forma en que se ejecutan. Dado lo anterior, este proceso estaría relacionado con la Producción y Entrega según el MGP.
- III. **Control:** Este proceso considera las actividades dirigidas a verificar que los procedimientos, procesos y subprocesos relacionados a la Programación, Presupuestación y Ejecución de los recursos del Pp P001 se estén ejecutando conforme a lo planeado y en apego a la normativa vigente, así como los mecanismos utilizados para ello.
- IV. **Monitoreo:** Se refiere al proceso en el que se da seguimiento a la ejecución de los recursos del Pp P001 por parte de las instancias públicas y del cual se obtiene información que puede ser utilizada para otros documentos como el Informe de Avance de Gestión Financiera y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del Sector.
- V. **Comunicación:** Se refiere al proceso transversal compuesto por aquellas actividades en la que se intercambia información entre las diferentes instancias públicas y la DGPPF con el fin de establecer una coordinación eficaz en la operación del Pp P001 y contribuir a la óptima ejecución de los otros procesos.

- **Macroproceso de Planeación**

Como se ha mencionado a lo largo de la presente evaluación, no existe ningún documento normativo que defina el objetivo, alcance e instrumentos con lo que deba operar un programa presupuestario con modalidad “P”. Los conceptos definidos en la normativa de planeación nacional y en el Modelo General de Procesos, no permiten distinguir claramente

el alcance de un programa con esta modalidad, de tal manera que este pudiera emplearse desde la planeación, seguimiento y evaluación a nivel nacional y sectorial hasta la planeación, seguimiento y evaluación de los programas sustantivos de la SAGARPA.

Esta última se sustenta en el Reglamento Interior de la SAGARPA el cual dota a la DGPE de atribuciones para “desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la SAGARPA”; no obstante, la falta de lineamientos y criterios para la operación y alcance del Pp P001, no permite delimitar la incidencia del Programa; sobre todo, en el caso de las UR y Dependencias que manejan programas sustantivos y que, a su vez, son responsables de procesos de planeación y evaluación para los programas presupuestarios con modalidad “S” a su cargo, los cuales cuentan con un presupuesto definido.

En estos casos, se da la coexistencia de actividades de planeación y evaluación propias de los programas sustantivos y las actividades que debieran derivarse del P001; lo cual dificulta la revisión y el análisis de los procesos, sobre todo, cuando no hay una normativa que especifique el alcance y las responsabilidades en materia de planeación entre las instancias operadoras de programas sustantivos y la DGPE. Por este motivo, la presente evaluación describe, en primera instancia, todo aquello que puede ser considerado como actividades de planeación, seguimiento y evaluación de la política agropecuaria.

De acuerdo con los niveles de planeación definidos en la guía técnica para la elaboración de los programas derivados del PND 2013-2018, en el capítulo anterior se identificaron dos vertientes para la planeación, monitoreo y evaluación que se lleva a cabo en la SAGARPA; una vertiente institucional o sectorial y otra relativa a los programas sustantivos o en concurrencia. Desprendidas de estas dos vertientes se identifican actividades y responsables, en el caso de la vertiente institucional o sectorial, las actividades de planeación, monitoreo y evaluación se refieren a los objetivos, estrategias, indicadores y metas nacionales y sectoriales y son realizadas por la CAS. Mientras que, en la vertiente de los programas sustantivos o en concurrencia se identifican actividades que, en el ámbito central o estatal, realizan las instancias públicas del Sector para la planeación, monitoreo y evaluación de los programas sustantivos y en concurrencia, y de manera transversal actividades de apoyo de la DGPE para la planeación, monitoreo y evaluación de dichos programas.

A falta de un documento normativo que defina claramente las actividades propias del Pp P001, la presente evaluación, a la par de describir las actividades de ambas vertientes,

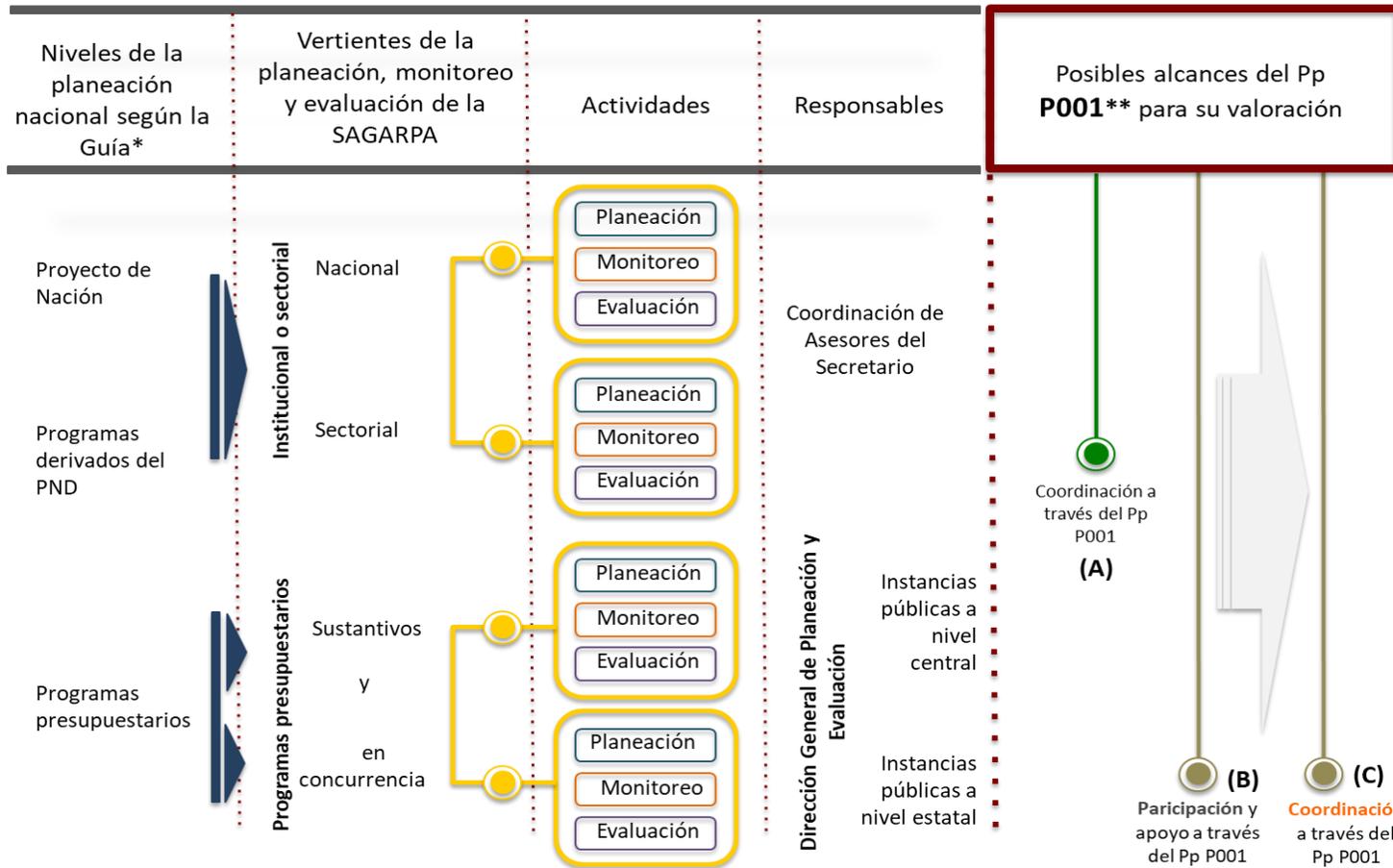
emite su valoración en función de los posibles alcances identificados para el Pp P001, los cuales son:

- A) En un primer alcance, la influencia del P001 se limitará a la coordinación de actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la vertiente institucional;
- B) En un segundo alcance, el P001 desarrolla actividades de apoyo en materia de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, mismas que realiza a través de la DGPE;
- C) En un tercer alcance en el marco del P001, se llevan a cabo las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE.

Si bien los últimos dos alcances se refieren a la vertiente de programas sustantivos, su diferencia radica en que el tercer alcance, la DGPE va más allá de un apoyo en las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de las instancias públicas, ya que a través de la coordinación e integración, la DGPE puede incidir directamente en el desarrollo y resultados de dichas actividades, definiendo criterios y mecanismos, facilitando talleres de planeación, validando indicadores y sus metas, así como ASM; además de continuar con el apoyo mediante la generación de capacidades a través asesorías, capacitación y cursos de sensibilización.

El siguiente esquema representa la relación entre las vertientes, actividades, responsables y posibles alcances al P001.

Esquema 4. Despliegue de la estrategia para el desarrollo de la evaluación de procesos del Pp P001



*Guía técnica para la elaboración de programas derivados del PND

**Alcance a considerar para la valoración de los procesos

Como se ha mencionado anteriormente, no se cuenta con un documento normativo que defina claramente el alcance, objetivos e instrumentos de los programas presupuestarios con modalidad “P”; dicho documento debiera establecerse desde la SHCP. Por tal motivo, la presente evaluación incorpora la descripción de los procesos en ambas vertientes (institucional y de programas sustantivos o en concurrencia), a la par de valorar las actividades según los tres posibles alcances definidos anteriormente.

Dado lo anterior, los procesos que conforman el Macroproceso de Planeación son:

- I. **Planeación:** En la vertiente institucional, la planeación es un proceso por medio del cual la SAGARPA, define el problema o necesidad que de manera sectorial pretende atender, objetivos metas e indicadores sectoriales que se reflejarán tanto en el PND como en los programas que de él emanan, los programas presupuestarios sustantivos con los que cuenta para lograr estos objetivos, así como la definición de la agenda de evaluación sectorial.

En tanto que, en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos; la planeación se refiere al proceso por medio del cual las UR responsables de programas presupuestarios sustantivos, con el soporte técnico y acompañamiento de la DGPE, determinan o definen el problema o necesidad del Pp; el árbol de problemas y objetivos; la población o área de enfoque potencial y el objetivo; así como los objetivos, indicadores y metas de la Matriz de Indicadores para Resultados, la estrategia de cobertura y el plan estratégico, entre otros puntos.

En lo que corresponde a los programas en concurrencia, el Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE), en coordinación con la DGPE, lleva a cabo actividades de apoyo a la planeación, las cuales comprenden la facilitación del proceso de mejora, actualización y, en su caso, elaboración de la MIR de cada uno de los Pp y Componentes que operan en concurrencia de recursos y/o con Acuerdo Específico¹⁰, en colaboración con la Delegación y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGROS) o equivalente en la entidad federativa que corresponda.

Los subprocesos que lo integran se llevan a cabo en cada uno de los programas sustantivos: planeación estratégica, actualización de la MIR y fichas de indicadores. En el caso de este proceso, vale la pena señalar que, si el alcance se limita a las actividades

¹⁰ Instrumento jurídico que elabora el Gobierno Federal, a través de la SAGARPA, con otras dependencias gubernamentales, que puede incluir la participación de los Gobiernos de los Estados, en el cual se considera conjuntar esfuerzos y recursos para la operación de programas del sector.

de apoyo de la DGPE, el proceso de planeación se limita a la organización de acciones para la Actualización de la MIR y fichas de indicadores de la misma.

- II. Monitoreo (MGP):** En su vertiente institucional, el proceso de monitoreo comprende el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial; así como cualquier sistema de monitoreo de la gestión integral de la política agropecuaria.

En la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos, el proceso de Monitoreo es coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación de los programas presupuestarios, en este caso la DGPE. A través de dicho proceso se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el PASH, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.

En el ámbito estatal, el CTEE es el responsable de realizar tres actividades de monitoreo: a) dar seguimiento de Indicadores de la MIR; b) realizar y registrar un Compendio Estadístico con información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/ componentes en concurrencia de recursos y/o acuerdo específico operados en el Estado; y c) alimentar el Sistema de Captura de Indicadores de Gestión de los Programas y/o Componentes que operan en Concurrencia de Recursos y/o con Acuerdo Específico.

Cabe resaltar que, si el alcance se limita a las actividades de apoyo de la DGPE, el proceso de monitoreo se limita a la organización de acciones para el reporte de avance de indicadores de la MIR de los programas sustantivos y en concurrencia.

- III. Evaluación externa (MGP):** En su vertiente institucional, el proceso de evaluación comprende todas las actividades necesarias para valorar el desempeño de la política sectorial de manera integral, así como asumir, de manera institucional, aspectos de mejora y darles seguimiento.

En la vertiente de los programas sustantivos, se refiere al proceso que coordina una Unidad Administrativa ajena a la operación de los Pp sustantivos de cada una de las UR responsables, en este caso la DGPE. En dicho proceso, se define la agenda de evaluación externa de los programas presupuestarios, así como las metodologías y/o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las

evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas; asimismo, se definen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y realiza su seguimiento.

En el caso de los programas en concurrencia, el CTEE, realiza las actividades de evaluación de los Programas y Componentes que operan en concurrencia de recursos y con Acuerdo Específico con el propósito de fortalecer la evaluación al interior de las actividades federativas.

En este caso, si el alcance se limita a las actividades de apoyo de la DGPE, el proceso de evaluación se limita a la definición de la agenda de evaluación, procesos para contratación de servicios para llevar a cabo evaluaciones externas, servicios de apoyo para organización de las evaluaciones externas y para la definición y seguimiento de ASM.

- IV. Comunicación interna y externa:** Es el proceso transversal en el que se informan los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto internamente como a los actores externos de la SAGARPA.

En la vertiente institucional, la comunicación interna apoya a la construcción de los productos de la planeación sectorial, monitoreo de indicadores sectoriales y la evaluación de política sectorial; en tanto que, la comunicación externa se refiere al mecanismo de difusión de estos productos.

En cuanto a la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos, la comunicación permite tanto la elaboración (comunicación interna) de los productos de planeación mediante ejercicios participativos, monitoreo de la MIR y evaluaciones, como la difusión (comunicación externa) de los mismos hacia actores relevantes y la ciudadanía en general.

- V. Control:** Este proceso conjunta las actividades y mecanismos implementados para verificar que los diferentes procesos, subprocesos y procedimientos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).

En la vertiente institucional, el control se lleva a cabo durante la definición de las metas y objetivos del sector y la elaboración del Programa Sectorial, así como en el reporte de indicadores sectoriales o el desarrollo de evaluaciones de la política agropecuaria. Mientras que, en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso de control engloba las actividades que realiza la DGPE para verificar que los procedimientos de planeación (actualización de las MIR y fichas de

indicadores de los programas sustantivos), monitoreo (reporte de avance de indicadores de las MIR) y evaluación (desarrollo de evaluaciones externas, definición y seguimiento de ASM de los programas sustantivos) se ejecuten conforme a los tiempos y normativa planteada al respecto.

3. Diagnóstico inicial de los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos

En el presente apartado se describen los procesos y subprocesos de cada uno de los macroprocesos identificados; dicha descripción se realiza a partir de la revisión documental correspondiente.

3.1 Macroproceso de Apoyo Administrativo

En apego a lo establecido en el apartado III.3.2 de los TdR, se desarrolló el diagnóstico inicial en el cual se identificaron los macroprocesos y procesos que integran la operación del Pp P001; dicho diagnóstico se elaboró a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas iniciales con los funcionarios de las UR que operan el Programa.

En cuanto a la revisión documental, se analizaron los siguientes documentos: Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas 2016 (MP DGPPF 2016), Manual de Organización de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas 2014 (MO DGPPF 2014), Guía de Operación del Módulo de Programación 2018 (GOMP 2018), y Manual de Operación del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF).

El Macroproceso de Apoyo Administrativo considera los procesos de programación y presupuestación, de distribución y ejecución y de control, los cuales se describen a continuación.

a) Proceso de Programación y presupuestación

En el MP DGPPF 2016, se identificaron cuatro subprocesos que conforman el proceso de Programación y presupuestación, los cuales son:

- i. Concertación de estructuras programáticas (EP);
- ii. Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos;
- iii. Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y su calendario; y
- iv. Adecuaciones presupuestales.

- i. Subproceso Concertación de estructuras programáticas (EP)

El MP DGPPF 2016 establece que la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto (DGAPP) a través del Departamento de Integración Programática (DIP) es la responsable de este subproceso, y se encarga de consolidar y analizar las propuestas de

estructura programática de las UR e integrar la Propuesta de Estructura Programática Sectorial concertada con la SHCP.

En primera instancia, la DGAPP revisa los lineamientos y guías de operación a través del Sistema del Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP 2018) o Módulo de Programación 2018, la cual es una plataforma informática para llevar a cabo las actividades de programación y presupuestación.

El Módulo de Programación 2018 contiene las funcionalidades de Catálogos presupuestarios, Catálogos centralizados, Relaciones presupuestarias y la Cartera de Programas presupuestarios (Pp) que conforman la plataforma de información a partir de la cual, durante la etapa de presupuestación, se realiza la asignación de recursos para obtener el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) y; posteriormente, el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) o presupuesto aprobado.

Por su parte, el DIP analiza y comunica a las UR los lineamientos para la integración de Estructura Programática a emplear en el PPEF. Asimismo, dicho Departamento recibe la propuesta de las instancias públicas, valida o regresa con comentarios, las instancias públicas ajustan la información y; posteriormente, el DIP integra dicha información y da de alta la Estructura en el PIPP. Una vez que la Estructura se encuentra en la plataforma, la SHCP revisa la propuesta y realiza observaciones para su atención o, en su defecto, la valida y autoriza. Finalmente, el DIP comunica la Estructura para elaborar el PPEF.

ii. Subproceso de Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos

El objetivo de este subproceso es coordinar la integración de la información de carácter programático presupuestal del sector a través de datos históricos, escenarios financieros del próximo ejercicio, para la formulación del PPEF y del PEF y su incorporación en el PIPP con la finalidad de presentarlo en tiempo y forma a la SHCP. El área responsable de este subproceso es la DGAPP quien, a través del DIP, se encarga de revisar el Calendario General de Actividades para la Integración del PPEF, así como el Techo de Gasto Sectorial, señalado por la SHCP para cada ejercicio fiscal.

Asimismo, acorde con el procedimiento documentado en MP de la DGAPP denominado “Integración del Proyecto del PEF”, el DIP, además de consultar los lineamientos, elabora mediante datos históricos los escenarios financieros a considerar para las estimaciones del siguiente ejercicio, y posteriormente define y comunica el Techo del Gasto a las instancias públicas. Una vez comunicado el Techo del Gasto Sectorial, las UR proceden a elaborar la propuesta de PPEF. El DIP recibe dicha propuesta a través del Sistema y analiza la

información conforme a los lineamientos, envía las observaciones correspondientes a las UR e integra la información sectorial en bases de datos y, finalmente, las registra en el PIPP.

Cabe mencionar que este subproceso se encuentra documentado en el MP DGPPF 2016, que como su nombre lo dice, tiene como última fecha de actualización el año 2016. Asimismo, en las entrevistas iniciales realizadas a personal de la Dirección se identificó una brecha que surgió ante algunos cambios que realizó la SHCP en cuanto a la forma en la que determina los techos presupuestales, dejando fuera cualquier tipo de participación en la asignación de los recursos del Pp P001 una vez que se definen los Techos Presupuestales. Dicha situación se confirmó en el trabajo en campo a través de las entrevistas a profundidad.

iii. Subproceso de Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y su calendario

Por medio de este subproceso se integra la información de carácter programático presupuestal para la formulación del PPEF calendarizado, así como para su presentación en tiempo y forma a la SHCP a través del PIPP. La DGAPP, a través del DIP, es la responsable de observar el calendario general de actividades para la integración del PPEF. Para dar inicio a las actividades del subproceso, el DIP comunica a las UR y solicita la propuesta de calendario del PPEF a través del Sistema. Una vez que recibe la propuesta, el DIP la verifica, validando que se apegue a los Lineamientos de la SHCP para proceder a la carga de los formatos en el PIPP. Posteriormente, una vez que la SHCP aprueba el calendario, el DIP comunica a la Oficina del Abogado General que el PPEF ha sido autorizado y calendarizado por UR para su publicación en el DOF; asimismo, notifica a las UR el PEF autorizado y calendarizado, y se notifica la liberación del sistema para su operación, las UR reciben comunicado con la información anterior e inician la operación para el ejercicio del Presupuesto.

iv. Subproceso de Adecuaciones presupuestales

El objetivo de este subproceso es realizar la captura, revisión y gestión de la autorización de las adecuaciones presupuestarias a través de la operación en los sistemas electrónicos de la SAGARPA (GRP) y de la SHCP (SICOP, MAP, MAPE); ello, con la finalidad de que los programas a cargo de la Dependencia y sus Órganos y Entidades cumplan con sus objetivos, metas e indicadores.

La DGAPP a través de las Subdirecciones de Programación y Presupuesto de Oficinas Centrales, de Delegaciones, Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales, es la responsable de gestionar ante la SHCP la autorización de las adecuaciones presupuestarias.

b) Proceso de Distribución y Ejecución

Este proceso pertenece al Macroproceso de Apoyo Administrativo e incluye aquellas actividades que permiten llevar a cabo la distribución y ejecución de los recursos del Pp P001.

De manera interna, la definición del Proceso de Distribución y Ejecución se ubicó dentro del MP DGPPF 2016, en el cual se identifican dos procedimientos relacionados a la emisión de las Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC), mismas que permiten a las dependencias, en este caso la SAGARPA, cubrir sus obligaciones, realizar la ministración de los fondos o regularizar erogaciones con cargo a su presupuesto aprobado o modificado autorizado.

El primero de ellos, se denomina Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas y tiene como objetivo establecer procesos óptimos para el correcto ejercicio del presupuesto del gasto mediante el registro de CLC, conforme a la normativa aplicable. Con base en la información documentada en dicho procedimiento, se identificó que el mismo se realiza para la distribución de los recursos propios de los capítulos 2000 y 3000 a los que atiende el Pp P001, así como el capítulo 5000 que está fuera de la operación del Programa.

Este procedimiento inicia una vez que las UR envían a la Dirección de Finanzas (DF) la documentación comprobatoria y la justificación de pago para que una vez que esta la reciba, la turne a la Subdirección de Gasto Operativo (SGO) para que, con el apoyo de su Departamento de Seguimiento de Pago y Obligaciones Fiscales (DSPO) y del Departamento de Revisión Documental (DRD), validen los requisitos fiscales y presupuestales y revisen que la documentación se apegue a la normativa vigente. Posteriormente, la SGO verifica la captura de la información en el GRP y registra la cuenta bancaria de la UR en NAFIN y en las plataformas SICOP y SIAFF. Después de realizadas dichas actividades, la Tesorería de la Federación (Tesofe) procede a contabilizar y programar el pago de la CLC para que la SGO pueda verificar el pago en el SIAFF, registrarlos en el GRP e imprimir la CLC y, finalmente, elaborar y enviar a la Dirección de Contabilidad el oficio de entrega con la documentación soporte.

El segundo procedimiento, se denomina Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas para el Pago de Nómina, el cual tiene como objetivo proporcionar oportunamente los recursos financieros para el pago de sueldos, salarios y prestaciones al personal de

SAGARPA en Oficinas Centrales y Delegaciones. La DF, coordina la operación financiera, así como los pagos en apego con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Vale la pena mencionar que estos pagos se realizan con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación a través de la Tesofe.

Este procedimiento tiene actividades similares al procedimiento anterior agregando actividades relacionadas con la recepción y análisis de la documentación sobre los pagos de nómina, pensiones alimenticias, faltas y retardos, entre otros. Los actores responsables de este proceso son: la Dirección General Administración y Desarrollo de Recursos Humanos (DGADRH), la Subdirección de Pago de Servicios Personales (SPSP), la Subdirección de Desarrollo de la Nómina de la DGADRH (SDN), la Tesofe, la DGPPF, la DF y la Dirección de Contabilidad.

La revisión documental permitió identificar que las actividades para el Proceso de Distribución y Ejecución se ejecutan en el marco de los Lineamientos Relativos al Funcionamiento, Organización y Requerimientos de Operación (Lineamientos FORO) del Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF) mismos que señalan la existencia de cuatro diferentes etapas para la ejecución de los recursos: Compromiso, Devengado, Liquidado y Pagado. Como puede apreciarse, estas actividades están normadas por Lineamientos publicados por instancias ajenas a la SAGARPA, como lo es la SHCP.

Por su parte, las actividades documentadas de manera interna (los procedimientos relacionados a la elaboración de CLC), se realizan de manera paralela a las etapas de Liquidado y Pagado que establecen dichos lineamientos. Dicha información fue validada en el trabajo en campo.

c) Proceso de Control

El proceso de control que corresponde al Macroproceso de Apoyo Administrativo permite que una vez que los recursos hayan sido distribuidos y ejecutados, se verifique si dicha ejecución se realizó con apego a los procedimientos, subprocesos y procesos relacionados.

En ese sentido, el trabajo en campo y documental realizado en el marco de esta evaluación permitió identificar que existe un alto grado de sistematización en la ejecución de dichos procesos, lo que permite contar con actividades de validación y control *ex ante* y *ex post* a la implementación de los mismos. Cabe mencionar que, para la operación de dichas plataformas como el PIPP, GRP, SIAFF, SICOP, por mencionar algunos, el personal de la

SAGARPA cuenta con manuales y guías de operación que garantizan el uso eficiente de las mismas.

De manera interna, el proceso de control está documentado dentro del MP DGPPF 2016; en dicho Manual se identificaron dos procedimientos relacionados con los procesos de Programación y Presupuestación y de Distribución y Ejecución, los cuales se describen a continuación.

El primero de ellos, “Seguimiento y comprobación de los anticipos otorgados para viáticos en el desempeño de comisiones oficiales”, se refiere al procedimiento en el que la DC, a través de la Subdirección de Glosa (SG), valida la documentación presentada por las UR con respecto a los anticipos otorgados para viáticos en el desempeño de comisiones oficiales de acuerdo con los lineamientos normativos y fiscales.

El segundo procedimiento, denominado “Registro sistemático de las cuentas por liquidar certificadas-pagos presupuestarios a Oficinas Centrales”, tiene como objetivo realizar el registro contable sistemático de las Cuentas por Liquidar Certificadas-Pagos Presupuestarios derivados de las solicitudes de pago con la finalidad de que se reflejen correctamente en el Sistema de Contabilidad Gubernamental. Estas Cuentas son generadas por la DF por medio del Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) y Sistema de Información y Administración Financiera (SIAFF), la DC es la responsable de este proceso.

d) Proceso de Monitoreo

A través del Proceso de Monitoreo se da el seguimiento al gasto de las UR con el fin de dar atención a las solicitudes de información realizadas por la SHCP; esta información es utilizada para otros documentos como el Informe de Avance de Gestión Financiera y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del Sector. Asimismo, en este proceso, se utilizan los documentos previamente mencionados con el fin de generar un documento en el que se analicen las cifras que en ellos se registran.

Derivado de la revisión documental y el trabajo en campo se identificaron tres procedimientos que contienen actividades relacionadas al monitoreo; dos de ellas forman parte de la recolección e integración de información para atender la solicitud de los datos programáticos y presupuestales relacionados al Pp P001; en tanto que, el procedimiento restante, se refiere al análisis de las cifras generadas.

El primero de los procedimientos se denomina “Formulación y envío de información programática-presupuestaria para la formación de la Cuenta de la Hacienda Pública

Federal”, el cual tiene por objeto coordinar la generación de información de tipo programática de la Cuenta Pública, lo cual se lleva a cabo mediante la integración de la información contable, presupuestaria y programática para su presentación a la SHCP. En este procedimiento, la DC solicita a las áreas ejecutoras de la SAGARPA que operan programas presupuestarios, la información sobre los recursos ejercidos, procurando que la entrega de la información programática se realice en los plazos establecidos, así como que utilicen cifras de cierre presupuestal y no estimaciones. Asimismo, se verifica la congruencia entre las cifras reportadas en los diversos formatos y documentos y se valida que los informes se realicen conforme a los requerimientos de información a fin de evitar sanciones por parte de la SHCP y la Secretaría de la Función Pública (SFP).

El segundo procedimiento se refiere a las “Aportaciones para conformar los informes: de Gobierno, de Labores y de Avances del Plan Nacional de Desarrollo (PND)”, por medio del cual la DC, en conjunto con las UR, prepara de manera oportuna y con base a los lineamientos correspondientes, la formulación de los informes de gobierno, de labores y avance del PND correspondiente a la DGPPF. A través de este procedimiento se conforma la información solicitada por la SHCP con base en los datos remitidos por las áreas y demás registros internos.

Por último, se identificó el procedimiento de “Análisis de cifras notables de la Cuenta Pública”, el cual es posterior a la publicación del Informe de la Cuenta Pública y tiene como objetivo preparar de manera oportuna un compendio de información programática-presupuestaria para consulta instantánea que apoye a las autoridades en la toma de decisiones. En dicho procedimiento, la DC emplea sólo cifras oficiales y asegura la congruencia entre los diversos cuadros y/o documentos generados, comparando el incremento o decremento del presupuesto del programa, proyecto o proceso con el año anterior. Una vez concluida la elaboración del Compendio, se difunde.

e) Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado al Macroproceso de Apoyo Administrativo del Pp P001 se caracteriza por ser un proceso transversal que se ejecuta únicamente de manera interna y que se refleja con una coordinación constante entre las UR que operan el Programa a lo largo de los procesos y subprocesos que componen dicho Macroproceso; al respecto, no se encontró evidencia documental que considere este proceso como un proceso específico e independiente del resto de procesos administrativos, por lo que es considerado como un elemento en la coordinación de los mismos. Cabe destacar que el principal instrumento de comunicación interna en el proceso administrativo es el uso de los

sistemas; en este sentido, el trabajo de campo permitirá identificar las actividades de coordinación y comunicación en cada uno de los procesos administrativos, las cuales fueron plasmados en el capítulo correspondiente a la descripción de los procesos.

3.2 Macroproceso de Planeación

En apartados anteriores se identificó que la falta de criterios en torno al objetivo, al alcance e instrumentos que definen el diseño y operación del Pp P001, no permite delimitar la incidencia del Programa en la planeación y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia; específicamente, aquellos con modalidad “S” y con un presupuesto asignado, que son operados por instancias públicas, las cuales llevan a cabo sus propios procesos de planeación y evaluación.

En este sentido, se identifican actividades de planeación, monitoreo y evaluación del Pp P001 en dos vertientes: i) la planeación, monitoreo y evaluación institucional o sectorial, la cual considera la planeación nacional y la correspondiente al programa sectorial y demás programas que emanan del PND; y, ii) la vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, que incluye las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de dichos programas, en los ámbitos central y estatal, junto con las actividades de apoyo que, en esta materia, realiza actualmente la DGPE.

Al respecto, es importante resaltar que el vacío normativo no permite identificar si el alcance del Pp P001 debiera limitarse a la vertiente institucional o englobar ambas vertientes, de la misma manera, no se identifica si el P001 se limita a las acciones de apoyo a la planeación, monitoreo y evaluación que realiza la DGPE o debiera ir más allá e incidir directamente en las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y los programas en concurrencia. Por tal motivo, el equipo evaluador propone que, en el marco de la presente evaluación, realicen las siguientes actividades:

- se identifique y evalúe, mediante el trabajo de campo, las actividades que sugieren una planeación y evaluación de la política agropecuaria de manera integral, la cual considera la definición de los objetivos y metas correspondientes a la planeación nacional y a los programas que de él emanan (vertiente institucional o sectorial); y,
- se evalúen los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, considerando las actividades de

coordinación que lleva a cabo la DGPE (juntando ambos en la vertiente de programas presupuestarios sustantivos).

A continuación, se describe cada uno de los procesos que conforman el Macroproceso de Planeación. La descripción se realiza en ambas vertientes:

a) Planeación

a. Vertiente institucional

Como se mencionó con anterioridad, no se encontró evidencia sobre la existencia de lineamientos o criterios que definan el diseño y operación de un programa presupuestario con modalidad “P”, por lo que se revisó el marco normativo vigente relativo a la planeación nacional con el propósito de identificar los elementos que detallan los procesos que debiera considerar el Pp P001, los cuales se exponen a continuación:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos define la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno de la República; de manera específica, el artículo 26 establece que habrá un PND al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de la Administración Pública Federal (APF).

Por su parte, la Ley de Planeación establece la responsabilidad del Ejecutivo Federal en la conducción de la planeación nacional, específicamente con la elaboración y seguimiento del PND, como el principal instrumento de planeación en México, y a partir de éste con los programas de carácter sectorial, institucional, regional y especial.

En esta misma línea, los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del PND 2013-2018 (Lineamientos PND 2013-2018) publicados en el Diario Oficial de la Federación en junio de 2013, tienen como objetivo: a) establecer los elementos y características que deberán contener los programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales que deriven del PND 2013-2018; b) dar a conocer el procedimiento a través del cual las dependencias deberán someter a dictamen de la SHCP los programas a su cargo que deriven del PND 2013-2018; y c) determinar los criterios para el proceso de seguimiento de los programas derivados del PND 2013-2018.

Dichos Lineamientos señalan que las dependencias gubernamentales deben elaborar programas conforme a la Ley de Planeación y a la normativa aplicable, e integrar en la estructura de cada uno de éstos elementos como: la Meta Nacional y los objetivos del Plan a los que contribuye el programa, el diagnóstico de la problemática que atiende el programa, los objetivos de los programas con su descripción y justificación, las estrategias

para el logro de esos objetivos y las líneas de acción para implementar esas estrategias, así como los indicadores y sus metas para medir el avance de sus objetivos.

De igual forma, la Guía Técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Guía Técnica 2013-2018), documento que es parte integral de los Lineamientos PND 2013-2018, establecen que la planeación estratégica es “La herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la organización, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos”.

De acuerdo con dicha Guía, la Planeación Nacional tiene tres niveles: a) “Proyecto de nación”, que expresa el qué se quiere ser y a dónde se quiere llegar, a través del PND; b) La vinculación de los programas derivados del PND a través de objetivos específicos que definan la acción gubernamental, a través de Programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales; y c) Organización de las asignaciones de recursos de los programas federales para el cumplimiento de los objetivos y metas, representado por los Programas presupuestarios (Pp). La planeación institucional se sitúa en el segundo nivel.

Al respecto, las actividades de planeación de la política agropecuaria realizadas en la vertiente institucional tiene dos instrumentos o productos esenciales: los objetivos, estrategias, metas e indicadores definidos en el PND y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 de la SAGARPA. Si bien se identificaron, de forma general, dichas actividades, no se encontró evidencia documental que las ubicara dentro del ámbito de operación del P001, lo que fue verificado en el trabajo de campo y presentado en el apartado de Descripción de procesos.

b. Vertiente de programas presupuestarios sustantivos o en concurrencia

Los procesos y procedimientos que definen las actividades de planeación relacionadas con los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA, son coordinados por la DGPE y llevados a cabo por las instancias públicas responsables de dichos programas; sin embargo, no se encontró evidencia de la existencia de documentos normativos mediante los cuales se identifique claramente cuáles de estas actividades se desarrollan a través del P001 y cuáles corresponden a los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

i. Ámbito central

Los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (Lineamientos de la MIR), así como en los Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018 (Criterios de la MIR) y el Manual de procedimientos de la DGAPE, definen las actividades de apoyo de la DGPE para la planeación correspondientes a las UR a cargo de programas presupuestarios sustantivos, las cuales se señalan a continuación:

- Coordinación, revisión e integración de las MIR de los programas de la SAGARPA de acuerdo con la calificación de la MIR identificada en el Módulo PbR (Portal aplicativo de la SHCP para registrar información de las MIR y de las Fichas de Indicadores de Desempeño (FID).
- Coordinación, revisión e integración para la captura de cada indicador y su FID en el PASH.
- Elaboración y coordinación de talleres de capacitación para cumplir con los objetivos institucionales de la Secretaría.

En el Manual de procedimientos de la DGAPE, se establece que el proceso de Coordinación, revisión e integración de las MIR de los programas de la SAGARPA está a cargo de las UR y Organismos coordinados; en tanto que, las asesorías y/o consultas para la elaboración y/o actualización de las mismas, son responsabilidad de la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación (DGAPE), que pertenece a la DGPE.

Conforme al Manual de procedimientos de la DGAPE, el proceso inicia cuando la DGAPE da a conocer los Lineamientos para el registro, revisión y actualización, calendarización y seguimiento de la MIR de los Pp, emitidos por la SHCP, a las UR, Delegaciones de la SAGARPA y Órganos Desconcentrados del Sector; de acuerdo con el trabajo de campo, esto se realiza vía correo electrónico.

Posteriormente y con base en el Manual de procedimientos de la DGAPE, la Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP) solicita por correo electrónico la elaboración y/o actualización de las MIR a las UR, Delegaciones y Órganos Desconcentrados (OD) del Sector con base en esos Lineamientos; a su vez, la Dirección de Estudios y Financiamiento a Sistemas Producto (DEFSP), trabaja en coordinación con las UR, Delegaciones y OD, la elaboración de la MIR del programa presupuestario que cada uno tenga, en coordinación con las UR, Delegaciones y OD, las cuales envían la MIR bajo su responsabilidad por correo electrónico. La DDPP es quien revisa las MIR de los Programas "S" (sujetos a Reglas de Operación). Posteriormente, la Subdirección de Evaluación (SE) analiza y señala

observaciones de las MIR a las UR, Delegaciones y OD a través de correo electrónico, o bien, vía telefónica, según lo observado en el trabajo de campo.

Una vez atendidas las observaciones, las UR, Delegaciones y OD, envían nuevamente por correo electrónico la MIR, la cual es revisada por la SE. Finalmente, esta Subdirección vuelve a recibir y revisar en coordinación con la Subdirección de Análisis y Seguimiento (SAS) las versiones finales de las MIR de cada uno de los Pp, así como cada una de las fichas técnicas de los indicadores de la MIR e integra al PASH la MIR de la UR correspondiente.

Posteriormente, el Departamento de Proyectos de Transferencia Tecnológica (DPTT) integra en el formato ejecutivo la versión final de la MIR para que la SE las registre en la página electrónica de la SAGARPA y, después, las UR, Delegaciones y OD capturen en el PASH cada una de las fichas técnicas de los indicadores de su MIR.

Finalmente, la DDPP revisa y valida en el PASH cada uno de los indicadores capturados por las UR para que, en última instancia, sean validados por la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas de la Oficialía Mayor.

ii. Ámbito estatal

En los Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019 (Lineamientos de los Estados), se establece que los servicios de planeación están a cargo de los respectivos CTEE. Así, cada CTEE es el encargado de las siguientes actividades:

- Mejorar, actualizar y, en su caso, elaborar la MIR de cada uno de los programas/ Componentes que operan en Concurrencia de recursos y/o con Acuerdo Específico 2018.
- Registrar de las MIR y sus fichas técnicas de cada entidad federativa en el sistema informático correspondiente.
- Implementar talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/ Componentes en concurrencia de recursos y con Acuerdo Específico, sobre el enfoque de una Gestión para Resultados (GpR).

b) Monitoreo

a. Vertiente institucional

El PND 2013-2018 establece una serie de indicadores para que la ciudadanía dé seguimiento al desempeño del gobierno e instruye a las dependencias de gobierno para que establezcan indicadores específicos dentro de los programas que emanen del PND 2013-2018. Por su parte, la Ley de Planeación prevé que la SHCP asegure que el PND y los programas que deriven de éste, mantengan congruencia en su elaboración y contenido, verificando los resultados de su ejecución.

Con base en lo anterior, en junio de 2013 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del PND 2013-2018 (Lineamientos DSPND). Uno de los objetivos de dichos Lineamientos es “Determinar los criterios para el proceso de seguimiento de los programas derivados del PND 2013-2018”

Por su parte, los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la MIR de los Programas presupuestarios señalan que las Dependencias y Entidades deben reportar los avances de los indicadores sectoriales en los términos que establezca la SHCP, en el Módulo para la Evaluación del Desempeño del PASH. Al respecto, según el Programa Sectorial, la SAGARPA cuenta con ocho indicadores sectoriales, cuyo seguimiento está fuera del alcance del Pp P001, ya que depende de la Coordinación de Asesores del Secretario (CAS).

Como resultado de la revisión documental, no se encontró evidencia sobre la existencia de documentación adicional relacionada con el proceso de monitoreo en la vertiente institucional con la cual pudiera identificarse a este proceso dentro de la operación del Pp P001.

b. Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos o en concurrencia

Los procedimientos de monitoreo de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA, son organizados por actividades de apoyo de la DGPE y llevados a cabo al interior de las UR y Dependencias que responden por estos programas, no se cuenta con documentos normativos para identificar claramente cuáles de estas actividades se desarrollan dentro del P001 y cuáles responden a los programas sustantivos.

i. Ámbito central

La SHCP emite cada año los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios (Lineamientos de MIR), con el que: a) se regula el calendario para el registro de avances en el cumplimiento de las metas de la MIR y de las FID; b) se regula el proceso para registrar mejoras extemporáneas de la MIR; y c) se registra la MIR de Programas presupuestarios nuevos.

Con base en los Lineamientos de MIR, se integran informes trimestrales sobre los avances físico y financiero de los programas y proyectos aprobados en el PEF 2018. El procedimiento inicia cuando las UR, la DGAPE, registran en el Módulo PbR los avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño de las MIR y las FID, de conformidad con la unidad de medida y la frecuencia de medición registrada para el ciclo presupuestario. Para el caso de los indicadores que registran avances inferiores y/o superiores a lo programado, deberán registrar la justificación de tales variaciones “Causa, Efecto y Otros Motivos”. Cuando la información registrada haya sido revisada y validada por la DGAPE, pasa al estatus “Revisión DGPOP”.

La DGPOP realiza la validación de los indicadores para que estos pasen al estatus “Revisión SHCP”. Posteriormente, la SHCP revisa la información y, en su caso, emitir recomendaciones para su atención por parte de la UR. Una vez atendidas las recomendaciones y que la SHCP, a través de la DGPYP correspondiente y la UED, valide la información, la SHCP puede cambiar el estatus a “Flujo concluido”. Asimismo, en el Manual de procedimientos de la DGAPE, se establece que la Secretaría integrará la información relativa al avance de cumplimiento de metas; por su parte, las áreas de la SAGARPA y órganos desconcentrados publican dicha información en su página de internet y la integran a los informes correspondientes en términos de las disposiciones aplicables.

ii. **Ámbito estatal**

De acuerdo con los Lineamientos APMEE, el CTEE es el responsable de realizar las siguientes actividades de monitoreo en el ámbito estatal:

- a) Dar seguimiento de Indicadores de la MIR: debe realizar el cierre de matrices de indicadores del ejercicio inmediato anterior y valorar el porcentaje de cumplimiento; asimismo, debe registrar en el sistema informático el avance de los indicadores de cada MIR y, posteriormente, enviar un informe de avance a las áreas responsables de la operación de los programas.
- b) Realizar y registrar un Compendio Estadístico con información física-financiera: trimestralmente debe requisitar información sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia de recursos y/o acuerdo específico operados en su Estado, así como completar la información de ejercicios presupuestales de dos periodos anteriores.
- c) Alimentar el Sistema de captura de Indicadores de Gestión 2017-2018 de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico.

c) **Evaluación externa**

a. **Vertiente institucional**

En el marco del PND, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (Lineamientos para Evaluación), emitidos por la SHCP, la SFP y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tienen dentro de sus objetivos regular la evaluación de los programas federales de las dependencias y entidades de la APF.

Al igual que en los otros procesos, no se encontró evidencia documental que muestre que el proceso de evaluación institucional o sectorial sea un ejercicio que se lleva a cabo al interior de la SAGARPA ni que se encuentre dentro de la operación del P001; no obstante, sí se encontró evidencia documental que muestra que este proceso se realiza de manera externa, a través del Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), entidad que coordinó la Evaluación del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018.

Asimismo, en el Programa Transversal para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 se establece como línea de acción promover evaluaciones estratégicas sobre el avance y cumplimiento de los programas, objetivos, políticas y estrategias derivados del PND 2013-2018 señalando a CONEVAL, a la SHCP y a la SFP como los responsables de ello. De igual forma, en el numeral 29 del Programa Anual de Evaluación (PAE), se faculta al CONEVAL para monitorear y evaluar los Programas derivados del PND 2013-2018, por lo cual el CONEVAL coordinó la evaluación de diez programas derivados del PND, entre ellos el Programa Sectorial de la SAGARPA.

b. Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia

Los procedimientos de evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA, son coordinados por la DGPE y llevados a cabo tanto por evaluadores externos como al interior de las UR y Dependencias que responden por estos programas, no se cuenta con documentos normativos para identificar claramente cuáles de estas actividades se desarrollan dentro del P001 y cuáles responden a los programas sustantivos.

i. Ámbito central

Con este proceso se puede conocer la situación y necesidades de los programas presupuestarios a través de dos subprocesos: a) Evaluación externa de estos programas, y b) Definición y atención de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Los actores responsables de este proceso son, la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP), Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP), UR, Delegaciones y SEDAGROS, CTEE, OD, SAS, SE, Entidad Consultora Nacional.

- Evaluación externa

El Gobierno Federal, a través de la SHCP y del CONEVAL, emitió en enero de 2018 el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal 2018 (PAE 2018) conforme a lo dispuesto en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, por medio del cual se determinan las evaluaciones y los tipos que se aplican a los programas federales; asimismo, se establece un cronograma de ejecución de estas evaluaciones, se vincula el cronograma con las actividades de la programación y presupuestación y, por último, articula los

resultados de las evaluaciones realizadas como elemento relevante del Presupuesto basado en resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En la PAE 2018 se especifica que las dependencias o entidades deberán entregar los resultados de las evaluaciones a más tardar 30 días naturales posteriores a su entrega a la Instancia de Coordinación a la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y, según corresponda, a la UED o al Consejo. Asimismo, las dependencias o entidades publicarán en sus páginas de Internet estos resultados según el plazo previsto en el numeral Vigésimo Sexto de los Lineamientos.

En el caso de SAGARPA, la DGPE es responsable de coordinar el proceso de contratación, así como la supervisión y seguimiento de las evaluaciones, también se encarga de revisar los resultados y aprobar los productos que se deriven de las evaluaciones, verificar el cumplimiento de los TdR y, finalmente, se encarga de coordinar el documento de Posición Institucional para cada evaluación.

En este sentido, en el Manual de procedimientos de la DGAPE de la SAGARPA, se establece que la Dirección de Diagnóstico y Evaluación de Proyectos es la encargada de coordinar y supervisar las evaluaciones de resultados de los programas sujetos a reglas de operación de esta Secretaría.

En dicho manual, se identifica el siguiente proceso de evaluación: La DGAPE comunica la agenda de evaluación, conforme al PAE, a los entes responsables de evaluar Pp; posteriormente, recibe oficio de las evaluaciones complementarias solicitadas y, en conjunto, lo turna a la Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP). A su vez, la DDPP envía oficio con la agenda de evaluación e informa sobre el PAE a las UR y a los Organismos Coordinados; éstos envían oficio a la DGAPE solicitando, en su caso, evaluaciones complementarias de interés.

A continuación, la DGAPE remite a la DDPP las peticiones de las evaluaciones de interés, para su revisión y factibilidad de elaboración y de ser procedente la DDPP genera y envía correo electrónico con el Cronograma de Trabajo para la realización de las evaluaciones establecidas en el PAE para el año calendario y/o complementarias a las UR, y OD. En consecuencia, la DGAPE envía correo electrónico con los TdR para las evaluaciones externas obligatorias a las UR y OD, para el caso de las evaluaciones complementarias se envía la propuesta de los TdR a las UR y OD; para su validación y/o ajuste conforme a sus observaciones.

La Subdirección de Evaluación realiza la selección y revisa propuestas de contratación de las entidades evaluadoras nacionales que realizarán las evaluaciones establecidas en el PAE de los programas que opera la SAGARPA y los OD. La DDPP establece el cronograma del proceso a realizar por la Entidad Evaluadora de acuerdo con lo establecido en los TdR y da seguimiento al plan de trabajo, en el cual se establece la entrega parcial de avances en los informes de evaluación. Estos informes son revisados por la DGAPE, UR y OD quienes emiten observaciones para que sean atendidas por la entidad evaluadora y se haga la entrega de los informes finales. La Entidad Evaluadora los envía a la DGAPE para su entrega formal a las instancias correspondientes y su publicación en la página de la Secretaría.

- Aspectos Susceptibles de Mejora

En el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal 2018 (PAE 2018) se establece que los hallazgos y recomendaciones que deriven de las evaluaciones, deberán considerarse para el análisis de los posibles ASM; asimismo, señala que las dependencias y entidades a cargo de programas federales deben elaborar documentos para la implementación de los ASM y dar seguimiento a los ASM derivados de evaluaciones externas establecidos en PAE anteriores, hasta su conclusión.

ii. Ámbito estatal

En el ámbito estatal, en los Lineamientos APMEE se identificaron las siguientes actividades que lleva a cabo el CTEE, las cuales son:

- a) Conclusión de Evaluaciones Anteriores, en las que se concluye con evaluaciones comprometidas con recursos de años anteriores, y de esta forma, se informa a la DGPE sobre su conclusión y difusión de resultados;
- b) Monitoreo y Evaluación, la cual establece dar seguimiento a indicadores de resultados y de gestión de los programas, analizando los aspectos que contribuyen u obstaculizan su proceso operativo y la consecución de sus objetivos, para lo cual, la DGPE emite los TdR. Asimismo, estos términos se dan a conocer a través de talleres de soporte técnico, en los que participa el CTEE y la DGPE; el alcance del monitoreo es con base en los temas de interés de los estados para integrar una visión nacional sobre el desempeño de los mismos. Cabe mencionar que estas actividades de Monitoreo y Evaluación son realizadas por el CTEE y, en caso de que se cuente con suficiencia presupuestal en gastos de evaluación y que lo autorice la DGPE, se realiza a través de Entidades Consultoras Estatales.

c) Seguimiento a los ASM derivados del Monitoreo y Evaluación Estatal, para la cual el CTEE da seguimiento semestral a los ASM y recomendaciones derivados de los informes de las evaluaciones externas y/o de los Compendios de Indicadores de Gestión y Resultados de ejercicios anteriores hasta su conclusión. A fin de transparentar este proceso, el CTEE publica en la página de internet de la Delegación los compromisos establecidos y los avances atendidos.

Con base en el Manual de procedimientos de la DGAPE, el proceso de evaluación estatal es el siguiente: La DGAPEP envía oficio con los Lineamientos para planeación, monitoreo y evaluación a las Delegaciones de la SAGARPA, las cuales definen con base en la suficiencia presupuestaria, las evaluaciones a realizar, e informan por correo electrónico a la DGAPEP; con esa información, la DGAPEP inicia el proceso de elaboración de los TdR.

En consecuencia, las Delegaciones de la SAGARPA registran en el Sistema de Seguimiento 1 (SEVA 1) de la plataforma informática del Proyecto SAGARPA-FAO, las evaluaciones a realizarse; por su parte, la DGPE contrata a la Unidad de Soporte Técnico para la asistencia técnica en la elaboración de los TdR, y para el proceso de las evaluaciones estatales de resultados; la Subdirección de Análisis y Seguimiento revisa esos TdR.

Posteriormente, la DDPP acuerda con la Unidad de Soporte Técnico el calendario y las actividades para la realización del Taller de arranque y, en consecuencia, la DGAPE envía oficio a los Coordinadores Estatales de Evaluación (CEE) para asistir al taller.

Las Delegaciones de la SAGARPA convocan a los CTEE para explicarles los TdR expuestos en el taller y se proponen a las Entidades Evaluadoras que concursarán por la adjudicación de las evaluaciones. Una vez que se tienen las entidades adjudicadas, se realiza su contratación y se registran sus datos en el Sistema de Seguimiento 2 (SEVA 2) de la plataforma informática del proyecto SAGARPA-FAO.

De esta manera, las Delegaciones de la SAGARPA pueden comunicar por correo electrónico a la DGAPEP el Cronograma de Trabajo para la realización de las evaluaciones.

Las evaluaciones estatales se realizan con el apoyo de la Unidad de Soporte Técnico, y la DGAPE brinda un Taller de capacitación para explicar los instrumentos metodológicos, el método de muestreo y el cálculo de indicadores en el proceso de evaluación estatal. Asimismo, las Delegaciones de la SAGARPA a través de los CTEE dan seguimiento y retroalimentación entre los operadores de los Programas en Concurrencia de Recursos y la Entidad Consultora Estatal, y registran en la plataforma informática del proyecto los capítulos del informe de evaluación que se van entregando.

Esos capítulos son retroalimentados por la SAS y, por su parte, la SE integra las observaciones realizadas a los informes de evaluación. Dichas observaciones son atendidas y subidas a la plataforma por las Delegaciones de la SAGARPA, vía los CTEE, y solicitan el informe preliminar que también es registrado en la plataforma.

La DDPP retroalimenta el informe preliminar y envía sus comentarios a los CTEE, los cuales los atienden y elaboran el informe final de evaluación. Cada informe final es registrado en la plataforma informática, y enviado por oficio a la DGPE. Finalmente, la SAS recibe y registra las evaluaciones estatales en la página web de la SAGARPA.

a) Proceso de Control

En la vertiente institucional, el control se lleva a cabo durante la definición de las metas y objetivos del sector y la elaboración del Programa Sectorial, así como en el reporte de indicadores sectoriales o el desarrollo de evaluaciones de la política agropecuaria. Mientras que, en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso de control engloba las actividades que realiza la DGPE para verificar que los procedimientos de planeación (actualización de las MIR y fichas de indicadores de los programas sustantivos), monitoreo (reporte de avance de indicadores de las MIR) y evaluación (desarrollo de evaluaciones externas, definición y seguimiento de ASM de los programas sustantivos) se ejecuten conforme a los tiempos y normativa planteada al respecto.

Así, este proceso se ejecuta de manera transversal a los procesos anteriormente señalados, y, si bien no cuenta con un manual o lineamientos específicos para su realización, sí tiene un respaldo normativo establecido en los documentos que norman los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. El proceso de control en los ámbitos central y estatal fue verificado en el trabajo de campo.

d) Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado con el Macroproceso de Planeación del Pp P001 se caracteriza por ser un proceso transversal que se ejecuta tanto de manera interna como externa. De manera interna, no se encuentra documentado como un proceso aislado, sino únicamente como parte de las actividades de coordinación para

llevar a cabo los procesos de planeación, monitoreo y evaluación tanto en el ámbito central como estatal. De igual forma, la comunicación externa del Macroproceso de Planeación, no se encuentra documentada de manera aislada; no obstante, se manifiesta mediante la publicación de los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, ya sea directamente por la SAGARPA en su página de internet o mediante las instancias globalizadoras SHCP y CONEVAL.

4. Metodología utilizada en la evaluación

Una evaluación de procesos busca analizar, mediante el trabajo documental y de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. El propósito de la evaluación de procesos es brindar información para fortalecer y mejorar el funcionamiento, gestión y organización del Programa.

Con el propósito de corroborar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos del Pp P001, así como detectar brechas entre lo establecido en el marco normativo y la operación, se realizó el trabajo de campo mediante un análisis de tipo cualitativo que permitió obtener información sobre la implementación del P001 a partir del análisis de los procesos identificados.

En este apartado se delinea la estrategia que se siguió para el levantamiento de la información en el ámbito federal y estatal, éste último captado a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores relevantes de la Delegaciones.

4.1 Justificación de las técnicas de investigación utilizadas

La Evaluación de Procesos del Pp P001 se realizó a partir de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental o de gabinete y entrevistas semiestructuradas, según se consideró pertinente.

- **Análisis de Gabinete**

El análisis de gabinete permite obtener un panorama de los procesos, áreas y puestos involucrados en la operación del Pp P001, esta revisión permitió al equipo evaluador identificar, definir y planear los procesos de manera objetiva y conforme a los lineamientos normativos que cimentaron el programa presupuestario. Así como, tener un panorama general del estado de maduración del programa que se habrá reflejado en los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones pasadas, las cuales fueron recogidas por el equipo evaluador para valorar si éstas han sido atendidas, de qué forma y si existen áreas de oportunidad actuales.

- **Entrevista Semiestructurada**

Es un tipo de entrevista en el que el entrevistador planifica con cierto detalle, los ámbitos y preguntas sobre los que versará el desarrollo de la entrevista; funcionan adecuadamente para obtener información valiosa del entrevistado, dado que el único prerrequisito indispensable es una secuencia de temas que pueden estar sujetos a una guía de preguntas con determinado formato, pero abiertas, dejando espacio para la interacción entre entrevistador y entrevistado. Esta técnica permitió recabar información sobre los procesos que no se encuentran documentados, así como para corroborar si los procesos se realizan en los términos que señalan los lineamientos operativos del Programa; si existen procesos o subprocesos innecesarios, ya sea porque no generan valor o porque se encuentran duplicados y; en el caso de que los procesos no estén documentados, permitió mapearlos con el propósito de que fueran documentos y; posteriormente, formalizados, estandarizados y sistematizados.

4.2 Muestra y criterios para su selección.

Los actores identificados como relevantes para llevar a cabo la recopilación de información se presentan a continuación:

Macroproceso de Planeación:

SAGARPA

- i. Dirección General de Planeación y Evaluación
 - Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas
 - Dirección de Diagnóstico y Evaluación de Proyectos
 - Dirección de Estudios Económicos Agropecuarios y Pesqueros
- ii. Servidores públicos de las UR centrales seleccionados encargados de la planeación
- iii. Coordinadores estatales de Evaluación
- iv. Subdelegados estatales de Planeación

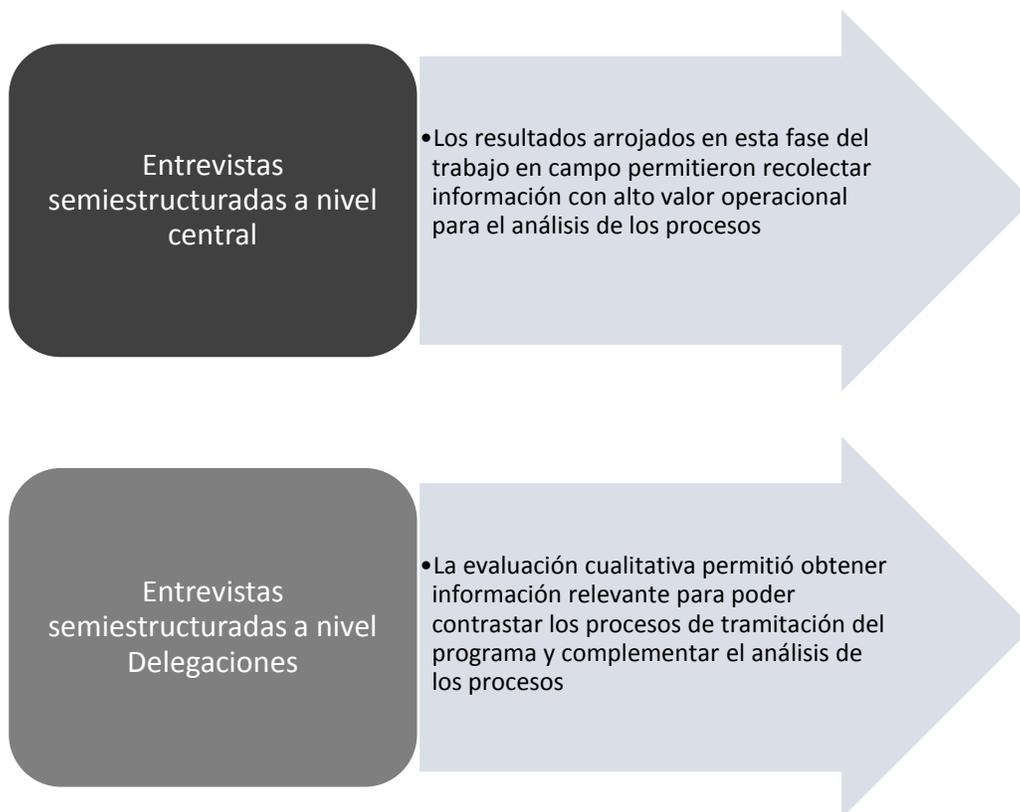
Macroproceso de Apoyo Administrativo:

- i. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas
 - Subdirección de Análisis e Información
 - Departamento de Control de Gestión del Presupuesto
- ii. Directores, subdirectores y/o jefes de departamento de las UR centrales encargados de la gestión administrativa

iii. Subdelegados y/o Jefes de Programa de las Delegaciones

Cabe resaltar que la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información se realizó por Macroproceso (Apoyo Administrativo y Planeación) y por niveles, mismos que se detallan en el Esquema 5. Los actores relevantes para la toma de decisiones del Pp P001 tanto en el Macroproceso de Apoyo Administrativo como en el de Planeación fueron entrevistados a profundidad (SAGARPA: DGPPF y DGPE; SHCP: DGPP); mientras que, para recoger la información de los actores involucrados con la operación del Pp P001 en las UR en el ámbito central y en las Delegaciones se llevó a cabo una muestra de entidades y UR a las que se les aplicaron las entrevistas semiestructuradas.

Esquema 5. Niveles del trabajo en campo



Trabajo de campo y definición de la muestra en Delegaciones

Las delegaciones en las que se realizará el trabajo de campo fueron definidas en los TdR y corresponden a las siguientes entidades federativas: Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Puebla, Querétaro y Tlaxcala, los cuales tienen la siguiente participación en el capítulo de Servicios Personales:

Tabla 13. Participación de las Delegaciones seleccionadas en el capítulo de Servicios Personales del ejercicio 2017

Delegación	Participación
Ciudad de México	1.00%
Hidalgo	2.46%
Estado de México	3.37%
Puebla	3.38%
Querétaro	1.14%
Tlaxcala	1.57%

Fuente: SAGARPA

Asimismo, los actores identificados como relevantes para llevar a cabo la recopilación de información del Macroproceso de Apoyo Administrativo y del Macroproceso de Planeación en los estados propuestos se presentan a continuación:

Delegación	Macroproceso de Apoyo Administrativo	Macroproceso de planeación	Dirección
Ciudad de México	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Camino a Nativitas S/N Barrio de Xaltocan. C.P. 16090, CDMX
Estado de México	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Unidad Adolfo López Mateos, Carretera Toluca-Zitácuaro Km 4.5 Col. Los Ángeles Zinacantepec
Hidalgo	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Carretera Pachuca-Tulancingo 104-A Col. Felipe Ángeles C.P. 42090
Puebla	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Calle 26 Norte 1202, Col. Resurgimiento C.P. 72373
Querétaro	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Acceso IV Lote 7 S/N Zona Industrial B. Juárez. C.P. 76120

Delegación	Macroproceso de Apoyo Administrativo	Macroproceso de planeación	Dirección
Tlaxcala	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	Libramiento Poniente 2, Col. San Diego Metepec C.P. 90110

Trabajo de campo y definición de la muestra en UR a nivel central por Macroproceso

Para realizar las entrevistas a nivel central, se consideraron las UR que forman parte del área de enfoque potencial del Pp P001, tanto las que reciben recursos del Programa como las que sólo desarrollan actividades de planeación en coordinación con la DGPE.

Dentro de las UR que reciben apoyo por parte del Pp P001, se identificaron los siguientes casos:

- Instancias públicas que no reciben recursos del Pp P001, pero operan el Programa, como es el caso de la DGPPF.
- Instancias públicas que reciben recurso del Pp P001 y reciben apoyo en materia de planeación por parte de la DGPE como la Dirección General de Fomento a la Agricultura para el Macroproceso de Apoyo Administrativo y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA)
- Instancias públicas que sólo reciben recursos del Pp P001, pero no realizan ninguna actividad de planeación en coordinación con la DGPE.

Dado lo anterior, se seleccionaron las siguientes instancias públicas para realizar las entrevistas:

UR a entrevistar	Componente	
	Apoyo Administrativo	Planeación
Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación		X
Dirección General de Programación y Presupuesto	X	
Coordinación General de Asuntos Internacionales ➤ Coordinación Administrativa de Asuntos Internacionales	X	
Dirección General de Fomento a la Agricultura	X	X
Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. ➤ Dirección de Finanzas ➤ Unidad de Coordinación y Enlace	X	X
Unidad de Evaluación de Desempeño		X
Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas ➤ Dirección de Finanzas ➤ Departamento de Control de Gasto Operativo	X	

Los instrumentos aplicados en el trabajo de campo pueden encontrarse en el Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador; mientras que los resultados de la aplicación de estos instrumentos fueron organizados en una base de datos anexa a este documento, misma que se describe en el Anexo XII Bases de datos.

5. Descripción y análisis de los procesos y subprocesos

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

El presente apartado contiene una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso, del Macroproceso de Apoyo Administrativo, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo tanto en el ámbito central como estatal; asimismo, incluye una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos identificados.

La revisión documental, en complemento con las entrevistas a profundidad, permitieron identificar cinco procesos: Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, Control, Comunicación y Monitoreo.

Con base en lo anterior, se identifica la existencia de dos procesos centrales: el de Programación y Ejecución y el de Distribución y Ejecución. A través de ellos, se lleva a cabo la implementación del Macroproceso de Apoyo Administrativo a través de actividades que van desde concertación de la Estructura Programática correspondiente al Pp P001 para la posterior elaboración de la propuesta Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y su calendarización así como las posibles adecuaciones al presupuesto asignado correspondientes al primero de ellos hasta el registro de los compromisos a los que se obligan las UR a las que el Programa provee de recursos y su posterior pago a través de la elaboración y registro de Cuentas por Liquidar Certificadas que corresponden al Proceso de Distribución y Ejecución.

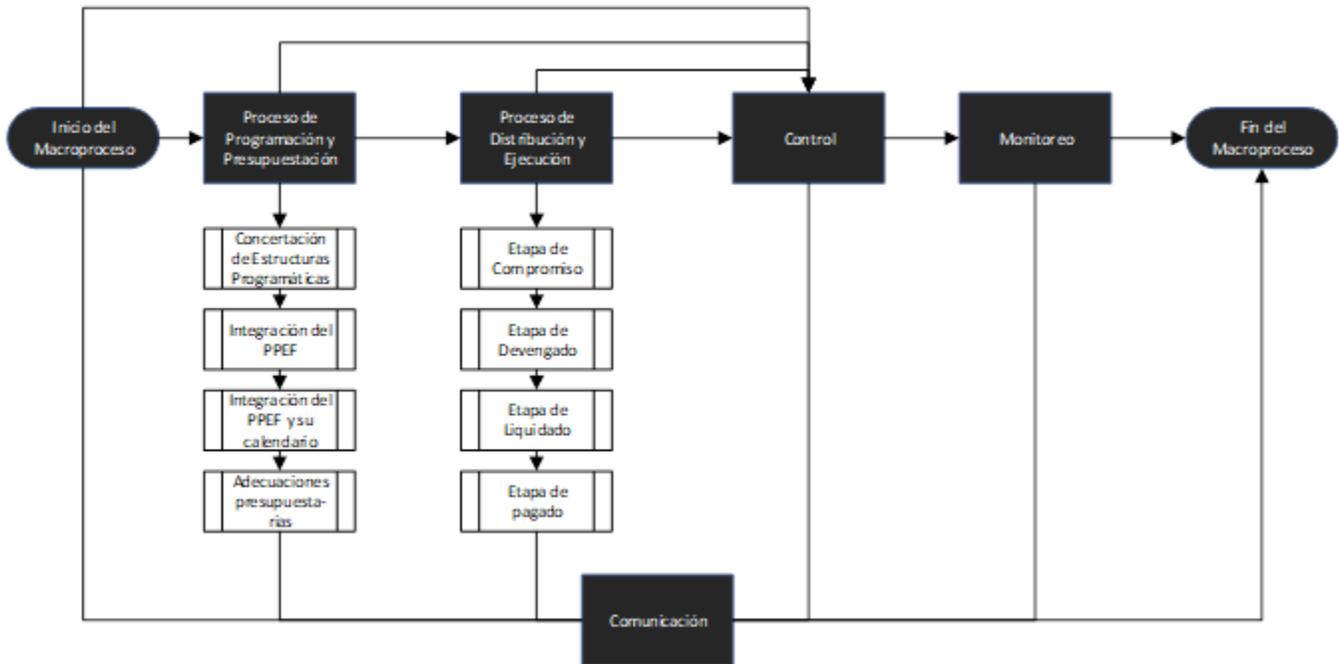
Asimismo, el Macroproceso de Apoyo Administrativo, cuenta con dos procesos transversales que ocurren durante su ejecución, es decir, que se realizan durante y paralelo a la ejecución de los dos procesos centrales, pero también de manera posterior a ellos como lo son los procesos de Control y Comunicación.

Por último, el Macroproceso en cuestión contiene un procedimiento relacionado con el Monitoreo y que se implementa de manera posterior a los demás y que toma como insumo la información presupuestaria y programática generada en el Proceso de Distribución y Ejecución, pero recabada en el Proceso de Control.

En el anexo XVI se encuentra el resumen de los elementos que permiten valorar el grado de consolidación operativa de los procesos. A continuación, se presenta un diagrama del

flujo general de procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo y la explicación detallada de cada uno de ellos:

Esquema 6. Flujo del Macroproceso de Apoyo Administrativo



A. Proceso de Programación y Presupuestación

Definición del proceso	Programación y presupuestación: proceso en el que se llevan a cabo las actividades relacionadas a la forma en la que se planea la asignación de los recursos, la manera en qué se decide cuántos recursos se asignarán a cada UR, así mismo, se determina cómo se lleva a cabo la gestión de ese dinero y la forma en la que se relacionan y comunican las UR con la DGPPF de la SAGARPA.	
	Documentos normativos y operativos	Actores participantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación¹¹ • Lineamientos para el Proceso de Programación y Presupuestación (Lineamientos PPP)¹² • Lineamientos para la Generación y Aprobación de las Adecuaciones Presupuestarias (Lineamientos GPAP) • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (MP DGPPF) • Manual de Programación y Presupuestación para el ejercicio correspondiente emitido por la SHCP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF) 2. Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto (DGAPP) <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Departamento de Integración Presupuestal (DIP) 2.2. Subdirección de Programación y Presupuesto de Oficinas Centrales (SPPOC) 2.3. Subdirección de Programación y Presupuesto de Delegaciones (SPPD) 2.4. Subdirección de Programación y Presupuesto de Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales (SPPODEP) 3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) 4. Unidades Responsables (UR)
	Listado de actividades	
	<ul style="list-style-type: none"> • Concertación de Estructuras Programáticas • Entrega de propuesta de Estructura Programáticas a emplear en el PPEF por parte de las UR al Departamento de Integración Programática • Aprobación de la Estructura Programática Sectorial en el sistema PIPP • Entrega de la Propuesta Programática a la SHCP. • Valoración y autorización de la Estructura Programática por la SHCP. • Comunicación de la estructura correspondiente autorizada a las UR para la elaboración del PPEF. 	
	Listado de Actividades	
	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de Proyecto de Presupuesto de Egresos 	

¹¹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2012.

¹² Comunicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cada ejercicio fiscal.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación del Techo de Gasto Sectorial por parte de la SHCP a la DGAPP. ❖ Elaboración de los escenarios financieros para la preparación del PPEF por parte del DIP. ❖ Elaboración de propuesta de PPEF por parte de las UR conforme a los lineamientos establecidos y el Techo de Gasto Sectorial definido. ❖ Entrega de propuesta de PPEF al DIP. ❖ Integración de la base de datos Sectorial y verificación de reglas de validación por parte del DIP, para el posterior envío del mismo a través del sistema PIPP a la SHCP. • Integración del Presupuesto de Egresos y su Calendario <ul style="list-style-type: none"> ❖ Envío de la DGAPP del PEF aprobado por la Cámara de Diputados al DIP, y emisión de los lineamientos para su calendarización. ❖ Elaboración de la propuesta de calendario del PEF por parte de las UR, y envío a través del sistema PIPP. ❖ Verificación en el sistema de la propuesta de calendario del PEF por parte del DIP y envío del mismo a la SHCP. ❖ Autorización y notificación del PEF calendarizado por la SHCP. ❖ Comunicación del PEF calendarizado e inicio de operación del ejercicio del presupuesto por las UR. • Adecuaciones Presupuestales <ul style="list-style-type: none"> ❖ Envío de solicitud de Afectación Presupuestaria por parte de las UR a la DGAPP. ❖ Envío, mediante sistema GRP, solicitud de Afectación a las Subdirecciones de Área ❖ Envío de las Adecuaciones Presupuestarias, mediante sistema SICOP, a la SHCP ❖ Validación de las Adecuaciones Presupuestarias y autorización de la Afectación en el GRP, con número de proceso de SICOP y folio de MAP, por la SHCP. ❖ Recibe la UR comunicado de autorización e inicio del ejercicio del Presupuesto. 	
Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<ul style="list-style-type: none"> • Techo de Gasto Sectorial emitido por la SHCP • Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado 	NA
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Programa P. • Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación Calendarizado. • Adecuaciones Presupuestarias aprobadas para el ejercicio de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución y Ejecución • Monitoreo
Sistemas utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP) • Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) • Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)

- Módulo de Adecuaciones Presupuestarias (MAP)

i. Descripción de actividades

Para el Proceso de Programación y Presupuestación con el que opera el Programa Pp P001 bajo el componente administrativo, se identificaron cuatro subprocesos que se documentan en el MP DGPPF, los cuales son:

- Concertación de estructuras programáticas (EP);
- Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos;
- Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y su calendario; y
- Adecuaciones presupuestales.

A continuación, se detallan las actividades que se llevan a cabo para la ejecución de estos procesos.

a) Subproceso Concertación de estructuras programáticas (EP)

El MP DGPPF establece que la DGAPP a través del DIP es la responsable de consolidar y analizar las propuestas de estructura programática de las UR, e integrar la Propuesta de Estructura Programática Sectorial concertada con la SHCP.

Para llevar a cabo este subproceso, el MP DGPPF establece las siguientes actividades:

- El subproceso da inicio con la consulta en el mes de junio de los lineamientos y guías de operación en el módulo del Sistema Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP) por parte de la DGPPF para la elaboración de la propuesta de Estructura Programática.
- Posteriormente, el DIP comunica, a través de correo electrónico, los lineamientos para la integración de Estructura Programática a emplear en el PPEF a las UR.
- Aunado a lo anterior, la DGPPF comparte a las UR a través del sistema PIPP los techos presupuestales para la formulación de anteproyecto etiquetados por la SHCP mismos que les fueron comunicados mediante oficio emitido por la SHCP.
- Después de ellos, las UR proceden a la elaboración y envío de la propuesta de Estructura Programática también en el Sistema PIPP.

- El DIP lleva a cabo la revisión y análisis de la propuesta de las UR para determinar si se acepta o se rechaza.
 - ❖ Si el DIP rechaza la propuesta
- Las UR implementa la corrección de las propuestas realizadas con base en las observaciones hechas por el DIP.
 - ❖ Si el DIP acepta la propuesta
- El DIP integra las propuestas de las UR en la propuesta de Estructura Programática Sectorial. La integración se realiza en la segunda semana de julio y se hace a través del PIPP.
- Una vez capturada en el Sistema, la SHCP lleva a cabo la recepción de la propuesta de Estructura Programática para su revisión y análisis y aceptarla o, en caso contrario, rechazarla y emitir recomendaciones.
 - ❖ Si la SHCP rechaza la propuesta
- El DIP realiza las correcciones respectivas para posteriormente enviar la propuesta de Estructura Programática modificada con base en las observaciones realizadas por la SHCP
 - ❖ Si la SHCP acepta la propuesta
- La SHCP valida y autoriza la Estructura Programática en el Sistema.
- Finalmente, el DIP comunica, a través del Sistema Interno de la SAGARPA, a las UR de su estructura para la elaboración del PPEF.

Las actividades mencionadas anteriormente fueron validadas en el trabajo en campo, lo que permitió identificar que ellas se llevan a cabo con total apego al procedimiento documentado. Además, acorde con los Lineamientos PPP emitidos por la SHCP, las actividades de este subproceso, relacionadas a la Programación en concordancia con lo que establecen dichos procedimientos, se llevan a cabo a partir de la segunda semana de junio, culminando en la segunda semana de julio.

b) Subproceso de Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos

El objetivo de este subproceso es coordinar la integración de la información de carácter programático presupuestal del sector, mediante datos históricos, escenarios financieros del próximo ejercicio, para la formulación e incorporación en el PIPP, tanto del PPEF, así como del PEF, para presentarlo en tiempo y forma a la SHCP que, acorde con lo estipulado por los Lineamientos PPP emitidos por la SHCP, debe llevarse a cabo entre la primera y segunda semana de agosto, es decir, dos semanas más tarde una vez que se emitió el Manual de Programación y Presupuesto (2da semana de julio).

En ese sentido, las actividades para dar cumplimiento a lo anterior son las siguientes:

- El subproceso inicia cuando la SHCP comunica, mediante oficio enviado a la Oficialía Mayor de la SAGARPA, el Techo de Gasto Sectorial.
- Posteriormente, la DGAPP recibe la comunicación y, en coordinación con el DIP, consulta a través del PIPP los lineamientos, catálogos y guías de operación del rango de gasto, para la preparación del PPEF. Cabe mencionar que el etiquetamiento de dichos recursos del Programa se encuentra disponible a nivel de partida y por Unidad Responsable del P001.
- Una vez enterada de dicha información, el DIP solicita a las UR la captura del anteproyecto del presupuesto a través de la plataforma interna de la SAGARPA a la que el personal adscrito a las unidades de finanzas o administración de las UR pueden acceder a través de un usuario y una clave de acceso con la que cuenta cada una de ellas.
- Posteriormente, las UR tienen la tarea de generar sus claves presupuestales a través de la captura de propuesta de distribución del presupuesto que les ha sido asignado para la elaboración de propuesta del PPEF correspondiente a su Unidad Responsable.
- Una vez que las UR elaboran la propuesta, el DIP la recibe a través del sistema PIPP para su revisión.
 - ❖ Si el DIP rechaza la propuesta
- Las UR llevan a cabo la corrección de la propuesta PPEF con base en las observaciones realizadas por el DIP por parte de las UR.
 - ❖ Si el DIP acepta la propuesta
- Posteriormente, durante la primera semana de agosto, el DIP procede a la Integración de la base de datos Sectorial y generación de los archivos de carga a través del sistema PIPP en los formatos requeridos por la SHCP por parte del DIP, y su verificación del cumplimiento de las reglas de validación.¹³
- Aunado a lo anterior, la SHCP lleva a cabo una última validación para determinar si el anteproyecto enviado por la DGPPF es aprobado o, en caso contrario, notificar sobre los errores existentes que deberán ser solventados.
- Una vez que el anteproyecto es aprobado, la SHCP lo integra al Paquete Económico que debe presentar ante el Congreso de la Unión y en apego a la Ley

¹³ Las reglas de validación son mecanismos que tiene el sistema PIPP para corroborar que la información que es capturada no exceda el techo presupuestal de la partida, así como que cumpla con la normatividad aplicable.

de Ingresos y del Presupuesto de Egresos de la Federación. Cuando el PPEF es aprobado, a más tardar el 15 de noviembre de cada año, se publica en la Gaceta Oficial el Programa Especial Concurrente¹⁴ (PEC) en el cual se encuentran las asignaciones aprobadas de los Programas Presupuestarios, entre ellos el Pp P001.

Cabe mencionar que en la revisión documental existen actividades relacionadas a la elaboración de los escenarios financieros del próximo ejercicio de gasto, así como con el hecho de que el DIP establece el techo de gasto conforme a los escenarios financieros proyectados y con ello se elabora la solicitud de cada UR de la propuesta del PPEF conforme al rango de gasto comunicado por parte del DIP.

No obstante, el trabajo en campo permitió identificar que dicha actividad no se encuentra vigente para el actual ejercicio ni lo estuvo para el ejercicio 2017, ejercicios en los cuales la SHCP definió los techos presupuestales para la formulación del anteproyecto y los etiquetó a nivel del Pp lo que inhibió la injerencia de las UR en dichas actividades.

Asimismo, el trabajo en campo arrojó que, en la formulación del Anteproyecto del PPEF, las partidas relacionadas con el capítulo 1000 servicios personales se encuentra totalmente centralizada por parte de la Oficialía Mayor, por lo que la aportación de las UR a nivel delegaciones, por ejemplo, se limita a cómo van a ejercer el presupuesto asignado a los capítulos 2000 y 3000.

c) Subproceso de Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y su calendario

Por medio de este subproceso se integra la información de carácter programático presupuestal para la formulación del PEF calendarizado, así como para su presentación en tiempo y forma a la SHCP a través del PIPP.

¹⁴ El Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2014-2018 (PEC) comprende las políticas públicas orientadas a la generación y diversificación de empleo y a garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación al desarrollo nacional, dando prioridad a las zonas de alta y muy alta marginación y a las poblaciones económica y socialmente débiles.

Para lograr lo anterior, el Programa articula la concurrencia de acciones y recursos de 17 ramos administrativos del Gobierno de la República con competencia en el desarrollo rural; la eficacia para focalizar prioridades, programas y recursos provocará sinergias y potenciará los impactos para la comunidad rural.

Después de la publicación del PEC después del 15 de noviembre de cada año, la DGPPF integra la información contenida en dicho Programa y envía a las UR para que estas lleven a cabo la calendarización del presupuesto. De esa forma, el presupuesto es calendarizado en una propuesta elaborada por las UR y turnada a la DGPPF a través de la plataforma interna de la SAGARPA para que esta sea validada, integrada y capturada dentro del Sistema PIPP.

En ese sentido, las actividades para llevar a cabo este subproceso son las siguientes:

- El subproceso inicia cuando la DGAPP, en coordinación con el DIP, analiza el PEF aprobado y registra los ajustes efectuados por la Cámara de Diputados. A su vez, recibe el comunicado de los lineamientos para su calendarización.
- Una vez recibido el comunicado de los lineamientos, el DIP solicita a las UR, mediante el sistema PIPP, la elaboración de la propuesta de calendario del PEF.
- Las UR, una vez recibida la comunicación por parte del DIP, proceden a la elaboración de la propuesta de calendarización. Una vez realizada, ésta es enviada a través del sistema PIPP.
- Posteriormente del envío de la propuesta de calendarización, el DIP verifica la propuesta a través del sistema y la integra al PEF calendarizado Sectorial para su posterior envío a la SHCP.
- La SHCP recibe la propuesta de PEF calendarizado mediante el sistema PIPP, y procede a la revisión del mismo para su autorización o, en caso contrario, rechazo y envío para corrección.
 - ❖ Si la SHCP rechaza la propuesta
- El DIP realiza las correcciones respectivas para posteriormente enviar la propuesta del PEF calendarizado modificado con base en las observaciones realizadas por la SHCP.
 - ❖ Si la SHCP acepta la propuesta
- La SHCP notifica la autorización del PEF calendarizado al DIP.
- Posteriormente al comunicado de la SHCP, el DIP notifica a la Oficina del Abogado Central de la SAGARPA el PEF autorizado y calendarizado por UR para su publicación en el DOF, y con ello, el comunicado a las UR sobre la liberación del sistema para el inicio de su operación.
- Las UR, al recibir el comunicado del DIP, inician la operación del ejercicio del Presupuesto.

d) Subproceso de Adecuaciones presupuestales

El objetivo de este subproceso es realizar la captura, revisión y gestión de autorización por parte de la SHCP de las adecuaciones presupuestales a través de la operación en los sistemas electrónicos de la SAGARPA y de la SHCP (SICOP, MAP, MAPE) con la finalidad de que los programas a cargo de la Dependencia y sus Órganos y Entidades logren un mejor cumplimiento de sus objetivos e indicadores.

- El subproceso inicia cuando las UR envían la solicitud de Afectación Presupuestaria a la DGAPP para su análisis.
- La Subdirección de Área correspondiente, mediante el sistema GRP, recibe la Afectación capturada para su análisis, y en su caso, envía las observaciones para corregir a las UR respectivamente.
 - ❖ Si la Adecuación Presupuestaria necesita corrección
- Las UR reciben las observaciones y realizan las correcciones indicadas
 - ❖ Si la Adecuación Presupuestaria no necesita corrección
- La Subdirección de Área correspondiente genera en el sistema GRP el archivo de carga CSV, para el posterior registro de la Adecuación Presupuestaria en el SICOP.
 - ❖ Si el SICOP rechaza el registro
- La UR correspondiente recibe el comunicado de rechazo y procede a las correcciones indicadas por la Subdirección de Área respectiva.
 - ❖ Si el SICOP acepta el registro
- La Subdirección de Área correspondiente realiza el proceso de validación y envía la Adecuación Presupuestaria al MAP. Una vez registrada la Adecuación Presupuestaria en el MAP, la Subdirección de Área correspondiente procede a la identificación de la misma mediante el folio previamente indicado en el SICOP para la integración de los anexos de la adecuación.
- La SHCP recibe y analiza, mediante el MAP, la Adecuación Presupuestaria solicitada, y procede a su análisis para su autorización o rechazo.
 - ❖ Si la SHCP rechaza la Adecuación Presupuestaria
- La Subdirección de Área correspondiente recibe las observaciones realizadas por la SHCP y notifica a la UR respectiva para la corrección de la Adecuación Presupuestaria.
- La UR correspondiente recibe el comunicado de rechazo y procede a las correcciones indicadas por la SHCP.

❖ Si la SHCP autoriza la Adecuación Presupuestaria

- La Subdirección de Área correspondiente autoriza la Afectación en el GRP, con el número de proceso de SICOP y folio de MAP, y comunica la autorización a la UR solicitante.
- Una vez recibido el comunicado de autorización la UR solicitante inicia el ejercicio del Presupuesto.

ii. Insumos

Los insumos que se requieren para llevar a cabo el Proceso de Programación y Presupuestación se relacionan con el Proyecto de Presupuesto de Egresos, su calendarización y las posibles adecuaciones a él.

Por lo anterior, los insumos necesarios para este proceso son los siguientes:

- Techo de Gasto Sectorial emitido por la SHCP
- Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado

El primero de ellos se refiere a las cantidades tope que pueden destinarse para cada partida y que son definidos por la SHCP y posteriormente comunicados por oficio y a través del Sistema PIPP a la Oficialía Mayor y a la DGPPF. Este producto se relaciona a los subprocesos de Concertación de la Estructura Programática y de Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos y permite, con ayuda de los lineamientos, catálogos y guías de operación del rango de gasto, preparar la propuesta del PPEF que realiza cada una de las UR del Pp P001. Cabe mencionar que el trabajo realizado en campo permitió identificar que la definición de los techos y su etiquetado desde la SHCP no permite que se haga a través de una planeación estratégica, sino que se realiza de forma inercial, tomando en cuenta los recursos del año anterior y no las necesidades reales de cada una de las UR.

En lo que concierne al segundo insumo, el PPEF es la propuesta que elabora el Poder Ejecutivo, por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre la distribución y objetivos de los recursos públicos para el próximo año fiscal y que remite a la Cámara de Diputados para que pueda ser tomado en cuenta para el análisis, discusión, modificación y eventual aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación correspondiente.

En ese sentido, vale la pena mencionar que, si bien este insumo se obtiene como producto de los subprocesos anteriores, se considera como un insumo puesto que es necesario para llevar a cabo las actividades de calendarización, así como las adecuaciones que se requieran

al presupuesto conforme el avance del ejercicio. Por ello, este insumo se relaciona a los Subprocesos c) y d) detallados en el apartado anterior.

En ese sentido, se considera que ambos insumos son suficientes ya que son emitidos por la instancia que, a su vez, revisa y valida los productos resultantes del Proceso, además de que son los insumos que se requieren para llevar a cabo estas actividades en todas las dependencias de la APF y para cualquiera de los Pp que ellas operen. Por ello, es prácticamente improbable que los insumos no consideren actividades fundamentales para la plena realización del proceso o que ellas no permitan cumplir el objetivo del mismo.

En lo que respecta a la pertinencia, si bien el PPEF es considerado un insumo pertinente que permite dar seguimiento a las actividades del proceso y que aporta a la consecución de los objetivos del mismo, no se puede decir lo mismo de los Techos del Gasto emitidos por la SHCP debido al problema que se mencionó anteriormente relacionado con la nula consideración que se hace de las necesidades reales de las UR y de la centralización que se tiene para la asignación de los recursos. Lo anterior, se ve reflejado en el hecho de que las UR solo tienen injerencia en menos del 10% del total de los recursos que provee el programa.

iii. Productos

Los productos resultantes del Proceso de Programación y Presupuestación se relacionan con el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, su calendarización y las posibles adecuaciones a él.

Por lo anterior, los productos resultantes del proceso son los siguientes:

- Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Programa P001.
- Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación calendarizado para el Programa P001.

El primero de ellos se relaciona a los subprocesos de Concertación de Estructuras Programáticas e Integración de Proyecto de Presupuesto que, como se mencionó anteriormente, es aquella propuesta que elabora el Poder Ejecutivo, por medio de la SHCP, sobre la distribución y objetivos de los recursos públicos para el próximo año fiscal siendo éste un producto intermedio que, una vez aprobado, funciona como insumo para la realización de los subprocesos de Integración del Presupuesto de Egresos y su Calendarización, y Adecuaciones Presupuestarias.

Por otro lado, el segundo producto se refiere al PPEF y su calendarización en la que se determina las fechas específicas para la ministración de los recursos y que es elaborada por las UR y verificada y aprobada por la SHCP. Además, vale la pena mencionar que se considera que representa el resultado central del Proceso de Programación y Presupuestación ya que los subprocesos que lo componen se ejecutan con la finalidad de obtener este producto en específico. Asimismo, éste se constituye como el principal insumo para el siguiente Proceso; el de Distribución y Ejecución.

Por último, un tercer producto es el que se refiere a las adecuaciones presupuestarias que, acorde con lo que señalan los Lineamientos GPAP en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, son las modificaciones al presupuesto que pueden impactar las estructuras administrativa, funcional y programática, económica y geográfica, a los calendarios de presupuesto y las ampliaciones y reducciones al Presupuesto de Egresos o a los flujos de efectivo correspondientes del Tribunal Electoral, siempre que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de los ejecutores de gasto. Dicho producto se genera en el subproceso de adecuaciones presupuestales a través del sistema MAP y en apego a los Lineamientos previamente mencionados.

En ese sentido, se considera que los productos son suficientes puesto que ellos se realizan en estricto apego a los lineamientos y guías que emite la propia instancia que los valida, en este caso la SHCP, además de que la sistematización existente para la obtención de ellos hace que sea prácticamente imposible que se generen con deficiencias. No obstante, no es posible decir que los productos de este proceso son pertinentes ya que limitan la consecución de los objetivos propios del Pp P001 debido a la falta de mecanismos de participación de las UR en las actividades de presupuestación de los recursos del Programa.

iv. Recursos

Para llevar a cabo el Proceso de Programación y Presupuestación, el Programa Pp P001 cuenta con personal dentro de las áreas administrativas y de finanzas adscritas a alguna de las 66 UR que recibieron recursos del mismo para el ejercicio 2017, y que se encuentran tanto a nivel de Oficinas Centrales como de Delegaciones y de Órganos Desconcentrados. Asimismo, cada una de ellas cuenta con los recursos tecnológicos necesarios entre los que destacan el Sistema PIPP, el GRP, el Sistema Interno de la SAGARPA, así como el Sistema MAP.

En ese sentido, para este Proceso en específico, no se detectó en el trabajo en campo que existan insuficiencias o deficiencias de recursos, ya que en él se llevan a cabo actividades que no requieren gran cantidad de personal aunado a que los actores involucrados cuentan con los conocimientos necesarios sobre el manejo de los Sistemas o, en su defecto, guías de operación y lineamientos claramente establecidos. Por ello, se considera que los recursos para la operación del proceso son suficientes y pertinentes ya que permiten llevarlo a cabo obteniendo los productos esperados de manera oportuna y eficaz.

v. Sistemas

La automatización y sistematización del Macroproceso de Apoyo Administrativo es, sin duda, una de las mayores fortalezas que existen en la operación del Pp 001 que permite el desarrollo eficiente de sus procesos. Los sistemas utilizados para el Proceso de Programación y Presupuestación permiten el llevar a cabo las actividades eficiente y oportuna, así como una coordinación eficaz. El uso de los sistemas permite el fluido desarrollo de las labores, que, a su vez, crea un monitoreo y control constante, los cuales surgen de manera inercial sin la necesidad de recurrir a una cantidad adicional de recursos humanos, tecnológicos o materiales. Los sistemas contribuyen el mejoramiento del programa presupuestal ya que permiten el correcto cumplimiento de los objetivos del proceso.

Para el desarrollo del Proceso son 5 sistemas los que se utilizan, siendo éstos los siguientes:

- Sistema del Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP)
- Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP)
- Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)
- Módulo de Adecuaciones Presupuestarias (MAP)
- Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF)

El primero se relaciona a los subprocesos de Concertación de Estructuras Programáticas, Integración de Proyecto de Presupuesto de Egresos e Integración del Presupuesto de Egresos y su Calendarización; el objetivo principal de dicho sistema es el gestionar la autorización de las categorías y elementos programáticos que integran la estructura de las claves presupuestarias que definen las acciones que efectúan los ejecutores del gasto (UR) para alcanzar los objetivos y metas sectoriales con las políticas definidas en los Programas de la Dependencia y en el PND. El sistema funge como ventanilla entre la SHCP y aquellas dependencias y/o entidades que programen y/o realicen adecuaciones en sus ejercicios presupuestales.

Las actividades realizadas a través del sistema PIPP se ejecutan mediante la plataforma informática denominada “Módulo de Seguridad de Soluciones de Negocio” (MSSN), la cual cuenta con los módulos de Programación y Presupuestación, así como los catálogos y relaciones válidas que se requieren para la asignación de recursos, y con ello, la elaboración del PPEF, y en un segundo momento, el Presupuesto Aprobado. Los usuarios que utilizan el sistema PIPP, y/o tienen acceso al mismo, son los siguientes:

- 66 Unidades Responsables que recibieron recursos del Programa P001
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)
- Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPYP)
- Unidad de Política de Contrataciones Públicas (UPCP)
- Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto

Para el uso y capacitación del sistema, se tiene la existencia de un manual denominado “Módulo de Programación 2018. Guía de Operación”, en donde se explica paso a paso la utilización del mismo, así como las herramientas que contiene y su acceso a éstas. Cabe mencionar que el sistema se encuentra automatizado y no requiere de procedimientos manuales, ya que el envío de documentos, solicitudes, generación de expedientes y validación de los procesos se realiza de manera digital.

Mediante la información recaba durante el trabajo de campo, se logra notar una satisfacción por parte de los usuarios en lo referente a la eficiencia del sistema, ya que permite automatizar los subprocesos antes mencionados. Cabe mencionar que permite el monitoreo interno para el seguimiento del proceso de la captura del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Programa P realizadas por las UR correspondientes por parte de la Dirección General de Programación y Presupuesto.

En lo referente a los programas GRP, SICOP y MAP, éstos se relacionan con el subproceso Adecuaciones Presupuestarias, y como objetivo general tienen la captura, revisión y gestión

de la autorización por parte de la SHCP de las Adecuaciones Presupuestarias solicitadas, y con ello, que los programas a cargo de la Dependencia y sus Órganos y Entidades logren un mejor cumplimiento de sus objetivos e indicadores.

El sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) tiene como objetivo específico el crear un modelo operativo que integre las aplicaciones administrativas más comunes en concordancia con las normativas en los diferentes niveles de gobierno; bajo este enfoque, el sistema define de manera estándar los procesos de la administración pública federal, como lo es el manejo del presupuesto de inventarios, de nóminas, o de adquisiciones de bienes y servicios. Dicho mecanismo permite a la SHCP el estandarizar y homologar los procesos, creando con ello una mayor seguridad para el cumplimiento de la normatividad establecida en los diferentes procesos.

Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), éste es un sistema conformado por el conjunto de registros, procedimientos, criterios e informes estructurados sobre la base de principios técnicos comunes destinados a captar, valorar, registrar, clasificar, informar e interpretar las transacciones, transformaciones y eventos que, derivados de la actividad económica, modifican la situación patrimonial del gobierno y sus finanzas públicas.

El SICOP, por su parte, contribuye a dar cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, mediante la aplicación y el registro de los momentos contables establecidos en la APF, siendo en tiempo real para todas las dependencias del sector central de la APF. Las características del SICOP permiten gestionar de manera automática el registro contable en tiempo real, y a su vez, genera reportes y registra los momentos contables de acuerdo con lo establecido por la Ley; los procesos de registros son estandarizados.

El Módulo de Adecuaciones Presupuestarias (MAP) tiene como objeto registrar las adecuaciones presupuestales, para que posteriormente sean autorizadas por la Oficialía Mayor de la Dependencia, y con ello, el dotar de la flexibilidad necesaria para el ejercicio de los recursos, y así contribuir al cumplimiento a cargo de las Diferentes Unidades Administrativas. El sistema MAP permite el fluido procedimiento de las solicitudes de las Adecuaciones Presupuestarias, minimizando el tiempo requerido para la revisión, corrección (en caso de ser necesarios) y autorización de las Adecuaciones Presupuestarias, así como promueve una constante comunicación entre las Dependencias correspondientes para ello.

Por otro lado, pese a no aparecer como documentado en el proceso, el trabajo de campo realizado encontró que de igual manera se utiliza el Sistema Integral de AFF; por objetivo de dicho sistema es el optimizar las funciones de la tesorería del Gobierno Federal, y que a

su vez simplifique la operación e incremente la seguridad de los trámites financieros administrativos. Con el fin de lo antes mencionado, el sistema permite la concentración de información presupuestaria, financiera y contable de la APF, y con ello, fortalece las actividades de planeación, programación, presupuestación y programación financiera, así como de control y evaluación financiera. Las UR expresan un grado de conformidad con el mismo, argumentando que éste es eficiente y se logra cumplir en los tiempos predeterminados, y a su vez, es ágil y fácil de usar.

vi. Coordinación

El trabajo de campo realizado mostró que la coordinación necesaria para el Proceso de Programación y Presupuestación se lleva a cabo principalmente a través de correo electrónico y mediante el uso de los sistemas antes mencionados debido a ser las formas de contacto más inmediata, utilizándose posteriormente oficios para la formalización de los procesos.

De manera digital los sistemas documentan los diferentes niveles de coordinación; en general el trabajo de campo mostró un sentimiento de satisfacción entre las UR en lo referente al proceso y la forma en que se desarrolla; por lo general, mencionan que no se encuentran problemas y los tiempos estipulados son cumplidos.

Aunado al alto grado de sistematización del proceso, el hecho de que éste se apege a los documentos y lineamientos normativos de un actor globalizador como lo es la SHCP, misma que a la vez establece las acciones y los tiempos requeridos, fomenta que los mecanismos de coordinación fluyan eficiente y oportunamente. Por ello se considera que la coordinación entre los actores involucrados en el proceso es suficiente y pertinente, dada la forma en que está normado actualmente, sin embargo, no se lleva a cabo un proceso de planeación participativa que requeriría un mayor nivel de coordinación.

vii. Riesgos y controles

Los riesgos identificados para este proceso están relacionados a la poca injerencia que tienen las UR para poder programar los recursos con base en las necesidades reales que tiene cada una de ellas ante la situación en la es la SHCP la que establece los techos y los etiqueta a nivel de partida desde el inicio. Lo anterior, impacta directamente en el

cumplimiento de las obligaciones derivadas de los recursos puesto que desde el principio hubo deficiencias en la programación de los mismos.

No obstante, a pesar de ser un riesgo que se ha presentado en los dos últimos ejercicios, por lo menos, la materialización de él ocurre por las acciones implementadas por la SHCP, siendo su control un factor totalmente externo a alguna de las 66 UR del Programa adscritas a la SAGARPA.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en la que se ejecuta el proceso. Un tema recurrente en las entrevistas se relacionó con la poca injerencia con la que cuentan las UR para poder planificar y programar los recursos con base en las necesidades reales de cada una de ellas. Lo anterior, aunado al alto grado de centralización existente, sobre todo en los recursos relacionados al capítulo 1000 de servicios personales, da una impresión a los actores de que la Programación se lleva a cabo de manera inercial sin contar con una planeación estratégica.

En ese sentido, existe una impresión generalizada sobre la necesidad de ser más eficientes con el manejo de los recursos asignados con base en los techos presupuestales, en hacerlos más acorde a las necesidades reales. Por lo anterior, algunos actores de las UR consideran que los presupuestos asignados no son suficientes al inicio del año, y cuesta mucho trabajo cumplir con las obligaciones.

No obstante, más allá de las problemáticas mencionadas anteriormente y que se relacionan con los recursos que provee el programa más que con aquellos necesarios para la ejecución de los procesos, se identificó que, la gran mayoría de los actores considera que el proceso se ejecuta de manera eficaz y oportuna y que, a su vez, ello se debe al grado de sistematización del proceso y al apego a los lineamientos normativos de una instancia globalizadora.

ix. Valoración general del proceso

El proceso de Programación y Presupuestación es un proceso clave para la ejecución del Macroproceso de Apoyo Administrativo, mismo que atiende aquellas actividades de la operación del programa que se relacionan a la gestión de los recursos que se otorgan a las UR a través del Pp P001, especialmente para el pago de servicios personales. Vale la pena recordar que dichas actividades responden a la operación que se asemeja más a la de un programa de modalidad M.

Una de las grandes fortalezas del proceso es el elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Se cuenta con sistemas internos y externos a la SAGARPA que permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos que son claros y que se apegan a la normatividad. Además, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos e instrumentos necesarios que les permiten operar de manera eficiente.

Aunado a la sistematización, las actividades para la ejecución de este proceso se encuentran documentadas totalmente en el MP DGPPF, lo que permite conocer e identificar fácilmente los actores que deben involucrarse en cada uno de los subprocesos y de qué manera intervienen. Adicionalmente, el Proceso se ejecuta en apego a los lineamientos y manuales establecidos por la instancia globalizadora, en este caso la SHCP, lo que brinda una mayor claridad sobre el quehacer de dichos actores y, a su vez, controla de manera eficiente las actividades, lo que fomenta que el proceso se ejecute de manera oportuna.

No obstante, existe entre los actores una sensación de que los recursos del programa no son suficientes para la cubrir las necesidades reales de las Unidades Responsables y que, al mismo tiempo, la planeación de dichas necesidades para ser consideradas en la Programación y Presupuestación se encuentran mayormente centralizadas, lo que les limita la participación en el proceso. Por lo anterior, es recomendable llevar a cabo una planeación integral y estratégica previa al proceso para que, una vez que este comience a ejecutarse, estén consideradas las necesidades reales de cada UR y sean plasmadas en la Estructura Programática y en el PPEF.

En cuanto a la insuficiencia de los recursos, se considera que los problemas que se presentan se encuentran en la cantidad de recursos que se presupuestan ya que están sujetos a los techos presupuestales que defina la SHCP, no en aquellos que se requieren para la operación del proceso.

Con base en la información aquí presentada, se considera que el Proceso es eficaz y suficiente puesto que se realiza en apego a la normatividad y cuenta con las actividades necesarias para su ejecución. No obstante, las valoraciones antes mencionadas se derivan exclusivamente de la coordinación dirigida por la SHCP a través de la normatividad emitida y el alto grado de centralización que se presenta en un amplio porcentaje de la presupuestación de los recursos que provee el programa (alrededor del 90%). La centralización del Proceso por parte de la SHCP muestra una ejecución del proceso que se desarrolla por fuera del programa P, es decir, ajeno a sus componentes y actores; la limitada consideración de las necesidades reales de las UR se refleja en el etiquetado de los recursos, el cual se realiza directamente por la SHCP, y con ello, no se cuenta con una participación activa de las UR en la programación y presupuestación de los recursos, inhibiendo la pertinencia del proceso.

B. Proceso de Distribución y Ejecución

Definición del proceso	<p>Distribución y ejecución: Este proceso incluye aquellas actividades que permiten llevar a cabo la distribución de los recursos una vez que estos han sido asignados, así como la forma en que estos se ejecutan, cómo se determina dicho ejercicio y quiénes se involucran en la toma de decisiones.</p>	
	Documentos normativos y operativos	Actores participantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal (MNP APF) • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas¹⁵ (MP DGPPF) • Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación¹⁶ • Lineamientos Relativos al Funcionamiento, Organización y Requerimientos de Operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal (Lineamientos SIAFF) • Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Dirección de Finanzas (DF) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Subdirección de Gasto Operativo (SGO) ❖ Subdirección de Ingresos (SI) ❖ Subdirección de Pago de Servicios Personales (SPSP) 1.2. Departamento de Revisión Documental de Pagos (DRDP) 1.3. Departamento de Seguimiento de Pago y Obligaciones Fiscales (DSPO) 2. Dirección General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos (DGADRH) <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Subdirección de Desarrollo de Nómina de la DGADRH (SDN) 3. Dirección de Contabilidad 4. Tesorería de la Federación

¹⁵ Octubre de 2016.

¹⁶ Publicado en el DOF el 25 de abril de 2012.

Listado de actividades

Etapa del gasto:

Compromiso

- ❖ Para el caso de Servicios Personales, la UR correspondiente informa a Oficialía Mayor el monto neto a pagar quincenalmente, fecha de pago a trabajadores, montos y fechas de pagos establecidos para el pago de retenciones a terceros y las prestaciones incluidas en las Condiciones Generales de Trabajo. El Compromiso lo registra para todo el año la DGPPF a más tardar el último día hábil del mes de enero de cada año.
- ❖ Para el caso de Materiales, Suministros y Servicios Generales, la informa a Oficialía Mayor la fecha prevista de recepción de bienes y servicios y el pago de los mismos. En caso de que el importe o consumo no pueda ser estipulado en el contrato respectivo, se registra el comportamiento del año anterior, considerando factores de actualización como precios, mejoras tecnológicas, eficiencia y racionalidad en el uso de los servicios.

Devengado

- ❖ Una vez recibidos a satisfacción los bienes y servicios, así como documentación que soporte la operación, la DGPPF registra el Devengado con cargo al compromiso, especificándose la fecha de pago de acuerdo con la clasificación mencionada en el inciso anterior.

Liquidado

- ❖ La DGPPF se encarga de registrar el monto Liquidado con cargo al Devengado, por lo menos 5 días hábiles previo a la anticipación de la fecha de pago. El registro se realiza mediante la CLC a favor de los beneficiarios, contando con: clave presupuestaria a nivel de partida específica de gasto, importe de la operación, beneficiario, fecha de elaboración de CLC, firma electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación, forma de pago y moneda en que se efectuará la operación.

Procedimiento Elaboración de CLC para Materiales, suministros y servicios generales

- ❖ Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC)
- ❖ Envío por parte de cada Unidad Responsable (UR) respectiva de la documentación comprobatoria de pagos referente a los capítulos 2000 y 3000 a la DF.
- ❖ La SGO, en apoyo con el DRP y el DSPO, revisa, y en su caso, verifica la información enviada por las UR, para después capturarla en el sistema GRP.
- ❖ La TF recibe, contabiliza y programa el pago de la CLC
- ❖ Ya generada la CLC, la SGO la imprime y verifica los pagos en el SIAFF y GRP, para el posterior envío de la información de soporte a la DC.

Listado de Actividades

Procedimiento Elaboración de CLC para el pago de nómina

- ❖ La DGADRH envía a la SI la solicitud de la generación de la CLC para el pago de la nómina, en la cual se integra la información correspondiente al proveedor y concepto de pago conforme a las fechas del Calendario de Nómina.
- ❖ La SPSP, con apoyo del DRDP, genera la carga de las CLC de nómina quincenal en los sistemas SICOP y SIAFF, y a su vez, notifica a la SDN para la vinculación de las mismas para el pago al personal.
- ❖ La SDN informa a la SI para la firma de autorización de las CLC.
- ❖ Una vez que las CLC estén autorizadas por la SPSP, la TF procede a la contabilización y programa de pagos de las mismas.
- ❖ La DGADRH envía toda la documentación original correspondiente a los conceptos de nómina, pensiones alimentarias, devoluciones, faltas y retardos; al recibir la información la DGPF turna el trámite a la DF.
- ❖ La DF registra la información original y turna a la SI para el seguimiento financiero.
- ❖ La SPSP elabora y envía los oficios de Entrega de Documentación de Soporte al DC.

Pagado

- ❖ Después de registrar el monto liquidado a través de la CLS, la Tesorería de la Federación (TESOFE) realiza las instrucciones de pago contenidas en la CLC, verificándose el cumplimiento de los pagos en el SIAFF por parte de la SGO, para posteriormente su registro en el sistema GRP.
- ❖ Elaboración y envío del Oficio de Entrega de Documentación por la SGO a la DC.

Insumos utilizados		Procesos de los que toma sus insumos	
<ul style="list-style-type: none"> • PEF calendarizado para el programa P. • Instrumentos jurídicos que crean obligación 		<ul style="list-style-type: none"> • Programación y presupuestación 	
Productos del proceso		Procesos que utilizan sus productos	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro del gasto acorde a la etapa del gasto-CLC 		<ul style="list-style-type: none"> • Control • Monitoreo 	
Sistemas utilizados		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integral de la Administración Financiera Federal (SIAFF) • Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) • Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) 	

i. Descripción de actividades

El Proceso de Distribución y Ejecución se lleva a cabo en el marco de lo establecido por los Lineamientos Relativos al Funcionamiento, Organización y Requerimientos de Operación del Sistema Integral de AFF (Lineamientos SIAFF), siguiendo las consideraciones que se mencionan en el apartado décimo segundo y que establecen que, en materia del ejercicio de gasto, el SIAFF tiene el propósito de asegurar el registro integral, homogéneo y oportuno de éste en sus diferentes etapas, y, a su vez, el registro simultáneo de los eventos contables. Asimismo, dichos Lineamientos establecen que las etapas del ejercicio del gasto se clasifican en cuatro: Compromiso, Devengado, Liquidado y Pagado.

Las actividades identificadas en estos Lineamientos, son complementadas por dos procedimientos identificados dentro del MP DGPPF que se relacionan con la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC), las cuales son definidas, según el propio Manual, como aquel documento único presupuestario autorizado y de carácter comprobatorio para registrar invariablemente cualquier tipo de erogación con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y que permiten a las dependencias, en este caso la SAGARPA, cubrir sus obligaciones, realizar las ministraciones de fondos o regularizar erogaciones con cargo a su presupuesto aprobado o modificado autorizado.

Acorde con el análisis de esta evaluación, se determinó que dichos procedimientos se insertan en las etapas del ejercicio del gasto denominadas “Liquidado” y “Pagado” por lo que las actividades que contienen serán detalladas a partir de que se describa en dicha etapa en este apartado.

Con base en lo anterior, a continuación, se mencionan las actividades para la ejecución del proceso con base en las cuatro etapas mencionadas previamente y considerando las disposiciones relacionadas con los capítulos del gasto del P001 (capítulos 1000, 2000 y 3000). Vale la pena mencionar que la información aquí presentada fue validada en el trabajo en campo realizado como parte de esta evaluación

1. Compromiso

En esta etapa la DGPPF registra el Compromiso con cargo al Presupuesto Disponible, indicando la fecha probable de pago, en un plazo máximo de cinco días hábiles después de haber suscrito el instrumento jurídico que determine la obligación, salvo que se especifique un plazo diferente en los numerales subsecuentes.

- I. Para Servicios Personales el compromiso se registra para todo el año, especificando mes y día, a más tardar el último día hábil del mes de enero, considerando la clave presupuestaria completa, recordando que, según el trabajo en campo, para el Pp P001 estas actividades están centralizadas a la Oficialía Mayor de la SAGARPA a través de sus unidades adscritas. El registro incluye:
 - a. Monto neto de las nóminas que se pagarán quincenalmente, considerando la plantilla autorizada.
 - b. Fecha en que se realizará el depósito de los recursos a la cuenta bancaria de la Dependencia y la fecha de pago a los trabajadores, considerando un máximo de tres días naturales entre la primera y segunda fecha. En el supuesto de que el último día sea inhábil se prorrogará hasta el siguiente día hábil.
 - c. Montos y fechas de pago establecidos para cubrir el pago de las retenciones a favor de terceros y las prestaciones incluidas en las Condiciones Generales de Trabajo.
 - d. En caso de modificaciones a la plantilla, los importes salariales autorizados o las prestaciones, la Dependencia efectuará los ajustes necesarios en las operaciones registradas, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su autorización.

- II. Para el caso de Materiales y Suministros y Servicios Generales el compromiso se registra después de formalizados los pedidos, contratos o cualquier otro instrumento jurídico que cree la obligación, en coordinación de las UR del Pp P001 y de acuerdo con lo siguiente:
 - a. Se indica la fecha prevista de recepción de los bienes y servicios, así como la de pago de los mismos.
 - b. Cuando se trate de servicios cuyo consumo o importe no puedan ser estipulados en el contrato respectivo, como es el caso de la energía eléctrica, el servicio telefónico y el agua, el compromiso para todo el año, especificando mes y día, se registrará el último día hábil del mes de enero considerando el comportamiento del año anterior, factores de actualización de precios, mejoras tecnológicas, eficiencia y racionalidad en el uso de los servicios.
 - c. De presentarse cambios al instrumento jurídico que establezca la obligación, se modificarán las operaciones realizadas y se registrará de nueva cuenta el compromiso con los datos correctos.

- d. De no registrarse el Devengado dentro de los 30 días siguientes a la fecha de pago registrada en el compromiso, la Dependencia cancelará el registro de la operación, generando un nuevo evento de compromiso que establezca la nueva fecha de pago.

2. Devengado

En esta etapa, la DGPPF registra el Devengado con cargo al compromiso, una vez recibidos a satisfacción los bienes y servicios, así como la documentación que soporta la operación, constituyéndose el pasivo. El registro efectúa dentro de los cinco días hábiles siguientes a la recepción de los bienes y/o servicios, especificando la fecha de pago, de acuerdo con lo siguiente:

- I. Para Servicios Personales se registra el Devengado al inicio de cada quincena con base en las nóminas que elaboren las Dependencias, en este caso la SAGARPA, incluyendo las prestaciones económicas ligadas al salario, así como las retenciones a favor de terceros.
- II. Para el caso de Materiales y Suministros y Servicios Generales se registra el Devengado una vez aceptado el bien o servicio, de acuerdo con lo siguiente:
 - a. Bienes: El almacén selle los documentos de remisión y factura.
 - b. Servicios: La UR encargada de coordinar o recibir el servicio, expida el documento de entrega satisfactoria.

3. Liquidado

Dentro de la tercera etapa del ejercicio del gasto, la DGPPF registra el Liquidado con cargo al Devengado, por lo menos con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de pago. El registro se efectuará mediante la CLC a favor de los beneficiarios. Los lineamientos a su vez establecen que las Dependencias elaborarán la CLC electrónica, conforme a las disposiciones señaladas en el Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal (MNP-APF). e incluirá la siguiente información:

- a. La clave presupuestaria completa a nivel de partida específica de gasto.
- b. El importe de la operación.
- c. Un solo beneficiario, el cual debe estar referido en el Manual y registrado en el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias de la Dependencia, aun cuando se afecten varias claves presupuestarias.
- d. La fecha de elaboración de la CLC y la fecha propuesta para su pago

- e. La firma electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación.
- f. La forma de pago, que puede ser: compensada, cuando no implique erogación material de fondos, o con acreditamiento en cuenta bancaria.
- g. Moneda en la que se efectuará la operación, señalando el tipo de cambio estimado en caso de que el pago sea en moneda extranjera.

Aunado a dichas disposiciones, de manera interna y paralela, la DGPPF cuenta con dos procedimientos documentados a través de los cuales lleva a cabo la elaboración de las CLC, que son: elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas y Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas para el Pago de Nómina.

El primero de ellos tiene como objetivo establecer procesos óptimos para el correcto ejercicio del presupuesto del gasto mediante el registro de CLC, conforme a la normatividad aplicable. Además, con base en la información documentada en dicho procedimiento, se identifica que se enfoca en la distribución de los recursos propios de los capítulos 2000 y 3000 a los que atiende el Pp P001, así como el capítulo 5000 que está fuera de la operación del Programa.

Por el otro lado, el procedimiento relacionado a la nómina tiene como objetivo proporcionar oportunamente los recursos financieros para el pago de sueldos, salarios y prestaciones al personal de SAGARPA en Oficinas Centrales y Delegaciones. La DF, coordina la operación financiera, así como los pagos en apego con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

A continuación, se describen las actividades relacionadas con cada uno de los procedimientos mencionados previamente, haciendo hincapié en que la información documentada se validó y fortaleció a través del trabajo en campo:

- a) Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas
 - El procedimiento inicia cuando cada UR envía a la DF la documentación comprobatoria y justificada correspondiente a los capítulos 2000 y 3000 para la tramitación del pago a los proveedores.
 - La DF recibe la información enviada y comienza los procesos de su trámite a través de sus Unidades Adscritas.
 - La SGO, con apoyo del DRDP y el DSPOF, verifica los requisitos fiscales y presupuestales y valida la información apegada a la normatividad aplicable vigente para la verificación del apego de las partidas presupuestales al Clasificador por Objeto del Gasto para la APF.

- Posteriormente, la SGO verifica la captura de la información antes mencionada en el sistema GRP elabora los Volantes de Devolución en caso de que no sea correcta la información.
 - ❖ Si la información no es correcta:
La UR recibe el Volante de Devolución y procede a la corrección de la información, para posteriormente iniciar de nuevo los trámites antes mencionados.
 - ❖ Si la información es correcta:
- Una vez revisada y validada el soporte documental, la SGO comienza la elaboración del formato para el registro del ejercicio, para posteriormente registrar el pago en los sistemas GRP, SICOP y SIAFF para la validación presupuestaria.
 - ❖ Si no se cuenta con suficiencia presupuestaria:
- La documentación es devuelta mediante Volante de Devolución a la UR respectiva.
 - ❖ Si se cuenta con suficiencia presupuestaria:
- La TF recibe, contabiliza y programa el pago de la CLC, en una actividad en la que ya no se involucra ninguna UR del Programa dentro de la SAGARPA.

Por el otro lado, las actividades relacionadas al segundo procedimiento son las siguientes:

- La DGADRH envía, mediante correo electrónico, a la SI la solicitud de CLC de la nómina especificando el número de proveedor y concepto del gasto, tanto de la nómina de dispersión vía TESOFE como la de pago por cheque al personal, conforme a las fechas del Calendario de Nómina.
- Con apoyo del DRDP, la SPSP revisa y genera los archivos de carga en el sistema GRP para su posterior envío a los sistemas SICOP y SIAFF de las CLC por nómina quincenal por complemento, tanto de la nómina de dispersión vía TESOFE como la de pago por cheque al personal. Una vez realizado esto, la SPSP informa vía correo electrónico a la SDN para la vinculación del archivo de dispersión de pago de personal.
- La SDN vincula el archivo de pago al personal y procede a la autorización de la CLC con la SI y a la SPSP; la SPSP, una vez autorizada la CLC, es la encargada de informar a la DGADRH de la programación del pago.
- La TF recibe, lleva a cabo la contabilidad y programa el pago de la CLC.
- Ya programado el pago, la DGADRH recibe la fecha del mismo y procede al envío de la documentación original correspondiente al pago de la nómina quincenal, anexando los recibos correspondientes por concepto de nómina,

pensiones alimenticias, faltas y retardos, devoluciones de faltas y retardos y acreditamiento al subsidio; esta información es enviada a la DGPPF.

- La DGPPF recibe la información enviada por la DGADRH, y turna a la DF para su trámite; ésta recibe, registra y turna a la SISF para el seguimiento de la misma.
- Finalmente, la SPSP elabora y envía a la DC el Oficio de Entrega de Documentación de Soporte, terminándose el proceso con la recepción del oficio antes mencionado por la DC.

Por último, se detallan las disposiciones para la última etapa del ejercicio del gasto.

4. Pagado

Con objeto de homologar los registros del ejercicio presupuestario y las fechas de cierre contable, se considera como fecha de pago aquella en que la TESOFE ejecute las instrucciones de pago contenidas en las CLC, para lo cual la TESOFE:

- a. Instruye la ejecución de pago en función de las disponibilidades financieras de la caja.
- b. Realiza los pagos invariablemente con abono en cuenta del beneficiario, conforme a la información contenida en la CLC.
- c. En caso de presentarse un rechazo por parte de la Institución Bancaria al pretender efectuar el depósito de los recursos instruidos en la CLC, se efectúa la cancelación automática de las operaciones contenidas en la misma, restituyéndose el pasivo a la Dependencia, quedando como responsabilidad de ésta reiniciar el proceso de emisión de la CLC.
- d. Al día hábil siguiente de la fecha programada de pago, la DGPPF, a través de la SGO, puede verificar en el SIAFF las operaciones rechazadas

Aunada a la última disposición, una vez realizado el pago, en el Procedimiento “Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas” se establece como actividad final que:

- La SGO verifica el cumplimiento de los pagos en el SIAFF, para posteriormente realizar el registro en el sistema GRP. Una vez concluidas dichas acciones, la SGO elabora y envía el Oficio de Entrega de Documentación de Soporte a la DC.

ii. Insumos

Para llevar a cabo el Proceso de Distribución y Ejecución es necesario contar como insumo al Presupuesto de Egresos de la Federación Calendarizado en el cual se ve reflejado el proyecto que fue integrado por la SAGARPA, específicamente la DGPPF, y en el que se determina cómo, cuánto y en qué se gastaran los recursos públicos asignados a nivel de partida presupuestaria, en este caso las que corresponden al programa Pp P001. Dicho insumo proviene del Proceso de Programación y Distribución durante el cual debió existir coordinación entre la DGPPF, las UR y la SHCP quien lo validó y lo entregó a la Cámara de Diputados quien lo examinó, revisó y aprobó.

Asimismo, se considera como insumo a los contratos u otros instrumentos jurídicos que crean una obligación por cubrir por parte de las UR que operan el Pp P001 en la contratación de servicios o compra de productos relacionados con los capítulos 2000 y 3000. Gracias a dicho insumo se cuenta con información que será utilizada para la elaboración de la CLC y que se relaciona con el monto de la operación, el beneficiario, la partida específica del gasto, entre otras cosas.

En ese sentido, durante la Distribución y Ejecución se lleva a cabo el ejercicio de dichos recursos asignados. Por ello, se considera que dichos insumos son suficientes ya que permiten llevar a cabo este proceso sin la necesidad de contar con información adicional para su correcta ejecución.

iii. Productos

El producto que se deriva de la ejecución del proceso es el registro del gasto de las UR que proviene de los recursos asignados en el marco del Pp P001 según la etapa del gasto a la que corresponda. En ese sentido, el resultado del proceso de Distribución y Ejecución es el pago reflejado en los sistemas SICOP y SIAF tanto para los servicios personales correspondientes al capítulo 1000 como para los materiales y servicios, así como los servicios generales de los capítulos 2000 y 3000 respectivamente.

Aunado a dicho resultado, se genera con una estrecha relación que, incluso hace difícil determinar si es producto de este proceso o del siguiente -el Proceso de Control- el documento denominado Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC), las cuales son definidas, según el propio Manual, como aquel documento único presupuestario autorizado y de carácter comprobatorio para registrar invariablemente cualquier tipo de erogación con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación y que permiten a las dependencias, en

este caso la SAGARPA, cubrir sus obligaciones, realizar las ministraciones de fondos o regularizar erogaciones con cargo a su presupuesto aprobado o modificado autorizado.

En ese sentido las CLC se constituyen como un documento que, si bien son de carácter comprobatorio, son requisito para llevar a cabo la ejecución de los recursos.

Con base en lo anterior, el producto derivado de este proceso y su relación con las CLC es considerado suficiente puesto que son por sí solo el resultado esperado por el Proceso. Además, aun cuando en la presupuestación de los recursos pudiera no ser pertinente puesto que no involucró un ejercicio de participación, los productos de este proceso son pertinentes ya que permiten garantizar el cumplimiento propio del objetivo del proceso que es la ejecución de los recursos que provee el Pp P001.

No obstante, el trabajo en campo permitió identificar que, en ocasiones, existen problemas relacionados a los recursos con los que sí existe cierta injerencia en el gasto de los mismos (menos del 10%) por parte de las UR y que tiene que ver con el tiempo en el que llegan los dichos montos, debido a que éste puede llegar a ser no acorde a la calendarización que se tenía programada, complicando con ello el compromiso de proyecto o pagos de servicios a realizarse. Lo anterior tiene, sin duda, una incidencia negativa en cuanto a la oportunidad del proceso, es decir, del ejercicio de los recursos.

iv. Recursos

Para llevar a cabo el Proceso de Distribución y Ejecución, el Programa Pp P001 cuenta con personal a lo largo de las 66 UR que recibieron recursos del mismo para el ejercicio, y que se encuentran tanto a nivel de Oficinas Centrales como de Delegaciones y de Órganos Desconcentrados dentro de las áreas administrativas y de finanzas o como enlaces dentro de ellas. Asimismo, cada una de ellas cuenta con los recursos tecnológicos necesarios entre los que destacan el Sistema SIAFF, GRP y el SICOP.

En ese sentido, para este Proceso en específico, no se detectó en el trabajo en campo que existan insuficiencias o deficiencias de recursos, ya que en él se llevan a cabo actividades que no requieren gran cantidad de personal aunado a que los actores involucrados cuentan con los conocimientos necesarios sobre el manejo de los Sistemas o, en su defecto, guías de operación y lineamientos claramente establecidos. Por ello, se considera que los recursos para la operación del proceso son suficientes y pertinentes ya que permiten llevarlo a cabo obteniendo los productos esperados de manera oportuna y eficaz.

v. Sistemas

La automatización y sistematización del Macroproceso de Apoyo Administrativo es, sin duda, una de las mayores fortalezas que existen en la operación del Pp P001 que permiten el desarrollo eficiente de sus procesos. Los sistemas que se utilizan para el Proceso de Distribución y Ejecución permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial y con una coordinación eficaz. Asimismo, la sistematización permite un constante monitoreo y control debido al registro de las actividades, movimientos y carga de archivos realizados en los diferentes sistemas utilizados. Dicho proceso permite prescindir de cuentas bancarias para el depósito de los recursos financieros en las delegaciones y demás UR dando paso a las nuevas herramientas digitales.

En ese sentido, para el desarrollo del Proceso de Distribución y Ejecución fueron identificados 3 sistemas tanto en el trabajo de campo como en la revisión documental, siendo éstos los siguientes:

- Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)
- Sistema Integral de la Administración Financiera Federal (SIAFF)
- Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP)

El Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF) tiene por objeto el optimizar las funciones de la tesorería del Gobierno Federal, y que a su vez simplifique la operación e incremente la seguridad de los trámites financieros administrativos. Con el fin de lo antes mencionado, el sistema permite la concentración de información presupuestaria, financiera y contable de la APF, y con ello, fortalece las actividades de planeación, programación, presupuestación y programación financiera, así como de control y evaluación financiera. En el Proceso de Distribución y Ejecución, el SIAFF vincula las solicitudes de la CLC por nómina quincenal por complemento y por dispersión para la programación de los pagos, siendo el Capítulo II de los Lineamientos SIAFF el apartado correspondiente a dicho proceso.

El Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) es una plataforma digital conformada por el conjunto de registros, procedimientos, criterios e informes estructurados sobre la base de principios técnicos comunes destinados a captar, valorar, registrar, clasificar, informar e interpretar las transacciones, transformaciones y eventos que, derivados de la actividad económica, modifican la situación patrimonial del gobierno y sus finanzas públicas; éste contribuye al cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, mediante la

aplicación y el registro de los momentos contables establecidos en la Administración Pública Federal, siendo en tiempo real para todas las dependencias del sector central de la Administración Pública Federal. En lo referente al ejercicio de los recursos, es el Módulo 3 del SICOP el encargado de dicha acción, el cual habla del devengo de los recursos comprometidos a través de las solicitudes por parte de las UR, quienes turnan a la DGRF para la revisión de misión de las CLC correspondientes.

El Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) tiene como objetivo específico el crear un modelo operativo que integre las aplicaciones administrativas más comunes en concordancia con las normativas en los diferentes niveles de gobierno; bajo este enfoque, el sistema define de manera estándar los procesos de la administración pública federal, como lo es el manejo del presupuesto de inventarios, de nóminas, o de adquisiciones de bienes y servicios. Dicho mecanismo permite a la SHCP el estandarizar y homologar los procesos, creando con ello una mayor seguridad para el cumplimiento de la normatividad establecida en los diferentes procesos.

Como se puede apreciar, los primeros dos se relacionan con la Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas, ya que en ellos se registran los datos del beneficiario o prestador del servicio que recibirá el pago, y a su vez, en los mismos se realizan el registro del ejercicio para la posterior validación presupuestaria. En los sistemas antes mencionados existe una interface, puesto que el sistema GRP se enlaza con el SICOP y SIAFF, ya que los datos ingresados en el primero funge para alimentar los requerimientos del proceso en los restantes dos.

En ese sentido, para este Proceso en específico, no se detectó en el trabajo de campo que existan insuficiencias o deficiencias en los recursos digitales con los que cuentan los actores participantes ya que la automatización del proceso permite que se desarrolle de manera secuencial, anudado a que no se requiere gran cantidad de personal para el manejo de los mismos. Los actores involucrados cuentan con los conocimientos necesarios para el uso de los Sistemas o, en su defecto, guías y/o manuales de operación establecidos. Los sistemas necesarios para el desarrollo del proceso se consideran que son suficientes y pertinentes, ya que permiten el realizar las respectivas acciones de manera eficaz.

vi. Coordinación

El trabajo de campo realizado muestra que la coordinación necesaria para el Proceso de Distribución y Ejecución se lleva a cabo entre el personal de las 66 UR a las que el Programa proveyó de recursos en el 2017 y que se encuentra en las áreas de administración y finanzas. Además, se identificó que dicha coordinación se da principalmente a través de correo electrónico y mediante el uso de los sistemas antes mencionados, utilizándose posteriormente oficios para la formalización de los procesos.

De manera digital los sistemas documentan los diferentes niveles de coordinación; en general el trabajo de campo muestra un sentimiento de satisfacción entre las Unidades Responsables en lo referente al proceso y la forma en que se desarrolla; por lo general, mencionan que no se encuentran problemas relacionados con los mecanismos de comunicación.

Debido al alto grado de sistematización del proceso para la implementación de este proceso, las UR del Pp P001 cuentan con mecanismos de coordinación que fluyen eficientemente. Por ello se considera que la coordinación entre los actores involucrados en el proceso es suficiente y pertinente.

vii. Riesgos y controles

Tal como se mencionó previamente, existe un riesgo relacionado a la oportunidad en la ejecución de los recursos, en específico con aquellos con que las UR tienen cierto grado de injerencia en su gasto, inferior al 10% de los recursos totales del Pp. Lo anterior, se debe a que, en ocasiones, existen retrasos en la distribución de los recursos lo que impacta negativamente la realización de los pagos a proveedores principalmente.

En el trabajo en campo se identificó que el atraso previamente mencionado tiene no solo efectos inmediatos, sino que también se constituye como un riesgo global para la ejecución de los recursos que provee el Pp. Lo anterior, debido a que, en ocasiones, los recursos terminan siendo distribuidos con un margen de tiempo reducido al final del año, lo que imposibilita a las UR ejercer los recursos asignados por el Pp, quedando entonces como un subejercicio que es retirado del presupuesto de las UR, en una acción realizada por la SHCP al culminar el ejercicio.

No obstante, debido a que el riesgo es originado por SHCP, la SAGARPA ha considerado que está fuera de su competencia por lo que no ha diseñado ni implementado controles que eviten la materialización de dicho riesgo. Sin embargo, se podría contar con mecanismos que eviten la ocurrencia del problema como lo pueden ser la revisión de los procedimientos para la elaboración de los contratos o instrumentos jurídicos de manera que se puedan estipular en ellos tiempos que consideren el posible retardo en la llegada de los recursos, evitando de esa forma la existencia de retrasos en el pago a los proveedores por asignaciones tardías por parte de la SHCP.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en que se ejecuta el proceso. Una opinión generaliza que se logró percibir fue la aceptación y satisfacción del desarrollo del Proceso, debido a su sistematización, a través del cual se realiza la operación. Los sistemas internos y externos de la SAGARPA permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos claros y apegados a la normatividad. Además, el manejo de dichos sistemas permite la generación de documentos y expedientes de manera digital, permitiendo un monitoreo constante, una comunicación oportuna y una mayor transparencia en la gestión de la información.

No obstante, un tema recurrente en las entrevistas se relacionó con el tiempo en el que llegan los recursos, debido a que, en ocasiones, éste puede llegar a ser no acorde a la calendarización que se tenía programada, complicando con ello el compromiso de proyecto o pagos de servicios a realizarse. La liberación tardía de los recursos complica la ejecución del presupuesto, que, a su vez, crea el riesgo de una deducción al presupuesto del siguiente año debido a conceptos marcados como subejercidos. El pago de servicios básicos es cubierto al inicio del año pese a las limitantes en la cantidad del presupuesto disponible, sin embargo, los costos crecientes de los mismos en cada nuevo periodo son percibidos como un obstáculo de consideración para las UR para el desarrollo eficiente de los programas con los que cuentan. Sin embargo, la problemática se relaciona con la liberación de los recursos del programa, así como de la cantidad que el mismo dispone.

En lo referente a la sistematización de los procesos, esta permite la ejecución de manera eficaz, accesible, oportuna y rápida, sumado al apego de los lineamientos normativos de una instancia globalizadora. Al momento de tener los recursos económicos disponibles, su ejecución tiene una percepción de satisfactoria entre los actores correspondientes.

ix. Valoración general del proceso

El proceso de Distribución y Ejecución es un proceso clave para la ejecución del Macroproceso de Apoyo Administrativo, mismo que atiende aquellas actividades de la operación del programa que se relacionan a la gestión de los recursos que se otorgan a las UR a través del Pp P001 y que responden a la operación que se asemeja más a la de un programa de modalidad M, situación de la cual se ha hablado a lo largo de este documento.

Una de las grandes fortalezas del proceso es el elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Se cuenta con sistemas internos y externos a la SAGARPA que permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos que son claros y que se apegan a la normatividad. Además, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos e instrumentos necesarios que les permiten operar de manera eficiente.

Aunado a la sistematización, las actividades para la ejecución de este proceso se encuentran documentadas totalmente en el Manual de Procedimientos de la DGPPF, lo que permite conocer e identificar fácilmente los actores que deben involucrarse en cada uno de los subprocesos y de qué manera intervienen. Adicionalmente, el Proceso se ejecuta bajo eficientes mecanismos de coordinación entre las UR, la DGPPF y sus áreas adscritas, y la SHCP lo que permite controlar de manera eficiente las actividades.

Por el otro lado, el principal problema identificado para el proceso es el que concierne a la oportunidad de la distribución de los recursos ya que, a través del trabajo en campo, se identificó que, en ocasiones, la entrega de los recursos se realiza más allá de los cinco días estipulados, lo que genera retrasos en el pago a proveedores, por ejemplo, o cualquiera que fuera el destino programado para esos recursos. No obstante, es una situación que no es tan recurrente y que además se presenta en la ejecución de una cantidad menor al 10% del total de los recursos que representan aquellos montos en los que las UR tienen alguna injerencia en cuanto al manejo de los mismos.

Al igual que el proceso anterior (Proceso de Programación y Presupuestación), éste es coordinado en su totalidad por la SHCP. Si bien se detectó la existencia de problemas en la oportunidad, de igual manera se identificó a través de los trabajos documental y de campo que el Proceso cumple con su objetivo, cuenta con las actividades necesarias para su ejecución, así como contribuye de manera significativa a la gestión del programa.

Debido a lo anteriormente mencionado, se determina que el Proceso de Distribución y Ejecución es eficaz, suficiente y pertinente, sin embargo, esto sucede bajo la centralización de la SHCP en el desarrollo del mismo.

C. Proceso de Control

Definición del proceso	Control: actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos relacionados a la Programación, Presupuestación y Ejecución de los recursos del Pp se estén ejecutando conforme a lo planeado.	
Documentos normativos y operativos	Actores participantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación¹⁷ • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas.¹⁸ (MP DGPPF) • Lineamientos normativos vigentes (internos y externos) sobre los requisitos fiscales y presupuestales para la comprobación de viáticos anticipados • Lineamientos Relativos al Funcionamiento, Organización y Requerimientos de Operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal (Lineamientos SIAFF) • Módulo de Programación 2018 PIPP¹⁹ • Manual de Operación SICOP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Dirección de Finanzas (DF) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Subdirección de Gasto Operativo (SGO) ❖ Subdirección de Ingresos (SI) ❖ Subdirección de Pago de Servicios Personales (SPS) 1.2. Subdirección de Glosa (SG) 1.3. Subdirección Administrativa de la Unidad Responsable correspondiente (SAUR) 1.4. Departamento de Control de Deudores Diversos (DCDD) 1.5. Departamento de Archivo de Documentación Comprobatoria (DADC) 2. Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto (DGAPP) <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Departamento de Integración Presupuestal (DIP) 3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) 4. Dirección de Contabilidad <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Subdirección de Operaciones Contables (SOC) 5. Departamento de Contabilidad de Delegaciones y Control de Operaciones (DCDCO) 6. UR del Pp P001 	

¹⁷ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2012.

¹⁸ Octubre de 2016.

¹⁹ Guía de Operación, emitida en julio de 2017.

Listado de actividades

- **Actividades de control durante el Proceso de Programación y Presupuestación**
 - ❖ Revisión y análisis de las propuestas de Estructura Programática de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP.
 - ❖ Revisión y análisis de propuesta del PPEF de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP.
 - ❖ Revisión y análisis de la propuesta del PEF calendarizado realizado por el DIP, por parte de la SHCP, a través del sistema PIPP
 - ❖ Revisión y análisis de las Adecuaciones Presupuestarias solicitadas por las UR por parte de la SHCP, a través del sistema MAP.
- **Actividades de control durante el Proceso de Distribución y Ejecución**
 - ❖ La SGO verifica los requisitos fiscales y presupuestales para los trámites de pago a proveedores
 - ❖ Revisión, y en su caso autorización, de las CLC por parte de la SDN a través del sistema GRP.
 - ❖ SGO verifica en SIAFF la realización de pagos de nómina o a proveedores.
- **Actividades de Control posteriores al Ejercicio de los Recursos**
 - Procedimiento de Seguimiento y comprobación de los anticipos para viáticos en el desempeño de comisiones oficiales.
 - ❖ La SAUR entrega la relación de gastos de los viáticos anticipados para su aplicación y registro en el sistema SICOP a la SG.
 - ❖ Ingreso de documentación y elaboración de cédula y orden de trabajo en el sistema SICOP por parte del DCDD.
 - ❖ Envío del DCDD al DADC la documentación comprobatoria de los viáticos otorgados para ser anexados a la CLC correspondiente, y posteriormente, el registro del listado analítico a través del sistema SICOP.
 - Procedimiento de Registro Sistemático de las Cuentas por Liquidar Certificadas-Pagos Presupuestarios de Oficinas Centrales
 - ❖ La DC recibe de la SG documentación correspondiente a las CLC y Pagos Presupuestales,
 - ❖ Con apoyo de la SOC y el DCDCO, la DC recibe relación de documentos y archivos electrónicos de las CLC por parte de Oficinas Centrales para su verificación del registro y control en el sistema SICOP.
 - ❖ Mediante apoyo de la SOC y el DCDCO, la DC emite la póliza contable del registro de las CLC generadas por el SICOP.

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<ul style="list-style-type: none"> • Información generada en los procesos de Programación y Presupuestación y de Distribución y Ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Programación y Presupuestación • Proceso de Distribución y Ejecución

Productos del proceso		Procesos que utilizan sus productos	
<ul style="list-style-type: none"> • Información validada, aprobada y/o comprobada • Póliza contable de registro de las CLC 		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo 	
Sistemas utilizados		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP) • Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) • Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) • Módulo de Adecuaciones Presupuestarias (MAP) • Sistema Integral de la Administración Financiera Federal (SIAFF) 	

i. Descripción de actividades

El proceso de Control del Macroproceso de Apoyo Administrativo que corresponde al Pp P001 tiene dos características bien definidas: a) Es un proceso transversal, a lo largo del cual se hacen validaciones y comprobaciones relacionadas a los otros dos procesos, durante la ejecución de los mismos, así como posterior a ellos. B) El proceso presenta un alto grado de sistematización lo que permite que exista una coordinación eficiente y que las actividades de validación y captura de los documentos comprobatorios sea oportuna y eficaz.

En ese sentido, se identificaron, como se mencionó anteriormente, actividades relacionadas al proceso de control durante el Proceso de Programación y Presupuestación, y el Proceso de Distribución y Ejecución y actividades posteriores a ambos y que se relacionan a la captura de documentos comprobatorios del ejercicio del gasto y a la presentación de la información contable.

Con base en lo anterior, a continuación, se enlistan las actividades documentadas en los procedimientos relacionados a los procesos previamente mencionados que se relacionan en el Proceso de Control y que fueron validadas en el trabajo en campo:

- Actividades de control en Sistema durante el Proceso de Programación y Presupuestación
 - ❖ Revisión y análisis de las propuestas de Estructura Programática de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP.
 - ❖ Revisión y análisis de la propuesta de Estructura Programática Sectorial del DIP por parte de la SHCP, a través del sistema PIPP.
 - ❖ Revisión y análisis de propuesta del PPEF de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP.

- ❖ Revisión y análisis de la propuesta del PEF calendarizado realizado por el DIP, por parte de la SHCP, a través del sistema PIPP
 - ❖ Revisión y análisis de las Adecuaciones Presupuestarias solicitadas por las UR por parte de la SHCP, a través del sistema MAP.
 - Actividades de control durante el Proceso de Distribución y Ejecución
 - ❖ La SGO, con apoyo del DRDP y el DSPOF, verifica los requisitos fiscales y presupuestales para los trámites de pago a proveedores correspondiente a los capítulos 2000 y 3000.
 - ❖ Revisión, y en su caso autorización, de las CLC por parte de la SDN a través del sistema GRP con la SI y la SPSP
 - ❖ Una vez realizado el pago por TESOFE, la SGO verifica el cumplimiento de los pagos en el SIAFF, para posteriormente su registro en el sistema GRP.
 - Actividades de Control Posteriores a la Ejecución de los Recursos
- 3.1. Procedimiento de Registro Sistemático de las Cuentas por Liquidar Certificadas-Pagos Presupuestarios de Oficinas Centrales
- ❖ La DC recibe de la SG los documentos correspondientes a las CLC y Pagos Presupuestales en copia original y documentación comprobatoria original. En base a la información recabada, la DC realiza la relación de envío en original en base a los lineamientos establecidos.
 - ❖ Con apoyo de la SG, la DC realiza la relación sin documentación original ni copias, y genera en archivo electrónico las CLC de Oficinas Centrales, para posteriormente turnar a la SOC.
 - ❖ Mediante apoyo de la SG, la DC genera en archivo electrónico las CLC con documentación comprobatoria de pagos presupuestales.
 - ❖ Mediante apoyo de la SOC y el DCDC, la DC recibe la relación de documentos y archivos electrónicos de las CLC de Oficinas Centrales, para su correspondiente verificación del registro y control en el SICOP.
 - ❖ Con apoyo de la SOC y el DCDCO, la DC emite la póliza contable del registro de las CLC generadas por el SICOP.
- 3.2. Procedimiento de Seguimiento y comprobación de los anticipos para viáticos en el desempeño de comisiones oficiales
- ❖ La SG recibe y turna al DCDD las Relaciones de Gastos con la documentación comprobatoria por los anticipos de viáticos registrados en el SICOP.

- ❖ Revisión y verificación por parte del DCDD de la documentación comprobatoria de viáticos para el cumplimiento de los requisitos fiscales y presupuestales vigentes.
Si la documentación comprobatoria es correcta:
- ❖ El DCDD registra la documentación y elabora la cédula y orden de trabajo para su registro y abono en el SICOP
Si la documentación comprobatoria es incorrecta:
- ❖ La documentación es devuelta a la SAUR para su solventación y arreglo.
- ❖ Envío del DCDD al DADC la documentación comprobatoria de los viáticos otorgados para ser anexados a la CLC correspondiente, y posteriormente, la preparación del listado analítico para su registro a través del sistema SICOP, y entrega a la SAUR
- ❖ Recepción de la SAUR de su listado analítico correspondiente a través del sistema SICOP.

ii. Insumos

El insumo que se requiere para este Proceso es toda aquella información generada durante y después de los Procesos de Programación y Presupuestación y de Distribución y Ejecución y que deba ser validada, aprobada y/o comprobada; ya sea la Estructura Programática, el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación de las UR del Pp P001 y su calendario, los requisitos para el trámite de los pagos a proveedores, la elaboración de las Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC), la realización de los pagos a proveedores y de nómina o la documentación relacionada a los viáticos, por ejemplo.

Para contar con dichos insumos, existe una coordinación entre todas las UR del Pp P001 en el marco de los lineamientos o documentos normativos en los que se base cada una de esa información y que se ve realizada a través de los diferentes Sistemas con los que se operan los Procesos previamente mencionados.

El alto grado de sistematización aunado al hecho de la transversalidad del Proceso de Control, permiten que los insumos cuenten con diversas fases de validación lo que, a su vez, hace que dicha información sea considerada suficiente y pertinente.

iii. Productos

Existen dos Productos relacionados al Proceso de Control que, aun cuando toman el mismo insumo, pueden ser diferenciados según la etapa del Macroproceso de Apoyo Administrativo. El primero de ellos es la información validada y/o aprobada ya sea por la DGPPF o por la SHCP en la coordinación que se da a través de los diversos Sistemas.

Por el otro lado, considerando que las CLC son el documento único presupuestario autorizado y de carácter comprobatorio para registrar invariablemente cualquier tipo de erogación con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación; se puede identificar a la “Póliza contable de registro de las CLC” como un producto del proceso de control que es el documento para hacer constar el registro de las Cuentas por Liquidar Certificada en la plataforma del SICOP y que surge en una fase posterior a los otros Procesos y después de que la Dirección de Contabilidad haya capturado las CLC. Por la forma en que se constituye la CLC, dicho documento permite englobar cualquier tipo de información comprobatoria como lo pueden ser desde la información relacionada a pagos para proveedores de los capítulos 2000 y 3000 hasta los gastos en viáticos que se hacen con los recursos que provee el Pp P001.

Para la elaboración de dicha Póliza se requiere de la cooperación de todas las UR del Programa por ser quienes elaboran en conjunto las CLC. No obstante, para el paso final que es la captura, solo existe coordinación entre la DC, la SOC y el DCDCO. Asimismo, cabe destacar que la generación de dicho producto se hace a través del sistema SICOP.

Debido a que estos productos permiten avanzar en la ejecución del Macroproceso o bien generar la información contable comprobatoria del ejercicio del gasto, así como verificar que el ejercicio de los recursos se realiza acorde con lo planeado en el proceso de Programación y Presupuestación, se considera que ambos son suficientes y pertinentes para la implementación del Proceso de Control.

iv. Recursos

Al igual que en los otros procesos, para llevar a cabo el Proceso de Control, el Programa Pp P001 cuenta con personal a lo largo de las 66 UR que recibieron recursos del mismo para el ejercicio, y que se encuentran tanto a nivel de Oficinas Centrales como de Delegaciones y de OD dentro de las áreas administrativas y de finanzas o como enlaces dentro de ellas. Asimismo, cada una de ellas cuenta con los recursos tecnológicos necesarios entre los que destacan el Sistema SIAFF, GRP y el SICOP.

En ese sentido, para este Proceso en específico, no se detectó en el trabajo en campo que existan insuficiencias o deficiencias de recursos, ya que en él se llevan a cabo actividades que no requieren gran cantidad de personal aunado a que los actores involucrados cuentan con los conocimientos necesarios sobre el manejo de los Sistemas o, en su defecto, guías de operación y lineamientos claramente establecidos. Por ello, se considera que los recursos para la operación del proceso son suficientes y pertinentes ya que permiten llevarlo a cabo obteniendo los productos esperados de manera oportuna y eficaz.

v. Sistemas

La automatización y sistematización del Macroproceso de Apoyo Administrativo es, sin duda, una de las mayores fortalezas que existen en la operación del Pp 001 que permite el desarrollo eficiente de sus procesos. Los sistemas que se utilizan para el Proceso de Control permiten llevar a cabo las actividades de manera eficiente y oportuna, así como con una coordinación eficaz. Además, como parte de dicha fortaleza se cuenta con que, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos y herramientas suficientes que les permiten operar de manera eficiente. Asimismo, la sistematización permite un constante monitoreo y control debido al registro de las actividades, movimientos y carga de archivos realizados en los diferentes sistemas utilizados. Dicho proceso permite reducir en gran medida los costos de tiempo y recursos a los que se tendría que recurrir para el envío de información y documentación correspondiente para los procesos de Programación y Presupuestación, y Distribución y Ejecución; esto debido a que la comunicación, coordinación y entrega de información se realiza mediante las plataformas digitales, dando paso a las nuevas herramientas tecnológicas.

En ese sentido, para el desarrollo del Proceso de Control fueron identificados 5 sistemas tanto en el trabajo de campo como en la revisión documental, siendo éstos los siguientes:

- Sistema Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP)
- Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP)
- Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)
- Módulo de Adecuaciones Presupuestarias (MAP)
- Sistema Integral de la Administración Financiera Federal

El primero se relaciona al Proceso de Programación y Presupuestación; el objetivo principal de dicho sistema es el gestionar la autorización de las categorías y elementos programáticos que integran la estructura de las claves presupuestarias que definen las acciones que

efectúan los ejecutores del gasto (Unidades Responsables) para alcanzar los objetivos y metas sectoriales con las políticas definidas en los Programas de la Dependencia y en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las actividades realizadas a través del sistema PIPP se ejecutan mediante la plataforma informática denominada “Módulo de Seguridad de Soluciones de Negocio” (MSSN), la cual cuenta con los módulos de Programación y Presupuestación, así como los catálogos y relaciones válidas que se requieren para la asignación de recursos, y con ello, la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, y en un segundo momento, el Presupuesto Aprobado. El sistema PIPP permite el fluido desarrollo del Proceso de Programación y Presupuestación, evitando con ello la existencia de posibles cuellos de botella relacionados al envío, recepción, revisión, corrección (en caso de ser necesario) y autorización de la información que compondrá al proyecto del PPEF para el Programa Pp P001.

Mediante la información recabada durante el trabajo de campo, se identifica un buen nivel de satisfacción por parte de los usuarios en lo referente a la eficiencia del sistema, ya que permite automatizar los subprocesos antes mencionados. Cabe mencionar que permite el seguimiento y control en las actividades relacionadas con la captura del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Programa Pp P001 a través de validaciones de la información capturada en el propio sistema.

El Sistema Integral de Administración Financiera Federal tiene por objeto el optimizar las funciones de la tesorería del Gobierno Federal, y que a su vez simplifique la operación e incremente la seguridad de los trámites financieros administrativos. Con el fin de lo antes mencionado, el sistema permite la concentración de información presupuestaria, financiera y contable de la Administración Pública Federal, y con ello, fortalece las actividades de planeación, programación, presupuestación y programación financiera, así como de control y evaluación financiera. Toda la información necesaria para el desarrollo del ejercicio del gasto por etapa es capturada y validada a través del SIAFF, y, por lo tanto, exige que ésta sea correcta y suficiente, creándose con ello un control constante proveniente del dinamismo del proceso, evitando desperdicio de tiempo y recursos entre las actividades de los actores correspondientes para el Macroproceso de Apoyo Administrativo.

En lo referente al sistema MAP, tiene como objetivo general la captura, revisión y gestión de la autorización por parte de la SHCP de las Adecuaciones Presupuestales solicitadas, y con ello, que los programas a cargo de la Dependencia y sus Órganos y Entidades logren un mejor cumplimiento de sus objetivos e indicadores. El sistema MAP permite el fluido

procedimiento de las solicitudes de las Adecuaciones Presupuestarias, minimizando el tiempo requerido para la revisión, corrección (en caso de ser necesarios) y autorización de las Adecuaciones Presupuestarias, así como promueve una constante comunicación entre las Dependencias correspondientes para ello.

El sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP) tiene como objetivo específico el crear un modelo operativo que integre las aplicaciones administrativas más comunes en concordancia con las normativas en los diferentes niveles de gobierno; bajo este enfoque, el sistema define de manera estándar los procesos de la administración pública federal, como lo es el manejo del presupuesto de inventarios, de nóminas, o de adquisiciones de bienes y servicios. Dicho mecanismo permite a la SHCP el estandarizar y homologar los procesos, creando con ello una mayor seguridad para el cumplimiento de la normatividad establecida en los diferentes procesos.

El Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), se conforma por el conjunto de registros, procedimientos, criterios e informes estructurados sobre la base de principios técnicos comunes destinados a captar, valorar, registrar, clasificar, informar e interpretar las transacciones, transformaciones y eventos que, derivados de la actividad económica, modifican la situación patrimonial del gobierno y sus finanzas públicas.

El SICOP, por su parte, contribuye a dar cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, mediante la aplicación y el registro de los momentos contables establecidos en la Administración Pública Federal, siendo en tiempo real para todas las dependencias del sector central de la Administración Pública Federal. Las características del SICOP permiten gestionar de manera automática el registro contable en tiempo real, y a su vez, genera reportes y registra los momentos contables de acuerdo con lo establecido por la Ley; dicho programa permite a las dependencias correspondientes del Proceso de Control automatizar las acciones, reduciendo el tiempo que se necesitaría para el envío, recepción, revisión y autorización de la información correspondiente al cumplimiento de las CLC.

vi. Coordinación

El trabajo de campo realizado muestra que la coordinación necesaria para el Proceso de Control se lleva a cabo principalmente a través de los sistemas antes mencionados, debido a que son la forma de contacto más inmediata, aunque posteriormente se utilizan oficios para la formalización de los procesos, y la información generada durante el mismo es enviada de manera digital y en copia en formato físico.

De manera digital los sistemas documentan los diferentes niveles de coordinación; en general el trabajo de campo muestra un sentimiento de satisfacción entre UR en lo referente al proceso y la forma en que se desarrolla; por lo general, mencionan que no encuentran problemas relacionados con los mecanismos para el control del proceso, y a su vez, hay una constante comunicación para la capacitación del uso de los sistemas.

Por ello, se considera que la coordinación entre los actores involucrados en el proceso es suficiente y pertinente.

vii. Riesgos y controles

Al ser un proceso completamente sistematizado los riesgos relacionados a este Proceso podrían presentarse ante una situación en la que falle alguno de los sistemas previamente mencionados. No obstante, al ser sistemas externos a la Secretaría, el mantenimiento de los mismos no es competencia de alguna de las UR del Pp P001.

Por otro lado, el hecho de que el Proceso esté basado en la operación de los sistemas hace que pudiera existir un riesgo relacionado a la existencia de personal que no cuente con capacitación para su operación o que no conozca los diferentes lineamientos o consideraciones para su manejo. No obstante, para evitar la materialización de dichos riesgos debe garantizarse que los actores que participen en este proceso vean en los manuales, guías de operación y lineamientos de los diferentes sistemas, la herramienta idónea para realizar sus actividades correspondientes, que son en sí, los mecanismos de control suficientes y pertinentes para evitar la posible materialización de dicho riesgo.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en que se ejecuta el proceso. Una opinión generalizada que se logró percibir fue la aceptación y satisfacción del desarrollo del Proceso, debido a su sistematización, a través del cual se realiza la operación. Los sistemas internos y externos de la SAGARPA permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos claros y apegados a la normatividad; además, el manejo de dichos instrumentos permite la generalización de documentos y expedientes de manera digital, permitiendo con ello un monitoreo constante, una comunicación oportuna, un control eficiente y una mayor transparencia en la gestión de la información.

ix. Valoración general del proceso

El Proceso de Control, bajo la forma transversal en la que es ejecutado, es de gran relevancia para el Macroproceso de Apoyo Administrativo debido a que permite realizar validaciones para las actividades que se llevan a cabo a lo largo de él, es decir, se garantiza que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos. Asimismo, el Proceso en su etapa posterior al ejercicio de los recursos permite contar con la información contable necesaria para determinar y comprobar el uso correcto de los recursos públicos que provee el Pp P001.

Al igual que los otros procesos que componen el Macroproceso de Apoyo Administrativo, el Proceso de Control se fortalece debido al elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Se cuenta con sistemas internos y externos a la SAGARPA que permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos que son claros y que se apegan a la normatividad. Además, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos e instrumentos necesarios que les permiten operar de manera eficiente.

Además, destaca la amplia documentación de las actividades que se implementan para la operación del Proceso lo que, aunado a la sistematización, permiten una actuación eficiente de los involucrados en él, así como el poder contar con mecanismos de coordinación que permiten controlar las actividades de manera oportuna y eficiente.

Por todo lo anterior, se considera que el Proceso de Control es suficiente y pertinente en el desarrollo del Macroproceso de Apoyo Administrativo. Sin embargo, como se ha mencionado en los apartados anteriores, éste es debido a la centralización del Proceso por parte de la Oficialía Mayor de manera interna en la SAGARPA y por la SHCP externamente.

D. Proceso de Monitoreo

Definición del proceso	<p>Monitoreo: Proceso en el que se le da el seguimiento al gasto de las UR que se deriva de los recursos asignados a través del Pp P001 y del cual se obtiene información que puede ser utilizada para otros documentos como el Informe de Avance de Gestión Financiera y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del Sector.</p>	
Documentos normativos y operativos	Actores participantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación²⁰ • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas²¹ (MP DGPPF) • Lineamientos para la Integración de la Cuenta Pública 2017 (Lineamientos CP) • Guía Operativa del Sistema para la Integración de la Cuenta Pública • Manual de Operación SICOP • Manual de Operación GRP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 2. Dirección de Contabilidad (DC) <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Subdirección de Análisis Programático y Cuenta Pública (SAPCP) 2.2. Departamento de Análisis Programático (DAP) 3. Unidades Responsables de la SAGARPA participantes en el programa P (UR) 	
Listado de actividades		
<p>Etapa de recolección de información programática presupuestaria del Pp P001</p> <p>i. Formulación y envío de información programática-presupuestaria para la formulación de la cuenta de la Hacienda Pública Federal</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC recibe la solicitud de la información programático-presupuestal para la elaboración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal anual, remitida por la SHCP. ❖ La DC solicita a las áreas ejecutoras de la SAGARPA participantes en el programa P para el envío de información sobre las acciones realizadas con los recursos presupuestales ejercidos. ❖ La UR correspondiente envía al DC la información solicitada ❖ La DC elabora los formatos de resultados del ejercicio con base en la información recabada a través de los sistemas SICOP y GRP. ❖ La DC transmite, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP los formatos y documentos verificados para la integración de la Cuenta Pública a la SHCP, por medio del sistema SICP. 		
Listado de Actividades		

²⁰ Publicado en el DOF el 25 de abril de 2012.

²¹ Octubre de 2016

- ❖ Mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC recibe el acuse de recibo emitido por la SCHP sobre la información integrada a la Cuenta Pública, y en su caso, los comentarios y aclaraciones realizadas por ésta
- ii. Aportaciones para conformar los informes de: Gobierno, de Labores y de Avance del PND
 - ❖ La DC recibe la solicitud de información programática presupuestal por parte de la SHCP, como apoyo para la elaboración del Informe de Gobierno, de Labores, o de Avance del PND.
 - ❖ La DC prepara la información programática y presupuestal correspondiente para la elaboración de los documentos mencionados en el inciso anterior.
 - ❖ Las UR correspondientes remiten y envían a la DC la información solicitada.
 - ❖ La DC, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, recibe la información presentada por parte de las UR.
 - ❖ La DC, a través de la SAPCP y el DAP, conforma la información solicitada por la SHCP y, considerando los lineamientos establecidos, realiza el envío a dicha instancia.

Etapas de análisis de cifras

- iii. Análisis de las cifras contables de la Cuenta Pública
 - ❖ La DC prepara los resúmenes de las cifras programático-presupuestales más importantes del ejercicio anterior. A su vez, selecciona las cifras de datos oficiales que contendrán los resúmenes en preparación.
 - ❖ La DC selecciona las cifras definitivas autorizadas del Informe de la Cuenta Pública, y elige los datos a utilizar por tipo de gasto, unidad responsable, ubicación, etc.; posteriormente, procede al diseño de gráficos, cuadros tablas, etc., para la presentación de la información y conformación de documentos.
 - ❖ Con apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC valida y comprueba la confiabilidad y consistencia de la información generada, para posteriormente ser enviados los reportes de información histórica y del último ejercicio reportado al Banco de Información del área.
 - ❖ La DC autoriza la distribución del documento.

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
Información contable al cierre del ejercicio presupuestal	iv. Programación y Presupuestación v. Distribución y Ejecución
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> • Acuse de recibo de la información solicitada por la SHCP • Documento Final del Análisis de Cifras Notables 	N/A

Sistemas utilizados	vi. Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)
----------------------------	---

	vii. Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP)
	viii. Sistema para la Integración de la Cuenta Pública (SICP)

i. Descripción de actividades

El Proceso de Monitoreo correspondiente al Macroproceso de Apoyo Administrativo se compone por dos etapas; la primera, aquella en la que se recaba de las UR del Pp P001 la información contable y presupuestaria relacionada con el Programa para ser integrada y entregada a la SHCP para la generación de documentos como el Informe de la Cuenta Pública o los Avances a presentar en los Informes de Gobierno o de Avance del Programa Nacional de Desarrollo. Por el otro lado, la revisión documental permitió identificar una segunda etapa que ocurre posteriormente a la publicación de la Cuenta Pública en la que, de manera interna en la SAGARPA, se analizan los resultados que se presentan en dicha publicación.

En ese sentido, a continuación, se detallan las actividades relacionadas con ambas etapas del Proceso:

a) Etapa de recolección e integración de la información contable y presupuestaria del Pp P001

i. Procedimiento de Formulación y envío de información programática-presupuestaria para la formulación de la cuenta de la Hacienda Pública Federal:

- La DC recibe la solicitud de la información programático-presupuestal para la elaboración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal anual, remitida por la SHCP. Y a su vez, solicita a las áreas ejecutoras de la SAGARPA participantes en el programa P el envío de información sobre las acciones realizadas con los recursos presupuestales ejercidos.
- La UR correspondiente recibe la solicitud de la DC y procede al envío de la información solicitada.
- Con apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC elabora los formatos y documentos explicatorios de los resultados del ejercicio con base en la información recabada y soportada con las cifras del cierre presupuestal proveniente de los sistemas SICOP y GRP.

- Dicha información se captura a través del sistema SICP mediante formatos que se capturan en pantallas del mismo sistema en archivos de tipo XSL como corresponde al Ramo 08, tal y como se estipula en los Lineamientos para la Integración de la Cuenta Pública de 2017.
- La DC transmite, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, los formatos y documentos verificados para la integración de la Cuenta Pública a la SHCP, subiendo los archivos en el sistema SICP entre el 8 y el 16 de marzo tal y como lo establecen los Lineamientos para la Integración de la Cuenta Pública, a fin de que ésta emita el acuse de recibo y en su caso, comentario y aclaraciones.
- Mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC recibe el acuse de recibo emitido por la SHCP sobre la información integrada a la Cuenta Pública, y en su caso, los comentarios y aclaraciones realizadas por ésta
- ❖ La SHCP emite comentarios
- La DC, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, solicita a las UR correspondiente la atención y aclaración de los comentarios emitidos por la SHCP, para posteriormente recibir de nuevo la información con las correcciones pertinentes
- ❖ La SHCP no emite comentarios
- La DC procede a la elaboración del documento definitivo de la Cuenta Pública, para posteriormente ser enviado a la SHCP a través de la carga en el SICP y que esta pueda presentarlo frente al poder Legislativo.

ii. Procedimiento de Aportaciones para conformar los informes de: Gobierno, de Labores y de Avance del PND

- La DC recibe la solicitud de información programática presupuestal por parte de la SHCP, como apoyo para la elaboración del Informe de Gobierno, de Labores, o de Avance del PND. Para ello, la DC revisa los lineamientos e instructivos correspondientes para el informe solicitado.
- La DC prepara la información programática y presupuestal correspondiente para la elaboración de los documentos mencionados en el inciso anterior, para posteriormente solicitar, mediante oficio firmado por el Director General, a las UR la información correspondiente a los aspectos presupuestales.
- Las UR correspondientes remiten y envían a la DC la información solicitada.
- La DC, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, recibe la información presentada por parte de las UR, y a su vez, consulta a través de los sistemas GRP y SICOP las cifras

definitivas de la Cuenta Pública, así como los reportes especiales y validaciones de la congruencia de los datos.

- La DC, a través de la SAPCP y el DAP, conforma la información solicitada por la SHCP recabada a través de los datos emitidos por las UR y los obtenidos en los registros, y, considerando los lineamientos establecidos, realiza el envío a dicha instancia.
- La DC, con apoyo de la SAPCP y el DAP, proporciona las cifras del avance programático-presupuestal a la SHCP, y a su vez, atiende las dudas y aclaraciones realizadas por la misma, en caso de existir, de la información presentada.

b) Etapa de análisis de Cifras

i. Procedimiento de Análisis de las cifras contables de la Cuenta Pública

- La DC, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, prepara los resúmenes de las cifras programático-presupuestales más importantes del ejercicio anterior, con el propósito de favorecer su consulta. Y a su vez, mediante apoyo de las áreas antes mencionadas, selecciona las cifras de datos oficiales que contendrán los resúmenes en preparación.
- A través de la SAPCP y el DAP, la DC selecciona las cifras definitivas autorizadas del Informe de la Cuenta Pública, y elige los datos a utilizar por tipo de gasto, unidad responsable, ubicación, etc.; posteriormente, procede al diseño de gráficos, cuadros tablas, gráficos, etc., de los datos seleccionados por su relevancia para la presentación de la información y conformación de documentos.
- Con apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC agrega datos relevantes de ejercicios anteriores y genera dos documentos correspondientes a las cifras históricas y las de último ejercicio reportado, incluyendo en su caso comentarios para facilitar su comprensión.
- Mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, integra, valida y comprueba la confiabilidad y consistencia de la información generada, para posteriormente ser enviados los reportes de información histórica y del último ejercicio reportado al Banco de Información del área.
- La DC autoriza la distribución del documento final.

ii. Insumos

El Proceso de Monitoreo requiere de dos insumos para la ejecución de las actividades que lo componen: el primero de ellos es información programática-presupuestal de los recursos del Pp P001, misma que se genera en el Proceso de Ejecución y que se recaba en el Proceso de Control. Dicha información se recibe por parte de la DC a través del servidor público que funge como enlace con la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la SHCP quien envía la información consolidada. Dicho enlace debió ser previamente designado en un proceso que llevado a cabo antes del 9 de febrero del año en curso como lo señalan los Lineamientos CP.

Dicho insumo es usado en la primera etapa del Proceso de Monitoreo y es considerado suficiente y pertinente puesto que es realizado por la instancia externa, que recibirá y validará la información que sea enviada por la SAGARPA, a través de la DC. Además, dicho insumo puede complementarse con los Lineamientos previamente mencionados con el fin de que exista claridad sobre la información requerida y los tiempos que deben cumplirse.

Por el otro lado, para la segunda etapa del Proceso, la de análisis de las cifras notables, se requiere como insumo al Informe de la Cuenta Pública que es un documento que contiene la información contable, presupuestaria, programática y complementaria de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Órganos Autónomos y de cada ente del Sector Paraestatal. Dicho insumo es integrado por la SHCP y presentado a la Cámara de Diputados para su revisión y fiscalización.

De esa forma, la información que presenta la Cuenta Pública permite llevar a cabo las actividades para dicha etapa del Monitoreo por lo que es un insumo suficiente y pertinente para el Proceso.

iii. Productos

El Proceso de Monitoreo genera dos productos en específico: el acuse de recibo que emite la SHCP una vez que recibe la información por parte de la DC y el Documento Final del análisis de las cifras notables de la Cuenta Pública.

El primero de ellos se genera posterior a la captura de la información programática-presupuestal en el SICP y se constituye como el documento comprobatorio de cumplimiento de presentación de la información requerida. Dicho producto es revisado, validado y aprobado por la SHCP a través del sistema lo que garantiza que cumpla con las condiciones necesarias por lo que es considerado suficiente y pertinente para el proceso.

Con respecto al Documento Final del análisis de las cifras notables, es un producto que se genera a través de las actividades del procedimiento que se detalló previamente denominado “Análisis de Cifras Notables” y que contiene gráficos, cuadros, tablas, etc., de los datos relevantes seleccionados del Informe de la Cuenta Pública. En ese sentido, teóricamente el Documento debiera servir como apoyo para la planeación del Proceso de Programación y Presupuestación. No obstante, no existe evidencia ni documental ni empírica que demuestre que es utilizado para dicha finalidad por lo que no es posible determinar la suficiencia ni la pertinencia del producto.

iv. Recursos

Para la ejecución del Proceso de Monitoreo la SAGARPA cuenta con el personal necesario dentro de la DC que se apoya en los sistemas establecidos para la revisión de la información programática-presupuestal de las UR del Programa, así como para la captura de la información. Asimismo, para la plena implementación del proceso, existe coordinación entre actores de las 66 UR que recibieron recursos del Pp P001 durante el ejercicio 2017.

En ese sentido, el trabajo en campo permitió identificar que los recursos tanto tecnológicos como humanos relacionados con el Proceso de Monitoreo son suficientes ya que implica actividades que no requieren de un gran número de personal para su ejecución. Además, se identificó que el personal involucrado cuenta con los conocimientos necesarios y el perfil requerido para la realización del proceso, así como con lineamientos y guías de operación de los sistemas que les apoyan.

v. Sistemas

Al igual que en los otros procesos, la automatización y sistematización del Macroproceso de Apoyo Administrativo es, sin duda, una de las mayores fortalezas que existen en la operación del Pp 001 que permite el desarrollo eficiente de sus procesos. Los sistemas que se utilizan para el Proceso de Control permiten llevar a cabos las actividades de manera eficiente y oportuna, así como con una coordinación eficaz. Además, como parte de dicha fortaleza se cuenta con que, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos y herramientas suficientes que les permiten operar de manera eficiente. Asimismo, la sistematización permite un constante monitoreo y control debido al registro de las actividades, movimientos y carga de archivos realizados en los diferentes sistemas utilizados. Dicho proceso permite reducir en gran medida los costos de tiempo y recursos a los que se tendría que recurrir para el envío de información y documentación correspondiente; esto debido a que la comunicación, coordinación y

entrega de información se realiza mediante las plataformas digitales, dando paso a las nuevas herramientas tecnológicas.

En ese sentido, para el desarrollo del Proceso de Monitoreo fueron identificados 3 sistemas tanto en el trabajo de campo como en la revisión documental, siendo éstos los siguientes:

- Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP)
- Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP)
- Sistema para la Integración de la Cuenta Pública (SICP)

En general, los 3 sistemas antes mencionados se encuentran presentes durante todo el proceso de Monitoreo; el primero tiene objetivo el dar cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, mediante la aplicación y el registro de los momentos contables establecidos en la Administración Pública Federal, siendo en tiempo real para todas las dependencias del sector central de la Administración Pública Federal. Las características del SICOP permiten gestionar de manera automática el registro contable en tiempo real, y a su vez, genera reportes y registra los momentos contables de acuerdo con lo establecido por la Ley. El sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP), por su parte, tiene como objetivo específico el crear un modelo operativo que integre las aplicaciones administrativas más comunes en concordancia con las normativas en los diferentes niveles de gobierno; bajo este enfoque, el sistema define de manera estándar los procesos de la administración pública federal, como lo es el manejo del presupuesto de inventarios, de nóminas, o de adquisiciones de bienes y servicios. Dicho mecanismo permite a la SHCP el estandarizar y homologar los procesos, creando con ello una mayor seguridad para el cumplimiento de la normatividad establecida en los diferentes procesos.

Ambos sistemas permiten la verificación de la información referente a los resultados del ejercicio y las cifras del cierre presupuestal, para que ésta puede ser enviada posteriormente a la SHCP para su integración en la Cuenta Pública. Dicha sistematización permite el maximizar la confiabilidad de la información, y a su vez, agiliza el envío de documentos al dinamizar la coordinación entre los actores.

En lo referente al sistema SICP, éste está configurado para dar cumplimiento a lineamientos establecidos para la armonización de la estructura de las cuentas públicas; por lo mismo, el sistema se encuentra precargado con la información, formato, plantillas, así como los correspondientes instructivos y ejemplos, para que cada uno de los actores puedan aportar información para la integración de la Cuenta Pública. El SICP tiene relación con el proceso de Formulación y envío de información programática-presupuestaria para la formulación

de la cuenta de la Hacienda Pública Federal, ya que mediante el mismo la DC puede enviar los formatos verificados para la integración de la Cuenta Pública por parte de la SHCP.

vi. Coordinación

El trabajo de campo y documental mostró que la coordinación necesaria para el Proceso de Monitoreo se lleva a cabo principalmente a través de los sistemas antes mencionado, debido a que son la forma de contacto más inmediata, aunque posteriormente se utilizan oficinas para la formalización de los procesos, y la información generada es respaldada de manera digital y en copia en formato físico.

De manera digital, los sistemas permiten un monitoreo constante en los diferentes niveles de coordinación; en general el trabajo de campo muestra un sentimiento de satisfacción entre las Unidades Responsables en lo referente al proceso y forma en que se desarrolla; por lo general, mencionan que no encuentran problemas relacionados con los mecanismos de monitoreo, y argumentan que dicho proceso surge de manera inercial a sus otras actividades debido al apoyo de los sistemas, por lo que no requieren de recursos adicionales, ya sean tanto físicos, tecnológicos o monetarios. Hay una constante comunicación para la capacitación del uso de los sistemas.

Por ello, se considera que la coordinación entre los actores involucrados en el Proceso de Monitoreo es suficiente y pertinente.

vii. Riesgos y Controles

Al ser un proceso completamente sistematizado los riesgos relacionados a este Proceso podrían presentarse ante una situación en la que falle alguno de los sistemas previamente mencionados. No obstante, al ser sistemas externos a la Secretaría, el mantenimiento de los mismos no es competencia de alguna de las UR del Pp P001.

Por otro lado, el hecho de que el Proceso esté basado en la operación de los Sistemas hace que pudiera existir un riesgo relacionado a la existencia de personal que no cuente con capacitación para su operación o que no conozca los diferentes lineamientos o consideraciones para su manejo. No obstante, para evitar la materialización de dichos riesgos debe garantizarse que los actores que participen en este proceso vean en los manuales, guías de operación y lineamientos de los diferentes Sistemas, la herramienta idónea para realizar sus actividades correspondientes, que son en sí, los mecanismos de control suficientes y pertinentes para evitar la posible materialización de dicho riesgo.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en que se ejecuta el proceso. Una opinión generalizada que se logró percibir fue la aceptación y satisfacción del desarrollo del Proceso, debido a su sistematización, ya que esto implica una operación de recursos transparente y eficiente, a reserva de que de manera inercial se genera un constante control y una rendición de cuentas continua. La sistematización del proceso permite que para la realización del monitoreo no se requiera, en las UR un uso extra de recursos ya sean físicos, humanos o tecnológicos. Los sistemas antes mencionados, permiten la optimización de las funciones de los actores involucrados.

ix. Valoración General del Proceso

El Monitoreo es un proceso relevante dentro del Macroproceso de Apoyo Administrativo ya que permite atender y cumplir con las solicitudes de información realizadas por la SHCP como ente globalizador e integrador de la Cuenta Pública, así como, una vez publicado el documento de dicho informe, llevar a cabo un análisis sobre las cifras relevantes en las que se resume la forma en la que se ejercieron los recursos del Programa.

Al igual que los otros procesos que componen el Macroproceso de Apoyo Administrativo, el Proceso de Monitoreo se fortalece debido al elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Se cuenta con sistemas internos y externos a la SAGARPA que permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos que son claros y que se apegan a la normatividad. Además, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos e instrumentos necesarios que les permiten operar de manera eficiente.

Además, destaca la amplia documentación de las actividades que se implementan para la operación del Proceso lo que, aunado a la sistematización, permiten una actuación eficiente de los involucrados en él, así como el poder contar con mecanismos de coordinación que permiten controlar las actividades de manera oportuna y eficiente.

Por lo anterior, se considera que el Monitoreo en el componente administrativo del Programa es suficiente puesto que cumple con su objetivo de proporcionar la información presupuestaria y programática a la SHCP. No obstante, como se ha destacado en la descripción de los procesos anteriores, la participación de las UR en el Macroproceso de

Apoyo Administrativo no es de relevancia debido a que su opinión no es tomada en cuenta para la programación de la estructura programática, delegándose dicha responsabilidad a la SHCP, misma que maneja la coordinación del Macroproceso.

Pese a que el Proceso de Monitoreo cumple con sus objetivos al proporcionar información relevante a la SHCP como ente globalizar e integrador de la Cuenta Pública, ésta no injiere en la toma de decisiones del Programa P001, y a su vez, en el trabajo de campo realizado no se encontró evidencia, ya sea documental o empírica, sobre que el documento “Análisis de Cifras Notables” sea utilizado como soporte para la toma de decisiones relacionadas al Programa. Por lo antes mencionado, el Proceso de Monitoreo no puede considerarse como pertinente debido a que su actividad no influye en como canalizador de las necesidades de las UR en el desarrollo del Macroproceso de Apoyo Administrativo.

E. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado al Macroproceso de Apoyo Administrativo del Pp P001 se caracteriza por ser un proceso transversal que se ejecuta únicamente de manera interna y que se refleja con una coordinación constante entre las UR que operan el Programa a lo largo de los otros procesos y subprocesos que componen el Macroproceso en cuestión.

Aunado a dicha transversalidad, el Proceso presenta un alto grado de sistematización compuesto por varios sistemas que se involucran en la ejecución del Macroproceso desde el proceso de Programación y Presupuestación, hasta el Proceso de Monitoreo. Entre dichos sistemas destacan el PIPP, GRP, MAP, SICOP, SIAFF, SICP. Todos ellos, permiten llevar a cabo las actividades tales como integrar propuestas como las de la Estructura Programática y el Proyecto de Presupuesto de Egresos y su calendario, realizar Adecuaciones Presupuestales, capturar las CLC, así como verificar pagos e integrar la información contable y presupuestaria al final del ejercicio. Asimismo, todos los sistemas funcionan como mecanismos de control que permiten validar, aprobar o comprobar la información capturada.

En todos los procesos y las actividades mencionadas existe participación de las UR del Programa, lo que requiere de una comunicación constante entre ellas a través de los sistemas previamente mencionados. Además de los sistemas, el trabajo en campo realizado permitió identificar que, para algunas actividades, se utiliza el correo electrónico de manera complementaria a lo que se realiza en los sistemas, sobre todo para aquella comunicación relacionada con difundir la información de actores externos a la SAGARPA hacia todas las UR que participan en la operación del Programa.

Asimismo, las actividades que se realizan en todo el Macroproceso se encuentran documentadas de manera interna o externa a través de Manuales y Lineamientos en los que se especifica, de igual manera, la forma en la que las UR deben involucrarse para la ejecución de cada una de ellas y, consecuentemente, la manera en la que estas deben mantenerse comunicadas. En ese sentido, a lo largo de la descripción de los Procesos de Programación y Presupuestación, de Distribución y Ejecución y de Control se ha detallado los mecanismos de comunicación y coordinación de los actores del programa.

Por todo lo anterior, se considera que por las características del Proceso de Comunicación que aquí se explican, aunado a la información sobre los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera eficiente y oportuna y que es un proceso pertinente para la operación del Programa Pp P001 en su

componente administrativo. No obstante, el proceso carece de suficiencia puesto que no comunica la información relacionada con el presupuesto del Programa hacia las UR de manera completa y adecuada ya que, según el trabajo en campo, las UR no son informadas sobre el monto asignado de los recursos del Pp que corresponden al capítulo 1000 de servicios personales.

II. Macroproceso de Planeación

El presente apartado contiene una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso del Macroproceso de Planeación, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, incluye una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos identificados.

Si bien el Pp P001 se clasifica como un programa presupuestario con Modalidad “P”, es decir, que realiza actividades de planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, no cuenta con un documento normativo que defina su alcance, por lo que no es posible identificar claramente su alcance; es decir, qué procesos y subprocesos de planeación de la SAGARPA y su sector, debieran realizarse a través del Programa. En este sentido, la carencia de criterios y lineamientos para programas presupuestarios con Modalidad “P”, no permite la correcta definición, diseño y alcance en la operación del Pp P001; lo anterior, se refleja con claridad cuando el Programa interactúa con otras actividades de planeación como las que se realizan dentro del marco de acción de los programas presupuestarios sustantivos, especialmente aquellos con Modalidad “S”, en cuyo caso no queda clara la frontera de actuación del Pp P001 y la del Pp sustantivo con Modalidad “S”.

Aunado a lo anterior, la evidencia de campo muestra que, los actores involucrados con actividades de planeación, seguimiento y evaluación dentro de la SAGARPA no tienen clara cuál es la injerencia y el marco de acción del Pp P001; incluso, pudieran continuar realizando sus mismas actividades sin saber que lo hacen o no dentro de dicho Pp. Tal es el caso de la vertiente institucional o sectorial, que, a decir por el personal de la DGPE, se encuentra fuera del marco de acción del Pp P001 y es llevada a cabo por la CAS. Esto se debe básicamente a la falta de criterios o lineamientos que definan qué le compete y qué no a un programa presupuestario con Modalidad “P”; en esta misma línea, se encuentra el personal encargado de planeación al interior de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados, el cual no distingue si las actividades de planeación, seguimiento y evaluación de sus programas presupuestarios sustantivos, las realizan o no en el marco del Pp P001. La DGPE únicamente identifica la actuación del Programa en las actividades de apoyo como asesorías, capacitación, sensibilización y seguimiento.

Como puede apreciarse, el principal hallazgo ubicado en el Macroproceso de Planeación, resulta de la falta de normativa, lo que ocasiona la falta de claridad en torno al alcance del Pp P001, lo que a su vez dificulta la adecuada valoración del Programa.

Con base en lo anterior, la valoración de los procesos fue determinada de acuerdo a tres posibles niveles de alcance: a) actividades de planeación, monitoreo y evaluación a nivel

sectorial o institucional, b) actividades de apoyo, realizadas por la DGPE en materia de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en alineación con el Programa Sectorial; y c) actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE.

La revisión documental, en complemento con las entrevistas a profundidad, permitieron identificar cinco procesos: planeación, monitoreo, evaluación, comunicación y control del Macroproceso de Planeación de los cuales, a continuación, se da la explicación detallada de cada uno de ellos, con base en los tres alcances señalados con anterioridad.

En el anexo XVI se encuentra el resumen de los elementos que permiten valorar el grado de consolidación operativa de los procesos de este Macroproceso.

A. Proceso de Planeación

Definición del proceso	<p>El proceso de planeación está conformado por dos vertientes que deberían estar alineadas hacia los mismos objetivos:</p> <p>a) Vertiente institucional: el proceso mediante el cual se establece una planeación a nivel Secretaría sobre sus objetivos, metas y visión sectoriales; esta vertiente se relaciona con el alcance institucional.</p> <p>b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: En este proceso se coordina tanto en el ámbito central como estatal, la actualización, revisión e integración de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y las Fichas de Indicadores de los programas de la SAGARPA. Esta vertiente cuenta con dos alcances: actividades de apoyo de la DGPE a los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia y en concurrencia, y la ejecución de actividades de planeación en los programas.</p>	
	Documentos normativos y operativos	Actores participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. • Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018). • Guía Técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Guía Técnica 2013-2018). • Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del PND 2013-2018 • Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Lineamientos PND 2013-2018). • Ley de Planeación. • Ley de Desarrollo Sustentable. • Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. • 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Oficialía Mayor 2. Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) 3. Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP) <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP) 3.2. Coordinación de Asesores del Secretario (CAS) 3.3. Subdirección de Evaluación (SE) 4. Dirección de Estudios y Financiamiento a Sistemas Producto (DEFSP) 5. Departamento de Proyectos de Transferencia Tecnológica (DPTT) 	

Documentos Normativos y Operativos	Actores participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 (Programa Sectorial de la SAGARPA). • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. • Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019 (Lineamientos APPE) • Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018. • Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (Lineamientos MIR). 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Unidades Responsables (UR) <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Enlaces de planeación 7. Órganos Desconcentrados del Sector (OD) 8. Delegaciones de la SAGARPA <ol style="list-style-type: none"> 8.1. Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) 8.2. Coordinación Estatal de Evaluación (CEE) 9. Gobierno Estatal <ol style="list-style-type: none"> 9.1. Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGROS) o equivalente. 10. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 11. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 12. Secretaría de la Función Pública (SFP) 13. Unidades de Evaluación de Desempeño (EUD)
Listado de actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planeación se clasifica en dos vertientes: a) Planeación Institucional y b) actividades de planeación a las UR con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia tanto en el ámbito central como estatal <p>a) <u>Planeación Institucional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación estratégica, que se realiza cada cambio de gobierno para desarrollar el Programa Sectorial, es coordinada por la CAS fuera de la operación del P001. ➤ Talleres de Planeación Estratégica, los cuales no están institucionalizados ni siguen una periodicidad específica. En 2016 se realizaron unos talleres por iniciativa de la DGPE, la cual también estuvo a cargo de su implementación. <p>b) <u>Planeación por programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: esta se realiza en dos niveles: central y estatal.</u></p>	

Listado de actividades

i) Nivel Central:

Con base en el Manual de Procedimientos de la DGPE y en los Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018, los servicios de planeación de las UR con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el ámbito central son los siguientes:

- Actualización de las MIR de los programas de la SAGARPA, con base en la valoración de éstas registrada en el Módulo PbR por parte de las UR, Delegaciones, y Órganos del Sector, conforme a las asesorías y/o consultas de la DGPE, que pertenece a la DGPE. Posteriormente, la SE de la DGPE captura las MIR, en tanto que las UR, Delegaciones y OD capturan en el PASH cada una de las FID de su MIR. Para el caso de Programas nuevos, la UED podrá exentar el registro de la MIR en el Módulo PbR, previa solicitud y justificación por parte de la UR que corresponda
- La Subdirección de Evaluación de la DGPE realiza la coordinación, revisión e integración para la captura de cada indicador y su FID en el PASH.
- Capacitación, en temas relativos a la Metodología de Marco Lógico, coordinada por la DGPE a las UR, con base en la demanda o necesidades detectadas, e impartida por la FAO de acuerdo con el convenio establecido FAO-SAGARPA.

ii) Ámbito estatal

La planeación en el ámbito estatal corre a cargo del CTEE en coordinación con la DGPE, e incluye las siguientes actividades:

- Mejora, actualización y, en su caso, elaboración de la MIR de cada uno de los programas/ componentes que operan en Concurrencia de recursos y/o con Acuerdo Específico de cada ejercicio por parte del CTEE. Posteriormente, es validado y firmado por el Delegado y el Secretario de SEDAGRO, y es enviado a la DGPE y, finalmente, a la SHCP para las respectivas validaciones.
- Los gobiernos estatales registran las MIR en el Sistema Único de Registro de Información (SURI).
- Talleres trimestrales de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/ componentes en concurrencia de recursos y con acuerdo específico, sobre el enfoque de una Gestión para Resultados (GpR), impartidos por FAO y coordinados por la DGPE.

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<ul style="list-style-type: none"> Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial Reportes de Avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora Recomendaciones sobre MIR efectuadas por SHCP, CONEVAL y SFP Reporte de cumplimiento de indicadores de la MIR de ejercicios anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y evaluación.
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia actualizadas Fichas de Indicadores de Desempeño de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. A nivel institucional el producto debiera ser el Programa sectorial o las políticas sectoriales actualizadas, así como el diseño de metas e indicadores sectoriales, sin embargo, este proceso está fuera de la operación del P001 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Monitoreo. De manera externa a la SAGARPA los registros y actualizaciones de las MIR sirven para la integración del PPEF, del PEF, y de los informes que se envíen al Congreso de la Unión.
Sistemas utilizados	<ul style="list-style-type: none"> Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) Módulo PbR – Evaluación del Desempeño Sistema Único de Registro de Información (SURI), programa específico para la planeación estatal

i. Descripción de actividades

Como se ha señalado con anterioridad, el Macroproceso de planeación en la SAGARPA no se realiza exclusivamente a través del programa P001; del mismo modo, parte del proceso de planeación, que se refiere al establecimiento de objetivos, metas e indicadores y a la formación continua de capital humano, se ejecuta al margen del programa P001.

Este proceso cuenta con dos vertientes, dependiendo de si la planeación es a nivel institucional o a nivel de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, y que deberían estar alineadas hacia los mismos objetivos; a su vez, estas vertientes están relacionadas con tres alcances, de acuerdo con sus límites de operación: a) institucional, propia de una visión sectorial, b) actividades de apoyo de la DGPE para la planeación, y c) actividades de planeación al interior de las UR y Organismos coordinados que manejan los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

- a) Vertiente institucional: el proceso mediante el cual se establece una planeación a nivel Secretaría sobre sus objetivos, metas y visión sectoriales.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno de la República; de manera específica, el artículo 26 de la Constitución establece la atribución al Estado de "...organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación" y, en consecuencia, establece que habrá un PND al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de la APF.

La Ley de Planeación establece la responsabilidad del Ejecutivo Federal en la conducción de la planeación nacional, específicamente con la elaboración y seguimiento del PND, como el principal instrumento de planeación en México, y a partir de éste con los programas de carácter sectorial, institucional, regional y especial.

Conforme a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND 2013-2018), el PND expone la ruta que el Gobierno de la República se ha trazado para lograr que México alcance su máximo potencial, y es el principal mecanismo de planeación que articula las políticas públicas de la APF, precisa los objetivos nacionales, metas, estrategias y prioridades de desarrollo, además de establecer las acciones específicas para alcanzarlas y proyectar los indicadores que permiten medir los avances obtenidos.

Para ello, el PND 2013-2018 estableció cinco Metas Nacionales (México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global) y tres Estrategias Transversales (Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno, y Perspectiva de Género) en todos los programas de la APF.

Asimismo, el PND 2013-2018 estableció una serie de indicadores para que la ciudadanía pueda dar seguimiento al desempeño del gobierno, e instruye a las dependencias de gobierno para que establezcan indicadores específicos dentro de los programas que emanen del PND 2013-2018.

Con base en la Guía Técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Guía Técnica 2013-2018), que es parte integral de los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Lineamientos PND 2013-2018), ambos documentos emitidos por la SHCP, la planeación estratégica es “la herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente la dirección de la organización, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos”. De acuerdo con la Guía Técnica 2013-2018, la Planeación Nacional tiene tres niveles: a) “Proyecto de nación”, que expresa el qué se quiere ser y a dónde se quiere llegar, a través del PND; b) La vinculación de los programas derivados del PND a través de objetivos específicos que definan la acción gubernamental, a través de Programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales; y c) Organización de las asignaciones de recursos de los programas federales para el cumplimiento de los objetivos y metas, representado por los Programas presupuestarios. Con estos niveles se puede transitar desde la definición de políticas de alto impacto hasta llegar al nivel más detallado de su implementación; de esta manera, es crucial que los instrumentos de planeación se encuentren alineados a las Metas Nacionales. La planeación institucional de la SAGARPA se sitúa en el segundo nivel.

Por su parte, los Lineamientos PND 2013-2018 establecieron que las dependencias gubernamentales debían elaborar programas conforme a la Ley de Planeación y la normativa aplicable, e integrar en la estructura de cada uno de éstos elementos como: la Meta Nacional y los objetivos del Plan a los que contribuye el programa, el diagnóstico de la problemática que atiende el programa, los objetivos de los programas con su descripción y justificación, las estrategias para el logro de esos objetivos y las líneas de acción para implementar esas estrategias, así como los indicadores y sus metas para medir el avance de sus objetivos.

Al respecto, los artículos tercero y cuarto de la Ley de Planeación establecen que la PND es la ordenación racional y sistemática de acciones para lograr la transformación de la realidad del país, y que es responsabilidad del Ejecutivo Federal conducir esa planeación con la participación democrática de la sociedad. En ese sentido, mediante la planeación “se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, se asignarán recursos, responsabilidad y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados”. Adicionalmente, en el artículo 9° se señala que “Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género y con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable.”

Asimismo, el artículo 12° de la Ley de Desarrollo Sustentable señala que “Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional y la conducción de la política de desarrollo rural sustentable, las cuales se ejercerán por conducto de las dependencias y entidades del Gobierno Federal y mediante los convenios que éste celebre con los gobiernos de las entidades federativas -y municipales-.”

La planeación a nivel institucional, tiene su principal instrumento en la elaboración del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 de la SAGARPA, que incluye la estrategia integral, líneas de acción específica, metas e indicadores sectoriales; pero también en las modificaciones a la política agropecuaria; no obstante, no se encontró evidencia documental que situara esta planeación sectorial dentro de la operación del P001, con el trabajo de campo se obtuvo información que ubica este ejercicio de planeación cada seis años con el cambio de gobierno, y cuenta con la participación del Secretario, Subsecretarios y Directores Generales con sus respectivas áreas. Asimismo, se detectó que la planeación institucional es coordinada por la CAS, el cual se encarga también del Programa sectorial concurrente y de dar seguimiento a los indicadores del Programa Sectorial; la CAS registra esa información en un sistema, del cual se liga información hacia el PASH.

El proceso de planeación institucional se conforma de la siguiente manera: la SHCP emite los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y, con base en ellos, la CAS detona a través de los enlaces de cada UR, la compilación de la información que debe abarcar el programa sectorial. Posteriormente, y conforme a la directriz que establezca el Secretario, se realizan reuniones de trabajo para establecer las estrategias y las líneas de acción sectoriales. Este programa fue desarrollado siguiendo los términos y cronograma establecidos en la Guía Técnica 2013-2018 para programas sectoriales.

Por otro lado, si bien el Reglamento Interior de la SAGARPA establece que algunas de las atribuciones de la DGPE son: el desarrollo y coordinación de la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría; el trabajo de campo identificó que la DGPE no participa directamente en la planeación institucional de la Secretaría, sino que se encarga de proveer de información de los programas para que se establezcan las líneas de acción sectoriales y, además, funge como capacitadora eventualmente; en particular, en abril de 2016 se realizaron Talleres de Planeación Estratégica para impulsar una integración vertical de todos los programas, con una visión integral de los titulares de cada UR. Los actores entrevistados no identifican el proceso de planeación en su vertiente sectorial o institucional como parte de las acciones del P001-

- b) Vertiente de los programas sustantivos: Es el proceso para coordinar la actualización, revisión e integración de las MIR y las FDI de los programas de la SAGARPA. Este proceso se realiza para el ámbito central y para el ámbito estatal; sin embargo, es importante reiterar que no se cuenta con lineamientos que definan los alcances de esta planeación.
 - a. Ámbito central

Con base en los Lineamientos MIR, así como en los Criterios de la MIR y en el Manual de procedimientos de la DGAPE, los servicios de planeación de las UR con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el ámbito central son los siguientes:

- Coordinación, revisión e integración de las MIR de los programas de la SAGARPA de acuerdo con la calificación de la MIR identificada en el Módulo PbR (Portal aplicativo de la SHCP para registrar información de las MIR y de las FID):
 - ❖ Si la MIR se identifica como “Por Mejorar” en el Módulo PbR, se deben actualizar en dicho módulo la información correspondiente a los objetivos, indicadores del desempeño, metas y sus respectivas fichas técnicas para el siguiente ejercicio.
 - ❖ Si la MIR se identifica como “Factible” en el Módulo PbR, sólo se deben actualizar las metas de los indicadores establecidos en la MIR.
 - ❖ Cabe destacar que esta integración de las MIR se realiza sin seguir una política integradora, sino que más bien está dirigida específicamente a cada UR, con base en lo encontrado en el trabajo de campo.

- ❖ En el caso de Pp nuevos que no hayan tenido registro de la MIR en ejercicios anteriores, podrán exentar el registro de MIR en el Módulo PbR, previa autorización de la UED de la SHCP.
- Coordinación, revisión e integración para la captura de cada indicador y su FID en el PASH.
- Elaboración y coordinación de talleres de capacitación para cumplir con los objetivos institucionales de la Secretaría. Esta actividad fue detectada en el trabajo de campo.

En el Manual de procedimientos de la DGAPE, se establece que el proceso de Coordinación, revisión e integración de las MIR de los programas de la SAGARPA, está a cargo de la DDPP, en coordinación con UR, Delegaciones, y Órganos del Sector, en tanto que las asesorías y/o consultas para la elaboración y/o actualización de las mismas, son responsabilidad de la DGAPE, que pertenece a la DGPE.

Conforme al Manual de procedimientos de la DGAPE y el trabajo de campo, el procedimiento de actualización de las MIR y de las FID se realiza de la siguiente manera:

- La DGPE recibe los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (Lineamientos MIR), emitidos por la SHCP en los primeros días de cada año, y se los turna a la DGAPE.
- La DGAPE los reenvía a la SE de la DGPE.
- La SE de la DGPE, los da a conocer a las UR, Delegaciones de la SAGARPA y OD del Sector; de acuerdo con el trabajo de campo, esto se realiza vía correo electrónico.
- De acuerdo con el trabajo de campo, la SE presenta una propuesta de modificación sobre las matrices vía telefónica a los enlaces de operación. Cabe señalar que las matrices ya están precargadas en el sistema, y que, conforme al trabajo de campo, 16 de las 18 matrices de la SAGARPA son coordinadas por CONEVAL y sólo dos por la SHCP. Mientras que CONEVAL permite hacer todas las modificaciones que se deseen, SHCP sólo limita los cambios en cuanto a si la MIR está identificada como “por mejorar” o “factible”; en este último ya no permitiría cambiar las metas.
- Acorde al Manual de procedimientos de la DGAPE, alternativamente la DDPP solicita por correo electrónico la elaboración y/o actualización de las MIR a las UR, Delegaciones y OD del Sector con base en esos Lineamientos, a su vez, que trabaja en coordinación con ellos.

- La DEFSP, trabaja en coordinación con las UR, Delegaciones y OD, la elaboración de la MIR del programa presupuestario que cada uno tenga, en coordinación con las UR, Delegaciones y OD, las cuales envían la MIR bajo su responsabilidad por correo electrónico.
- La DDPP es quien revisa las MIR de los Programas “S” (sujetos a Reglas de Operación). Posteriormente, la SE analiza y señala observaciones de las MIR a las UR, Delegaciones y OD a través de correo electrónico, o bien, vía telefónica, según lo observado en el trabajo de campo. Una vez atendidas las observaciones, las UR, Delegaciones y OD, envían nuevamente por correo electrónico la MIR, la cual es revisada nuevamente por la Subdirección de Evaluación, al igual que las fichas técnicas respectivas.
- Finalmente, esta Subdirección valida en coordinación con la SAS las versiones finales de las MIR de cada uno de los Pp, así como cada una de las fichas técnicas de los indicadores de la MIR, y, posteriormente, las integra en el PASH. Al respecto, y de acuerdo con el trabajo de campo, la SE no captura lo referente a SENASICA, ASERCA, CONAPESCA y el Programa E006 Generación de Proyectos de Investigación, pues se considera que estas unidades tienen la capacidad y experiencia suficiente para hacerlo.
- Posteriormente, el DPTT integra en el formato ejecutivo la versión final de las MIR para que la Subdirección de Evaluación las registre en la página electrónica de la SAGARPA las UR, Delegaciones y OD capturen en el PASH cada una de las fichas técnicas de los indicadores de su MIR. De esta manera, la DDPP revisa y valida en el PASH cada uno de los indicadores capturados por las UR para que, en última instancia, sean validados por la DGPPF de la Oficialía Mayor. Para ello, y de acuerdo con el trabajo de campo, cabe precisar que la SE envía a la DGPOP una captura de pantalla con las actualizaciones de las MIR por correo electrónico para solicitar su validación final. Esta última parte del proceso se realiza con base en los Criterios de la MIR, que establecen el calendario para el registro, revisión y actualización de las MIR y las FID para el ciclo presupuestario del siguiente periodo. A manera de ejemplo, a continuación, se muestra el calendario que se estableció para el ciclo presupuestario 2018:

Tabla 14. Calendario para el registro, revisión y actualización de las MIR y las FID

Acción	Plazo
1. Registro y actualización de la información de la MIR y FID, así como de sus metas.	Del 22 de julio al 7 de agosto de 2017.
2.1. Revisión de la información por parte de la DGPOP. 2.2. Validación de la información por parte de la DGPOP o, en su caso, emisión de comentarios a la UR correspondiente. 2.3. Atención por parte de la UR de los comentarios que haya emitido la DGPOP. La DGPOP podrá solicitar, previa validación de la información en el Módulo PbR, opinión de las áreas de evaluación y planeación correspondientes.	Del 22 de julio al 12 de agosto de 2017.
3.1. Revisión de la información por parte de la SHCP a través de las DGPyP y la UED y, en su caso, emisión de recomendaciones. 3.2. Validación por parte de la SHCP, a través de las DGPyP y UED, de la información o, en su caso, emisión de comentarios a la UR. 3.3. Atención por parte de la UR, de las recomendaciones y los comentarios que haya emitido la SHCP, a través de las DGPyP y UED.	Del 22 de julio al 21 de agosto de 2017.
4. Cierre del Módulo PbR por parte de la UED.	21 de agosto de 2017.
5. Publicación de la totalidad de las MIR y FID con sus metas establecidas en el PPEF 2018.	A más tardar el 8 de septiembre de 2017.
6. Adecuación de metas derivadas de lo aprobado en el PEF 2018.	De conformidad con los Lineamientos para la integración del PEF 2018 que emita la SHCP.
7. Publicación de la totalidad de las MIR, incluyendo sus objetivos, Indicadores del desempeño y metas, así como de las FID y sus metas.	A más tardar el último día de diciembre de 2017.

Fuente: Criterios para la actualización de la MIR 2018

Sobre el procedimiento de capacitación al personal encargado de planeación en las UR en el ámbito central, no se encontró evidencia documental sobre la manera en que se efectúa; sin embargo, con la evidencia del trabajo de campo se obtuvo que la elaboración y coordinación de talleres de capacitación en el ámbito central se realiza de la siguiente manera:

- Por solicitud de las UR:
 - ❖ La UR solicita un taller de capacitación a la DGPE vía oficio o correo electrónico.
 - ❖ Con base en el tipo de capacitación solicitada, la DGPE determina si se elabora e implementa un taller focalizado a un grupo de personas, o bien, si la Subdirección de evaluación realiza una capacitación directa al demandante.
 - ❖ De realizarse el taller, la DGPE coordina la logística de su implementación durante 2 o 3 días, según la disponibilidad de horario.
 - ❖ La DGPE coordina el desarrollo de la capacitación de acuerdo con el convenio establecido con la FAO, la cual provee a los expertos para la implementación de los talleres.
- Por detección de necesidad por parte de la DGPE:
 - ❖ La DGPE detecta la necesidad de capacitación, ya sea por rotación de personal y/o por el surgimiento de nuevos programas de CONEVAL o de la SHCP.
 - ❖ La DGPE contacta y convoca a las áreas con necesidad de capacitación detectadas.
 - ❖ La DGPE coordina e implementa la capacitación.

Si bien el Modelo General de Procesos sugiere que el proceso de Planeación contemple un procedimiento de planeación estratégica, no se encontró evidencia documental o de campo, que indique que esta actividad se lleve a cabo de manera coordinada por la DGPE como parte de las actividades de planeación.

Este ejercicio de planeación a nivel programa/componente se debe en parte a las restricciones presupuestales, a la planeación de necesidades, o, en el menor de los casos, a un efecto inercial (por ejemplo, PROAGRO, que se refiere a un subsidio directo destinado a un padrón cerrado, y PROGAN, que otorga apoyos económicos y en servicios a las Unidades Económicas Pecuarias).

Finalmente, en el trabajo de campo se detectó que el proceso de planeación central no cuenta con un sistema informático propio, pero sí se registra en plantillas propias de la DGPE y, posteriormente, se sube la información al PASH.

b. **Ámbito estatal**

Con base en los Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados (Lineamientos Estatales), los servicios de planeación están a cargo de los respectivos CTEE, el cual está conformado por el Delegado, los Subdelegados, el Secretario de Desarrollo Agropecuario del Estado, y es coordinado por un actor ajeno a la operación del programa, a quien se denomina Coordinador. Así, cada CTEE es el encargado de las siguientes actividades:

- Mejora, actualización y, en su caso, elaboración de la MIR de cada uno de los programas/ componentes que operan en Concurrencia de recursos y/o con Acuerdo Específico 2018, con base en los componentes que operen en los Estados.
- Registro de las MIR y sus fichas técnicas de cada entidad federativa en el sistema informático correspondiente, para facilitar su actualización y monitoreo.
- Talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/ componentes en concurrencia de recursos y con acuerdo específico, sobre el enfoque de una Gestión para Resultados (GpR).

El procedimiento seguido para la mejora y actualización de las MIR en el ámbito estatal es el siguiente:

- El CTEE coordina la actualización de las MIR.
- La Delegación envía de manera oficial las matrices firmadas por el Delegado y el Secretario de SEDAGRO o equivalente a la DGPE.
- La DGPE revisa, puede emitir comentarios y, posteriormente valida la información.
- La DGPE envía la información a la SHCP.
- La SHCP puede emitir comentarios y, posteriormente, valida la información para la conclusión del procedimiento.

De acuerdo con el trabajo de campo, para este proceso de planeación en el ámbito estatal se cuenta con el Sistema de registro de indicadores, que es un sistema interno de la SAGARPA, y también se obtuvo que el sistema utilizado para la planeación estatal se llama SURI, el cual debe ser alimentado por los gobiernos estatales y, adicionalmente, los CTEE alimentar el sistema FAO/SAGARPA con información de campo; a este nivel no se utiliza el PASH.

Con base en el trabajo de campo, el procedimiento de elaboración y coordinación de talleres de capacitación en el ámbito estatal se realiza de la siguiente manera:

- Por normatividad de los Lineamientos Estatales:
 - La capacitación está institucionalizada para el ámbito estatal, de tal manera que se proporcionan talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/componentes en concurrencia de recursos y con acuerdo específico, sobre el enfoque de una GpR, el cual se basará en un esquema teórico-práctico que permita revisar los conceptos de la Metodología de Marco Lógico y de la MIR como instrumento de planeación y gestión de programas, para la actualización y mejora de las mismas.
 - Los Lineamientos Estatales no señalan quién realiza las capacitaciones; no obstante, del trabajo de campo se obtuvo que la capacitación en el ámbito estatal es implementada principalmente por la FAO y que la DGPE participa en la coordinación logística. De cualquier manera, la DGPE también puede realizar capacitaciones.

- Por solicitud.

Conforme al trabajo de campo, se corroboró que la planeación en el ámbito estatal la realiza prioritariamente el CTEE, en coordinación con el Gobierno del Estado y con oficinas centrales de la SAGARPA.

De acuerdo con el trabajo de campo, se obtuvo que la participación de la DGPE se concentra principalmente en la emisión de lineamientos para que los objetivos de las MIR estatales estén alineadas hacia los objetivos de la MIR nacional. No obstante, la visión estratégica del Gobierno del estado correspondiente debe estar alineada con la visión estratégica federal para lograr una correcta vinculación. Cabe señalar que la Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) interviene de manera importante en la actualización de las MIR estatales, con las cuales se nutre la matriz nacional del programa, así como en todo el proceso de planeación estatal.

Si bien las Subdelegaciones sí participan en las mejoras de las MIR, quien las define son la FAO y las oficinas centrales (principalmente con la Coordinación de Delegaciones y/o los Directores Generales de los programas y componentes, y sólo en pocos casos con la DGPE); en ese sentido, conforme al trabajo de campo, las Subdelegaciones no participan en planeación sino que funcionan como un área operativa para brindar la información relativa de la planeación estatal hacia las oficinas centrales, la cual es enviada en archivos de Excel vía correo electrónico.

Por otro lado, es importante destacar que algunas Subdelegaciones no tienen contacto con la DGPE, sino que todo lo hacen a través de la Coordinación de Delegaciones o con la dirección general encargada de los programas/componentes

Un importante hallazgo del trabajo de campo es que los actores involucrados con la planeación en las UR, ya sea en el ámbito central o estatal, no distinguen si las actividades que realizan son en el marco del P001 o de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia que manejan, mientras que la DGPE identifica únicamente a las actividades de coordinación como parte del P001.

ii. Insumos

- Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial: este informe concentra los resultados obtenidos en el procedimiento de evaluación del programa, información que es integrada principalmente por la DGPE a nivel de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.
- Reportes de Avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora: concentra la información sobre los avances de aquellos indicadores recomendados para ser susceptibles de mejora, conforme a lo obtenido en el proceso de evaluación, y que son determinados como ASM por las UR respectivas.
- Recomendaciones sobre MIR efectuadas por SHCP, CONEVAL y SFP. Las dependencias que reciban recomendaciones de mejora a las MIR por parte de la SHCP, la SFP, el CONEVAL y/o por la ASF, pueden solicitar la apertura extraordinaria del Módulo PbR a través de un oficio, de acuerdo con los Lineamientos MIR.

De la misma forma, las UR pueden solicitar la emisión de sugerencias de mejora a la MIR mediante oficio dirigido a la SHCP y al CONEVAL en el ámbito de su competencia. Posteriormente, las UR pueden realizar los ajustes a las metas de los indicadores del desempeño a las MIR y/o a las FID en el campo “metas ajustadas” del Módulo PbR para los trimestres posteriores al reportado, acompañando ese ajuste con la justificación correspondiente.

- Reporte de cumplimiento de indicadores de la MIR de ejercicios anteriores: en el que se incluye información sobre los avances de los indicadores obtenida en el proceso de monitoreo, coordinado por la DGPE para el ámbito central o por el CTEE para el ámbito estatal.

Pese a que cada uno de los procesos señalados en este apartado conlleva la revisión y validación de varios actores internos y externos, dado el trabajo de campo realizado, se considera que los insumos no son siempre oportunos debido al atraso que éstos pueden presentar ocasionalmente en su presentación sobrepasando los límites establecidos en la normativa aplicable y, con ello, se dificulta su consideración para en la toma de recomendaciones de actualización de la MIR.

Cabe resaltar que, la valoración sobre la suficiencia o pertinencia de los insumos depende del alcance que se dé al P001, por lo que a falta de criterios claros al respecto no es posible emitir una valoración objetiva, ya que si el proceso se queda en las actividades de apoyo de la DGPE entonces sus insumos son suficientes y adecuados pero si éste se extiende hasta las actividades de planeación de los Pp al interior de las UR y Organismos coordinados la evidencia apunta a un proceso de planeación más bien inercial y no necesariamente a utilizar estos insumos. Anudado a ello, no se encontró la existencia de mecanismos para el desarrollo de una planeación estratégica coordinada.

iii. Productos

Para la vertiente sectorial o institucional, el proceso de planeación arroja dos productos:

- Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario, el cual especifica los objetivos, prioridades y políticas que rigen el desempeño de las actividades de la SAGARPA, con base en las previsiones contenidas en el PND y acorde a la Ley de Planeación, a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y al Reglamento Interior de la SAGARPA. No obstante, es importante resaltar que este programa está fuera del programa P.

- Indicadores sectoriales: con los que se realiza un seguimiento para conocer el grado de avance y mejora a nivel institucional. Cabe señalar que estos indicadores también están fuera del programa P.

Para la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso de planeación arroja dos productos:

- Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) actualizadas de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia tanto a nivel federal como estatal

Las MIR son una herramienta importante de los programas de la SAGARPA, debido a que en ellas se concentran indicadores y metas para la medición del logro de los objetivos sectoriales y sustantivos de la Secretaría, en conformidad con el PND vigente.

Las MIR son utilizadas para el proceso de monitoreo, en el seguimiento del avance de los indicadores, así como en el proceso de evaluación, para la mejora de las MIR y su actualización.

Adicionalmente y de manera externa a la SAGARPA, las MIR sirven para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF), del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), y de informes que se envíen al Congreso de la Unión.

- Fichas de Indicadores de Desempeño (FID).

Las FID son fichas en las que se concentra información para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de algún programa presupuestario que, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico y a los Lineamientos de las MIR, no es susceptible de contar con una MIR.

Cabe resaltar que, la valoración sobre la pertinencia de los productos del proceso depende del alcance que se dé al P001 por lo que no es posible realizar una valoración objetiva sin criterios claros de la actuación del P001.

De ahí se desprende que si el alcance del Programa se limita a las actividades de apoyo de la DGPE, entonces los productos son pertinentes, se cumple con apoyar a las actualizaciones de la MIR y fichas de indicadores en tiempo y forma que permitan a la Secretaría dar seguimiento a los programas con los indicadores establecidos en ellas; sin embargo, la manera en que se definen las MIR y se establecen indicadores y metas al interior de los Pp queda fuera de la injerencia de la DGPE, que únicamente funge como capacitador, asesor y facilitador del proceso. No obstante, si el alcance del P001 se extiende hacia los procesos de planeación al interior de las UR y Organismos coordinados

con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, entonces se debe valorar la manera en que éstas establecen metas e indicadores, en cuyo caso, la pertinencia de las MIR depende de la medida en que los responsables de los programas se apropien de las MIR como el instrumento que orienta sus programas a resultados.

Si bien las MIR pueden orientar los programas a resultados, esto sucede cuando reflejan la realidad de los programas, cuando son consideradas para la planeación, cambios en el diseño y la operación de los mismos y, finalmente, cuando los actores relevantes se involucran en el proceso de planeación.

Del trabajo de campo, se identificó que en el ámbito estatal la actualización de las MIR es un proceso sustantivo para la planeación de los programas ya que estos consideran los resultados de la evaluación y del monitoreo y, con ello, realizan cambios importantes en la operación de sus programas; sin embargo, el proceso de planeación en el ámbito central, en específico de actualización de las MIR, suele ser llevado a cabo por los enlaces de planeación de las UR de manera descoordinada con los responsables de los programas, por lo que este producto pierde pertinencia al no reflejar necesariamente la realidad de los programas y no ser considerado para cambios sustantivos en los mismos.

Adicionalmente, si bien existe un esfuerzo para que la actualización de las MIR y de las FID concentre y propicie metas retadoras para impulsar los programas sectoriales y sustantivos de la SAGARPA, la falta de coordinación entre quienes elaboran esas matrices y fichas y quienes son los responsables de los programas, puede generar que la actualización de las metas, en una visión integral, no sean las de mayor impacto para el sector.

Con base en lo anterior, se considera que los productos obtenidos en el proceso de planeación pueden ser suficientes para el cumplimiento operativo de actualización de metas, indicadores y matrices, pero el grado de pertinencia depende del buen diseño de los mismos, esto si el alcance del P001 abarcara la planeación al interior de las UR.

iv. Recursos

El proceso de planeación en el ámbito central se concentra en gran medida en la DGPE, en particular, en la Subdirección de Evaluación, la cual está conformada solamente por dos personas de planta, y una persona de servicios sociales. En consecuencia, esto genera un cuello de botella para la eficiencia del proceso, sobre todo para los procedimientos de revisión y valoración de cada una de las MIR e indicadores tanto a nivel federal como estatal.

Con el trabajo de campo se detectó que las personas que integran la Subdirección de Evaluación poseen un perfil capacitado para el cumplimiento de las labores y, simultáneamente, han procurado que los enlaces en las UR mantengan un buen nivel de recursos humanos capacitados para la realización de sus funciones. En este sentido, la DGPE ha incentivado la implementación de talleres de capacitación en el ámbito central, ya sea por demanda o por detección específica de necesidades, e institucionalmente para el ámbito estatal.

En cuanto a la planeación en el ámbito estatal, existen dos figuras que parecieran enfocarse en las mismas funciones: a) Subdelegaciones de la SAGARPA y b) Comité Técnico Estatal de Evaluación.

A partir del trabajo de campo, se detectó que las Subdelegaciones no realizan un proceso de planeación, sino que pareciera que funcionan como área operativa que provee información de la planeación estatal hacia las oficinas centrales; en ese sentido, se considera que existe ineficacia en el aprovechamiento de los recursos humanos de esas oficinas y, en consecuencia, se estima que deberían ser redefinidas sus funciones y alcances.

Por su parte, los CTEE están integrados por el Delegado, los Subdelegados, el Secretario de Desarrollo Agropecuario del Estado, y es coordinado por un actor ajeno a la operación del programa, a quien se denomina Coordinador. Con el trabajo de campo, se obtuvo que los CTEE están inmersos en el proceso de planeación en el ámbito estatal, y son los actores que participan más activamente en cada una de las actividades. Es importante destacar que cuentan con un proceso de actualización de metas bien institucionalizado, por lo que se considera que son eficientes y eficaces en su implementación. Adicionalmente, dentro de los servicios de planeación a CTEE, la DGPE proporciona talleres de sensibilización y capacitación a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/componentes en concurrencia de recursos y con acuerdo específico, sobre el enfoque de una GpR (Gestión para Resultados), el cual se basa en un esquema teórico-práctico que permite revisar los conceptos de la Metodología del Marco Lógico y la Matriz de Indicadores como instrumento de planeación y gestión de los programas, lo que permite la actualización y mejora de las mismas. No obstante, el trabajo de campo en el ámbito estatal refleja rotación de personal lo que implica que el proceso de planeación siga un curso constante de mejora en su implementación, pero que se presta a retrasos en lo que el nuevo personal es capacitado.

v. Sistemas

- a) PASH: es el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que concentra información importante sobre el desempeño de dependencias y entidades gubernamentales. Dentro del PASH, se encuentra el Módulo PbR, el cual sirve para evaluar el desempeño, ya que es el portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda en el que se registra información de la MIR y las FID de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

En este proceso las MIR pasan por varias revisiones por parte de la DDPP, donde las mismas deben cumplir con los criterios de Alineación que emite la DGPE, y la SE analiza la MIR y revisa que el formato y que cada una de las fichas técnicas de los indicadores de la MIR estén debidamente requisitados para tener la versión final de la MIR. Si la Subdirección de Evaluación realiza observaciones, las señala mediante la herramienta activa comentarios en el archivo Excel. Después de ser atendidas todas las observaciones, el PASH es utilizado por parte de la SE para integrar la MIR de la UR dentro del mismo portal. Este portal es en donde se concentra la información más importante de las MIR y las FID, por lo que es un punto de referencia muy importante para realizar los siguientes procesos de monitoreo y evaluación.

Con el trabajo de campo, se obtuvo que el proceso para la revisión de la información relativa a las MIR y las FID, así como su captura en el PASH, lleva una minuciosa metodología en la que participan varios actores, por lo que se considera que el Portal sí concentra información valiosa para los siguientes procesos. No obstante, si bien la información recabada es sustanciosa, la descoordinación en la determinación de las MIR, por parte de los operadores y los responsables de los programas, puede afectar en el impacto de las MIR y las FID para lograr una mejora más trascendental en el sector.

- b) SURI: es el Sistema Único de Registro de Información de personas físicas y morales beneficiarias y usuarios de los programas y servicios de la SAGARPA, coordinado por la Oficialía Mayor del Ramo de dicha Dependencia del Ejecutivo Federal. En el proceso de planeación se utiliza este sistema para registrar las MIR y sus fichas técnicas por cada entidad federativa con el propósito de atender los compromisos del Programa de Gobierno Cercano y Moderno.

Con base en lo detectado en el trabajo de campo, los sistemas utilizados no presentan fallas y sirven para los fines que fueron creados; además, no se observaron problemas en el uso de estos sistemas, pero se considera que existe una falta de comunicación interna en la SAGARPA para difundir los distintos sistemas, así como su uso específico y el

aprovechamiento de la información que concentra. En este sentido, se considera que estos sistemas sirven como fuente de información para el proceso de monitoreo y como mecanismo de control para el mejor desarrollo de los procesos; sin embargo, conviene la difusión de los mismos entre los distintos niveles para su mejor aprovechamiento en el proceso de planeación.

vi. Coordinación

La vertiente institucional se realiza en cada cambio de sexenio, y no es ubicada, por los actores entrevistados, como parte del P001.

Para la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se encontró que a falta de una normativa clara sobre el alcance del P001, coexisten actividades de planeación dentro del marco del Programa con otras al interior de las UR que provienen de sus programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, para las que, además, cuentan con presupuesto establecido, lo que sugiere la necesidad de delimitar claramente el alcance del programa y establecer responsabilidades entre los actores participantes.

En lo referente a los ámbitos central y estatal, en el trabajo de campo se obtuvo que el proceso de planeación está sistematizado y bien desarrollado, por lo que en general se percibe como un proceso eficiente y eficaz. No obstante, se resaltó que en el ámbito estatal puede llegar a existir algún desacuerdo en la elaboración de metas y la FID, debido a que en la coordinación también participa el gobierno del estado correspondiente.

En cuanto a la planeación central, el trabajo de campo reflejó una descoordinación entre los operadores de los programas (quienes establecen las MIR) y los responsables de los programas. Esta descoordinación implica el riesgo de que las metas no reflejen la operación real o necesidades de los programas.

Para la planeación en el ámbito estatal, se observó que existe una buena coordinación entre los actores para que las MIR reflejen retos y metas importantes de mejora, así como sus resultados son considerados adecuadamente para la actualización de las MIR y los programas.

vii. Riesgos y controles

En la vertiente institucional se detectó el riesgo de que las metas de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia no se encuentren alineadas con las metas sectoriales. En este sentido, la desvinculación entre las metas puede generar incumplimiento de los objetivos Sectoriales y una política desarticulada o fragmentada. Al respecto, la DGPE emite comentarios para asegurar la vinculación de las MIR con los objetivos sectoriales.

Adicionalmente, mientras que la planeación institucional está a cargo de la CAS, la planeación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia es organizada por la DGPE y realizada al interior de las UR; en este sentido, se presenta el riesgo de una desvinculación entre la vertiente institucional y los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. Al respecto, con el trabajo de campo se obtuvo que, en la propuesta para el nuevo Reglamento Interior de la SAGARPA, se tiene contemplado que la DGPE absorba la planeación institucional, lo que facilitaría una visión integral del proceso.

Para el ámbito central, al interior de las UR, se detectó en el trabajo de campo el riesgo de pertinencia de las MIR debido a la descoordinación entre los operadores de los programas y sus responsables; no obstante, la DGPE señaló la importancia de procurar el involucramiento de los operadores de los programas en el establecimiento de las MIR. Cabe señalar que aún no se cuenta con un procedimiento específico para atender esta problemática, por lo que se considera importante el establecimiento de medidas precisas al respecto.

En el ámbito estatal, el riesgo se presenta en la coordinación con los gobiernos estatales, cuyos tiempos de rotación suelen no coincidir con los del gobierno federal y en general el personal no está capacitado en MML y GpR, este riesgo se atiende con un procedimiento de capacitación institucional cada trimestre, lo que ha resultado suficiente para mantener un perfil adecuado de los servidores públicos encargados de la planeación estatal.

viii. Opinión de actores

Para la vertiente institucional, algunos actores señalaron que faltaba una coordinación vertical entre los distintos niveles de tal forma que se procurara que los indicadores de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, centrales y estatales, se encaminaran hacia los objetivos sectoriales. Además, se considera que el proceso de planeación institucional sería de mayor impacto si éste no se realizara solamente al inicio

de un cambio de gobierno, sino durante ese gobierno también. Esto facilitaría el rediseño y elaboración de metas más retadoras y de mayor impacto.

Asimismo, en el trabajo de campo se observó inconformidad por la falta de recursos humanos e, incluso, tecnológicos para el mejor desempeño de la planeación de programas sustanciales, lo que constituye un riesgo para el cumplimiento puntual del procedimiento, pero también en la eficacia de la planeación.

Para el ámbito estatal se observa que los participantes en el proceso son tomados en cuenta para futuras mejoras y actualizaciones de las MIR y las FID, no obstante, hace falta que esto quede plasmado en la actualización de las MIR debido a que los operadores de los programas son ajenos a sus titulares y, en consecuencia, se cruza la visión en torno a los indicadores y su estrategia de mejora.

ix. Valoración general del proceso

Debido a que no existe un documento normativo para el P001 que delimite claramente su alcance, no es posible emitir una valoración general objetiva del proceso.

El proceso de planeación se presenta en dos vertientes: institucional y hacia los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en dos ámbitos: central y estatal. Dentro de las fortalezas identificadas se encuentran que los procedimientos están documentados, guardando congruencia entre la normatividad federal, y los manuales y lineamientos internos de la SAGARPA; además, la DGPE se ha comprometido a coordinar e impartir capacitaciones para mantener un perfil de los servidores públicos encargados de las actividades de planeación adecuado para desempeñar sus funciones. Resalta que, las actividades documentadas incluyen mecanismos de revisión y validación para asegurarse de generar instrumentos de planeación (MIR y Fichas) orientados a resultados. Finalmente, la figura del CTEE ha provocado un proceso de planeación estatal participativo que contempla los productos de los procesos de monitoreo y evaluación generando cambios en el diseño y en la operación de los programas.

Si bien, el proceso de planeación debiera estar articulado e integrado verticalmente en el que participaran los responsables operativos de los programas y componentes en sus distintos ámbitos, la evidencia de campo sugiere que la planeación institucional es ajena a la operación del P001, llevada a cabo por la CAS para el cambio de sexenio y con la única actividad intermedia de una capacitación de Talleres Estratégicos 2016, en el que se esperaba generar una visión integradora que no fue posible alcanzar del todo debido a una

deficiencia en la comunicación entre los directores generales de los programas y los enlaces operativos de planeación. Esta descoordinación corre el riesgo de generar que la política agropecuaria en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia esté fragmentada, donde, a falta de mecanismos integradores, la planeación al interior de los programas se pueda realizar sin considerar que forman parte de una política sectorial más amplia, que, pudiera limitarse con la inclusión de un indicador sectorial en sus MIR; además, se detectó desvinculación entre los componentes sin evidencia de mecanismos de planeación coordinada entre estos.

Aunado a este problema, existe una debilidad en la comunicación y coordinación entre los responsables de los programas y los enlaces de planeación, de tal manera que algunos procedimientos de planeación como la actualización de la MIR son llevados a cabo por los enlaces sin que los directores se involucren, o bien, encargando a otros actores la actualización de las ROP sin mecanismos de comunicación entre ellos, lo que repercute en Matrices que no reflejan, necesariamente, la realidad de los programas o no toman en cuenta los productos de la evaluación y el monitoreo para realizar cambios en el diseño de los programas. Además, se considera que, debido a la falta de una visión integral en la actualización de las MIR, ésta se realiza en varias ocasiones priorizando un cumplimiento operativo y no un rediseño que sea retador y propicie mejoras sustanciales en el sector y en la sociedad.

Si bien existe un esfuerzo importante para el cumplimiento de los tiempos programados, en algunas ocasiones la detección de recomendaciones surge después de los tiempos establecidos para la actualización de las metas. En este sentido, la DGPE solicita a la SHCP la apertura extraordinaria del sistema. A su vez, no se encontró evidencia ni documental ni de campo sobre la existencia de procedimientos de planeación estratégica de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, dentro de la operación del P001.

Finalmente, si bien en la planeación en el ámbito estatal destaca la buena coordinación con la DGPE y el compromiso de los actores, los cambios que estos pueden generar se quedan en el nivel operativo en sus propias entidades, teniendo poca incidencia en modificaciones sustanciales en el ámbito central de los programas y, menos aún, en la planeación a nivel institucional. Asimismo, en el ámbito estatal se pueden generar conflictos de visión, ya que participan tanto oficinas centrales de la SAGARPA como gobiernos estatales.

Cabe resaltar que, si bien se han enlistado importantes áreas de mejora en las actividades de planeación al interior de la SAGARPA, no es posible identificar si su atención correspondería o no al marco de acción del P001 o quedan dentro de las actividades de planeación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

B. Proceso de Monitoreo

Definición del proceso	<p>Este proceso se distingue en dos vertientes que deberían estar alineadas hacia los mismos objetivos, y que se relacionan con tres alcances de monitoreo:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Vertiente institucional: el proceso de monitoreo, que se refiere al alcance institucional, comprende el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial; así como cualquier sistema de monitoreo de la gestión integral de la política agropecuaria. b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: en el proceso de monitoreo se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el PASH, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR, en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. En esta vertiente se distinguen dos alcances de monitoreo: el que se realiza en la DGPE como apoyo para el reporte de indicadores, y la propia ejecución de las actividades al interior de los programas. 	
	Documentos normativos y operativos	Actores participantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para Dictaminar y Dar Seguimiento a los Programas Derivados del PND 2013-2018 (Lineamientos PND 2013-2018). • Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. • Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios (Lineamientos MIR). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Coordinación de Asesores (CAS) 1.2. Oficialía Mayor (OF) 2. Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) <ol style="list-style-type: none"> a. Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP) b. Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP) c. Subdirección de Evaluación

Documentos normativos y operativos	Actores participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019 (Lineamientos de los Estados). • Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018 (Criterios MIR). • Guía de Operación del Módulo de Presupuesto basado en Resultados y Evaluación del Desempeño Versión 2.0 • Instructivo para el Reporte de Avances en el Sistema de Seguimiento de Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo • Convenio de Coordinación Firmado con los Estados 2015-2018 	<ul style="list-style-type: none"> d. Dirección de Estudios y Financiamiento a Sistemas Producto (DEFSP) e. Departamento de Proyectos de Transferencia Tecnológica 3. Unidades Responsables (UR) correspondientes al Programa P <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Enlaces de Planeación 4. Delegaciones de la SAGARPA 5. Órganos Desconcentrados del Sector (OD) 6. Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Coordinación Estatal de Evaluación (CEE) 7. Gobiernos de los Estados <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGROS) o equivalente 8. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP) 9. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPpP) 9.2. Unidades de Evaluación de Desempeño (UED) 10. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 11. Secretaría de la Función Pública (SFP)
Listado de actividades	
<p>A nivel institucional, el proceso de monitoreo institucional está a cargo de la CAS, y comprende las siguientes actividades:</p>	

Listado de Actividades

- La CAS solicita a las UR correspondientes de los programas sectoriales el acopio de información sectorial para el reporte de avances.
- Validación de la información por parte del CA.
- Registro de avances de metas a nivel sectorial por parte de la CAS.

A nivel de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso de monitoreo en el ámbito central está a cargo de la DGPE, quien coordina las siguientes actividades:

- Registro²² en el Módulo PbR los avances de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño de las MIR y las FID, conforme a lo reportado por las UR. En caso de que el parámetro de semaforización catalogue al indicador en un rango de incumplimiento, se da una justificación en las secciones “Causa, Efecto y Otros Motivos”. Toda vez que la información registrada ha sido revisada y validada por la DGPE, para su posterior cambio de estatus en el Módulo PbR a “Revisión DGPOP”
- La DGPE envía la información validada a la DGPOP, quienes validan el registro del avance de la UR calificando el registro con el estatus de avance “Revisión SHCP” o, en su caso, realizan las recomendaciones convenientes a la UR y regresan la información al estatus de avance a “En registro”.
- Una vez calificado el registro con el estatus de avance “Revisión SHCP” por la DGPOP la SHCP a través de las DGPYP y la UED, en el ámbito de sus atribuciones, revisarán la información y, en su caso, remitirán recomendaciones a las DGPOP o equivalentes.
- En caso de que la SHCP a través de las DGPYP y la UED, en el ámbito de sus atribuciones, considere que los avances de los indicadores de desempeño son correctos, envían esta información al estatus de avance de “Flujo Concluido”. En el caso de que las recomendaciones realizadas por las UED no sean atendidas, no se da el estatus de “Flujo concluido”.

En el ámbito estatal, los servicios de monitoreo están a cargo del CTEE y comprenden las siguientes actividades:

- Seguimiento de Indicadores de la MIR del ejercicio y del ejercicio anterior conformado por:

Listado de Actividades

²² Cabe resaltar que el documento “Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018” mencionado, dan la responsabilidad de revisar, observar y validar las MIR a la DGPOP o una unidad equivalente, en el caso de la SAGARPA es la DGPE quien asume estas funciones.

- ✓ Cierre de Matrices de Indicadores del ejercicio anterior: se registra en el sistema informático el cierre definitivo de los indicadores, se valora el porcentaje de cumplimiento y su semaforización
- ✓ Monitoreo de Indicadores del ejercicio: se registra en el sistema informático el avance de los indicadores de cada MIR, a más tardar 17 días posteriores al cierre del periodo de acuerdo con la frecuencia de medición y metas establecidas. Una vez registradas, el CTEE envía el informe de avance correspondiente al porcentaje de cumplimiento de la meta con respecto a la planeada, a las áreas responsables de la operación de los programas.
- Trabajo de gabinete y de campo realizado por los CTEE para el requisito y compilación de la información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia de recursos²³ y/o acuerdo específico operados en su estado. De manera opcional, éste puede solicitar información física-financiera de los programas de la SAGARPA que operan con ejecución nacional.
- El CTEE elabora un Compendio Estadístico, a partir de solicitar la información física-financiera requisitada mencionada en inciso anterior. Asimismo, se completa la información estadística generada en ejercicios presupuestales anteriores para cada uno de los programas en Concurrencia de Recursos.
- Sistema de captura de Indicadores de Gestión: los CTEE alimentan el sistema sobre cada uno de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico, independientemente del proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E) que se decida realizar.

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores sectoriales • MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia actualizadas • Indicadores de gestión del Sistema de Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación.
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores sectoriales • Avance de indicadores de la MIR en el ámbito central y estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Evaluación
Productos del proceso	

²³ Si bien los lineamientos antes mencionados describen que dicha actividad puede involucrar a programas ejecutados en acuerdo específico, el trabajo de campo realizado mostró que los CTEE únicamente tienen participación con los programas en concurrencia de recursos.

<ul style="list-style-type: none"> Informe Trimestral de Avance de Metas de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. Compendio estadístico 	
<p>Sistemas utilizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de captura de Indicadores de Gestión 2017-2018 Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) Módulo PbR

i. Descripción de actividades

El proceso de monitoreo se refiere a la recopilación, validación y registro de los avances en el cumplimiento de metas en la SAGARPA. Así, se pueden distinguir dos vertientes:

- a) Vertiente institucional: el proceso de monitoreo comprende el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial; así como cualquier sistema de monitoreo de la gestión integral de la política agropecuaria.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno de la República; de manera específica, el artículo 26 de la Constitución establece que habrá un PND al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de la APF.

Conforme a lo señalado en el PND 2013-2018, el PND expone la ruta que el Gobierno de la República se ha trazado para lograr que México alcance su máximo potencial, y precisa los objetivos nacionales, metas, estrategias y prioridades de desarrollo, además de establecer las acciones específicas para alcanzarlas y proyectar los indicadores que permiten medir los avances obtenido.

En ese sentido, el PND 2013-2018 estableció una serie de indicadores para que la ciudadanía pueda dar seguimiento al desempeño del gobierno, e instruye a las dependencias de gobierno para que establezcan indicadores específicos dentro de los programas que emanen del PND 2013-2018. Por su parte, la Ley de Planeación prevé que la SHCP debe cuidar que el PND y los programas que deriven de éste, mantengan congruencia en su elaboración y contenido, verificando los resultados de su ejecución.

Con base en lo anterior, en junio de 2013 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación los Lineamientos para Dictaminar y Dar Seguimiento a los Programas Derivados del PND 2013-2018, cuyos objetivos son: a) Establecer los elementos y características que deberán contener los programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales que deriven del

PND 2013-2018; b) Dar a conocer el procedimiento a través del cual las dependencias deberán someter a dictamen de la SHCP los programas a su cargo que deriven del PND 2013-2018; y c) Determinar los criterios para el proceso de seguimiento de los programas derivados del PND 2013-2018.

De manera particular, el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 de la SAGARPA en su artículo 9° establece que “El Ejecutivo Federal, a través de la SHCP, dará seguimiento a los avances de las dependencias y entidades de la APF en el logro de los objetivos y metas del Plan y sus programas, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño previsto por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria”. Asimismo, establece que la SHCP “publicará la información relacionada con el seguimiento a que se refiere el párrafo anterior, en el Portal de Transparencia Presupuestaria de la SHCP”.

Finalmente, el Reglamento Interior de la SAGARPA establece que algunas de las atribuciones de la DGPE son: el desarrollo y coordinación de la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría; generar mecanismos de información, seguimiento y evaluación de políticas y programas a cargo de la Secretaría y las entidades paraestatales sectorizadas; asesorar a la entidades federativas en la planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos, de acuerdo a las políticas establecidas por la Secretaría; establecer y coordinar los sistemas de monitoreo y evaluación de los programas a cargo de la Secretaría, así como dar seguimiento a los indicadores de resultados; entre otros.

A partir del trabajo de campo, se encontró que el proceso de monitoreo institucional se realiza de manera anual, con base en los Lineamientos para Dictaminar y Dar Seguimiento a los Programas Derivados del PND 2013-2018, así como en los Lineamientos MIR.

Con base en el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario (2013-2018), SAGARPA cuenta con los siguientes indicadores sectoriales:

- a. Participación de la producción nacional en la oferta total de los principales granos y oleaginosas (maíz, trigo, frijol, arroz, sorgo y soya)
- b. Productividad laboral en el sector agropecuario y pesquero
- c. Tasa de crecimiento del PIB agropecuario y pesquero
- d. Volumen de producción con cobertura de riesgos de mercado del total de la producción comercializada elegible
- e. Índice de eficiencia en el uso del agua (Ahorro de agua por hectárea de riego tecnificado versus riego no tecnificado)

- f. Rendimiento de maíz en áreas de temporal
- g. Porcentaje del territorio nacional conservado libre de la mosca de la fruta

La CAS es la encargada de calcular estos indicadores de manera anual, a partir de la información que le proporcionan directamente los encargados de los programas, sin que la DGPE intervenga en ese proceso. Asimismo, la CAS se encarga de registrar el seguimiento en el portal de internet www.transparenciapresupuestaria.gob.mx, y el avance de estos indicadores se capturan en un sistema de seguimiento de todos los programas emanados del PND, sistema que es emitido por la UED. Este sistema tiene relación directa con el PASH, toda vez que los indicadores a nivel de fin que están en el PASH son comunicados desde aquel sistema de seguimiento que utiliza la CA.

Al respecto, los Lineamientos de MIR señalan que las Dependencias y Entidades deben reportar los avances de los indicadores sectoriales en los términos que establezca la SHCP, la cual incorpora la información en el Módulo PbR, el cual es un Módulo para la Evaluación del Desempeño del PASH en el que se registra la información de las MIR y las FID de los Programas presupuestarios de la APF. Cabe precisar que en este proceso de registro de avances no intervienen las UR.

Por otro lado, además de los indicadores sectoriales y la MIR del P001, hay indicadores de gestión (presupuestal) a los que también se les da seguimiento.

Es importante precisar que, con base en la información recabada en el trabajo de campo, la DGPE se creó en 2002 como parte del área staff del Secretario de la SAGARPA, pero fue en 2010 cuando se cambió como parte de la Subsecretaría de Alimentación y Competitividad; en ese momento, la DGPE se quedó a cargo del monitoreo a nivel de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia centrales y estatales, en tanto que la Coordinación de Asesores se quedó con la responsabilidad del monitoreo institucional. Posteriormente, en 2017, el Oficial Mayor se percató de la funcionalidad transversal de la DGPE y, a partir del ejercicio presupuestal 2018, se le considera como una dirección adscrita a la Oficialía Mayor. Cabe señalar que, si bien el proceso de monitoreo institucional lo lleva a cabo la CAS en la actualidad, existe una propuesta para un nuevo Reglamento Interno de la SAGARPA con el cual se facultaría a la DGPE para realizar ese monitoreo.

Los actores entrevistados en el trabajo de campo señalan que el monitoreo sectorial se lleva a cabo fuera del marco de acción del P001, sin tener un documento normativo que así lo sustente.

- b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: en el proceso de monitoreo en el ámbito central y estatal se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el PASH, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR, en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. En esta vertiente se pueden identificar dos alcances: el que corresponde a la coordinación de las actividades propias del monitoreo de programas, a cargo de la DGPE, y la realización de estas actividades al interior de los programas, a cargo de los enlaces de los programas.

La vertiente de monitoreo de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia se divide, a su vez, en el monitoreo en el ámbito central y en el ámbito estatal.

En el ámbito central, la SHCP emite cada año los Lineamientos de MIR, para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios (Lineamientos de MIR), con el que se regula el calendario para el registro de avances en el cumplimiento de las metas de la Matriz de Indicadores del Desempeño (MIR) y de las Fichas de Indicadores del Desempeño (FID).

Con base en los Lineamientos de MIR, se integran informes trimestrales sobre los avances físico y financiero de los programas y proyectos aprobados en el PEF del ejercicio. El procedimiento es el siguiente: la DGAPE registra en el Módulo PbR los avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño de las MIR y las FID, de conformidad con la unidad de medida y la frecuencia de medición registrada para el ciclo presupuestario. Al respecto, es importante precisar que en el trabajo de campo se detectó que los avances de los indicadores son capturados por la DGPE o, en caso de que ésta lo considere conveniente, es capturado por la UR respectiva, si el personal cuenta con la capacidad y experiencia suficiente para hacerlo.

Para el caso de los indicadores que registren inferiores y/o superiores a lo programado, se debe registrar la justificación de tales variaciones “Causa, Efecto y Otros Motivos”; toda vez que la información registrada ha sido revisada y validada por la DGAPE, para que cambie su estatus de avance dentro del Módulo PbR a “Revisión DGPOP”. En consecuencia, la DGAPE puede dar recomendaciones a la UR y regresar la información a estatus “En registro”.

Una vez atendidas las posibles recomendaciones y que sea validado por la DGPOP, esa Dirección cambia el estatus a “Revisión SHCP”. Después, la SHCP revisa la información y puede emitir recomendaciones para su atención por parte de la UR. Una vez atendidas esas posibles recomendaciones y que la SHCP, a través de la DGPYP correspondiente y la UED,

valide la información, esa Secretaría puede cambiar el estatus a “Flujo concluido”. Asimismo, en el Manual de Procedimientos de la DGAPE, se establece que la Secretaría debe integrar la información relativa al avance de cumplimiento de metas; las áreas de SAGARPA y Órganos desconcentrados publican dicha información en su página de internet y la integran a los informes correspondientes en términos de las disposiciones aplicables.

Para el ejercicio 2018 y a manera de ejemplo, el proceso de registro de avances se realiza conforma al siguiente calendario establecido en los Lineamientos MIR:

Tabla 15. Calendario para el registro de avances de los indicadores de la MIR 2018

	Módulo PbR					Módulo Cuenta Pública	
	abril	junio	julio	octubre	enero	febrero	Marzo
Informe/ Acción	1 Trim	Informe Art. 42	II Trim e Informe de Avance de Gestión Financiera	III Trim	IV Trim	Cuenta Pública	
1. Registro de avances por parte de las UR	2 al 12	1 al 12	2 al 12	1 al 11	2 al 11	De conformidad con el calendario de actividades que establezca la Unidad de Contabilidad Gubernamental	
2. Validación de avances por parte de las DGPOP o equivalentes	2 al 17	1 al 15	2 al 17	1 al 16	2 al 16		
3. Revisión de avances y emisión de recomendaciones por parte de las DGPYP y la UED, en el ámbito de sus atribuciones.	2 al 20	1 al 20	2 al 20	1 al 19	2 al 21		
4. Atención de recomendaciones por parte de las DGPOP o equivalentes	2 al 24	1 al 22	2 al 24	1 al 23	2 al 23		
5. Cierre del sistema por parte de la UED.	24	22	24	23	23		

La apertura del Módulo PbR se lleva a cabo solamente para registrar avances del periodo en curso y, en caso de que hubiera diferencia entre los avances registrados y las metas ajustadas, las UR deben justificarlo con documentos anexos al Módulo PbR. Adicionalmente, la UED y el CONEVAL pueden solicitar memoria con la metodología, mecanismo y/o procedimiento con los que se establecen las metas de los indicadores.

Con la investigación de campo, se corroboró que trimestralmente la DGAPE es la encargada de dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de indicadores y metas. A partir de un formato en Excel elaborado por esa Dirección General, las UR envían toda la información

sobre el avance, y los cálculos que den medición en el cumplimiento. Esto es revisado por la DGAPE, se analizan las causas y los efectos del avance, y puede emitir comentarios a las UR.

Dependiendo del grado de madurez²⁴ en el proceso, algunas UR pueden capturar los avances calculados en el PASH; en los demás casos, será la DGAPE la que realiza dicha captura y, además, la encargada de validar la información. Posteriormente, la DGPOP revisa y da su validación para que, finalmente, la SHCP, a través de la DGPYP o la UED, realice otros comentarios y/o valide la información y concluya el proceso. Cabe precisar que la DGPE solamente da seguimiento a indicadores de la MIR.

En la revisión de los avances, la DGAPE puede convocar a reuniones o realizar llamadas telefónicas con las UR para analizar aquellos casos en los que se observe un retraso en el cumplimiento. En esas circunstancias, la DGPE puede realizar propuestas de ajuste de metas debido a que el Órgano Interno de Control exige esas actividades, pero la decisión final recae en las UR respectivas.

Conforme al trabajo de campo, se detectó que la revisión de estos avances se enfoca principalmente en los indicadores más relevantes (alrededor de 29 indicadores de 300), los cuales están establecidos en los COCODIS.

Conforme al trabajo de campo, se detectó que en el ámbito central el proceso cumple con los tiempos señalados y los resultados del monitoreo de indicadores aportan valiosa información al interior de las UR que pudiera ser utilizada para la mejora en el diseño y operación de los programas/componentes; sin embargo, esos resultados se han quedado considerados sólo a nivel operativo sin tener efectos en la planeación que sigue siendo inercial. En este sentido, se considera que el proceso de monitoreo aún no es pertinente pues sus productos no generan mejoras en el programa y sigue siendo un área de oportunidad el aprovechamiento de estos resultados.

En cuanto al ámbito estatal, con base en los Lineamientos de los Estados, los servicios de monitoreo y seguimiento de indicadores de la MIR en el ámbito estatal están a cargo del CTEE.

²⁴ En este sentido, “madurez” se refiere a la habilidad de la UR sobre el dominio del sistema PASH, y a su vez, a la experiencia que ésta tenga en la elaboración de los informes trimestrales sobre el cumplimiento de los indicadores y metas de los programas, los cuales deben ser ingresados al sistema antes mencionado. La elección sobre si la UR cuenta o no con la madurez es exclusivamente de la DGPE.

Con base en los Lineamientos de los Estados, el proceso de monitoreo en el ámbito estatal comprende los siguientes subprocesos:

- a) El cierre de matrices del ejercicio anterior: se registra en el sistema informático²⁵ el cierre definitivo de los indicadores, se valora el porcentaje de cumplimiento y su semaforización.

Los parámetros de semaforización permiten dar seguimiento, realización de la evaluación adecuada y, a su vez, contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones, con base en la identificación de si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o el esperado. Para la definición de los parámetros se debe tomar en cuenta el sentido del indicador, y éste debe reflejar la desviación respecto a las metas planeadas en las mismas unidades de medida en las que se estableció. Los rangos que permiten identificar las desviaciones con respecto a la meta son los siguientes:

- Rango aceptable (verde): el valor alcanzado de la meta se mantiene dentro del rango establecido.
 - Rango con riesgo (amarillo): el valor alcanzado de la meta tiene una desviación mayor que el rango aceptable respecto a la meta planeada, lo que puede implicar riesgos en la consecución del objetivo que se pretende lograr.
 - Rango crítico (rojo): el valor alcanzado está fuera del rango con riesgo, por lo que se considera que la meta planeada tiene una falla de planeación o se encuentra en un estado crítico
- b) El monitoreo de indicadores del ejercicio actual: se registra en el sistema informático²⁶ el avance de los indicadores de cada MIR, a más tardar 17 días posteriores al cierre del periodo de acuerdo con la frecuencia de medición y metas establecidas.
- c) Los CTEE alimentan el Sistema de captura de Indicadores de Gestión, del ejercicio anterior y del ejercicio actual, sobre cada uno de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos, independientemente del proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E) que se decida realizar. La validación de esta información está a cargo de la DGPE, a través de la Subdirección de Evaluación.

²⁵ Sistema de captura de Indicadores de Gestión 2017-2018.

²⁶ Sistema de Indicadores de Gestión 2017-2018.

- d) El Informe de avance: Una vez registradas en el sistema, el CTEE envía el informe de avance correspondiente al porcentaje de cumplimiento de la meta con respecto a la planeada, a las áreas responsables de la operación de los programas en el ámbito estatal;
- e) Trabajo de gabinete y de campo realizado por los CTEE para el requisito y compilación de la información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia de recursos en su estado. De manera opcional, éste puede solicitar información física-financiera de los programas de la SAGARPA que operan con ejecución nacional.
- f) La elaboración del Compendio Estadístico: el CTEE elabora un Compendio Estadístico, a partir de la información física-financiera requisitada sobre la operación de cada uno de los programas/ componentes en concurrencia de en su estado. Asimismo, se completa la información estadística generada en los dos ejercicios presupuestales anteriores para cada uno de los programas en Concurrencia de Recursos.

Con el trabajo de campo, se observó que en la mayoría de los casos el encargado del proceso de monitoreo es el CTEE; en algunos se señaló que era en coordinación con la DGPE, con las Subdelegaciones, con la Secretaría de desarrollo agropecuario estatal y/o con los responsables de los programas/componentes. Asimismo, se detectó que el monitoreo que realizan es de campo, a través del uso de un instrumento de levantamiento previamente analizado por la FAO, que consiste en encuestas aleatorias con los beneficiarios o ejecutores de los programas, cuya información se concentra en el sistema FAO/SAGARPA, pero no se utiliza el PASH.

A diferencia del monitoreo en el ámbito central, los actores involucrados en el ámbito estatal consideran que los resultados derivados del monitoreo sí influyen en un cambio en el diseño y operación de los programas.

ii. Insumos

Los insumos de este Proceso son productos del proceso de planeación: los indicadores sectoriales, las MIR o de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el ámbito central y estatal y, a su vez, a los indicadores de gestión cargados en el sistema de captura de Indicadores de Gestión 2017-2018.

- **Indicadores sectoriales:** Con base en el trabajo de campo se detectó que la CAS es la encargada de realizar el seguimiento a los indicadores sectoriales, así como de reportar su avance en el sistema de seguimiento de programas emanados del PND, esta actividad se realiza fuera de la operación del P001
- **Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas sustantivos:** La MIR es una herramienta de planeación que tiene por objetivo establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios, así como definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental. Para ello, la MIR establece el problema central, genera indicadores para medir sus resultados, define medios para verificar esos resultados, y describen los posibles riesgos que podrían afectar la ejecución del programa. La SAGARPA en el ámbito central actualiza cada año 33 MIR que, además de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, incluyen a la propia MIR del P001.
- **Matrices de indicadores para Resultados (MIR) en el ámbito estatal:** Por su parte, para el ámbito estatal existe una coordinación en conjunto entre la DGPE, las UR correspondientes a los programas de la SAGARPA, los CTEE y la CAS, de acuerdo con el marco de los lineamientos o documentos normativos en los que se base cada una de esa información y que se ve realizada a través de los diferentes Sistemas con los que se opera en el Proceso descrito anteriormente.

El alto grado de sistematización permite que los insumos cuenten con diversas fases de validación, lo que, a su vez, permite el registro y actualización continua de las MIR de cada uno de los programas en concurrencia que operan con el Acuerdo Específico 2018²⁷.

EL trabajo de campo realizado mostró un grado de satisfacción en el procedimiento de recolección de información, así como las aportaciones de ésta, por lo que se considerada suficiente y pertinente.

- **Indicadores del Sistema de Indicadores de Gestión:** Se refieren principalmente a indicadores sobre la operación del programa, por ejemplo, en cuanto a gasto y producción.

²⁷ Convenio de Coordinación Firmado con los Estados 2015-2018; éste corresponde a lo dispuesto en los convenios de coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable por la SAGARPA y cada una de las Entidades Federativas en materia de evaluación externa.

La pertinencia y suficiencia de los insumos dependerá de la calidad de las matrices y de los indicadores, es decir, los insumos son pertinentes cuando propician a que se generen matrices que cumplan con las características deseadas en cuanto a la lógica vertical y horizontal.

iii. Productos

Existen tres productos relacionados al Proceso de Monitoreo:

- a) Reporte de indicadores sectoriales: que está a cargo de la CAS y está fuera del programa P001.
- b) Avance de los indicadores de las MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el cual se divide para el ámbito central y para el ámbito estatal:
 - i. Para el ámbito central se realiza un informe trimestral que es coordinado por la DGPE y las UR.
 - ii. Para el ámbito estatal es reportado por los CTEE en sus programas correspondientes para el ámbito estatal.

La automatización del proceso, así como lineamientos y documentos normativos, permite el constante registro de los avances de los programas de la SAGARPA en concurrencia.

- c) El compendio estadístico elaborado por el CTEE correspondiente; éste consiste en un trabajo de gabinete en donde se requisita la información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia específico operados en su estado. Para el seguimiento de las actividades de los años anteriores, éste se complementa con la información estadística generada en dichos años; el registro de la información del avance realiza de manera trimestral a más tardar 17 días posteriores al cierre del periodo. De manera opcional, el producto puede incluir la información física-financiera de los programas de la SAGARPA que operan con ejecución nacional, sin embargo, esto depende de la disponibilidad de la información en el momento.
- d) Avance de los indicadores del Sistema de Indicadores de Gestión.

Con respecto a los ámbitos central y estatal, los productos permiten el avance en la ejecución del Proceso de Monitoreo, pues se realiza el seguimiento de manera oportuna y en tiempo de los avances de los programas realizados por la SAGARPA referentes al

Programa P. Sin embargo, la valoración en lo referente al uso de los mismos depende del alcance que se dé al Programa, si éste se limita a las acciones de apoyo de la DGPE, entonces los productos son utilizados como insumos en las actividades de apoyo a la planeación, pero si el alcance se extiende hacia los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, entonces los productos del monitoreo pueden no ser considerados para la mejora de los Programas por los tomadores de decisiones.

Para el ámbito estatal, se detectó en el trabajo de campo satisfacción en que los resultados obtenidos del proceso de monitoreo son considerados para la actualización de indicadores de las MIR, lo que permite la mejora de los programas; en ese sentido, al ámbito estatal se considera que el proceso de monitoreo es suficiente y pertinente.

iv. Recursos

Para la ejecución del Proceso de Monitoreo, el trabajo de campo realizado mostró opiniones de diversas entre los diferentes niveles de la SAGARPA; en lo referente a los recursos tecnológicos, dichos recursos pueden considerarse como la mayor fortaleza del proceso, ya que la sistematización y automatización del Proceso permite la entrega pertinente de la información en tiempo y forma, que, a su vez, crea un constante proceso de validación de la misma. Además, se identificó que el personal involucrado cuenta con los conocimientos necesarios, así como lineamientos y guías de operación para el uso de los sistemas que les apoyan.

En ese sentido, el trabajo de campo permitió identificar que los recursos de personal son insuficientes de acuerdo con la perspectiva de los actores del Proceso de Monitoreo, debido a que la demanda de trabajo puede sobrepasar en ciertos periodos al personal disponible. Aunado a ello, la rotación de personal limita la eficiencia del proceso debido a la necesidad de una capacitación previa al inicio de las labores necesarios para el desarrollo del Proceso de Monitoreo. Por otro lado, pese a que los recursos destinados para el trabajo de campo en lo referente al acopio de información de los programas/componentes es suficiente en el ámbito estatal, éste puede tardar en llegar, retrasando con ello la elaboración del compendio estadístico elaborado por los CTEE.

v. Sistemas

La automatización y sistematización del Macroproceso de Planeación es, sin duda, una de las mayores fortalezas que existen en la operación del Pp 001 que permite el desarrollo eficiente de sus procesos. Los sistemas que se utilizan para el Proceso de monitoreo permiten llevar a cabo las actividades de manera oportuna, cumpliendo siempre con los tiempos programados en los lineamientos y documentos normativos aplicables. Además, como parte de dicha fortaleza se cuenta con que, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos, herramientas y capacitación, en caso de ser necesaria, para la operación de los mismos de manera eficiente. Asimismo, la sistematización permite un constante monitoreo debido al registro de la información, permitiendo en gran medida una reducción en los costos de tiempo y recurso a los que se tendría que recurrir para el envío de información y documentación correspondiente para el correcto desarrollo de los procesos del Macroproceso de Planeación.

En ese sentido, para el desarrollo del Proceso de Monitoreo fueron identificados 3 sistemas tanto en el trabajo de campo como en la revisión documental, siendo éstos los siguientes:

- Módulo PbR.
- Sistema de Captura de Indicadores de Gestión 2017-2018
- Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)

El primero se relaciona al proceso de integración de los informes correspondientes sobre los avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño de los programas registrados en las MIR, de conformidad con la unidad de medida y la frecuencia de medición registrada para el ciclo presupuestario 2018. Se entiende por Módulo PbR al Módulo PbR – Evaluación del Desempeño del portal Aplicativo de la SHCP en el que se registra información de las MIR de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, en este caso siendo los específicos aquellos en concordancia con el Pp P001.

La apertura del Módulo PbR se lleva a cabo solamente para el registro de avances del periodo calendarizado, negando el permiso para el registro de avances en periodos anteriores. El Módulo PbR tiene como principal objetivo el apoyar el registro de información para el proceso de captura y mejora de la calidad de las Matrices de Indicadores para Resultados por parte de las Dependencias y Entidades, así como para que las mismas emitan sus recomendaciones a las entidades encargadas de la revisión de los Programas Presupuestarios.

Por su parte, el Sistema de Captura de Indicadores de Gestión 2017-2018 se relaciona con registro de información relacionada al seguimiento de los indicadores de la MIR del

ejercicio y ejercicio anterior, siendo éste un sistema de apoyo para el compendio de información por parte de los CTEE. Por otro lado, el PASH es el portal aplicativo de la SHCP, el cual funge como aplicación informática mediante el cual las entidades federativas, municipio y demarcaciones reportan sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos con los recursos federales transferidos mediante aportaciones, subsidios y convenios de descentralización y reasignación.

vi. Coordinación

El trabajo de campo y documental realizado muestra que la coordinación necesaria para el Proceso de Monitoreo se lleva a cabo principalmente a través de los sistemas antes mencionados, debido a que son la forma de contacto más inmediata, aunque de igual manera se utilizan oficios, correos electrónicos y llamadas telefónicas como vías alternas para el desarrollo del Proceso. La información generada durante el mismo es respaldada de manera digital.

El trabajo de campo mostró, si bien el monitoreo institucional, no es considerado por los actores entrevistados como parte del P001, no se detectó alguna actividad de monitoreo para la complementariedad entre los programas que generara un mayor impacto en el desarrollo del sector ni en el aprovechamiento de los resultados obtenidos en este seguimiento para el rediseño o mejora de las metas sectoriales.

En lo referente a los ámbitos central y estatal, el trabajo de campo muestra un sentimiento de satisfacción entre las Unidades Responsables y la DGPE en lo referente al proceso y forma en que se desarrolla; por lo general, mencionan que no encuentran problemas relacionados con los mecanismos de monitoreo, y que la información se presenta en el tiempo y forma correspondiente a los lineamientos y normatividad aplicable.

vii. Riesgos y controles

Para el nivel institucional, se detectó el siguiente riesgo:

- a) Debido a que el monitoreo sectorial se lleva a cabo por la CAS y el monitoreo de programas en el ámbito central y estatal se lleva a cabo por las UR responsables y se coordina por la DGPE, existe el riesgo de que exista una desvinculación entre ambos sin generar un monitoreo integral que permita conocer la situación global de la política sectorial y no solo dar seguimiento fragmentado a los programas.

Para el ámbito central, se encontraron los siguientes riesgos:

- a) En el trabajo de campo se detectó que el diseño y actualización de las MIR pueden no reflejar la realidad de los programas, debido a:
 - a. Los resultados de los indicadores pueden no ser tomados en cuenta debido a que existe una descoordinación entre quienes elaboran las MIR y reportan los avances a nivel operativo, y quienes son los responsables de los programas y pueden tomar decisiones. En este sentido, los segundos pueden considerar que no es importante o trascendental la Matriz de Marco Lógico.
 - b. En el trabajo de campo se detectó que a veces las recomendaciones para la mejora de los indicadores pueden no ser tomadas en cuenta por las UR debido a cuestiones presupuestales, lo que repercute en el riesgo de no contar con buenos indicadores y, en consecuencia, se afecte al proceso de monitoreo.

Para el ámbito estatal, se observaron los siguientes riesgos:

- a) Existe el riesgo de que los indicadores estatales no reflejen la realidad de los programas, o bien, que no sean las metas más retadoras que podrían diseñarse. Esto debido a:
 - i. En este nivel también participa el gobierno estatal, lo que en principio supone el riesgo de visiones distintas sobre los indicadores estatales.
 - ii. La rotación de personal es distinta al que se observa para el ámbito central. En este sentido, esta descoordinación supone el riesgo de retrasos en el monitoreo y en el uso de sistemas compartidos.
La rotación del personal de manera continua también propicia la falta de seguridad en que dichos actores conozcan los manuales, guías de operación y lineamientos de los diferentes sistemas o procedimientos para la realización de las actividades del Proceso de Monitoreo.
- b) Debido a que el monitoreo en el ámbito estatal se realiza en campo, esto implica recursos económicos que podrían quedarse cortos o no contar con ellos para realizar las actividades de seguimiento y de recolección de información. A su vez, la información obtenida en el trabajo de campo no puede ser validada en su veracidad y confiabilidad, sumado que el tiempo de su recolección depende de la disponibilidad de los beneficiarios y/o ejecutores de los programas.

No obstante, los riesgos descritos podrían no estar dentro del ámbito de acción del P001, si el alcance del mismo se limita a las acciones de apoyo de la DGPE para realizar en tiempo y forma el monitoreo y reporte de avance de indicadores, donde la calidad de los insumos y

el uso que se le dé a los productos entrarían en las responsabilidades de las UR con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia y fuera de la injerencia de la DGPE.

En general, el monitoreo es parte de un proceso completamente sistematizado, por lo que un riesgo también sería que fallara alguno de los sistemas que lo anteceden. No obstante, en ese caso el mantenimiento de esos sistemas no es competencia de alguna de las UR del Pp P001, por lo que no se podría controlar esta situación. En lo referente a la confiabilidad de la información recabada para la elaboración del compendio estadístico, el trabajo de campo no encontró evidencia sobre acciones de control realizadas por la SAGARPA para la mitigación de dicho riesgo.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en que se ejecuta el proceso. Una opinión generaliza que se logró percibir, especialmente en el ámbito estatal, es la opinión favorable del resultado del monitoreo, puesto que permite la identificación de áreas de oportunidad de los programas, e incide en la mejora de los mismos. A su vez, la información generada durante el Proceso es enviada a la DGPE, lo que funge como herramienta para la realización de algún cambio en el diseño y/u operación de los programas componentes.

No obstante, si bien una de las fortalezas del Proceso de Monitoreo es el reflejo de los indicadores institucionales sobre la situación del sector a nivel macro, la opinión de los actores recabada mediante el trabajo de campo es la necesidad de propiciar una mayor comunicación y coordinación en los tres niveles antes mencionados, con la finalidad de impulsar un monitoreo integral que repercuta en un mayor impacto en el sector. Asimismo, aunque los actores consideran que el proceso de monitoreo es eficiente y cumple con los tiempos programados, señalan que un área importante de oportunidad es el aprovechamiento de los resultados que se obtienen en este proceso, de tal forma que sean utilizados para la mejora en el diseño y operación de los programas.

ix. Valoración general del proceso

Debido a que no existe un documento normativo para el P001 que delimite claramente su alcance, no es posible emitir una valoración general objetiva del proceso.

El Monitoreo es un proceso relevante dentro del Macroproceso de Planeación, ya que permite atender y cumplir con las solicitudes de información realizadas por la SHCP sobre los avances de los programas, y una vez obtenida la información, llevar a cabo planeación para el mejoramiento y estructuración de los mismos.

Una de las fortalezas del Proceso de Monitoreo se liga al elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Los sistemas internos y externos de la SAGARPA permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos claros que se apegan a la normatividad. Además, para el manejo de dichos sistemas, los actores involucrados cuentan con los conocimientos e instrumentos necesarios que les permiten operar de manera eficiente.

Otra fortaleza percibida, es el compendio estadístico resultante del proceso y elabora por los CTEE; éste contiene la información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia de recursos y/o acuerdo específico operados en el estado. Dicho compendio, realizado de manera sistemática durante el proceso, proporciona a los tomadores de decisiones y principales partes interesadas información oportuna sobre el grado de avance en el logro de los objetivos de una intervención en curso, siendo de gran relevancia en el ciclo de vida de los programas públicos.

Sin embargo, la falta de recursos humanos en la DGPE representa una limitante para el correcto desarrollo del proceso, condicionando la actuación de los involucrados en él, debido a que las exigencias de las actividades pueden llegar a sobrepasarlos, y a su vez, deben capacitar al nuevo personal que es integrado al momento de existir una rotación laboral. Dicha cuestión significa de igual manera un riesgo para la eficacia del Proceso de Monitoreo.

Por lo anterior, se considera que el Monitoreo en la vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia es suficiente puesto que se cumple con el objetivo de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en la planeación y mejora del diseño y operación de los programas en el ámbito central y estatal, no obstante, se detectaron importantes áreas de oportunidad, entre ellas destaca que no se cuenta con instrumentos que permitan monitorear la política de manera integral y la articulación de los programas entre sí, entre componentes y entre niveles, además, si bien en el ámbito estatal los resultados del monitoreo son considerados para mejorar la operación de los programas, no se encontró evidencia suficiente, ni documental ni de campo, para afirmar que la información generada en el monitoreo realmente sea utilizada en la planeación a nivel sectorial y central de todos los programas presupuestarios

sustantivos y en concurrencia; por tal motivo no puede afirmarse que este proceso sea pertinente.

Cabe resaltar que, si bien se han enlistado importantes áreas de mejora en las actividades de monitoreo al interior de la SAGARPA, no es posible identificar si su atención correspondería o no al marco de acción del P001 o quedan dentro de las actividades de monitoreo a nivel sectorial o dentro de las actividades al interior de las UR que responden por los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

C. Proceso de Evaluación

Definición del proceso	<p>Este proceso se distingue en dos vertientes que debieran estar alineados hacia los mismos objetivos:</p> <p>a) Vertiente institucional: es el proceso que comprende todas las actividades necesarias para evaluar la política sectorial de manera integral, así como asumir, de manera institucional, aspectos de mejora y su seguimiento.</p> <p>b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: es el proceso que define la agenda de evaluación externa de los Programas presupuestarios, así como se definen las metodologías o los TdR, se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se definen Aspectos Susceptibles de Mejora y se les da seguimiento. La organización de estas actividades corresponde a la DGPE, en tanto que su realización se relaciona con el alcance al interior de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.</p>	
Documentos normativos y operativos	Actores participantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE). • Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019 (Lineamientos de los Estados) • Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal 2018 • Programa Anual de Evaluación de 2016 (PAE 2016) • Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño • Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (Lineamientos para la Evaluación) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Oficialía Mayor (OM) 2. Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) 3. Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP) <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Dirección de Diagnóstico y Planeación de Proyectos (DDPP) 3.2. Subdirección de Evaluación (SE) 4. Dirección de Estudios y Financiamiento a Sistemas Producto (DEFSP) 5. Departamento de Proyectos de Transferencia Tecnológica (DPTT) 	
Documentos normativos y operativos	Actores participantes	

<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo para el Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora derivado de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. 	<ol style="list-style-type: none"> Unidades Responsables (UR) <ol style="list-style-type: none"> Enlaces de Planeación Delegaciones de la SAGARPA Órganos Desconcentrados del Sector (OD) Delegaciones de la SAGARPA <ol style="list-style-type: none"> Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) Gobiernos de los Estados Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGROS) o equivalente Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) <ol style="list-style-type: none"> Unidad de Evaluación de Desempeño (UED) Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) Secretaría de la Función Pública (SFP)
--	---

Listado de actividades

El proceso de evaluación institucional no está documentado ni cuenta con una periodicidad, pero implica las siguientes actividades:

- Evaluación de los Programas Sectoriales.
- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora a nivel sectorial.

Los servicios de evaluación en el ámbito central son coordinados por la DGPE, con base en el Plan Anual de Evaluación (PAE) determinado por CONEVAL y la UED de la SHCP y se compone de dos subprocesos principales:

- Evaluación de los Programas.
- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Los servicios de evaluación en el ámbito estatal son coordinados por el CTEE y comprenden las siguientes actividades:

- Monitoreo y Evaluación de los Programas/componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico.
- Conclusión de Evaluaciones anteriores.

Listado de actividades

- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Monitoreo y Evaluación Estatal: el CTEE debe dar seguimiento semestral a los ASM y recomendaciones derivados de los informes de las evaluaciones externas y/o de los Compendios de Indicadores de Gestión y Resultados 2015 y 2016 que no hayan sido atendidos, y los que resulten en 2017, hasta su conclusión. El avance se registra en el sistema informático correspondiente.

En particular, la coordinación para la contratación, así como para la supervisión y seguimiento de la evaluación externa al interior de cada dependencia y entidad, se realiza por su Área de Evaluación (AE), que tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Coordinar los procedimientos de contratación de las evaluaciones, conforme a los procesos, atribuciones y disposiciones específicas de la dependencia o entidad contratante, y demás disposiciones aplicables, salvo en los casos en que las Instancias de Coordinación dispongan realizar de manera directa la contratación
- Revisar los resultados y aprobar los productos que deriven de las evaluaciones antes de aceptarlos a entera satisfacción
- Verificar el cumplimiento de los TdR, de los plazos establecidos en el cronograma de ejecución del PAE18, y de las demás disposiciones que al efecto establezcan la UED y el CONEVAL en el ámbito de su competencia y coordinación respectivas.
- Coordinar la elaboración del documento de Posición Institucional para cada evaluación, apegándose al formato que la UED y el CONEVAL definan para tales efectos en el ámbito de su competencia.
- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, hasta su conclusión.

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<ul style="list-style-type: none"> • Programa Anual de Evaluación • Evaluaciones concluidas en ejercicios anteriores • Aspectos susceptibles de mejora asumidos en ejercicios anteriores que no se hayan concluido 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de ejercicios anteriores
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial • Documento de Trabajo para la atención de los ASM Específicos • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales • Reportes de Avances de los ASM 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación

Sistemas utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Evaluación del Desempeño • Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) • Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) • Sistema de Seguimiento 1 (SEVA 1) • Sistema de Seguimiento 2 (SEVA 2)
----------------------------	---

i. Descripción de actividades

Este proceso se refiere a la evaluación de las Políticas sectoriales y de Programas presupuestarios de la SAGARPA, así como la definición de ASM a los que se les pueda dar seguimiento. De manera similar a los otros procesos, la evaluación está segmentada en la vertiente institucional y en la vertiente central, pero se identifican tres alcances debido a la carencia de los límites de cada etapa del proceso que deberían estar claramente definidos para el programa P001.

- a) Vertiente institucional: el proceso de monitoreo comprende el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial; así como cualquier sistema de monitoreo de la gestión integral de la política agropecuaria.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la planeación del desarrollo nacional como el eje que articula las políticas públicas que lleva a cabo el Gobierno de la República; de manera específica, el artículo 26 de la Constitución establece que habrá un PND al que se sujetarán, obligatoriamente, los programas de la APF.

La Ley de Planeación establece la responsabilidad del Ejecutivo Federal en la conducción de la planeación nacional, específicamente con la elaboración y seguimiento del PND, como el principal instrumento de planeación en México, y a partir de éste con los programas de carácter sectorial, institucional, regional y especial.

Conforme a lo señalado en el PND 2013-2018, el PND expone la ruta que el Gobierno de la República se ha trazado para lograr que México alcance su máximo potencial, y precisa los objetivos nacionales, metas, estrategias y prioridades de desarrollo, además de establecer las acciones específicas para alcanzarlas y proyectar los indicadores que permiten medir los avances obtenido.

En el marco del PND, los Lineamientos para Evaluación, emitidos por la SHCP, la SFP y el CONEVAL, tienen por objeto regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo, así como la elaboración

de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la APF. La evaluación se refiere al análisis sistemático y objetivo de los programas federales, con la finalidad de contribuir en la orientación de los programas y el gasto público hacia la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como en la medición de sus resultados objetivamente mediante indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y calidad en la APF y el impacto del gasto social público. Sin embargo, el proceso de evaluación periódica es visto, al menos documentalmente, como un proceso relativo a los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia y no a la política sectorial.

Es importante precisar que, con base en el trabajo de campo, el proceso de evaluación institucional o sectorial no está documentado como ejercicio al interior de la SAGARPA, no obstante, se encontró evidencia documental de este proceso, de manera externa a la SAGARPA.

En el Programa Transversal para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 se establece como línea de acción promover evaluaciones estratégicas sobre el avance y cumplimiento de los programas, objetivos, políticas y estrategias derivados del PND 2013-2018 señalando a CONEVAL, a la SHCP y a la SFP como los responsables de ello. En el numeral 29 del PAE 2016, que faculta al CONEVAL para monitorear y evaluar los Programas derivados del PND 2013-2018, con lo que el CONEVAL coordinó la evaluación de diez programas derivados del PND, entre ellos el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018; con el objetivo de identificar hallazgos y recomendaciones que permitan mejorar aspectos de la planeación nacional, en la consecución de objetivos y con ello contribuir a la rendición de cuentas.

La evaluación del Programa Sectorial fue coordinada por CONEVAL, y contó con la participación de los responsables de las UR que tienen a su cargo la política sectorial y los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, lo que facilitó la retroalimentación con base en los resultados; no obstante, no es un proceso que esté institucionalizado, y los actores entrevistados consideran que la evaluación sectorial o institucional queda fuera de la operación del P001.

- b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: es el proceso que define la agenda de evaluación externa de los Programas presupuestarios, así como se definen las metodologías o los TdR, se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se definen ASM y se les da seguimiento.

La evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia tiene dos alcances: el primero está relacionado con las actividades y responsabilidades propias de la DGPE, como instancia que organiza el proceso de evaluación; el segundo se refiere a la implementación de la evaluación al interior de cada uno de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

Los Lineamientos para Evaluación, señalados anteriormente, establecen que el CONEVAL y la SFP determinarán un Programa Anual de Evaluación (PAE), en el que definirán las evaluaciones a realizarse y los programas sobre los que se aplicarán.

El Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales 2018, tiene los siguientes objetivos generales: a) Determinar las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicarán, b) Establecer el cronograma de ejecución de las evaluaciones, c) Vincular el cronograma con el calendario de actividades de programación y presupuesto, y d) Articular los resultados de las evaluaciones realizadas en cumplimiento al presente Programa. Cabe señalar que las evaluaciones están sujetas a suficiencia presupuestaria.

El PAE 2018 define que el área de evaluación (AE) es la unidad administrativa ajena a la operación de los programas federales, políticas públicas o Fondos de Aportaciones Federales, con la facultad de coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados; asimismo, es responsable de enviar los resultados de la evaluación a las Instancias correspondientes. En el caso de la SAGARPA esta AE corresponde a la DGPE.

Los resultados de las evaluaciones se envían 30 días naturales posteriores a su entrega a la Instancia de Coordinación (conformada por el CONEVAL y por la UED de la SHCP), conforme a lo siguiente:

- a) Las dependencias o entidades, por medio de las AE, presentan los informes finales con los resultados de las evaluaciones consideradas en el PAE del ejercicio actual a la Comisión de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, a la Auditoría Superior de la Federación, así como a la UED o al CONEVAL, según corresponda.
- b) En las evaluaciones correspondientes al ámbito del CONEVAL, los informes finales se presentan adicionalmente a la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Senadores.

Alternativamente, el PAE establece que las dependencias y entidades publican en sus páginas de internet, en un lugar visible y de fácil acceso, los documentos y resultados de las evaluaciones consideradas en el PAE del ejercicio actual, dentro de los 10 días hábiles siguientes de haber sido entregados a la Instancia de Coordinación; lo anterior, conforme al plazo previsto en el numeral Vigésimo sexto de los Lineamientos para Evaluación.

Paralelamente, el PAE señala que las dependencias y entidades entregan a la UED y al CONEVAL, vía oficio en formato electrónico editable, el documento que contenga la información relevante de la evaluación, para ser incorporado en el informe que el Ejecutivo Federal, a través de la SHCP, envía al Congreso de la Unión, sobre los principales indicadores de los resultados y avances de los programas en el cumplimiento de los objetivos y metas, y de su impacto social; esto, conforme al artículo 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

El Reglamento Interior de la SAGARPA establece que algunas de las atribuciones de la DGAPE son: el desarrollo y coordinación de la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría; generar mecanismos de información, seguimiento y evaluación de políticas y programas a cargo de la Secretaría y las entidades paraestatales sectorizadas; asesorar a la entidades federativas en la planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos, de acuerdo a las políticas establecidas por la Secretaría; establecer y coordinar los sistemas de monitoreo y evaluación de los programas a cargo de la Secretaría, así como dar seguimiento a los indicadores de resultados; entre otros.

Conforme a lo observado en el trabajo de campo, la implementación de la evaluación en el ámbito central se realiza de manera anual e inicia cuando el CONEVAL solicita a la DGAPE los intereses de la SAGARPA en cuanto a las evaluaciones de los programas concurrentes, para determinar el PAE de ese ejercicio, establecido por CONEVAL y la SHCP. Posteriormente, la DGAPE envía correo electrónico al CONEVAL con esa información.

Con base en el Manual de procedimientos de la DGAPE de la SAGARPA, el procedimiento de evaluación es el siguiente:

- La DGAPE convoca a reunión para dar a conocer la agenda de evaluación a las áreas que integran esa Dirección.
- La DGAPE es la encargada de coordinar y supervisar las evaluaciones de resultados de los programas sujetos a reglas de operación de esta Secretaría.
- Las UR y OD pueden solicitar evaluaciones complementarias a la DGAPE.
- La DGAPEP reenvía solicitud de evaluaciones complementarias a la a la DDPP.

- La DDPP revisa y valida evaluaciones complementarias, y envía vía correo electrónico el Cronograma de Trabajo para la realización de las evaluaciones de resultados establecidas en el PAE para el año calendario y/o complementarias a las UR, y OD.
- La DGAPE envía correo electrónico con la propuesta para los TdR para las evaluaciones externas obligatorias y/o complementarias a las UR y OD; para su validación y/o ajuste conforme a sus observaciones.
- Una vez de validada dicha información, la Subdirección de Evaluación inicia el proceso de selección de las entidades evaluadoras nacionales para la realización de las evaluaciones establecidos en el PAE de los programas que opera la SAGARPA y los OD, y en ello, la DGAPE revisa y asesora normativamente las propuestas técnicas económicas para la adjudicación y contratación de las entidades evaluadoras nacionales. La DDPP de la DGPE convoca mediante reuniones a las UR y OD con las entidades evaluadoras nacionales para dar inicio al proceso de recopilación de información documental, planteamiento de la metodología a utilizar y principales actividades a realizar, y con ello, se establece el cronograma de trabajo estipulado en los TR previamente acordados. De acuerdo con lo observado en el trabajo de campo, la DGPE es la encargada de toda la parte operativa de evaluación desde este momento.
- La SE analiza los instrumentos jurídicos y administrativos que se generan durante el proceso de evaluación externa de los programas y componentes; cualquier movimiento jurídico y/o administrativo realizado posteriormente a la contratación de la entidad valuadora nacional es informado inmediatamente por la SE a la DDPP.
- Por su parte, la DDPP elaborada el cronograma de trabajo de acuerdo a lo establecido en los TdR; una vez elaborado éste, la DDPP lleva a cabo el seguimiento al proceso de evaluación, solicitando informes preliminares a la Entidad Evaluadora, los cuales son revisados por la SE en conjunto con la SAS para su revisión, retroalimentación y, en su caso, validación.
- El mismo proceso es realizado con los informes finales de las entidades consultoras nacionales, sin embargo, éstos son enviados a la DGAPE para su entrega formal a las instancias correspondientes y su publicación en la página de la Secretaría.
- El proceso termina con la carga de los informes finales en el portal electrónico de la SAGARPA por la SE.

En lo referente a los resultados de las evaluaciones, las dependencias o entidades, por medio de las áreas evaluadoras, deben presentar los informes finales de las evaluaciones consideradas en el PAE a más tardar 30 días naturales posteriores a su entrega a la Instancia

de Coordinación, la Comisión de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión prevista en las disposiciones aplicables, a la Auditoría Superior de la Federación, así como a la UED, según corresponda, de conformidad con el cronograma de ejecución establecido. La información proporcionada mediante los informes finales presentados, así como todo documento de trabajo utilizado para comprometer acciones de mejora derivados de los hallazgos y resultados de las evaluaciones, relativa a los resultados de las evaluaciones y a los ASM, es publicada por la UED en el Portal de Transparencia Presupuestaria e incorporada en los informes correspondientes en términos de las disposiciones aplicables.

Del resultado de las evaluaciones, los hallazgos y/o recomendaciones que deriven deben ser consideradas para el análisis de posibles ASM. En dicho proceso, todos aquellos actores participantes bajo el Programa P, cuyas evaluaciones hayan concluido, deben elaborar los documentos para la implementación de los ASM conforme a las disposiciones emitidas para el proceso de suscripción y seguimiento²⁸. Para dicha cuestión, en el análisis se consideran aquellos aspectos que contribuyan al mejoramiento de los programas de acuerdo con las instancias involucradas en su seguimiento y solución, así como la información y difusión que se derive del desarrollo del proceso. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- Identificación de las fuentes de información: se refiere al análisis y uso de los resultados y/o recomendaciones de los informes y/o evaluaciones externas que concluyeron durante los ejercicios fiscales anteriores, y no hayan sido considerados como ASM en mecanismos anteriores.
- Análisis y clasificación de los ASM: cada dependencia vinculada al Programa P debe emitir una opinión fundada respecto a los hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas y recomendaciones de los informes finales. Si bien los criterios para la elección de los ASM establecidos en la normatividad son claridad, relevancia, justificación y factibilidad de los mismos, con el trabajo de campo se observó que la elección se centra en elegir aquellos que impliquen mayor posibilidad y facilidad de cumplimiento, descartando a los que podrían generar más cambios sustantivos pero que son de mayor grado de dificultad; es decir, en la práctica, la decisión puede estar basada en facilitar el cumplimiento operativo de los ASM.

A su vez, los ASM elegidos son clasificados de acuerdo a la siguiente forma: a) Aspectos específicos, cuya solución corresponde a las unidades responsables; b) Aspectos institucionales, aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia para su solución; c) Aspectos interinstitucionales, aquéllos

²⁸ Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de Informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, emitido en marzo de 2011 por SHCP, SFP y CONEVAL

que de la participación de más de una dependencia para su solución; y d) Aspectos intergubernamentales, aquéllos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

De igual manera, los ASM son clasificados de acuerdo con su priorización, ya sea alta, media o baja, para lo que se debe considerar la contribución de los mismos al logro del fin y propósito de los programas.

- Elaboración de instrumentos de trabajo para el seguimiento a los ASM, con base en el tipo del ASM: a) Tipo institucional, cuando la dependencia, a través de su unidad de evaluación, funge como coordinadora entre áreas que intervienen para la solución de dichos aspectos, siendo también la responsable de entregar el documento correspondiente a la SHCP, la SFP y al CONEVAL, a más tardar el último día hábil del ejercicio fiscal en curso; b) Para los aspectos interinstitucionales e intergubernamentales, el CONEVAL los integra a partir de la identificación de las problemáticas comunes de los programas, y a su vez, éstos son enviados a la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social y a la Comisión Nacional de Desarrollo Social para su análisis y definición de actores responsables; las unidades responsables, o cualquier otra entidad que se sugiera como actor, debe atender los ASM a fin de que éstos sean implementados de conformidad con el proceso presupuestario, y a su vez, ser presentados los documentos probatorios respectivos.
- Difusión: El proceso descrito termina con la difusión de los documentos de trabajo de los programas, el documento institucional, así como los avances, a través de las diferentes páginas de internet de las unidades responsables de los programas federales.

Cabe mencionar que adicional al PAE, la DGAPE realiza evaluaciones complementarias a nivel componente, las cuales pueden deberse a demanda de las Unidades Responsables (UR), o bien, debido a resultados bajos de los indicadores que hayan sido detectados por la DGPE. La evaluación se avisa vía oficio y la DGPE acompaña a las UR en su realización.

Es importante resaltar que, con base en el trabajo de campo, se ha encontrado que los resultados de la evaluación central tienen efectos en los ajustes a las Reglas de operación. Si bien se considera que el proceso de evaluación es eficaz y eficiente, podría mejorar si el titular se involucrara más con este proceso, sin embargo, este aspecto podría estar fuera del P001 si su alcance se limita a las acciones de apoyo de la DGPE.

En cuanto a la evaluación en el ámbito estatal, ésta se realiza con base en los Lineamientos de los Estados, que emite la DGPE, así como con el Manual de Procedimientos de la misma Dirección. De esta manera, el proceso inicia en el envío de oficios con los Lineamientos para planeación, monitoreo y evaluación a las Delegaciones de la SAGARPA, por parte de la DGAPEP, los cuales definen con base en la suficiencia presupuestaria las evaluaciones a realizar, e informan de ello a la DGAPE; con esa información, la DGAPE inicia el proceso de elaboración de los TdR.

En consecuencia, las Delegaciones de la SAGARPA registran en el Sistema de Seguimiento 1 (SEVA 1) de la plataforma informática del Proyecto SAGARPA-FAO, las evaluaciones a realizarse; por su parte, la DGPE contrata a la Unidad de Soporte Técnico (UST) para la asistencia técnica en la elaboración de los TdR, y para el proceso de las evaluaciones estatales de resultados; la Subdirección de Análisis y Seguimiento (SAS) es la encargada de realizar la revisión de los TdR.

Posteriormente, la DDPP acuerda con la UST el calendario y las actividades para la realización del Taller de arranque y, en consecuencia, la DGAPEP envía oficio a los Coordinadores Estatales de Evaluación para asistir al taller. Posteriormente, las Delegaciones de la SAGARPA convocan a los CTEE para explicarles los TdR expuestos en el taller y se proponen a las Entidades Evaluadoras que concursarán por la adjudicación de las evaluaciones. Una vez que se tienen las entidades adjudicadas, se realiza su contratación y se registran sus datos en el Sistema de Seguimiento 2 (SEVA 2) de la plataforma informática del proyecto SAGARPA-FAO.

De esta manera, las Delegaciones de la SAGARPA pueden comunicar por correo electrónico a la DGAPE el Cronograma de Trabajo para la realización de las evaluaciones.

Las evaluaciones estatales se realizan en conjunto con la UST y la DGAPE brinda un Taller de capacitación para explicar los instrumentos metodológicos, el método de muestreo y el cálculo de indicadores en el proceso de evaluación estatal. Asimismo, las Delegaciones de la SAGARPA a través de los CTEE dan seguimiento y retroalimentación entre los operadores de los Programas en Concurrencia de Recursos y la Entidad Consultora Estatal, y registran en la plataforma informática del proyecto los capítulos del informe de evaluación que se van entregando.

De esta manera, el Proceso de Evaluación estatal consiste en el monitoreo y evaluación de los Programas/componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico; dicho monitoreo se basa esencialmente en el análisis de información directa obtenida en el campo, que permitan dar seguimiento a los indicadores de resultados y

gestión de los programas, analizando los aspectos que contribuyen u obstaculizan su proceso operativo y la consecución de sus objetivos; el alcance del monitoreo es con base en los temas de interés de los estados para integrar una visión nacional sobre el desempeño de los mismos.

El proceso de evaluación estatal se conforma por dos actividades coordinadas por el CTEE conforme a los Lineamientos Estatales, las cuales son: a) Conclusión de Evaluaciones anteriores, y b) Monitoreo y evaluación. Adicionalmente, otra de las actividades en este proceso es el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)²⁹ derivados del Monitoreo y Evaluación Estatal, para la cual el CTEE da seguimiento semestral a los ASM y recomendaciones derivados de los informes de las evaluaciones externas y/o de los Compendios de Indicadores de Gestión y Resultados de ejercicios anteriores hasta su conclusión. El avance se registra en el Sistema de captura de Indicadores de Gestión 2017-2018.

Con referencia a los capítulos entregados en los informes de evaluación, éstos son retroalimentados por la SAS y, por su parte, la SE integra las observaciones realizadas a los mismos. Dichas observaciones son atendidas y subidas al sistema antes mencionado por las Delegaciones de la SAGARPA, mismas que solicitan los informes preliminares a las entidades consultoras para su presentación ante el CTEE, a fin de analizar, revisar y aprobar dicho informe, una vez revisados cada uno de los capítulos.

Una vez que los informes preliminares son cargados en la plataforma informático, la DDPP revisa y retroalimenta, a través de la UST, el informe preliminar, y envía sus comentarios y observaciones al CTEE con fin de ser atendidos. Los informes finales son presentados con las modificaciones pertinentes dadas las observaciones realizadas, y una vez realizado dicho proceso, los informes finales son enviados mediante oficio a la DGPEP, la cual turna a la SAS para la integración de los mismos en una base de datos y posteriormente publicados en la página de internet de la SAGARPA. Los resultados obtenidos sobre las evaluaciones estatales son informados por la DGAPE a las UR vía correo electrónico; cabe mencionar, que el trabajo de campo realizado detectó que dichos resultados sí tienen un efecto sobre la operación del programa. Sin embargo, es de precisar que en el ámbito estatal difícilmente se harán modificaciones al diseño de los mismos.

Por otro lado, las UR son las responsables en la decisión sobre qué recomendaciones son convertidas en ASM, y la DGPE puede intervenir sólo con recomendaciones y,

²⁹ Los Lineamientos Estatales clasifican al seguimiento de ASM como parte del proceso de monitoreo, no obstante, el Modelo General de Procesos la identifica en el proceso de evaluación.

posteriormente, con el seguimiento a los ASM. En el trabajo se campo se obtuvo que los ASM se cumplen al 100 por ciento.

En este proceso de evaluación estatal, la participación de la FAO es muy activa, en especial en cuanto a la asesoría en sistemas, asesorías técnicas en campo, al asesoramiento en la MIR y al diseño de instrumentos para la evaluación; no así en el financiamiento a los Programas/componentes de la SAGARPA, que está a cargo de la DGPE.

En general, se considera que el proceso de evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia es eficiente y eficaz.

ii. Insumos

- Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales (PAE), emitido por la SHCP y por el CONEVAL, y cuyo objetivo principal es el determinar las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicarán en los programas federales de la APF.
- Evaluaciones concluidas en ejercicios anteriores: con las que se puede realizar un análisis sistemático y objetivo de políticas públicas, así como detectar aspectos de mejora y darles un seguimiento.
- Aspectos susceptibles de mejora asumidos en ejercicios anteriores que no se hayan concluido: obtenidos en el proceso de evaluación de años anteriores y que son atendidos para la mejora del Programa.

Debido a que cada uno de los insumos señalados en este apartado conlleva la revisión y validación de varios actores internos y externos, se considera que los insumos pertinentes para el proceso de planeación. Sin embargo, en cuestión de suficiencia no puede ser igualmente compartida, esto debido a que para la realización de la evaluación se hace notar la falta de existencia de un insumo relativo a una calendarización o planeación de evaluación a nivel sectorial, sin embargo, a decir de los actores entrevistados, esta evaluación quedaría fuera del ámbito del P001.

iii. Productos

- Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial, en el que se integra información sobre el diseño del programa, las coincidencias

planeadas vs las realizadas, el proceso, el costo-beneficio y el impacto del Programa, realizado por un evaluador externo, es decir, ajeno a la operación de los programas.

- Documento de Trabajo para la atención de Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos, es decir, es un documento formulado por alguna dependencia gubernamental para la atención directa del programa, en el que se definen los compromisos, plazos y actividades que llevará cada programa. Los ASM son el resultado de un análisis de los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas.
- Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales, elaborado por el CONEVAL, la SHCP y la SFP, para realizar el correcto seguimiento de los ASM
- Reportes de Avances de los ASM: es elaborado por alguna dependencia gubernamental para realizar un seguimiento trimestral de los ASM con base en el Mecanismo para el seguimiento a los AS; derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la APF.

Debido a que cada uno de los productos señalados en este apartado conlleva la revisión y validación por parte de varios actores, se considera que los productos son suficientes para el proceso de evaluación.

Si bien las evaluaciones fungen para generación de información que ayude a la toma de decisiones en el mejoramiento de los programas, la evidencia muestra que no necesariamente éstas son tomadas en cuenta en el diseño y operación de los mismos, por ejemplo, al no existir mecanismos que obliguen a que la elección de ASM no sea guiada por la facilidad operativa, o a que se utilicen estos productos en la mejora de la MIR, por lo que los productos no pueden ser considerados como pertinentes. Sin embargo, esta área de oportunidad podría no entrar en la competencia del P001, si este se limita a las actividades de apoyo de la DGPE.

iv. Recursos

En el trabajo de campo se detectó que la evaluación institucional no cuenta con una periodicidad ni está documentado como ejercicio al interior de la SAGARPA; no obstante, se encontró evidencia documental de este proceso en 2016, cuando el CONEVAL coordinó la evaluación de diez programas derivados del PND y contó con la participación de los responsables de las UR que tienen a su cargo la política sectorial y los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, lo que facilitó la retroalimentación con base

en los resultados. En este ejercicio no se detectó algún faltante de recursos humanos ni tecnológicos, pero se realizó de manera externa a la SAGARPA y fuera de la operación del P001.

Por su parte, la evaluación central está a cargo de la DGPE y cuenta con una metodología establecida, mientras que la evaluación estatal está a cargo del CTEE, pero también cuenta con la participación de la DGPE.

En la evaluación central no se detectó alguna problemática de recursos ni de preparación del personal; por su parte, en la evaluación estatal se señaló que la participación del Gobierno estatal en este nivel podría implicar un posible riesgo, debido a que la rotación del personal en el gobierno del Estado puede afectar en el desarrollo del proceso de evaluación.

Por otro lado, si bien no se observaron problemas de escasez de recursos humanos para este proceso, es importante señalar que exista más bien un riesgo de duplicidad de funciones, o bien, de ineficiencia por el desaprovechamiento de recursos. Al respecto, con el trabajo de campo se obtuvo que las Subdelegaciones no realizan alguna función esencial durante el proceso y que su funcionalidad podría estar siendo desaprovechada.

Es importante señalar que el proceso de evaluación tanto para el ámbito central como para el estatal, implica la revisión y validación de varios actores, por lo que se puede considerar que los recursos son eficientes y pertinentes.

v. Sistemas

- Sistema de Evaluación del Desempeño: Conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permiten conocer el impacto social de los programas y proyectos.
- PASH: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que concentra información importante sobre el desempeño de dependencias y entidades gubernamentales. Dentro del PASH, se encuentra el Módulo PbR, el cual sirve para evaluar el desempeño, ya que es el portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda en el que se registra información de la MIR y las FID de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

En este proceso las MIR pasan por varias revisiones por parte de la DDPP, donde las mismas deben cumplir con los criterios de Alineación que emite la DGPE, y la SE analiza la MIR y revisa que el formato y que cada una de las fichas técnicas de los indicadores de la MIR estén debidamente requisitados para tener la versión final de la MIR. Si la SE realiza observaciones, las señala mediante la herramienta activa comentarios en el archivo Excel. Después de ser atendidas todas las observaciones, el PASH es utilizado por parte de la SE para integrar la MIR de la UR dentro del mismo portal. Este portal es en donde se concentra la información más importante de las MIR y las FID, por lo que es un punto de referencia muy importante para realizar los siguientes procesos de monitoreo y evaluación.

Con el trabajo de campo, se obtuvo que el proceso para la revisión de la información relativa a las MIR y las FID, así como su captura en el PASH, lleva una minuciosa metodología en la que participan varios actores, por lo que se considera que el Portal sí concentra información valiosa para los siguientes procesos. No obstante, si bien la información recabada es sustanciosa, la descoordinación en la determinación de las MIR, por parte de los operadores y los responsables de los programas, puede afectar en el impacto de las MIR y las FID para lograr una mejora más trascendental en el sector.

- Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS): Con el objetivo de establecer un proceso de dar seguimiento a los ASM y articular los resultados de las evaluaciones externas y/o informes a los Pp en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño, el mecanismo de seguimiento a los ASM se da mediante la elaboración de instrumentos de trabajo, los cuales deben ser entregados por las UR a las instancias coordinadoras SHCP, SFP y el CONEVAL. La información sobre la suscripción y registro de avance de los ASM es cargada en el Sistema de Seguimiento a los ASM (SSAS), el cual es administrado por el CONEVAL, con base en un calendario de carga de la información, del mantenimiento y actualización de ésta.

Entre los apartados del sistema, se presenta la información referente al ciclo de los programas asociados a los usuarios, el número de recomendaciones obtenidas de los informes y/o evaluaciones realizadas, la clasificación de los ASM, priorización de los mismos, el tablero de avance y la opción de consulta e impresión de los documentos de trabajo, institucionales, así como los generados durante el proceso y en ciclos anteriores.

- Sistema de Seguimiento 1 (SEVA 1): Apartado de la Plataforma informática SAGARPA-FAO, en donde se registran las empresas o Entidades Consultoras Estatales (ECE) postulantes para su contratación.

- Sistema de Seguimiento 2 (SEVA 2): Apartado de la Plataforma informática SAGARPA-FAO, en donde se registra la o las empresas (ECE) ganadoras para su contratación.

Con el trabajo de campo se detectó que no existen conflictos en el uso de estos sistemas, y que son aprovechados adecuadamente para el proceso de evaluación y, posteriormente, para otros procesos.

vi. Coordinación

De acuerdo con lo obtenido en el trabajo de campo, el proceso de evaluación institucional o sectorial no está documentado como ejercicio al interior de la SAGARPA, no obstante, se encontró evidencia documental de este proceso en 2016, a partir de la evaluación de diez programas derivados del PND realizada por el CONEVAL. Si bien en este ejercicio no se detectaron conflictos de coordinación, se resalta que no es un proceso que esté institucionalizado, y, a decir de los actores entrevistados, queda fuera de la operación del P001.

Por su parte, la implementación de la evaluación en el ámbito central se realiza de manera anual con base en el PAE del ejercicio correspondiente que establecen CONEVAL y la SHCP. En el proceso se observó una estrecha coordinación, principalmente entre la DGPE y las UR, así como con la entidad evaluadora externa. De esta manera, se puede señalar que existe una buena coordinación del proceso de evaluación en el ámbito central.

En cuanto al ámbito estatal, el trabajo de campo muestra un trabajo de colaboración adecuado principalmente entre el CTEE, DGPE y UR, así como con la entidad evaluadora. Así, durante el proceso de evaluación no se detectaron situaciones de riesgo ni de falla en su coordinación.

vii. Riesgos y controles

Tal como se mencionó previamente, si bien no se observaron problemas de escasez de recursos humanos para el desarrollo del proceso de Evaluación, la posibilidad de la existencia de una duplicidad en las funciones, o bien, de ineficiencia en el desaprovechamiento de los recursos. A su vez, el trabajo de campo realizado muestra que las Subdelegaciones no realizan alguna función esencial durante el proceso, por lo que su funcionalidad podría estar siendo desaprovechada.

Anudado a lo anterior, existe un riesgo referente a la aplicación del trabajo de campo necesitado para la realización del proceso; la búsqueda de información para las evaluaciones puede volverse costosa y de dificultad dependiendo del programa a evaluar y los participantes de este. A su vez, no se puede verificar la confiabilidad completa de la información recolectada. Sin embargo, el proceso de Evaluación conlleva la contratación de agentes externos, y dicho proceso, elimina cualquier posible sesgo en las evaluaciones, asegurándose que éstas sean bien cualificadas y eficientes para su cumplir su enmienda. La coordinación existente entre los CTEE y los agentes evaluadores minimizan los costos de tiempo y aplicación de las evaluaciones al funcionar como enlace y apoyo logístico los CTEE en las mismas.

De igual manera, en el ámbito central, se considera un riesgo que los productos de la evaluación no sean considerados para la mejora de los programas en los procesos de planeación al interior de las UR, no obstante, si el alcance del P001 se limita a las acciones de apoyo de la DGPE, este riesgo quedaría fuera del ámbito de acción del Programa.

viii. Opinión de actores

La aplicación de los instrumentos de recolección de información a través del trabajo en campo permitió identificar el punto de vista de los actores sobre la forma en que se ejecuta el proceso. Las opiniones fueron diversas dependiendo del nivel en el cual se analiza, es decir, ya sea a nivel institucional o en el ámbito central y/o estatal.

En lo referente a la vertiente institucional, el punto de vista de los actores es que no se realiza un proceso de evaluación de manera integral, y pese a que se han hecho ejercicio sobre ello, no se tiene una frecuencia puesto que no se encuentra documentado, creando la sensación de que la incidencia no ha llegado a ocurrir debido a los aspectos antes mencionados.

Por otro lado, en lo referente a las evaluaciones en el ámbito estatal, pese a que el proceso se desarrolla en gran parte por las agencias evaluadoras externas, se logró percibir una aceptación y satisfacción en el desarrollo del Proceso. Los CTEE fungen de apoyo con las agencias evaluadoras, resaltando una buena coordinación y comunicación entre los actores. Debido a la sistematización del proceso, se genera un constante control en el envío y validación de la información presentada en los informes preliminares, ahorrando recursos tanto de tiempo como monetarios para el envío y comunicación de la misma. Los recursos destinados para la ejecución de las evaluaciones se encuentran especificados en el presupuesto disponible de cada programa, siendo pertinentes dado la información recabada en el trabajo de campo.

La injerencia en el ámbito estatal de los resultados de las evaluaciones la perciben los actores involucrados a que ayuda a un mejoramiento en el desarrollo de los programas; pese a que la elección de los ASM cae en la decisión de cada UR, éstos tienen un seguimiento sobre sus avances, buscando cumplir con los objetivos planteados en su diseño. Sin embargo, en el trabajo de campo se logró percibir, para posteriormente ser confirmado por los niveles centrales, que la elección de los ASM por parte de las UR se encuentra sesgada por la dificultad de cumplimiento del mismo.

Pese a la falta de recursos humanos para el desarrollo del proceso, los actores del mismo opinan que el Proceso se realiza en los tiempos programados, cumpliendo con los objetivos estipulados en su diseño.

ix. Valoración general del proceso

Debido a que no existe un documento normativo para el P001 que delimite claramente su alcance, no es posible emitir una valoración general objetiva del proceso.

Si bien se considera que el proceso de evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en general es eficiente y cumple con los tiempos programados, hace falta contar con una visión de mejora, de tal forma que los resultados de las evaluaciones sean aprovechados para el perfeccionamiento de los programas y su impacto, y la mayor eficiencia del proceso.

Asimismo, se considera conveniente para el aprovechamiento de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, que los ASM se definan conforme a una visión retadora de mejora, y no como un mero cumplimiento operativo.

Al respecto, se considera que las UR pueden tener incentivos para sesgar sus elecciones de los ASM hacia las de menor dificultad de cumplimiento, ya sea por ejecución, coordinación con otras áreas, entre otros. De igual manera se considera que titulares de los programas deben estar más participativos e inmersos en una visión integral de sus programas respectivos.

Cabe resaltar que, si bien se han enlistado importantes áreas de mejora en las actividades de evaluación al interior de la SAGARPA, no es posible identificar si su atención correspondería o no al marco de acción del P001.

D. Proceso de Comunicación

Definición del proceso	Es el proceso a través del cual se informan los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto internamente como a los actores externos de la SAGARPA.	
	Documentos normativos y operativos	Actores participantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. • Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019 (Lineamientos de los Estados) • Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018 (Lineamientos MIR). • Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018 (Criterios MIR). • Guía de Operación del Módulo de Presupuesto basado en Resultados y Evaluación del Desempeño Versión 2.0 • Instructivo para el Reporte de Avances en el Sistema de Seguimiento de Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo • Convenio de Coordinación Firmado con los Estados 2015-2018 • Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (Lineamientos para la Evaluación) • Mecanismo para el Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora derivado de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Coordinación de Asesores del Secretario 2. Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP) 3. Unidades Responsables (UR) 4. Delegaciones de la SAGARPA <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Órganos Desconcentrados del Sector (OD) 4.2. Coordinación Estatal de Evaluación (CEE) 4.3. Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) 4.4. Unidades de Evaluación de Desempeño (UED)

Listado de actividades

- La comunicación institucional está a cargo de la CAS y se lleva a cabo de manera ajena a la operación del P001.
- La comunicación tanto interna como externa relativa a la labor del P001 respecto de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia está comprendida por las siguientes actividades:
 - a) Actividades de comunicación en el ámbito central:
 - En el proceso de planeación:
 - ❖ Existe comunicación interna entre los actores involucrados, principalmente vía correo electrónico, para el establecimiento de las MIR.
 - ❖ Posteriormente, hay una comunicación con los actores externos para la validación de los indicadores y para su difusión general a través de la página web de la SAGARPA.
 - En el proceso de monitoreo:
 - ❖ La DGPE captura en el Módulo PbR los avances de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño de las MIR y las FID, con base en la información reportada por las UR.
 - En el proceso de evaluación:
 - ❖ Las dependencias o entidades, por medio de las Áreas de Evaluación (AE), presentan los informes finales de las evaluaciones consideradas en el PAE a los actores externos, ya sea de manera física como a través de páginas de Internet.
 - ❖ La UED integra la información relativa a los resultados de las evaluaciones y ASM, y los publica en el Portal de Transparencia Presupuestaria.
 - ❖ Las dependencias y entidades publican en sus portales de Internet todas las evaluaciones, estudios y encuestas, que con cargo a recursos fiscales se hayan realizado.
 - b) Actividades de comunicación en el ámbito estatal:
 - En el proceso de planeación:
 - ❖ Durante el proceso de determinación de las MIR, existe comunicación entre los actores involucrados principalmente vía correo electrónico.
 - ❖ Con el propósito de atender los compromisos del Programa de Gobierno Cercano y Moderno, las MIR y sus fichas técnicas por cada entidad federativa se registran en el sistema informático que para tal efecto se ha diseñado, a fin de facilitar su actualización y monitoreo.
 - En el proceso de monitoreo:
 - ❖ Se registra en el sistema informático el cierre definitivo de los indicadores del ejercicio inmediato anterior, con el propósito de valorar el cumplimiento de las metas planeadas contra las alcanzadas.

Listado de actividades	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se realiza comunicación externa de la información recabada en el proceso de monitoreo a través de la elaboración de un Compendio Estadístico, a cargo del CTEE, así como por la publicación en el Sistema de captura de Indicadores de Gestión del ejercicio inmediato anterior y del actual, de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico. ➤ En el proceso de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> ❖ En la comunicación interna, el CTEE informa de manera oficial a la Delegación y, posteriormente, a la DGPE la conclusión y difusión de resultados de los trabajos de evaluación comprometidos con recursos de años anteriores. ❖ En la comunicación externa, el CTEE registra el avance de las acciones comprometidas para atender los ASM en el sistema informático correspondiente, así como en páginas de internet de las Delegaciones. ❖ Por su parte, la DGPE también publica los resultados de los informes en la página web de la SAGARPA. 	
Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
<p>Del proceso de planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) • Fichas de Indicadores de Desempeño (FID) <p>Del proceso de monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores de la MIR • Reporte de indicadores de gestión • Compendio estadístico <p>Del proceso de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial • Documento de Trabajo para la atención de los ASM • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales • Reportes de Avances de los ASM 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Monitoreo • Evaluación
Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de los resultados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación en páginas de internet y/o en documentos oficiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, monitoreo y evaluación

Sistemas utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) • Módulo PbR del PASH • Sistema de captura de Indicadores de Gestión • Sistema de Evaluación de Desempeño • Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) • Sistema Único de Registro de Información (SURI)
----------------------------	--

i. Descripción de actividades

La comunicación no está definida como un proceso específico, sino que se realiza de manera transversal con los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; en ese mismo sentido, no se detecta un procedimiento ni un manual establecido en particular, sino que se identifican actividades dentro de dichos procesos.

La comunicación puede ser de dos formas: a) Interna, que es realizada entre los actores involucrados en el proceso, y b) Externa, que es dirigida hacia los actores externos del proceso. A su vez, dado que estos procesos pueden llevarse a cabo de manera institucional o en apoyo a programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia tanto en el ámbito central como estatal, el presente análisis incluye esta clasificación.

- Comunicación institucional

No se encontró evidencia documental sobre algún proceso de comunicación institucional de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación a nivel sectorial. No obstante, del trabajo de campo se detectó que la CAS de la SAGARPA es la encargada de publicar los informes y resultados de indicadores sectoriales.

- Actividades de comunicación relativas a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

a) Actividades de comunicación en el ámbito central:

➤ En el proceso de planeación:

- ❖ Durante el proceso de determinación de las MIR, existe comunicación entre los actores involucrados principalmente vía correo electrónico.

- ❖ Cuando la MIR es autorizada por la SE, esta Subdirección integra la MIR de la UR responsable al PASH, para que la UR capture cada uno de los indicadores en ese portal.
 - ❖ Cuando la versión final de la MIR es integrada en el formato ejecutivo por el Departamento de Proyectos de Transferencia de Tecnología, la SE la publica en la página web de la SAGARPA.
 - ❖ UR, Delegaciones y Órganos Desconcentrados del Sector, capturan en el PASH cada una de las fichas técnicas de los indicadores de sus MIR.
- En el proceso de monitoreo:
- ❖ La DGPE captura en el Módulo PbR los avances de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño de las MIR y las FID, con base en la información reportada por las UR.
- En el proceso de evaluación:
- ❖ Las dependencias o entidades, por medio de las AE, presentan los informes finales de las evaluaciones consideradas en el PAE 2018 a más tardar 30 días naturales posteriores a su entrega a la Instancia de Coordinación, de conformidad con el PAE, a la Comisión de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión prevista en las disposiciones aplicables, a la Auditoría Superior de la Federación, así como a la UED o al Consejo, según corresponda.
 - ❖ Para las evaluaciones del ámbito de competencia del Consejo, los informes finales también se presentan a la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Senadores.
 - ❖ Las dependencias y entidades publican en sus páginas de Internet, en el plazo previsto en el numeral Vigésimo Sexto de los Lineamientos para Evaluación, los documentos y resultados de las evaluaciones consideradas en el PAE.
 - ❖ Las dependencias y entidades entregan a la UED y al Consejo mediante oficio, en formato electrónico editable y conforme al formato establecido en el PAE, el documento que contenga la información relevante de la evaluación, para su inclusión en el informe que señala el artículo 107 de la (LFPRH).

- ❖ Los informes finales presentados, así como los documentos de trabajo utilizados se publican en las páginas de Internet de las dependencias y entidades.
- ❖ La UED integra la información relativo a los resultados de las evaluaciones y los ASM, y los publica en el Portal de Transparencia Presupuestaria.
- ❖ Las dependencias y entidades publican en sus portales de Internet todas las evaluaciones, estudios y encuestas, que con cargo a recursos fiscales se hayan realizado.

b) Actividades de comunicación en el ámbito estatal:

- En el proceso de planeación:
 - ❖ Durante el proceso de determinación de las MIR, existe comunicación entre los actores involucrados principalmente vía correo electrónico.
 - ❖ De manera oficial la Delegación envía las matrices firmadas por el Delegado y el Secretario de SEDAGRO a la DGPE de Programas, a fin de entregarlas de manera integrada a la SHCP, SFP y CONEVAL y cumplir en tiempo y forma con lo establecido en el PEF, el PAE y las Reglas de Operación de los respectivos programas de la SAGARPA 2018.
 - ❖ Con el propósito de atender los compromisos del Programa de Gobierno Cercano y Moderno, las MIR y sus fichas técnicas por cada entidad federativa se registran en el sistema informático que para tal efecto se ha diseñado, a fin de facilitar su actualización y monitoreo.
- En el proceso de monitoreo:
 - ❖ Se registra en el sistema informático el cierre definitivo de los indicadores del ejercicio inmediato anterior, con el propósito de valorar el cumplimiento de las metas planeadas contra las alcanzadas.
 - ❖ Se registran los avances de cada MIR dentro del sistema informático correspondiente del periodo calendarizado, a más tardar 17 días posteriores al cierre del periodo de acuerdo a la frecuencia de medición y las metas establecidas; en su mayoría aplica para los indicadores a nivel de actividad y componente, en la cual la periodicidad máxima es trimestral y semestral.
 - ❖ Una vez registrados en el sistema, el CTEE enviará el informe de avance correspondiente al porcentaje de cumplimiento de la meta planeada a las áreas responsables de operación de los programas.

- ❖ El CTEE realiza un Compendio Estadístico, en el que registra información estadística complementaria de los ejercicios presupuestales anteriores para programas en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico, así como información de avance trimestral a más tardar 17 días posteriores al cierre del periodo.
- ❖ El CTEE alimenta el Sistema de captura de Indicadores de Gestión del ejercicio inmediato anterior y del actual, de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico.
- En el proceso de evaluación:
 - ❖ El CTEE informa de manera oficial a la DGPE la conclusión y difusión de resultados de los trabajos de evaluación comprometidos con recursos de años anteriores.
 - ❖ El CTEE registra el avance de las acciones comprometidas para atender los ASM en el sistema informático correspondiente, y publica en la página de internet de la Delegación los compromisos establecidos y los avances en la atención de las recomendaciones, de acuerdo con el formato que para tal efecto establezca la DGPE.
 - ❖ En el proceso de validación de las MIR Estatales enviadas por las delegaciones de la SAGARPA y SEDAGRO's a través de los CTEE se hace uso de correos electrónicos.
 - ❖ Las Delegaciones de la SAGARPA registran en la plataforma informática correspondiente los informes finales de evaluaciones estatales de resultados realizadas en su entidad y envían, por medio de un oficio a la DGPE, los informes finales a la Subdirección de Análisis y Seguimiento.
 - ❖ La SAS recibe esos informes y los integra en una base de datos para subirlas a la página web de la SAGARPA.

ii. Insumos

Del proceso de planeación:

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en las que se concentran indicadores y metas para la medición del logro de los objetivos sectoriales y sustantivos de la SAGARPA, en conformidad con el PND vigente.
- Ficha de Indicadores de Desempeño (FID), en las que se concentra información para realizar el seguimiento y la evaluación de algún programa presupuestario que, de acuerdo a la MML y a los Lineamientos de las MIR, no es susceptible de contar con una MIR.

Del proceso de monitoreo:

- Compendio estadístico de los programas de la SAGARPA, el cual integra los resultados de las evaluaciones de las MIR: Informes de las Evaluaciones: Los informes finales presentados, así como los documentos de trabajo utilizados para comprometer acciones de mejora derivados de los hallazgos y resultados de las evaluaciones, deberán publicarse en las páginas de Internet de las dependencias y entidades, y dar transparencia en términos de las disposiciones aplicables

Del proceso de evaluación:

- Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial, coordinado por la DGPE o por el CTEE.
- Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), en el que se registran los ASM que se atenderán.
- Reportes de Avances de los ASM, para dar seguimiento en el cumplimiento de los ASM.

iii. Productos

La comunicación interna genera una serie de documentos, informes, MIR y FID que sirven para la realización de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. Si bien se integran dentro de un sistema que implica revisión de varios actores y áreas, lo que facilita que estén bien elaborados, con el trabajo de campo se observó una debilidad en su difusión, de tal forma que algunos actores internos desconocen algunos productos derivados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

La comunicación externa sirve para que los actores externos a los programas conozcan el cumplimiento y mejora de los programas de la SAGARPA, y, por tanto, tengan información sobre el desempeño del sector. En este aspecto, también se ha detectado la necesidad de mejorar en la transmisión de la información, para que no sólo la SHCP que da un seguimiento puntual a estos productos, sino que cualquier persona física o moral, tenga disponible la información de manera fácil y accesible.

iv. Recursos

Los recursos humanos en comunicación son directamente proporcionales a lo observado en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. En este sentido, la falta de recursos humanos en el ámbito central también repercute en el proceso de comunicación.

En cuanto a recursos tecnológicos, lo diversos sistemas y medios de información se encuentran bien estructurados y facilitan la difusión de los productos de la planeación, el monitoreo y la evaluación. En este sentido, se considera que los recursos tecnológicos son suficientes.

v. Sistemas

a) PASH: es el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que concentra información importante sobre el desempeño de dependencias y entidades gubernamentales. Dentro del PASH, se encuentra el Módulo PbR, el cual sirve para evaluar el desempeño, ya que es el portal Aplicativo de la SHCP en el que se registra información de la MIR y las FID de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

En este proceso las MIR pasan por varias revisiones por parte de la DDPP, donde las mismas deben cumplir con los criterios de Alineación que emite la DGPE, y la SE analiza la MIR y revisa que el formato y que cada una de las fichas técnicas de los indicadores de la MIR estén debidamente requisitados para tener la versión final de la MIR. Si la SE realiza observaciones, las señala mediante la herramienta activa comentarios en el archivo Excel. Después de ser atendidas todas las observaciones, el PASH es utilizado por parte de la SE para integrar la MIR de la UR dentro del mismo portal. Este portal es en donde se concentra la información más importante de las MIR y las FID, por lo que es un punto de referencia muy importante para realizar los siguientes procesos de monitoreo y evaluación.

Con el trabajo de campo, se obtuvo que el proceso para la revisión de la información relativa a las MIR y las FID, así como su captura en el PASH, lleva una minuciosa metodología

en la que participan varios actores, por lo que se considera que el Portal sí concentra información valiosa para los siguientes procesos. No obstante, si bien la información recabada es sustanciosa, la descoordinación en la determinación de las MIR, por parte de los operadores y los responsables de los programas, puede afectar en el impacto de las MIR y las FID para lograr una mejora más trascendental en el sector.

- b) SURI: es el Sistema Único de Registro de Información de personas físicas y morales beneficiarias y usuarios de los programas y servicios de la SAGARPA, coordinado por la Oficialía Mayor del Ramo de dicha Dependencia del Ejecutivo Federal. En el proceso de planeación se utiliza este sistema para registrar las MIR y sus fichas técnicas por cada entidad federativa con el propósito de atender los compromisos del Programa de Gobierno Cercano y Moderno.
- c) Sistema de captura de Indicadores de Gestión registra información relacionada al seguimiento de los indicadores de la MIR del ejercicio y ejercicio anterior, siendo éste un sistema de apoyo para el compendio de información por parte de los CTEE.
- d) Sistema de Evaluación de Desempeño, para la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos federales, el impacto social de los programas y de los proyectos, e identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la APF.
- e) Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS): Con el objetivo de establecer un proceso de dar seguimiento a los ASM y articular los resultados de las evaluaciones externas y/o informes a los Pp en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño, el mecanismo de seguimiento a los ASM se da mediante la elaboración de instrumentos³⁰ de trabajo, los cuales deben ser entregados por las UR a las instancias coordinadoras SHCP, SFP y el CONEVAL. La información sobre la suscripción y registro de avance de los ASM es cargada en el Sistema de Seguimiento a los ASM (SSAS), el cual es administrado por el CONEVAL, con base en un calendario de carga de la información, del mantenimiento y actualización de ésta.

Entre los apartados del sistema, se presenta la información referente al ciclo de los programas asociados a los usuarios, el número de recomendaciones obtenidas de los informes y/o evaluaciones realizadas, la clasificación de los ASM, priorización de los

³⁰ Documentos de opinión de la dependencia o entidad, documento de trabajo, documentos institucional y documentos de avance.

mismos, el tablero de avance y la opción de consulta e impresión de los documentos de trabajo, institucionales, así como los generados durante el proceso y en ciclos anteriores.

vi. Coordinación

La comunicación conlleva una coordinación transversal entre los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, pero también es vertical en cuanto a la realización individual de cada uno de los procesos; en este sentido, es proporcional a la coordinación observada en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación y, por tanto, también se le puede distinguir en la vertiente institucional y de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en los ámbitos central y estatal.

Si bien la CAS es la encargada de difundir lo relativo a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, existe el riesgo de que esta información no llegue y permee en las áreas centrales y estatales, dificultando tener una visión y estrategia integral para el mayor beneficio del sector, no obstante, estos caminos de comunicación pudieran o no estar dentro del ámbito de acción del P001, dependiendo de la definición de su alcance.

En cuanto al ámbito central, con el trabajo de campo se detectó que en el proceso de planeación existe una debilidad en la comunicación y coordinación entre los responsables de los programas y los enlaces de planeación, de tal manera que algunos procedimientos de planeación como la actualización de la MIR son llevados a cabo por los enlaces sin que los directos se involucren, o bien, encargando a otros actores la actualización de las ROP sin mecanismos de comunicación entre ellos. Esta falla en la comunicación genera el riesgo de que las MIR no reflejen, necesariamente, la realidad de los programas o no tomen en cuenta los productos de la evaluación y el monitoreo para realizar cambios en el diseño de los programas. No obstante, estas fallas de comunicación pudieran o no estar dentro del ámbito de acción del P001, dependiendo de la definición de su alcance.

Asimismo, se detectó un problema de comunicación interna en cuanto a que los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, como lo son las recomendaciones, llegan fuera del tiempo oportuno para su incorporación en la actualización de las metas. En este sentido, la DGPE solicita a la SHCP la apertura extraordinaria del sistema, lo que puede generar ineficiencia y desfase en los tiempos.

En cuanto a la comunicación externa en el ámbito central, el trabajo de campo muestra una buena transferencia de la información, tanto en la realización de informes como en los datos que se publican en portales de internet.

Para el ámbito estatal, si bien se observó una correcta comunicación interna que facilite una buena realización de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación a este nivel, se considera que se puede mejorar la comunicación con los gobiernos estatales. En cuanto a la comunicación externa, también se observa que la información de esos procesos es publicada en portales de internet y, en algunos casos, a través de informes y reportes hacia actores externos específicos; no obstante, se observó como un área de oportunidad que la información publicada en internet pudiera ser más accesible al público ciudadano.

vii. Riesgos y controles

En el proceso de planeación central, con el trabajo de campo se detectó una posible descoordinación entre los operadores de los programas y sus responsables, por lo que la falla en la comunicación genera el riesgo de que la elaboración y/o actualización de las MIR puede no refleje la situación del Programa, sin embargo, no es posible identificar si este riesgo está dentro del ámbito de acción del Programa.

En el proceso de evaluación central, del trabajo de campo se obtuvo que las recomendaciones de mejora no siempre son aprovechadas óptimamente, debido a la descoordinación entre los actores involucrados. Si bien hay interés en mejorar estos procesos, aún no hay mecanismos para evitar los problemas y riesgos detectados.

No obstante, estos riesgos identificados, la falta de normativa que defina claramente el alcance del P001, no es posible identificar si estos riesgos pueden ser mitigados por el P001 o quedan fuera de su ámbito de acción.

viii. Opinión de actores

Los actores de las UR centrales y estatales que están involucrados en los distintos procesos, señalaron, reiteradamente, que la comunicación con la DGPE es correcta y fructífera para favorecer el desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo ni evaluación.

Sin embargo, los actores en el ámbito central señalaron su interés en promover una mejor comunicación entre las vertientes institucional y de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, para que el Macroproceso de Planeación cuente con un mejor diseño integral, y con un mayor impacto hacia el sector y a la sociedad en conjunto.

En general, s/e percibe una insatisfacción por la débil comunicación sectorial, de tal manera que el nivel institucional está desligado de los niveles estatales y centrales, lo que genera

un foco rojo para el logro de una correcta, más precisa y productiva planeación, monitoreo y evaluación.

ix. Valoración general del proceso

Debido a que no existe un documento normativo para el P001 que delimite claramente su alcance, no es posible emitir una valoración general objetiva del proceso.

La comunicación, tanto interna como externa, es crucial para el correcto desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, así como para mejorar su desempeño y la calidad de estos. Dentro de las fortalezas del proceso, se encuentra: el uso de los sistemas por los distintos actores, la comunicación efectiva de la DGPE a las distintas áreas involucradas de la normativa vigente respecto a los procedimientos de actualización de la MIR, reporte de avance de indicadores, evaluaciones y seguimiento de ASM, de tal manera que todos los actores entrevistados estaban al tanto de la misma, y la coordinación para cumplir en tiempo con estos procedimientos.

No obstante, se detectaron áreas de oportunidad especialmente en los procesos de planeación y evaluación al interior de las UR que llevan a cabo programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, mismas que, al no tener claro el alcance del P001, no pueden identificarse como parte del programa.

Asimismo, si bien se hace un esfuerzo por difundir hacia actores externos, incluyendo a la ciudadanía, los productos de los procesos (diseño y avance de las MIR e indicadores de gestión, compendio estadístico, evaluaciones y ASM), se considera como un área de oportunidad, mejorar la accesibilidad de estos documentos en las páginas de internet de la SAGARPA y sus órganos desconcentrados y descentralizados.

E. Proceso de Control

Definición del proceso	Es el proceso a través del cual se verifican que los procesos de planeación, monitoreo y evaluación se realizan conforme a lo establecido y planeado.	
Documentos normativos y operativos	Actores participantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE). • Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2018-2019. • Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 2018. • Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018. • Instructivo para el Reporte de Avances en el Sistema de Seguimiento de Programas Derivados del Plan Nacional de Desarrollo • Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas (DGAPEP) • Unidades Responsables (UR) • Delegaciones de la SAGARPA • Órganos Desconcentrados del Sector (OD) • Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) 	
Listado de actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • El control de los procesos a nivel institucional está a cargo de la Coordinación de Asesores del Secretario (CAS) y se lleva a cabo de manera ajena a la operación del P001. • El control de los procesos en el ámbito central se ejecuta de manera transversal a la realización de la planeación, del monitoreo y de la evaluación de los programas de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> a) Actividades de control en el ámbito central: <ul style="list-style-type: none"> ➤ En el proceso de planeación: <ul style="list-style-type: none"> ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE analiza y señala las observaciones de las MIR a las UR, Delegaciones y OD. 		

Listado de actividades

- ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa si las observaciones de las MIR fueron atendidas por las UR, Delegaciones y OD.
- ❖ La DDPP revisa y valida en el PASH cada uno de los indicadores capturados por las UR.
- ❖ La Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPOP) de la Oficialía Mayor revisa y valida cada uno de los indicadores capturados.
- ❖ Finalmente, la SHCP, a través de la UED y la DGPYP, revisa y valida los indicadores.
- En el proceso de monitoreo:
 - ❖ La DGPE revisa y emite recomendaciones a las UR sobre el avance en el cumplimiento de metas y, en su caso, sobre la justificación por incumplimiento.
 - ❖ La DGPOP revisa y valida si fueron atendidas las recomendaciones por parte de las UR.
 - ❖ Finalmente, la SHCP, a través de la DGPYP y la UED, revisa y valida la información.
- En el proceso de evaluación:
 - ❖ La DDPP da seguimiento al proceso de evaluación, solicitando informes preliminares a la Entidad Evaluadora.
 - ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa, retroalimenta y valida los informes preliminares.
 - ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa, retroalimenta y valida los informes finales.
 - ❖ Adicionalmente, los informes finales son revisados por la DDPP y, en última instancia, por la DGAPEP.
- b) Actividades de control en el ámbito estatal:
 - En el proceso de planeación:
 - ❖ La DGPE revisa y puede emitir comentarios sobre las matrices actualizadas.
 - ❖ La DGPE valida las matrices actualizadas.
 - ❖ La SHCP puede emitir comentarios y, posteriormente, valida la información actualizada.
 - En el proceso de monitoreo:
 - ❖ La DGPE, a través de la Subdirección de Evaluación, revisa y valida la información sobre los avances en el cumplimiento de metas.
 - En el proceso de evaluación:
 - ❖ La DDPP revisa y retroalimenta, a través de la UST, los informes preliminares.
 - ❖ Revisión y validación de informes finales por parte de la DGPE.

Insumos utilizados		Procesos de los que toma sus insumos	
<p>Del proceso de planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MIR • FID <p>Del proceso de monitoreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores de la MIR • Reporte de indicadores de gestión <p>Del proceso de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial • Reportes de Avances de los ASM 		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Monitoreo • Evaluación 	
Productos del proceso		Procesos que utilizan sus productos	
<ul style="list-style-type: none"> • Validación de los resultados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, monitoreo y evaluación 	
Sistemas utilizados		<ul style="list-style-type: none"> • Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) • Módulo PbR del PASH • Sistema de captura de Indicadores de Gestión • Sistema de Evaluación de Desempeño • Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) • Sistema Único de Registro de Información (SURI) 	

i. Descripción de actividades

Así como ocurre con la comunicación, el control tampoco está definido como un proceso específico del Macroproceso de planeación, sino que se realiza de manera transversal con los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, a través de la revisión, posible recomendación y validación de los resultados que se generen durante su ejecución.

Debido a lo anterior, el control no posee un manual propio para su realización, sino que únicamente se identifican actividades específicas durante el desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

Debido a que el Macroproceso de planeación cuenta con dos vertientes (institucional y central), el presente análisis incluye esta clasificación.

- Control institucional

Si bien no se encontró evidencia documental sobre algún proceso de control institucional de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación a nivel sectorial, del trabajo de campo se detectó que la Coordinación de Asesores (CAS) de la SAGARPA es la encargada de recolectar, revisar y validar la información generada de los procesos antes mencionados. No obstante, los actores entrevistados sugieren que esta vertiente se encuentra fuera del ámbito de acción del P001-

- Actividades de control relativas a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

a) Actividades de control en el ámbito central:

➤ En el proceso de planeación:

- ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE analiza y señala las observaciones de las MIR a las UR, Delegaciones y OD.
- ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa si las observaciones de las MIR fueron atendidas por las UR, Delegaciones y OD.
- ❖ La DDPP revisa y valida en el PASH cada uno de los indicadores capturados por las UR.
- ❖ La Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPOP) de la Oficialía Mayor revisa y valida cada uno de los indicadores capturados.
- ❖ Finalmente, la SHCP, a través de la UED y la DGPYP, revisa y valida los indicadores.

➤ En el proceso de monitoreo:

- ❖ La DGPE revisa y emite recomendaciones a las UR sobre el avance en el cumplimiento de metas y, en su caso, sobre la justificación por incumplimiento.
- ❖ La DGPOP revisa y valida si fueron atendidas las recomendaciones por parte de las UR.
- ❖ Finalmente, la SHCP, a través de la DGPYP y la UED, revisa y valida la información.

- En el proceso de evaluación:
 - ❖ La DDPP da seguimiento al proceso de evaluación, solicitando informes preliminares a la Entidad Evaluadora.
 - ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa, retroalimenta y valida los informes preliminares.
 - ❖ La Subdirección de Evaluación de la DGPE revisa, retroalimenta y valida los informes finales.
 - ❖ Adicionalmente, los informes finales son revisados por la DDPP y, en última instancia, por la DGAPEP.

b) Actividades de control en el ámbito estatal:

- En el proceso de planeación:
 - ❖ La DGPE revisa y puede emitir comentarios sobre las matrices actualizadas.
 - ❖ La DGPE valida las matrices actualizadas.
 - ❖ La SHCP puede emitir comentarios y, posteriormente, valida la información actualizada.
- En el proceso de monitoreo:
 - ❖ La DGPE, a través de la Subdirección de Evaluación, revisa y valida la información sobre los avances en el cumplimiento de metas.
- En el proceso de evaluación:
 - ❖ La DDPP revisa y retroalimenta, a través de la UST, los informes preliminares.
 - ❖ Revisión y validación de informes finales por parte de la DGPE.

ii. Insumos

Los insumos del proceso de control son los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación antes de ser validados.

Del proceso de planeación:

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en las que se concentran indicadores y metas para la medición del logro de los objetivos sectoriales y sustantivos de la SAGARPA, en conformidad con el PND vigente.
- Ficha de Indicadores de Desempeño (FID), en las que se concentra información para realizar el seguimiento y la evaluación de algún programa presupuestario que, de acuerdo a la MML y a los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la MIR de los Programas presupuestarios (Lineamientos de las MIR), no es susceptible de contar con una MIR.

Del proceso de monitoreo:

- Informes preliminares y finales sobre el avance de indicadores de la MIR
- Reporte de indicadores de gestión

Del proceso de evaluación:

- Informe final de Evaluación Externa del Programa, Componente o de la Política Sectorial.
- Reportes de Avances de los ASM, para dar seguimiento en el cumplimiento de los ASM.

iii. Productos

El control se refiere a la revisión y posterior validación de los resultados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación del Macroproceso de planeación, por lo que se ejecuta de manera transversal a la realización de tales procesos y, por tanto, no cuenta con productos establecidos propios. Así, los productos del proceso de control están estrechamente asociados con los productos derivados de los procesos antes señalados.

iv. Recursos

Los recursos humanos y tecnológicos para el control son los mismos que se ocupan para los procesos de planeación, monitoreo y evaluación del Macroproceso de planeación. Si bien en el ámbito central se detectaron carencias de recursos humanos al interior de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, para la actividad propia de control no se encontró evidencia de alguna insuficiencia de recursos humanos para este alcance, por lo que se consideran suficientes.

En cuanto a recursos tecnológicos, los diversos sistemas y medios de información se encuentran bien estructurados y facilitan la revisión, posible retroalimentación y validación

de los productos de la planeación, el monitoreo y la evaluación. En este sentido, se considera que los recursos tecnológicos son suficientes.

v. Sistemas

A pesar de que el control no sigue una línea de ejecución como un proceso en específico, para su realización cuenta con sistemas bien definidos que concentran información obtenida y revisada por parte de varios actores, de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

- a) PASH: es el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que concentra información importante sobre el desempeño de dependencias y entidades gubernamentales. Dentro del PASH, se encuentra el Módulo PbR, el cual sirve para evaluar el desempeño, ya que es el portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda en el que se registra información de la MIR y las FID de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.
- b) SURI: es el Sistema Único de Registro de Información de personas físicas y morales beneficiarias y usuarios de los programas y servicios de la SAGARPA, coordinado por la Oficialía Mayor del Ramo de dicha Dependencia del Ejecutivo Federal. En el proceso de planeación se utiliza este sistema para registrar las MIR y sus fichas técnicas por cada entidad federativa con el propósito de atender los compromisos del Programa de Gobierno Cercano y Moderno.
- c) Sistema de captura de Indicadores de Gestión registra información relacionada al seguimiento de los indicadores de la MIR del ejercicio y ejercicio anterior, siendo éste un sistema de apoyo para el compendio de información por parte de los CTEE.
- d) Sistema de Evaluación de Desempeño, para la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos federales, el impacto social de los programas y de los proyectos, e identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal (APF).
- e) Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS): Con el objetivo de establecer un proceso de dar seguimiento a los ASM y articular los resultados de las evaluaciones externas y/o informes a los Pp en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño, el mecanismo de seguimiento a los ASM se da mediante

la elaboración de instrumentos³¹ de trabajo, los cuales deben ser entregados por las UR a las instancias coordinadoras SHCP, SFP y el Coneval. La información sobre la suscripción y registro de avance de los ASM es cargada en el Sistema de Seguimiento a los ASM (SSAS), el cual es administrado por el Coneval, con base en un calendario de carga de la información, del mantenimiento y actualización de ésta.

vi. Coordinación

El proceso de control se realiza de manera transversal a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación del Macroproceso de planeación y, en ese sentido, también se clasifica en dos vertientes: a nivel institucional y a nivel de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

Para la vertiente institucional, no se encontró evidencia documental sobre su realización, pero, de manera similar a lo que ocurre durante los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, esta vertiente es coordinada por la CAS y es considerada por los actores entrevistados como ajena al programa P001.

En el caso del ámbito central, se distinguen dos alcances: el primero se refiere a las actividades que realiza la DGPE para el control de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación en el ámbito central, mientras que el segundo alcance se refiere al control de la ejecución de esos procesos al interior de los programas. Con el trabajo de campo se observó que la DGPE realiza un control eficaz, oportuno y suficiente para cada uno de los procesos; en el caso del segundo alcance, no se encontraron evidencias de problemas o dificultades.

Con el trabajo de campo se detectó que una parte del control en el ámbito central se realiza a través de los sistemas establecidos, pero también se ocupan correos electrónicos para el envío de información de los resultados de los procesos del Macroproceso de planeación.

³¹ Documentos de opinión de la dependencia o entidad, documento de trabajo, documentos institucional y documentos de avance.

vii. Riesgos y controles

Dado que el proceso de control se realiza de manera transversal sobre las actividades del resto de los procesos, un posible riesgo es que en estas actividades se genere información inadecuada o de baja calidad que no permita detectar los problemas.

viii. Opinión de actores

Con el trabajo de campo no se detectaron señalamientos sobre algún problema con el proceso de control; en particular, se destaca que la percepción general sobre el control que realiza la DGPE para los procesos de planeación, monitoreo y evaluación es adecuada y correcta.

ix. Valoración general del proceso

El control permite que la información y los productos obtenidos de los procesos que se realizan en el Macroproceso de planeación, sean revisados por varios actores, lo que incentiva que esos resultados sean correctos y adecuados, o bien, en caso de detectarse problemas, imprecisiones y/o fallas, los actores involucrados con la revisión pueden externar recomendaciones o comentarios para su corrección. Asimismo, estos actores dan su validación y aprobación de los resultados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, lo que fortalece el buen desarrollo del proceso de control, pero también de los otros procesos señalados.

La única evidencia encontrada para este proceso está dentro del alcance referido a las actividades de control de la DGPE con los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, al respecto se encontró que el proceso de control se norma en conjunto con el desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación en manuales, lineamientos y otros documentos normativos. Asimismo, el proceso de control está sistematizado y se cuenta con personal capacitado y calificado para su ejecución. Por lo anterior, se puede señalar que el proceso de control, en el alcance que corresponde a la DGPE, se realiza de manera eficaz, oportuna, suficiente y pertinente.

6. Medición de los atributos de los procesos y subprocesos

En esta sección se realiza la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos, definidos en el mapa de procesos del Pp. A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- 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 Pp.³²

A continuación, se definen los atributos para cada proceso, así como los indicadores para su medición.

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

A. Proceso de Programación y Presupuestación

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Programación y Presupuestación es eficaz en la medida que logre gestionar los recursos del Pp P001 para el ejercicio siguiente.
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • PPEF calendarizado aprobado • Adecuaciones presupuestarias autorizadas
Cumplimiento de metas	Aprobación de la Estructura Programática y del PPEF y su calendarización por parte de la SHCP
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?

³² Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población o área de enfoque objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

Atributo	Eficacia
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Programación y Presupuestación.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Programación y Presupuestación es eficaz puesto que ha logrado cumplir con la gestión de los recursos del Programa, desde la concertación de la Estructura Programática hasta el PPEF y su calendarización y las posibles adecuaciones presupuestarias en apego a la normatividad vigente. Cabe resaltar que esto es debido, en gran medida, al elevado grado de centralización del proceso en la SHCP.

Atributo	Oportunidad	
Definición	El proceso de Programación y Presupuestación es oportuno en la medida en que realiza la gestión de los recursos a través de sus productos en el periodo de tiempo establecido por la normatividad vigente.	
Productos del proceso	Tiempo determinado para entregar los productos³³	Tiempo promedio en que se entregan los productos
a. PPEF b. PPEF calendarizado c. Adecuaciones presupuestarias	a. 1ra semana de agosto b. Dentro de los 10 días hábiles a la publicación del Decreto de Presupuesto de Egresos c. Dentro del periodo comprendido entre el primer día hábil de enero y el 20 de diciembre	Todos los productos se entregan a tiempo
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados	
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	
Valor del indicador	a. 5	

³³ Según lo que establece el Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Atributo	Oportunidad
Valoración cualitativa	El Proceso de Programación y Presupuestación es oportuno ya que logra generar sus productos cumpliendo con los tiempos estipulados por la normatividad vigente.

Atributo	Suficiencia
Definición	El Proceso de Programación y Presupuestación es suficiente en la medida en que realiza la gestión de los recursos de manera adecuada y completa.
Objetivo del proceso	Llevar a cabo la gestión de los recursos que provee el Pp P001 desde la planeación, la programación hasta la presupuestación de los recursos.
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • PPEF autorizado • Calendario del PEF • Adecuaciones presupuestarias autorizadas
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	La realización de este proceso se lleva a cabo en apego a la normatividad aplicable y con el apoyo de lineamientos claros que le permiten ejecutar sus actividades de manera que se cumpla con el objetivo de gestionar los recursos del Pp P001

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Programación y Presupuestación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al mejoramiento del Pp P001
Objetivo del proceso	Llevar a cabo la gestión de los recursos que provee el Pp P001 desde la planeación, la programación hasta la presupuestación de los recursos.

Atributo	Pertinencia
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • PPEF calendarizado aprobado • Adecuaciones presupuestarias autorizadas
Actividades del proceso	<p>Concertación de Estructuras Programáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de propuesta de Estructura Programáticas a emplear en el PPEF por parte de las UR al Departamento de Integración Programática • Aprobación de la Estructura Programática Sectorial en el sistema PIPP • Entrega de la Propuesta Programática a la SHCP. • Valoración y autorización de la Estructura Programática por la SHCP. • Comunicación de la estructura correspondiente autorizada a las UR para la elaboración del PPEF. <p>Integración de Proyecto de Presupuesto de Egresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación del Techo de Gasto Sectorial por parte de la SHCP a la DGAPP. • Elaboración de los escenarios financieros para la preparación del PPEF por parte del DIP. • Elaboración de propuesta de PPEF por parte de las UR conforme a los lineamientos establecidos y el Techo de Gasto Sectorial definido. • Entrega de propuesta de PPEF al DIP. • Integración de la base de datos Sectorial y verificación de reglas de validación por parte del DIP, para el posterior envío del mismo a través del sistema PIPP a la SHCP. <p>Integración del Presupuesto de Egresos y su Calendario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de la DGAPP del PEF aprobado por la Cámara de Diputados al DIP, y emisión de los lineamientos para su calendarización. • Elaboración de la propuesta de calendario del PEF por parte de las UR, y envío a través del sistema PIPP. • Verificación en el sistema de la propuesta de calendario del PEF por parte del DIP y envío del mismo a la SHCP. • Autorización y notificación del PEF calendarizado por la SHCP. • Comunicación del PEF calendarizado e inicio de operación del ejercicio del presupuesto por las UR. <p>Adecuaciones Presupuestales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de solicitud de Afectación Presupuestaria por parte de las UR a la DGAPP. • Envío, mediante sistema GRP, solicitud de Afectación a las Subdirecciones de Área

Atributo	Pertinencia
	<ul style="list-style-type: none"> Envío de las Adecuaciones Presupuestarias, mediante sistema SICOP, a la SHCP Validación de las Adecuaciones Presupuestarias y autorización de la Afectación en el GRP, con número de proceso de SICOP y folio de MAP, por la SHCP. Recibe la UR comunicado de autorización e inicio del ejercicio del Presupuesto.
Valoración de la idoneidad de las actividades	Si bien las actividades que se llevan a cabo en el Proceso de Programación y Presupuestación cumplen con el objetivo de gestionar los recursos, ellas no llevan a cabo mecanismos de participación o de consulta que permita involucrar a las UR del Programa de manera que, en los productos del Proceso, se vean reflejadas las necesidades reales de las UR.
Productos del proceso	<ol style="list-style-type: none"> PPEF PPEF calendarizado Adecuaciones presupuestarias

Atributo	Pertinencia
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	Si bien con los productos generados en este Proceso se puede gestionar los recursos del Programa de manera eficaz y oportuna, estos no reflejan las necesidades reales de las UR, pues son elaborados de manera centralizada en la SHCP sin considerar la participación de las UR.
Indicador propuesto	<ol style="list-style-type: none"> Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados.
Método de cálculo	<ol style="list-style-type: none"> Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?
Fuentes de información	<ol style="list-style-type: none"> La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	<ol style="list-style-type: none"> 3
Valoración cualitativa	Al no contar con actividades de participación en la que la UR puedan expresar las necesidades reales de cada una de ellas, ni con una planeación real de la presupuestación de los recursos que puedan garantizar que la provisión de los mismos tendrá impactos positivos en la operación de las actividades sustantivas de las diferentes UR de la SAGARPA, no se puede considerar que el Proceso de Programación y Presupuestación sea pertinente.

B. Proceso de Distribución y Ejecución

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Distribución y Ejecución es eficaz en la medida que logre registrar y realizar erogaciones de los recursos del Pp P001 con cargo al Presupuesto de Egresos.
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los compromisos y realización de los pagos con los recursos que provee el Pp P001
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> Registro y pago de las erogaciones con cargo al PEF 2017
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Distribución y Ejecución.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Distribución y Ejecución es eficaz puesto que ha logrado cumplir con el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF en el marco de las diferentes etapas del gasto establecidas por la normatividad vigente. Cabe resaltar que esto es debido, en gran medida, a que la mayoría de las erogaciones (más del 70%) son para pagos al personal y se realizan de manera centralizada.

Atributo		Oportunidad	
Definición		El proceso de Distribución y Ejecución es oportuno en la medida en que realiza el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF en el periodo de tiempo establecido por la normatividad aplicable y por cada una de las etapas del gasto.	
Productos del proceso		Tiempo determinado para entregar los productos	Tiempo promedio en que se entregan los productos
<ul style="list-style-type: none"> a. Registro del Compromiso b. Registro del Devengado c. Registro del Liquidado (CLC) d. Registro del Pagado 		<p>a.1. Servicios Personales: A más tardar el último día hábil de enero (se registra para todo el año)</p> <p>a.2. Materiales y Suministros y Servicios Generales: Dentro de los 5 días hábiles después de haber suscrito el instrumento jurídico de la obligación</p> <p>b.1. Servicios Personales: Al inicio de cada quincena</p> <p>b.2. Materiales y Suministros y Servicios Generales: Máximo 5 días hábiles siguientes a la recepción del bien/servicio.</p> <p>c. 5 días hábiles de anticipación a la fecha de pago a través de CLC.</p> <p>d. Cuando TESOFE ejecuta las instrucciones de pago.</p>	Todos los productos son entregados a tiempo con ciertas excepciones en las que existe retraso en los pagos ejecutados por TESOFE. ³⁴
Indicador propuesto		<ul style="list-style-type: none"> a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados. b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada de pago 	

Atributo		Oportunidad	
----------	--	-------------	--

³⁴ Ocurren retrasos principalmente en los pagos de los compromisos provenientes de la baja proporción del total de los recursos sobre los que las UR tienen injerencia que se encuentra por debajo del 10% del total de los recursos del P001

Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?</p> <p>b. (número total de días de retraso/número de pagos que sufrieron retraso) *100</p>
Fuentes de información	<p>a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.</p> <p>b. Operaciones realizadas en el SIAFF</p>
Valor del indicador	<p>a. 4</p> <p>b. No se cuenta con esta información al momento</p>
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Distribución y Ejecución no es del todo oportuno ya que, acorde con la información recabada en campo, en ocasiones los pagos realizados por TESOFE no se realizan en la fecha en la que se encuentran programados, por lo que aun cuando la DGPPF cumpla con los tiempos estipulados para cada etapa del gasto, el cumplimiento de las obligaciones se ve afectado por dicho retraso. Cabe resaltar que, los pagos en los que se generan retrasos son aquellos en los que se permite un margen de maniobra en la planeación a las UR, mientras que aquellos que vienen etiquetados por SHCP desde el proceso de programación y presupuestación se realizan en tiempo y forma.</p>

Atributo	Suficiencia
Definición	El Proceso de Distribución y Ejecución es suficiente en la medida en que realiza el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF de manera adecuada y completa.
Objetivo del proceso	Registrar y realizar las erogaciones (pagos) con cargo a los recursos otorgados al Pp P001 en el PEF.
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los compromisos y realización de los pagos con cargo a los recursos del Pp P001 en el PEF.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5

Atributo	Suficiencia
Valoración cualitativa	La ejecución del Proceso de Distribución y Ejecución se lleva a cabo en apego a la normatividad aplicable respetando las consideraciones establecidas para cada etapa del gasto lo que le permite ejecutar sus actividades de manera que se cumpla con el objetivo de registrar y realizar las erogaciones (pagos) con cargo a los recursos del Pp P001 en el PEF

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Distribución y Ejecución es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al mejoramiento del Pp P001.
Objetivo del proceso	Registrar y realizar las erogaciones (pagos) con cargo a los recursos otorgados al Pp P001 en el PEF.
Metas del proceso	Registro de los compromisos y realización de los pagos con los recursos que provee el Pp P001
Actividades del proceso	<p>Etapa del gasto:</p> <p>Compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Para el caso de cap. 1000, la UR correspondiente informa a Oficialía Mayor el monto neto a pagar quincenalmente, fecha de pago a trabajadores, montos y fechas de pagos establecidos para el pago de retenciones a terceros y las prestaciones incluidas en las Condiciones Generales de Trabajo. El Compromiso lo registra para todo el año la DGPPF a más tardar el último día hábil del mes de enero de cada año. ❖ Para el caso de cap. 2000, informa a Oficialía Mayor la fecha prevista de recepción de bienes y servicios y el pago de los mismos.

Atributo	Pertinencia
<p>Actividades del Proceso</p>	<p>Devengado</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Una vez recibidos a satisfacción los bienes y servicios, así como documentación que soporte la operación, la DGPPF registra el Devengado con cargo al compromiso, especificándose la fecha de pago de acuerdo con la clasificación mencionada en el inciso anterior. <p>Liquidado</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DGPPF se encarga de registrar el monto Liquidado con cargo al Devengado, por lo menos 5 días hábiles previo a la anticipación de la fecha de pago. El registro se realiza mediante la CLC a favor de los beneficiarios, contando con: clave presupuestaria a nivel de partida específica de gasto, importe de la operación, beneficiario, fecha de elaboración de CLC, firma electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación, forma de pago y moneda en que se efectuará la operación. <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Elaboración de CLC para Materiales, suministros y servicios generales ❖ Elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC) ❖ Envío por parte de cada Unidad Responsable (UR) respectiva de la documentación comprobatoria de pagos referente a los capítulos 2000 y 3000 a la DF. ❖ La SGO, en apoyo con el DRP y el DSPO, revisa, y en su caso, verifica la información enviada por las UR, para después capturarla en el sistema GRP. ❖ La TF recibe, contabiliza y programa el pago de la CLC ❖ Ya generada la CLC, la SGO la imprime y verifica los pagos en el SIAFF y GRP, para el posterior envío de la información de soporte a la DC. <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Elaboración de CLC para el pago de nómina ❖ La DGADRH envía a la SI la solicitud de la generación de la CLC para el pago de la nómina, en la cual se integra la información correspondiente al proveedor y concepto de pago conforme a las fechas del Calendario de Nómina. ❖ La SPSP, con apoyo del DRDP, genera la carga de las CLC de nómina quincenal en los sistemas SICOP y SIAFF, y a su vez, notifica a la SDN para la vinculación de las mismas para el pago al personal.

Atributo	Pertinencia
<p>Actividades del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La SDN informa a la SI para la firma de autorización de las CLC. ❖ Una vez que las CLC estén autorizadas por la SPSP, la TF procede a la contabilización y programa de pagos de las mismas. ❖ La DGADRH envía toda la documentación original correspondiente a los conceptos de nómina, pensiones alimentarias, devoluciones, faltas y retardos; al recibir la información la DGPF turna el trámite a la DF. ❖ La DF registra la información original y turna a la SI para el seguimiento financiero. ❖ La SPSP elabora y envía los oficios de Entrega de Documentación de Soporte al DC. <p>Pagado</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Después de registrar el monto liquidado a través de la CLS, la Tesorería de la Federación (TESOFE) realiza las instrucciones de pago contenidas en la CLC, verificándose el cumplimiento de los pagos en el SIAFF por parte de la SGO, para posteriormente su registro en el sistema GRP. <p>Elaboración y envío del Oficio de Entrega de Documentación por la SGO a la DC.</p>
<p>Valoración de la idoneidad de las actividades</p>	<p>Las actividades para la ejecución del Proceso de Distribución y Ejecución son idóneas puesto que permiten llevar a cabo el registro de los compromisos de las diferentes UR y posteriormente realizar los pagos a los proveedores de los bienes y/o servicios correspondientes a los capítulos 2000 y 3000, así como el pago de la nómina y otros conceptos del capítulo 1000.</p>
<p>Productos del proceso</p>	<p>Registro del gasto acorde a la etapa del gasto-CLC</p>
<p>Valoración de la idoneidad de los productos del proceso</p>	<p>Los productos generados en este Proceso están estrechamente vinculados a las actividades por lo que son considerados idóneos puesto que a través de ellos se puede llevar a cabo el registro de los compromisos y el pago a los proveedores y servidores públicos de la SAGARPA con los recursos del Pp P001</p>
<p>Indicador propuesto</p>	<p>a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados.</p>
<p>Método de cálculo</p>	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?</p>

Atributo	Pertinencia
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Distribución y Ejecución es pertinente ya que permite cumplir con las obligaciones contraídas por las UR de la SAGARPA con el personal que labora dentro de ellas, así como con los proveedores de bienes y servicios necesarios para la operación eficiente de las actividades sustantivas de la Secretaría.

C. Proceso de Control

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Control es eficaz en la medida que verifica que las actividades orientadas a la operación del Pp P001 se lleven a cabo conforme a lo planeado.
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Validar y comprobar la información generada para continuar con el flujo del macroproceso y para realizar el registro contable de las CLC en el SICOP
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> Validación y comprobación a través de una sistematización que permite validar las actividades y la información de forma transversal y realizar el registro de las CLC en SICOP
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Control de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Control.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Control es eficaz puesto que ha logrado cumplir con las validaciones y comprobaciones de información y de actividades necesarias para garantizar que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos. Cabe resaltar que el estrecho control que se tiene sobre el Programa se debe, principalmente, a que sus procedimientos se llevan a cabo de manera centralizada y dentro de los sistemas de la SHCP.

Atributo	Oportunidad	
Definición	El proceso de Control es oportuno en la medida en que verifica que las actividades orientadas a la operación del Pp P001 se lleven a cabo conforme a los tiempos establecidos.	
Productos del proceso	Tiempo determinado para entregar los productos	Tiempo promedio en que se entregan los productos

Atributo	Oportunidad	
<p>a. Información validada, aprobada y/o comprobada</p> <p>b. Póliza contable de registro de las CLC</p>	<p>a. Tiempos variables según la generación de la información</p> <p>b. Posterior al registro de las CLC (no se estipula tiempo en la información documental)</p>	<p>a. Tiempos variables según la generación de la información</p> <p>b. Posterior al registro de las CLC (no se estipula tiempo en la información documental)</p>
Indicador propuesto	<p>a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Control de los actores involucrados.</p> <p>b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para la generación de la Póliza</p>	
Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?</p> <p>b. $(\text{número total de días de retraso} / \text{número de pólizas generadas}) * 100$</p>	
Fuentes de información	<p>a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.</p> <p>b. Operaciones realizadas en el SICOP</p>	
Valor del indicador	<p>c. 4</p> <p>d. No se cuenta con esta información al momento</p>	
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Control, bajo la forma transversal en la que es ejecutado, es oportuno debido a que permite realizar validaciones para las actividades que se llevan a cabo a lo largo de él y posterior a él, lo que permite garantizar, a través de los sistemas, que cada actividad se realice en los tiempos establecidos.</p>	

Atributo	Suficiencia
Definición	<p>El Proceso de Control es suficiente en la medida en que lleva a cabo la validación de la información y de las actividades para contar con una óptima operación de los Procesos del Macroproceso.</p>
Objetivo del proceso	<p>Validar y comprobar la información generada en el Macroproceso de Apoyo Administrativo para la óptima operación de los procesos</p>

Atributo	Suficiencia
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Validación y comprobación a través de un alto grado de sistematización que permite validar las actividades y la información de forma transversal.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Control de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Control cuenta con un elevado grado de sistematización como eje central para su ejecución. Lo anterior permite que se cumpla con la realización de todas las actividades relacionadas a la validación y comprobación de la información tanto para poder continuar en el flujo del Macroproceso como para generar la Póliza de registro de la CLC en otro de sus sistemas, el SICOP.

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Control es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al mejoramiento del Pp P001.
Objetivo del proceso	Validar y comprobar la información generada en el Macroproceso de Apoyo Administrativo para la óptima operación de los procesos
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y comprobar la información generada para continuar con el flujo del Macroproceso y para realizar el registro contable de las CLC en el SICOP
Actividades del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de control durante el Proceso de Programación y Presupuestación <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión y análisis de las propuestas de Estructura Programática de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP. ❖ Revisión y análisis de propuesta del PPEF de las UR por parte del DIP, a través del sistema PIPP. ❖ Revisión y análisis de la propuesta del PEF calendarizado realizado por el DIP, por parte de la SHCP, a través del sistema PIPP ❖ Revisión y análisis de las Adecuaciones Presupuestarias solicitadas por las UR por parte de la SHCP, a través del sistema MAP. • Actividades de control durante el Proceso de Distribución y Ejecución <ul style="list-style-type: none"> ❖ La SGO verifica los requisitos fiscales y presupuestales para los trámites de pago a proveedores ❖ Revisión, y en su caso autorización, de las CLC por parte de la SDN a través del sistema GRP. ❖ SGO verifica en SIAFF la realización de pagos de nómina o a proveedores.

Atributo	Pertinencia
<p>Actividades del Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control posteriores al Ejercicio de los Recursos <ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimiento de Seguimiento y comprobación de los anticipos para viáticos en el desempeño de comisiones oficiales. <ul style="list-style-type: none"> ❖ La SAUR entrega la relación de gastos de los viáticos anticipados para su aplicación y registro en el sistema SICOP a la SG. ❖ Ingreso de documentación y elaboración de cédula y orden de trabajo en el sistema SICOP por parte del DCDD. ❖ Envío del DCDD al DADC la documentación comprobatoria de los viáticos otorgados para ser anexados a la CLC correspondiente, y posteriormente, el registro del listado analítico a través del sistema SICOP. ○ Procedimiento de Registro Sistemático de las Cuentas por Liquidar Certificadas-Pagos Presupuestarios de Oficinas Centrales <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC recibe de la SG documentación correspondiente a las CLC y Pagos Presupuestales, ❖ Con apoyo de la SOC y el DCDCO, la DC recibe relación de documentos y archivos electrónicos de las CLC por parte de Oficinas Centrales para su verificación del registro y control en el sistema SICOP. <p>Mediante apoyo de la SOC y el DCDCO, la DC emite la póliza contable del registro de las CLC generadas por el SICOP.</p>
<p>Valoración de la idoneidad de las actividades</p>	<p>Al ser actividades transversales las que se llevan a cabo para la ejecución del Proceso de Control se cuenta con un mecanismo eficiente para cumplir con todos los requisitos necesarios para la óptima ejecución del Macroproceso de Apoyo Administrativo por lo que se considera que las actividades son idóneas.</p>
<p>Productos del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información validada, aprobada y/o comprobada • Póliza contable de registro de las CLC
<p>Valoración de la idoneidad de los productos del proceso</p>	<p>Los productos generados en este Proceso son resultado de las actividades que cumplen con un alto grado de idoneidad lo que permite que los productos permitan cumplir con el objetivo propio del Proceso.</p>
<p>Indicador propuesto</p>	<p>a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Control de los actores involucrados.</p>
<p>Método de cálculo</p>	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?</p>

Atributo	Pertinencia
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Control, bajo la forma transversal en la que es ejecutado, aunado al alto grado de sistematización es pertinente debido a que permite realizar validaciones para las actividades que se llevan a cabo a lo largo de él, es decir, se garantiza que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos. Asimismo, el Proceso en su etapa posterior al ejercicio de los recursos permite contar con la información contable necesaria para determinar y comprobar el uso correcto de los recursos públicos que provee el Pp P001. Cabe resaltar que la centralización de los procesos en la SHCP es la que permite tener un estricto control de los mismos.</p>

D. Proceso de Monitoreo

Atributo	Eficacia
Definición	El Proceso de Monitoreo es eficaz en la medida que da seguimiento al gasto que ejecutan las UR sobre los recursos del Pp P001 y, a su vez, proporciona la información para la Integración de documentos como la Cuenta Pública.
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar y enviar la información presupuestaria y programática solicitada por la SHCP para la formulación del Informe de la Cuenta Pública • Analizar las cifras relevantes del Informe de la Cuenta Pública relacionadas al Pp P001
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Integración y envío de la información presupuestaria y programática en 2017
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El Proceso de Monitoreo es eficaz puesto que permite atender y cumplir con las solicitudes de información realizadas por la SHCP como ente globalizador e integrador de la Cuenta Pública, así como, una vez publicado el documento de dicho informe, llevar a cabo un análisis sobre las cifras relevantes en las que se resume la forma en la que se ejercieron los recursos del Programa

Atributo		Oportunidad	
Definición	El proceso de Monitoreo es oportuno en la medida en que integra y envía la información presupuestaria y programática solicitada por la SHCP en los tiempos estipulados en la normatividad.		
Productos del proceso	Tiempo determinado para entregar los productos	Tiempo promedio en que se entregan los productos	
<ul style="list-style-type: none"> a. Acuse de recibido de la información solicitada por la SHCP b. Documento Final del Análisis de Cifras Notables 	<ul style="list-style-type: none"> a. Al finalizar carga en SICP entre el 8 y el 16 de marzo b. Una vez publicado el Informe de la Cuenta Pública en el mes de mayo 	Todos los productos se entregan a tiempo	
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Monitoreo de los actores involucrados.		
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?		
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.		
Valor del indicador	a. 5		
Valoración cualitativa	El Proceso de Monitoreo es oportuno ya que se encuentra alineado a los lineamientos establecidos para la Integración de la Cuenta Pública lo que permite que se dé cumplimiento a las actividades necesarias para su envío en los tiempos establecidos en la normatividad.		

Atributo	Suficiencia
Definición	El Proceso de Monitoreo es suficiente en la medida en que integra y envía la información solicitada de manera completa y adecuada a las instancias correspondientes, en este caso, la SHCP.
Objetivo del proceso	Integrar y enviar la información programática y presupuestaria del ejercicio del gasto de los recursos del Pp P001 a la SHCP
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la captura de la a través del SICP de la información solicitada. • Elaboración del Documento sobre el análisis de las cifras relevantes de la Cuenta Pública
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	Se considera que el Monitoreo en el componente administrativo del Programa es suficiente puesto que, a través de la ejecución de sus actividades y con apoyo de los sistemas y los lineamientos correspondientes cumple con el objetivo de proporcionar la información presupuestaria y programática a la SHCP.

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Monitoreo es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al mejoramiento del Pp P001.
Objetivo del proceso	Integrar y enviar la información programática y presupuestaria del ejercicio del gasto de los recursos del Pp P001 a la SHCP
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar y enviar la información presupuestaria y programática solicitada por la SHCP para la formulación del Informe de la Cuenta Pública

Atributo	Pertinencia
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las cifras relevantes del Informe de la Cuenta Pública relacionadas al Pp P001
<p>Actividades del proceso</p>	<p>Etapa de recolección de información programática presupuestaria del Pp P001</p> <p>i. Formulación y envío de información programática-presupuestaria para la formulación de la cuenta de la Hacienda Pública Federal</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC recibe la solicitud de la información programático-presupuestal para la elaboración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal anual, remitida por la SHCP. ❖ La DC solicita a las áreas ejecutoras de la SAGARPA participantes en el programa P para el envío de información sobres las acciones realizadas con los recursos presupuestales ejercidos. ❖ La UR correspondiente envía al DC la información solicitada ❖ La DC elabora los formatos de resultados del ejercicio con base en la información recabada a través de los sistemas SICOP y GRP. ❖ La DC transmite, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP los formatos y documentos verificados para la integración de la Cuenta Pública a la SHCP, por medio del sistema SICP. ❖ Mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC recibe el acuse de recibo emitido por la SHCP sobre la información integrada a la Cuenta Pública, y en su caso, los comentarios y aclaraciones realizadas por ésta <p>ii. Aportaciones para conformar los informes de: Gobierno, de Labores y de Avance del PND</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC recibe la solicitud de información programática presupuestal por parte de la SHCP, como apoyo para la elaboración del Informe de Gobierno, de Labores, o de Avance del PND. ❖ La DC prepara la información programática y presupuestal correspondiente para la elaboración de los documentos mencionados en el inciso anterior. ❖ Las UR correspondientes remiten y envían a la DC la información solicitada. ❖ La DC, mediante apoyo de la SAPCP y el DAP, recibe la información presentada por parte de las UR.

Atributo	Pertinencia
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC, a través de la SAPCP y el DAP, conforma la información solicitada por la SHCP y, considerando los lineamientos establecidos, realiza el envío a dicha instancia. <p>Etapa de análisis de cifras</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Análisis de las cifras contables de la Cuenta Pública <ul style="list-style-type: none"> ❖ La DC prepara los resúmenes de las cifras programático-presupuestales más importantes del ejercicio anterior. A su vez, selecciona las cifras de datos oficiales que contendrán los resúmenes en preparación. ❖ La DC selecciona las cifras definitivas autorizadas del Informe de la Cuenta Pública, y elige los datos a utilizar por tipo de gasto, unidad responsable, ubicación, etc.; posteriormente, procede al diseño de gráficos, cuadros tablas, etc., para la presentación de la información y conformación de documentos. ❖ Con apoyo de la SAPCP y el DAP, la DC valida y comprueba la confiabilidad y consistencia de la información generada, para posteriormente ser enviados los reportes de información histórica y del último ejercicio reportado al Banco de Información del área. ❖ La DC autoriza la distribución del documento.
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades que se ejecutan en el Proceso de Monitoreo son consideradas idóneas puesto que ellas se realizan en el marco de procedimientos documentados de manera interna, lineamientos externos y un alto grado de sistematización que le permiten al Proceso cumplir con su objetivo
Productos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Acuse de recibo de la información solicitada por la SHCP • Documento Final del Análisis de Cifras Notables
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	El primero de los productos tiene un alto nivel de idoneidad ya que permite constar el cumplimiento de la atención a la información solicitada por la SHCP. No obstante, en el caso del Documento Final del Análisis de las cifras notables, no se puede determinar su idoneidad ya que no se identificó que realmente se dé un uso a los resultados que de él emanen, quedando solamente como un producto en el que se lleva a cabo una interpretación de las cifras.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados.
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?

Atributo	Pertinencia
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	No se puede decir si el Proceso de Monitoreo es pertinente puesto que no existe evidencia de que el análisis de las cifras previamente mencionado sea utilizado como soporte para la toma de decisiones relacionadas al Programa P001 ya que, teóricamente, el Documento debiera servir como apoyo para la planeación del Proceso de Programación y Presupuestación. No obstante, no existe evidencia ni documental ni empírica que demuestre que es utilizado para dicha finalidad por lo que no es posible determinar la pertinencia total del Proceso.

E. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación presenta un alto grado de sistematización compuesto por varios sistemas que se involucran en la ejecución del Macroproceso desde el proceso de Programación y Presupuestación, hasta el Proceso de Monitoreo. Lo anterior es importante porque en todos los procesos y las actividades del Macroproceso de Apoyo Administrativo existe participación de las UR del Programa, lo que requiere de una comunicación constante entre ellas a través de los sistemas previamente mencionados.

Además, las actividades que se realizan en todo el Macroproceso se encuentran documentadas de manera interna o externa a través de Manuales y Lineamientos en los que se especifica, de igual manera, la forma en la que las UR deben involucrarse para la ejecución de cada una de ellas y, consecuentemente, la manera en la que estas deben mantenerse comunicadas.

Por todo lo anterior, se considera que por las características del Proceso de Comunicación que aquí se explican, aunado a la información sobre los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera eficiente y oportuna y que es un proceso pertinente para la operación del Programa Pp P001 en su componente administrativo. No obstante, el proceso carece de suficiencia puesto que no comunica la información relacionada con el presupuesto del Programa hacia las UR de manera completa y adecuada ya que, según el trabajo en campo, las UR no son informadas sobre el monto asignado de los recursos del Pp que corresponden al capítulo 1000 de servicios personales.

II. Macroproceso de Planeación

Como se ha mencionado en las secciones anteriores, la falta de un documento normativo que explique claramente el objetivo, alcance e instrumentos del Programa, así como las responsabilidades y coordinación de los actores participantes, no permite emitir una valoración objetiva de los atributos de los procesos, ya que ésta depende del alcance que tenga el P001, siendo que pudiera incidir desde el nivel sectorial o institucional, centrarse en las actividades de apoyo que realiza la DGPE o incidir hasta las actividades de planeación, monitoreo y evaluación al interior de las UR con programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.

A. Proceso de Planeación

Atributo	Eficacia
Definición	<p>El proceso de Planeación, en su vertiente y alcance institucional, es eficaz en la medida en que establece la planeación sectorial en un programa, objetivos, indicadores y metas sectoriales.</p> <p>En su vertiente hacia los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia la planeación es eficaz en la medida en que se logre la actualización de las MIR y de las fichas de indicadores de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA en los ámbitos central y estatal; para esta vertiente se consideran dos alcances: el que se relaciona con la organización y apoyo a estas actividades de parte de la DGPE, y el que se relaciona con su ejecución dentro de los programas.</p>
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • MIR centrales y estatales actualizadas • Fichas de indicadores actualizadas • Programa, objetivos, indicadores y metas a nivel sectorial actualizados, aunque se determinan fuera del P001
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • MIR y fichas de indicadores aprobadas por SHCP
Indicador propuesto	<p>a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Planeación de los actores involucrados</p>
Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?</p>
Fuentes de información	<p>a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Planeación.</p>
Valor del indicador	<p>a. 3.64</p>
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Planeación es eficaz, cualquiera que resulte el alcance del P001, porque cumple con sus metas tanto en el alcance sectorial o institucional como en la coordinación de la DGPE y al interior de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.</p>

Atributo	Oportunidad	
Definición	El proceso de Planeación es oportuno en la medida en que logra sus productos en el periodo de tiempo establecido por la normatividad vigente.	
Productos del proceso	Tiempo determinado	Tiempo promedio
<p>a. Registro y actualización de información de MIR y FID</p> <p>b. Ajuste de MIR y de FID conforme a las observaciones de la DGPOP, y su validación.</p> <p>c. Ajuste de MIR y FID conforme a las observaciones de SHCP, y su validación.</p> <p>d. Publicación de MIR y FID con sus metas en el PPEF.</p> <p>e. Ajuste de MIR y FID conforme al PEF aprobado para el siguiente ejercicio, y su publicación.</p> <p>En la vertiente institucional, los productos son el programa, indicadores y metas sectoriales, no obstante, los actores entrevistados consideran que esto se ejecuta fuera del ámbito del P001</p>	<p>a. Del 22 de julio al 7 agosto.</p> <p>b. Del 22 de julio al 12 de agosto.</p> <p>c. Del 22 de julio al 21 de agosto</p> <p>d. A más tardar el 8 de septiembre</p> <p>e. A más tardar el último día de diciembre</p>	<p>a. En general, del trabajo de campo se obtuvo que se cumple en tiempo, sin embargo, algunos actores señalaron que en el ámbito estatal sí ocurrían desfases.</p>
Indicador propuesto	<p>a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso Planeación.</p> <p>b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha marcada para la actualización de la MIR</p>	
Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?</p>	
Fuentes de información	<p>a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.</p>	
Valor del indicador	<p>a. 4.25</p> <p>b. No se cuenta con esta información</p>	

Atributo	Oportunidad
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Planeación es oportuno ya que cumple con la actualización de las MIR y de las FID en los tiempos programados para el alcance de la DGPE; en el caso del alcance al interior de los programas, en el trabajo de campo se señalaron algunos desfases ocasionales, pero que no son la constante ni la mayoría.</p> <p>En la vertiente institucional no se contó con evidencia de los tiempos en los que se llevó a cabo esta planeación al inicio del sexenio, pero dada la normativa en la materia y que la Secretaría cuenta con estos productos puede asumirse que fue oportuno en su momento.</p>

Atributo	Suficiencia
Definición	<p>El Proceso de Planeación es suficiente en la medida en que sus actividades y productos (actualización de las MIR y fichas de indicadores, en el ámbito central y estatal, establecimiento de programa, indicadores y metas sectoriales a nivel institucional) se realizan de manera adecuada y completa, es decir, son suficientes para determinar las directrices para el diseño e implementación de los programas.</p>
Objetivo del proceso	<p>Determinar las directrices del diseño e implementación de la política agropecuaria a través del programa sectorial y los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA, en los ámbitos central y estatal.</p>
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • MIR actualizadas • FID actualizadas • A nivel sectorial, programa, objetivos, indicadores y metas sectoriales actualizados, no obstante, esto se realiza, a decir de los actores entrevistados, fuera del P001
Indicador propuesto	<p>a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Planeación de los actores involucrados</p>
Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?</p>
Fuentes de información	<p>a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.</p>
Valor del indicador	<p>a. 5</p>
Valoración cualitativa	<p>El proceso de planeación que realiza la DGPE es suficiente debido a que logra una correcta coordinación para la actualización de las MIR y de las fichas en el ámbito central.</p> <p>Por su parte, el proceso de planeación al interior de las UR que manejan los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia no es suficiente, ya</p>

Atributo	Suficiencia
	<p>que, si bien se logran los productos de las MIR y fichas actualizadas en el ámbito central y estatal, estos instrumentos, de manera aislada, no son suficientes para determinar las directrices de la política agropecuaria, debido a la falta de procedimientos de planeación estratégica, así como mecanismos de coordinación en la planeación entre niveles.</p>

Atributo	Pertinencia
Definición	<p>El Proceso de Planeación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al mejoramiento de los programas y su operación en el ámbito central y estatal y de la política sectorial a nivel institucional.</p>
Objetivo del proceso	<p>Determinar las directrices del diseño e implementación de la política agropecuaria a través de los programas de la SAGARPA, en los niveles sectorial, central y estatal.</p>
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • MIR actualizadas • FID actualizadas • Programa, objetivos, indicadores y metas a nivel sectorial actualizados, aunque se determinan fuera del P001
Actividades del Proceso	<p>Planeación Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación estratégica que se realiza cada cambio de gobierno para desarrollar el Programa Sectorial, así como los objetivos, indicadores y metas sectoriales, y es coordinada por la Coordinación de Asesores del Secretario (CAS), fuera de la operación del P001. ➤ Talleres de Planeación Estratégica, los cuales no están institucionalizados ni siguen una periodicidad específica, fuera de la operación del P001.

Atributo	Pertinencia
<p>Actividades del proceso</p>	<p><u>Planeación por programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia</u></p> <p>i) <u>Nivel Central:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización de las MIR de los programas de la SAGARPA por parte de las UR, Delegaciones y OD, conforme a las observaciones de la DGPE. ➤ Captura de las MIR en el PASH por parte de la DGPE y de las fichas técnicas de los indicadores de su MIR por parte de las UR. ➤ Coordinación, revisión e integración para la captura de cada indicador y su FID en el PASH por parte de la DGPE. ➤ Talleres de capacitación, en temas relativos a la Metodología de Marco Lógico, coordinada por la DGPE a las UR. <p>ii) <u>Ámbito estatal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora, actualización y, en su caso, elaboración de la MIR de cada uno de los programas/ componentes que operan en Concurrencia de recursos y/o con Acuerdo Específico de cada ejercicio por parte del CTEE. ➤ Validación de la MIR por parte de la Delegación y el Secretario de SEDAGRO, así como por la DGPE, y la SHCP, respectivamente. ➤ Registro de las MIR en el Sistema Único de Registro de Información (SURI) por parte de los gobiernos estatales <p>Talleres trimestrales de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios estatales y federales que operan los programas/ componentes en concurrencia de recursos y con acuerdo específico, sobre el enfoque de una Gestión para Resultados (GpR), impartidos por FAO y coordinados por la DGPE.</p>
<p>Valoración de la idoneidad de las actividades</p>	<p>Si bien las actividades que se llevan a cabo en el Proceso de Planeación cumplen con el objetivo de actualizar las MIR y las FID, la valoración de las actividades depende del alcance del Programa, si este se limita a las acciones de apoyo de la DGPE entonces se considera que las actividades son idóneas pues logran el objetivo de contar con MIR y FID actualizadas; sin embargo, no se cuenta con mecanismos de coordinación para la planeación participativa entre componentes.</p> <p>Por su parte, si el alcance se extiende hasta la planeación al interior de las UR que manejan los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se detectó que los responsables de los programas no siempre se apropian de la MIR como el instrumento de planeación que oriente sus programas a resultados, y pueden delegar su elaboración a los enlaces de planeación sin involucrarse directamente, por lo que las MIR y FID actualizadas pueden no reflejar la situación del programa, o bien no incorporar una vinculación entre los niveles institucional, central y estatal que les permitiera dirigirse al logro de los objetivos sectoriales.</p>

Atributo	Pertinencia
Productos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> a. MIR actualizadas b. FID actualizadas c. Programa, objetivos, indicadores y metas a nivel sectorial actualizados, aunque se determinan fuera del P001
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	<p>La valoración sobre la idoneidad de los productos depende del alcance del programa, siendo que, si éste se extiende a la planeación al interior de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, su pertinencia dependerá del grado en que los responsables de los programas asuman el proceso y reflejen en las MIR y FID la situación de los programas y su orientación a resultados.</p>
Indicador propuesto	<ul style="list-style-type: none"> a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Planeación de los actores involucrados.
Método de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	<ul style="list-style-type: none"> a. 3
Valoración cualitativa	<p>La valoración de la pertinencia del proceso depende del alcance del P001; si éste se limita a las actividades de apoyo a la planeación que realiza la DGPE, se considera pertinente, toda vez que logra el objetivo de la actualización de las MIR y las FID.</p> <p>No obstante, si el alcance se extiende a la planeación al interior de las UR que manejan los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, su pertinencia dependerá del grado en que se involucren los responsables de todos los programas para la actualización de las MIR y de las FID que permitiera reflejar en ellas las condiciones de los Programas, así como de la vinculación entre los las vertientes institucional y de programas sustantivos que permitiera dirigir las MIR y las FID hacia el cumplimiento de los objetivos sectoriales; debido a que no se encontró evidencia de que existan mecanismos que garanticen ambas condiciones al interior de todos los programas no se puede considerar que el Proceso de planeación sea pertinente para este alcance en particular.</p>

B. Proceso de Monitoreo

Atributo	Eficacia
Definición	<p>En su vertiente institucional, el proceso de Monitoreo es eficaz en la medida en que logre coordinar el acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas a nivel sectorial, así como de indicadores sobre la gestión de la política agropecuaria.</p> <p>Por su parte, el proceso de Monitoreo es eficaz, en su vertiente hacia los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, en la medida que logre recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el PASH, así como que dar seguimiento de indicadores de gestión, en caso de contar con ellos; para esta vertiente se consideran dos alcances: el que se relaciona con la organización y apoyo a estas actividades de parte de la DGPE, y el que se relaciona con su ejecución dentro de los programas.</p>
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de avance de indicadores sectoriales, aunque, a decir por los actores entrevistados, se realiza fuera del P001. • Reporte de avance de indicadores de las MIR en el ámbito central y estatal • Realización del Compendio estadístico
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Trimestral de Avance de Metas de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia • Compendio estadístico
Indicador propuesto	<p>a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados</p>
Método de cálculo	<p>a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?</p>
Fuentes de información	<p>a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo.</p>
Valor del indicador	<p>a. 4</p>
Valoración cualitativa	<p>El Proceso de Monitoreo es eficaz porque cumple con el seguimiento de los indicadores sectoriales, de las MIR y de gestión en la vertiente institucional y en los ámbitos central y estatal para la vertiente de programas sustantivos y en concurrencia.</p>

Atributo	Oportunidad
Definición	<p>El proceso de Monitoreo es oportuno en la medida en que logra sus productos en el periodo de tiempo establecido por la normatividad vigente.</p>

Atributo	Oportunidad	
Productos del proceso	Tiempo determinado para entregar los productos ³⁵	Tiempo promedio en que se entregan los productos
<ul style="list-style-type: none"> Registro de los avances trimestrales de indicadores de la MIR por parte de las UR Validación de los informes trimestrales de indicadores de la MIR por parte de DGPOP Revisión de los informes trimestrales de avances de la MIR y emisión de recomendaciones por parte de SHCP (DGPYP y UED) Atención de recomendaciones por parte de DGPOP o equivalentes Reporte de avance de indicadores sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Del 2 al 12 de abril Del 2 al 12 de julio Del 1 al 11 de octubre Del 2 al 11 de enero del siguiente ejercicio Del 2 al 17 de abril Del 2 al 17 de julio de 2018 Del 1 al 16 de octubre de 2018 Del 2 al 16 de enero del siguiente ejercicio Del 2 al 20 de abril Del 2 al 20 de julio Del 1 al 19 de octubre Del 2 al 21 de enero del siguiente ejercicio Del 2 al 24 de abril Del 2 al 24 de julio Del 1 al 23 octubre Del 2 al 23 de enero del siguiente ejercicio 	<p>Con el trabajo de campo se obtuvo que sí se cumplen con los tiempos programados.</p>
Indicador propuesto	<ol style="list-style-type: none"> Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Monitoreo. Promedio de días de retraso a partir de la fecha marcada para la entrega de los informes trimestrales de avances de indicadores. 	
Método de cálculo	<ol style="list-style-type: none"> Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado? 	

³⁵ Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios

Atributo	Oportunidad
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 4 b. No se cuenta con esta información
Valoración cualitativa	El Proceso de Monitoreo es oportuno, cualquiera que sea el alcance que tenga el P001, ya que cumple con la entrega de los informes trimestrales sobre los avances de los indicadores de la MIR, indicadores sectoriales y el compendio estadístico

Atributo	Suficiencia
Definición	El Proceso de monitoreo es suficiente si el alcance del P001 llega hasta las actividades de apoyo de la DGPE si la coordinación de sus actividades y productos (seguimiento y entrega de informes trimestrales sobre los avances de indicadores y metas de las MIR, a nivel sectorial, central y estatal) se realiza de manera adecuada y completa; mientras que, si el alcance llega hasta las actividades de monitoreo al interior de las UR y Dependencias que manejan programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, la suficiencia es en la medida en que esas actividades y productos se realicen de manera adecuada y completa para medir su cumplimiento y ayuden a dar seguimiento al desempeño y gestión de los programas en los ámbitos central y estatal.
Objetivo del proceso	Obtener la información sobre el avance en el cumplimiento de los indicadores de la MIR, y otros de gestión, para dar seguimiento al desempeño y gestión de los programas.
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores sectoriales, aunque, a decir de los actores, se realiza fuera del P001. • Avance de indicadores de la MIR en el ámbito central y estatal • Avance de metas de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. • Compendio estadístico
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	La valoración de la suficiencia en el proceso de monitoreo depende del alcance que se dé al P001, de tal manera que si éste se limita a las actividades de apoyo al monitoreo de la DGPE, entonces es suficiente pues logra recabar toda

Atributo	Suficiencia
	la información que se reporta en las MIR e indicadores de gestión, no obstante si el alcance se extiende hacia el interior de los programas sustantivos, entonces la suficiencia dependerá de que las UR establezcan actividades para recabar esta información de manera oportuna y confiable.

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Monitoreo es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si logra obtener información sobre el grado de cumplimiento de las MIR y otros indicadores y, en consecuencia, contar con información que permita el seguimiento del desempeño y gestión de los programas y que contribuya en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas y su operación en el ámbito central y estatal y de la política sectorial a nivel institucional. Este atributo también se evalúa conforme a los alcances mencionados.
Objetivo del proceso	Determinar el grado de avance y cumplimiento de los indicadores sectoriales, de la MIR y otros indicadores de gestión, con la finalidad contar con información que permita el seguimiento del desempeño y gestión del programa sectorial y de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia.
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores sectoriales, aunque, a decir de los actores, se realiza fuera del P001. • Avance de indicadores de la MIR en el ámbito central y estatal • Avance de metas de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. • Compendio estadístico
Actividades del proceso	<p>Monitoreo institucional, que, en opinión de los actores, se realiza fuera del programa P001</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La CAS solicita a las UR correspondientes de los programas sectoriales el acopio de información sectorial para el reporte de avances. ➤ Validación de la información por parte del CAS. ➤ Registro de avances de metas a nivel sectorial por parte de la CAS. <p>Monitoreo por programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Nivel Central <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro en el Módulo PbR de los avances de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño de las MIR, conforme a lo reportado por las UR. ➤ DGPOP valida el registro del avance de las UR.

Atributo	Pertinencia
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SHCP, a través de DGPYP y la UED, revisan la información y, en su caso, remiten recomendaciones a las DGPOP o equivalentes. ➤ SHCP determina si las recomendaciones fueron atendidas, para lo cual da el estatus de “Flujo concluido”. <ul style="list-style-type: none"> b. Nivel Estatal ➤ El CTEE realiza el cierre de Matrices de Indicadores del ejercicio anterior en el sistema informático, y se valora el porcentaje de cumplimiento y su semaforización. ➤ El CTEE registra en el sistema informático el avance de los indicadores de cada MIR y envía el informe de avance correspondiente al porcentaje de cumplimiento de la meta con respecto a la planeada, a las áreas responsables de la operación de los programas. ➤ Trabajo de gabinete y de campo realizado por los CTEE para el requisito y compilación de la información física-financiera sobre la operación de cada uno de los programas/componentes en concurrencia de recursos y/o acuerdo específico operados en su estado; de manera opcional, también puede solicitar información física-financiera de los programas de la SAGARPA que operan con ejecución nacional. ➤ El CTEE elabora un Compendio Estadístico con base en la información física-financiera recabada de los programas. ➤ El CTEE alimenta el Sistema de captura de Indicadores de Gestión sobre cada uno de los Programas y componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico.
<p>Valoración de la idoneidad de las actividades</p>	<p>Las actividades que se llevan a cabo en el Proceso de Monitoreo cumplen con el objetivo de dar seguimiento a los avances de la MIR y los indicadores de gestión, por lo que pueden considerarse idóneas si el P001 se limita a las actividades de apoyo de la DGPE. No obstante, si el alcance es extendido hasta el interior de las UR, entonces la idoneidad de las actividades depende del establecimiento de mecanismos que aseguren que la información recabada para el reporte de indicadores sea oportuna y confiable.</p>
<p>Productos del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de indicadores sectoriales, aunque, en opinión de los actores, se realiza fuera del P001. • Avance de indicadores de la MIR en el ámbito central y estatal • Avance de metas de la MIR de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. • Compendio estadístico
<p>Valoración de la idoneidad de los</p>	<p>La valoración sobre la idoneidad de los productos depende del alcance del Programa, siendo que si se extiende hacia las actividades de monitoreo al interior de las UR con programas presupuestarios sustantivos y en</p>

Atributo	Pertinencia
productos del proceso	conurrencia, entonces los productos generados en este Proceso pueden no ser idóneos debido a que en el proceso de Planeación de las MIR no se cuenta con la garantía de que éstas reflejen la situación de los programas y, por tanto, la información recabada en el avance de indicadores de las MIR puede no ser útil para el seguimiento del desempeño y gestión de los programas.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados.
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor	a. 3.62
Valoración cualitativa	La valoración sobre la pertinencia del proceso de Monitoreo depende del alcance del Programa. Si el alcance se limita a las actividades de apoyo al Monitoreo realizadas por la DGPE el proceso es pertinente debido a que garantiza que se lleve a cabo el reporte de avance de indicadores de todas MIR e indicadores de gestión en el ámbito central y estatal, dotando a la Secretaría de un conjunto de información para el seguimiento de los programas. Por su parte, en el alcance al interior de los programas se observó que, si bien el Proceso de Monitoreo es eficiente en el sentido de que proporciona información sobre los avances de las MIR, su pertinencia dependerá de la calidad de las MIR y las metas establecidas, como instrumentos útiles para medir el desempeño y gestión de los programas, por lo que, si se generan problemas de pertinencia en el proceso de planeación al interior de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, estos tendrán consecuencias en la pertinencia del proceso de monitoreo. Además, los productos del proceso pueden no ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, si los responsables de los programas no se apropian de sus MIR.

C. Proceso de Evaluación

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Evaluación es eficaz, en su vertiente institucional en la medida en que realiza todas las actividades necesarias para evaluar la política sectorial de manera integral, establece los aspectos de mejora y les da seguimiento; y es eficaz en su vertiente hacia los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, en la medida que define la agenda de evaluación externa de los Programas presupuestarias, así como las metodologías o los TdR, se recaba la información que utilizarán los evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externa y se aprueban sus informes finales, y se definen y da seguimiento a los ASM
Metas del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones a nivel sectorial y de los programas presupuestarios y en concurrencia en los ámbitos central y estatal. • Establecer y dar seguimiento a los ASM emanados de dichas evaluaciones.
Cumplimiento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa de la Política Sectorial, que se encuentra fuera del programa P001. • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales, que está fuera del programa P001. • Informe final de la evaluación externa, tanto en el ámbito central como estatal, de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. • Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos • Reportes de Avances de los ASM
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Evaluación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Evaluación.
Valor del indicador	a. 4.18
Valoración cualitativa	En la vertiente institucional no se encontró evidencia sobre un proceso de evaluación al interior de la SAGARPA, lo único que se tiene es un ejercicio de evaluación del programa sectorial realizado por el CONEVAL en 2016. Por su parte, en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el Proceso de Evaluación es eficaz porque cumple con recabar la información necesaria para las evaluaciones externas, les da seguimiento hasta la realización del informe final y establece ASM para su seguimiento tanto en el ámbito central como estatal.

Atributo		Oportunidad	
Definición	El proceso de Evaluación es oportuno en la medida en que logra sus productos en el periodo de tiempo establecido por la normatividad vigente.		
Productos del proceso	Tiempo determinado para entregar los productos³⁶	Tiempo promedio en que se entregan los productos	
<ul style="list-style-type: none"> Informe final de Evaluación Externa de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en el ámbito central y estatal. Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos Documento institucional para la atención de los ASM institucionales Reportes de Avances de los ASM 	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo para presentar el Informe final dependerá de cada evaluación y es establecido en los TdR. Último día hábil de abril del ejercicio en curso para los documentos de trabajo e institucional Último día hábil de marzo y de septiembre de cada ejercicio fiscal. 	De acuerdo con el trabajo de campo, sí se cumple con los tiempos establecidos.	
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Evaluación. b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha marcada para la entrega del informe final de la evaluación realizada		
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?		
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.		
Valor del indicador	a. 4.27 b. No se cuenta con esta información		
Valoración cualitativa	El proceso de Evaluación es oportuno ya que cumple con la entrega de los informes de evaluación externa sobre los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia acorde a los establecido en los respectivos TdR, además de cumplir con el reporte de avance de los ASM en los tiempos determinados en la normatividad.		

³⁶ La entidades y dependencias que operan o coordinen los programas presupuestales relacionados al P001 deberán realizar las evaluaciones y presentar los avances de las mismas en conformidad con lo estipulado en el modelo de TdR y demás elementos particulares que establezca la UED.

Atributo	Suficiencia
Definición	El Proceso de Evaluación es suficiente en la medida en que sus actividades y productos se realizan de manera adecuada y completa, es decir, son suficientes para evaluar el programa sectorial y los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia y poder detectar y establecer el establecimiento de ASM para su mejora.
Objetivo del proceso	Obtener la evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia que permita determinar los ASM requeridos para su mejora en el diseño, operación e impacto en el sector, así como en su alineación hacia los objetivos sectoriales. En la vertiente sectorial, el objetivo sería evaluar el programa sectorial.
Resultados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa de la Política Sectorial, que, a decir de los actores entrevistados, está fuera del P001 • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales, que está fuera del P001 • Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos • Reportes de Avances de los ASM
Indicador propuesto	<ol style="list-style-type: none"> a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Evaluación de los actores involucrados b. Porcentaje de evaluaciones realizadas con respecto a las solicitadas
Método de cálculo	<ol style="list-style-type: none"> a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto? b. Evaluaciones ejecutadas /Número total de evaluaciones solicitadas *100
Fuentes de información	<ol style="list-style-type: none"> a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	<ol style="list-style-type: none"> a. 4.28 b. No se cuenta con esta información
Valoración cualitativa	Si bien el Proceso de Evaluación logra la evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia y, con base en ellos, puede determinar los ASM requeridos para su mejora y su seguimiento correspondiente, el proceso no es a nivel sectorial porque no realiza una evaluación transversal de los programas y componentes para diagnosticar la funcionalidad de los mismos en beneficio del sector.

Atributo	Pertinencia
Definición	El Proceso de Evaluación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir si contribuyen al establecimiento de ASM que permitan el mejoramiento de la política sectorial y de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en los ámbitos estatal y central

Atributo	Pertinencia
Objetivo del proceso	Obtener la evaluación del programa sectorial y de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia de la SAGARPA que permita determinar los ASM requeridos para la mejora en el diseño y operación de los mismos.
Metas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones a nivel sectorial y de los programas presupuestarios y en concurrencia en los ámbitos central y estatal. • Establecer y dar seguimiento a los ASM emanados de dichas evaluaciones.
Actividades del proceso	<p>El proceso de evaluación institucional no está documentado ni cuenta con una periodicidad, pero implica las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de los Programas Sectoriales. ➤ Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora a nivel sectorial. <p>Los servicios de evaluación en el ámbito central son organizados por la DGPE, con base en el Plan Anual de Evaluación (PAE) determinado por CONEVAL y la Unidad de Evaluación de Desempeño (UED) de la SHCP y se compone de dos subprocesos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de los Programas. ➤ Determinación y Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. <p>Los servicios de evaluación en el ámbito estatal son coordinados por el Comité Técnico Estatales de Evaluación (CTEE) y comprenden las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo y Evaluación de los Programas/componentes que operan en Concurrencia de Recursos y con Acuerdo Específico. ➤ Conclusión de Evaluaciones anteriores. ➤ Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del Monitoreo y Evaluación Estatal: el CTEE debe dar seguimiento semestral a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y recomendaciones derivados de los informes de las evaluaciones externas y/o de los Compendios de Indicadores de Gestión y Resultados 2015 y 2016 que no hayan sido atendidos, y los que resulten en 2017, hasta su conclusión. El avance se registra en el sistema informático correspondiente. <p>En particular, la coordinación para la contratación, así como para la supervisión y seguimiento de la evaluación externa al interior de cada dependencia y entidad, se realiza por su Área de Evaluación (AE), que tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:</p>

Atributo	Pertinencia
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar los procedimientos de contratación de las evaluaciones, conforme a los procesos, atribuciones y disposiciones específicas de la dependencia o entidad contratante, y demás disposiciones aplicables, salvo en los casos en que las Instancias de Coordinación dispongan realizar de manera directa la contratación ➤ Revisar los resultados y aprobar los productos que deriven de las evaluaciones antes de aceptarlos a entera satisfacción ➤ Verificar el cumplimiento de los TdR, de los plazos establecidos en el cronograma de ejecución del PAE18, y de las demás disposiciones que al efecto establezcan la UED y el Consejo en el ámbito de su competencia y coordinación respectivas. <p>Coordinar la elaboración del documento de Posición Institucional para cada evaluación, apegándose al formato que la UED y el Consejo definan para tales efectos en el ámbito de su competencia.</p>
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades en el Proceso de Evaluación cumplen con el objetivo de evaluar los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, así como la detección de ASM para su seguimiento.
Productos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final de Evaluación Externa de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia a nivel sectorial, central y estatal. Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos • Reportes de Avances de los ASM
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	La valoración de la idoneidad de los productos del proceso de evaluación depende del alcance del Programa, siendo que si se limita a las actividades de organización y apoyo de la DGPE, entonces es pertinente pues cumple con generar informes finales de evaluación de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, establecimiento y reportes de avance de ASM, sin embargo, si se extiende el alcance hacia lo que sucede al interior de las UR que manejan programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, entonces el trabajo de campo evidenció que, algunas veces, no se eligen los ASM cuya atención pueda mejorar de manera significativa a los programas, sino aquellos que resulten más fáciles de implementar operativamente, por lo que el producto del documento de trabajo para atención a los ASM pudiera no ser idóneo.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Evaluación de los actores involucrados.
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?

Atributo	Pertinencia
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 3.5
Valoración cualitativa	<p>La valoración sobre la pertinencia del proceso de evaluación depende del alcance que tenga el P001; en el alcance sectorial, no se identifica como tal un proceso de evaluación del programa sectorial, o procedimientos de evaluación transversal entre programas o componentes, lo que se cuenta es con un ejercicio de evaluación llevado a cabo por Coneval en 2016.</p> <p>Por su parte, si el alcance se limite a las actividades de organización y apoyo de la DGPE, entonces el proceso es pertinente, ya que se logra concluir las evaluaciones, generar los documentos de trabajo e informar sobre el avance de ASM de todos los programas en el ámbito central y estatal, y a la vez, estos productos son usados, en caso de aplicar, para que la DGPE de sugerencias de mejora a las MIR en el proceso de planeación.</p> <p>Sin embargo, si el alcance del P001 llegara hasta el proceso al interior de las UR, entonces el grado de pertinencia dependerá, por una parte, de que la elección de ASM responda, de manera balanceada, a los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad; y por otra, a que los productos del proceso sean utilizados en la toma de decisiones sobre el diseño y operación de los programas. La evidencia de campo apunta que, en el ámbito estatal los productos de la evaluación si son empleados para generar cambios en los programas, sin embargo, en el ámbito central el establecimiento de ASM pareciera sesgado por un interés de cumplimiento operativo sobre el de mejora y, además, no es posible aseverar que sus productos sean empleados en la planeación, cuando los actores identifican que ésta se lleva a cabo con un fuerte componente inercial.</p>

D. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación se caracteriza por ser un proceso transversal, del cual se permite el informe de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto de manera interna como con los actores externos de la SAGARPA, en sus dos vertientes. A su vez, el Proceso permite el cumplimiento de la elaboración de informes y la publicación de los mismos en los medios de comunicación establecidos por la normatividad sobre los resultados obtenidos en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. Por lo antes mencionado, se considera que, dadas las características del Proceso, éste se ejecuta de manera eficaz y oportuna.

Sin embargo, el Proceso presenta fallas tanto en la comunicación interna como en la externa, lo que se traduce en una posible desvinculación entre las vertientes institucional y de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, una falta de coordinación entre los operadores de los programas y sus responsables, y la no vinculación entre los sistemas utilizados para el registro de la información obtenidos en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. No obstante, la carencia de una definición clara sobre el alcance del P001, no permite identificar si estas fallas forman parte de la operación del Programa, lo que dificulta valorar sus atributos.

De manera general, si el alcance del P001 se limita a las acciones de apoyo de la DGPE, se considera eficiente, oportuno, suficiente y pertinente, pues todos los actores involucrados están informados a tiempo y de manera adecuada para llevar a cabo las actividades de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

Sin embargo, si el alcance se considera hasta los procesos de comunicación al interior de las UR para desempeñar las actividades de planeación, monitoreo y evaluación, entonces se identifican problemas de suficiencia y pertinencia, especialmente en la comunicación interna para el proceso de planeación, en el que, según la evidencia de campo, los enlaces de planeación suelen llevar a cabo las actualizaciones de las MIR sin tener coordinación con los responsables de la actualización de las ROP, o sin contar con el involucramiento de los responsables de los programas. Además, se detectó que la comunicación externa de los productos del monitoreo y evaluación podría mejorarse en términos de accesibilidad en los portales de internet

E. Proceso de Control

El Proceso de Control se caracteriza por ser un proceso transversal, del cual se logra la revisión, posible recomendación y/o comentarios para ajustes, y validación de las actividades que se realizan en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

En la vertiente institucional, que los actores entrevistados identifican fuera del P001, no se encontró evidencia que documente los procesos de control.

En cuanto a la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se destaca el control que lleva a cabo la DGPE en las actividades de apoyo en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación para el ámbito central y estatal, por lo que se valora eficaz, oportuno, suficiente y pertinente. Por su parte, en esa misma vertiente, pero en el alcance al interior de las UR que manejan los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se observan algunas áreas de mejora para que el control de los procesos garantice pertinencia en la actualización de las MIR, en el seguimiento de los avances de los indicadores, en la evaluación de los programas, y en la definición y seguimiento de ASM que susciten cambios sustanciales.

Consideraciones para la valoración del Macroproceso de Planeación

Dado lo anterior y considerando la indefinición en torno al objetivo, los alcances e instrumentos para un programa presupuestario con modalidad “P”, no es posible valorar de forma objetiva e integral la pertinencia de los procesos y subprocesos que conforman el Macroproceso de Planeación, ésta depende del nivel de alcance en el que se realice la valoración de los procesos y subprocesos además de que la mayor parte de los actores entrevistados desconoce si las actividades de planeación, monitoreo y evaluación que realizan, se encuentran en el marco del Pp P001 o de sus propios programas presupuestarios. En este sentido, para realizar una valoración adecuada de estos procesos, es necesario, en primera instancia, que estos se desarrollen a través de actividades estandarizadas y homologadas, lo cual se logrará una vez que se definan los lineamientos y criterios específicos para el diseño y operación de los programas presupuestarios con modalidad “P”.

7. Hallazgos y resultados

La presente evaluación identifica dos hallazgos generales, el primero, se refiere a la inexistencia de un documento normativo que identifique claramente el objetivo, alcance, instrumentos y responsabilidades de un programa presupuestario con modalidad “P”; y, el segundo, está relacionado directamente con la operación del Pp P001 y se refiere a la coexistencia de dos tipos de actividades diferentes que se ejecutan de manera paralela, aislada y desarticulada, comportándose como si fueran dos programas independientes, los cuales están representados en la MIR del Programa a través de sus Componentes. Dichas actividades son las de apoyo administrativo y las de planeación.

Con respecto a las actividades de apoyo administrativo, el presupuesto del Pp P001 se destina a financiar los gastos operativos de las instancias públicas que reciben recursos del Programa, principalmente, el capítulo 1000; es decir, tiene una operación completamente dirigida al apoyo administrativo la cual se realiza a través de la programación, presupuestación, distribución y ejecución de recursos a las UR de la SAGARPA y algunos Organismos coordinados. Esta operación es congruente con la necesidad de tipo administrativa identificada en el Diagnóstico 2016 sobre asegurar la provisión de los recursos a las UR de la Secretaría; y contiene actividades que se asemejan más a las de un Programa presupuestario de modalidad “M” en la que se “implementan actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las Oficinas Mayores o áreas homólogas” según la Clasificación. Dichas actividades, son ejecutadas bajo el Componente de Apoyo Administrativo

En cuanto a las actividades de planeación del Pp P001, tanto en el Fin, como en el Propósito y en el primer Componente de la MIR, se encuentran actividades mediante las que se desarrollan los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas sustantivos de la SAGARPA en el ámbito central y estatal cuyas actividades son congruentes con la modalidad “P” a la que pertenece el Programa; que, según la Clasificación de Programas Presupuestarios del Manual de Programación y Presupuesto 2016 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se destina a actividades para el desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.

Con base en lo anterior, al realizar esta evaluación se definieron dos macroprocesos: el Macroproceso de Apoyo Administrativo y el Macroproceso de Planeación. El primero de ellos está compuesto por cinco procesos: Programación y Presupuestación, Distribución y

Ejecución, Control, Monitoreo y Comunicación. En tanto que, el segundo, se componen por los procesos de Planeación, Monitoreo, Evaluación Externa, Control y Comunicación.

En ese sentido, a continuación, se presenta la valoración integral de los macroprocesos y los procesos que componen a cada uno de ellos, así como los hallazgos derivados de la presente evaluación.

a) Valoración integral

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Los hallazgos generales del Macroproceso de Apoyo Administrativo provienen del análisis en torno al ejercicio del gasto; ya que el Programa se utiliza para pagar gastos operativos; a través del Pp P001 se ejerce la tercera parte del capítulo 1000 de toda la SAGARPA. Dada la naturaleza del gasto, se identificó que los procesos que conforman este macroproceso están centralizados desde la SHCP, dejando un limitado margen de maniobra a los actores participantes en la Secretaría. Esta centralización genera; por un lado, que se tenga un estricto control de la ejecución del gasto apoyado en la elevada sistematización de los procesos lo que eleva la eficiencia del Macroproceso; sin embargo, por otro lado, dicha centralización conlleva a que no se considere la participación de las UR en la programación y presupuestación, por lo que los montos etiquetados desde la SHCP no están adaptados ni consideran las necesidades reales de gasto operativo de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados, afectando la pertinencia del Macroproceso. A continuación, se describen los hallazgos por proceso:

A. Proceso de Programación y Presupuestación

La Programación y Presupuestación realizada en este Macroproceso se ejecuta bajo cuatro subprocesos: a) concertación de estructuras programáticas; b) Integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos; c) Integración del Proyecto de Presupuesto de Egreso y su Calendario; y d) Adecuaciones Presupuestales.

Tanto los subprocesos como el proceso general de Programación y Presupuestación se caracterizan por ejecutarse de manera eficaz y oportuna, ya que se llevan a cabo en apego estricto a lineamientos externos, emitidos por la SHCP, que se complementan con procedimientos documentados de manera interna y con un alto grado de sistematización de las actividades. De esa forma, se garantiza la suficiencia del Proceso. No obstante, la

asignación de los recursos es etiquetada previamente desde la SHCP, lo que da a las UR poco margen de decisión, eliminando la posibilidad de una planeación estratégica y participativa que permita considerar las necesidades reales de las UR de las SAGARPA y Organismos coordinados; por lo mismo, este proceso no se considera pertinente.

B. Proceso de Distribución y Ejecución

El proceso de Distribución y Ejecución, al igual que su predecesor, se desarrolla en apego a la normativa establecida y a los lineamientos emitidos para el ejercicio fiscal correspondiente. En ese sentido, el proceso se lleva a cabo a lo largo de las cuatro etapas establecidas para la ejecución del gasto: a) Compromiso; b) Devengado; c) Liquidado; y d) Pagado. De manera interna, la Distribución y Ejecución cuenta con actividades documentadas para la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas, las cuales se constituyen como documentos clave para registrar, realizar y comprobar las erogaciones con cargo a los recursos del Pp P001.

Aunado a lo anterior, el Programa se realiza a través de plataformas como el SIAFF y el SICOP que permiten contar con una alta sistematización y estandarización de sus actividades, por lo que estas se realizan de manera eficaz y pertinente. Cabe resaltar que esto es consecuencia de dos situaciones: el alto grado de centralización del proceso por parte de la SHCP; y, que el presupuesto del Pp P001 se destina a pagar nómina y otros gastos operativos como pago de servicios. No obstante, se identificó que, en los reducidos montos en los que se permite a las UR tener margen de decisión, existen retrasos en la realización de los pagos a los proveedores desde la TESOFE, limitando su oportunidad.

C. Proceso de Control

El Control es un proceso que se ejecuta de manera transversal dentro del Macroproceso de Apoyo Administrativo, es decir, cuenta con actividades durante la ejecución de los procesos previamente mencionados, pero también de manera posterior a ellos. Su importancia en el Macroproceso se ve reflejada en que, a través de la validación y comprobación de las actividades e información requerida en todos los procesos y subprocesos, lo que se garantiza que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los diferentes procesos.

Al igual que en los procesos anteriores, el de Control, se fortalece debido al elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación. Se cuenta con sistemas internos

y externos a la SAGARPA que permiten llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos que son claros y que se apegan a la normativa. Por lo anterior, se considera que este proceso se ejecuta de forma eficaz, oportuna, suficiente y pertinente para la operación del Programa.

D. Proceso de Monitoreo

El Monitoreo se lleva a cabo en el marco de la atención a las solicitudes de información programática y presupuestaria que realiza la SHCP para la elaboración de Informes de avances como el de la Cuenta Pública y el del PND. Para ello, el Proceso cuenta con actividades documentadas de manera interna en el MP DGPPF. Dichas actividades se ejecutan en dos etapas; primero, se lleva a cabo la recolección e integración de la información solicitada para ser enviada a la SHCP; y, posteriormente, se analizan las cifras notables que arrojan dichos informes, una vez que son publicados. Adicionalmente, el proceso se apoya de lineamientos externos y programas como el SICP para su ejecución.

Dado lo anterior, el proceso cuenta con los atributos de eficacia y oportunidad. No obstante, no se puede determinar la pertinencia del mismo, ya que la participación de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados no es tomada en cuenta en el Proceso de Programación y Presupuestación, lo que provoca que el presupuesto del Pp P001 no represente realmente las necesidades de los Pp en la estructura programática. A su vez, no se encontró evidencia documental ni empírica de que el producto final del Proceso, el Documento de Análisis de Cifras Notables, sea utilizado como apoyo en el proceso de Programación y Presupuestación. En este sentido, la falta de participación de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados como consecuencia del control emitido por la SHCP en el Macroproceso de Apoyo Administrativo provoca que los productos del proceso de Monitoreo no sean utilizados en otros procesos, lo que le resta pertinencia al proceso.

E. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado al Macroproceso de Apoyo Administrativo del Pp P001 se caracteriza por ser un proceso transversal que se ejecuta únicamente de manera interna y que se refleja en la coordinación constante entre las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados que operan el Pp P001 a lo largo de los otros procesos y subprocesos que componen este Macroproceso.

Asimismo, la coordinación sistematizada que caracteriza a este Macroproceso permite que la Comunicación se lleve a cabo de manera eficaz, oportuna y pertinente. Sin embargo, dichas cualidades no son resultado de la operación específica de la SAGARPA, sino más bien del control emitido por la SHCP y por la sistematización del Macroproceso de Apoyo Administrativo. Cabe resaltar que, el proceso de comunicación no puede aseverarse como suficiente; siendo que en el trabajo de campo se encontró que en el Proceso de Programación y Presupuestación no se comunica a las UR el monto asignado por capítulo 1000, debido a que estas no tienen ningún nivel de injerencia en el manejo de estos recursos; teniendo entonces una comunicación incompleta de los recursos asignados.

II. Macroproceso de Planeación

Si bien el Pp P001 se clasifica como un programa presupuestario con modalidad “P”, es decir, que realiza actividades de planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, no cuenta con un documento normativo que defina su alcance, por lo que no es posible identificar claramente su alcance; es decir, qué procesos y subprocesos de planeación de la SAGARPA y su sector, debieran realizarse a través del Programa. En este sentido, la carencia de criterios y lineamientos para programas presupuestarios con modalidad “P”, no permite la correcta definición, diseño y alcance en la operación del Pp P001; lo anterior, se refleja con claridad cuando el Programa interactúa con otras actividades de planeación como las que se realizan dentro del marco de acción de los programas presupuestarios sustantivos, especialmente aquellos con modalidad “S”, en cuyo caso no queda clara la frontera de actuación del Pp P001 y la de los Pp sustantivos con dicha modalidad.

Aunado a lo anterior, la evidencia de campo muestra que, los actores involucrados con actividades de planeación, seguimiento y evaluación dentro de la SAGARPA no tienen clara cuál es la injerencia y el marco de acción del Pp P001; incluso, pudieran continuar realizando sus mismas actividades sin saber que lo hacen o no dentro de dicho Pp. Tal es el caso de la vertiente institucional o sectorial, que, a decir por el personal de la DGPE, se encuentra fuera del marco de acción del Pp P001 y es llevada a cabo por la CAS. Esto se debe básicamente a la falta de criterios o lineamientos que definan qué le compete y qué no a un programa presupuestario con modalidad “P”; en esta misma línea, se encuentra el personal encargado de planeación al interior de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados, el cual no distingue si las actividades de planeación, seguimiento y evaluación de sus programas presupuestarios sustantivos, las realizan o no en el marco del Pp P001. La DGPE únicamente identifica la actuación del Programa en las actividades de apoyo como asesorías, capacitación, sensibilización y seguimiento.

En lo que se refiere al principal hallazgo ubicado en el Macroproceso de Planeación, este resulta de la falta de normativa, lo que ocasiona la falta de claridad en torno al alcance del Pp P001, lo que a su vez dificulta la adecuada valoración del Programa.

Con base en lo anterior, la valoración de los procesos fue determinada de acuerdo a tres posibles niveles de alcance: a) actividades de planeación, monitoreo y evaluación a nivel sectorial o institucional, b) actividades de apoyo, realizadas por la DGPE en materia de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en alineación con el Programa Sectorial; y c) actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE.

A. Proceso de Planeación

La Planeación realizada en este Macroproceso está conformada por dos vertientes que deberían alienarse hacia los mismos objetivos: a) Vertiente institucional: a través de este proceso se establece una planeación a nivel Secretaría sobre sus objetivos, metas y visión sectorial; y b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: proceso en el que se realiza la actualización, revisión e integración de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y las Fichas de Indicadores de Desempeño (FID) de los programas presupuestarios de la SAGARPA, para el ámbito central y el estatal.

Respecto a estas vertientes, el trabajo de campo evidenció que los actores entrevistados identifican que la vertiente institucional o sectorial no se realiza dentro de la operación del Pp P001, y que se lleva a cabo por la CAS, pero únicamente se realiza en el cambio de sexenio.

En general, el proceso de Planeación en la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se realiza de manera eficaz y oportuna³⁷, porque cumple con las actualizaciones de las MIR y FID de acuerdo con los tiempos establecidos y con la normativa establecida, esto independientemente si el alcance se limita a las actividades que realiza la DGPE o se extiende a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación que se desarrollan al interior de las UR de SAGARPA y Organismos coordinados.

No obstante, la suficiencia y pertinencia de este proceso depende del nivel de alcance que sea valorado; de tal manera que, si la valoración se realiza con respecto a las actividades de

³⁷ De acuerdo con algunos actores involucrados en este proceso, a nivel estatal existen ciertos desfases, pero la DGPE procura ejercer un seguimiento puntual al proceso de forma que cumplan con los tiempos.

apoyo en la planeación que realiza la DGPE; entonces, el proceso es suficiente y pertinente, pues logra generar las actualizaciones de todas las MIR y las FID, y emplea para ello, los productos que resultan del proceso de evaluación para orientar a las UR de la SAGARPA y a los Organismos coordinados en la construcción de indicadores y metas.

Sin embargo, si el alcance del P001 se ubica hasta el nivel de los procesos de planeación que se desarrollan al interior de las UR de la SAGARPA y de los Organismos coordinados; entonces, se presentan dos situaciones:

- En el ámbito estatal, el proceso de Planeación es pertinente y suficiente, ya que considera los productos del monitoreo y la evaluación para realizar mejoras en la operación de los programas-Componentes; además, en este proceso participan activamente los CTEE, en el que confluyen instancias federales y estatales, dotando al proceso de planeación, de una visión integral, por la participación de la DGPE, junto con la cercanía a las realidades regionales, por la participación de los gobiernos estatales.
- En el ámbito central, los mecanismos institucionalizados para elaborar el proceso de Planeación no han sido apropiados por los funcionarios para que se realice una planeación estratégica que incluya la coordinación entre los componentes que integran a un programa y entre niveles (vinculación vertical), de tal forma que se pudiera favorecer el cumplimiento de metas sectoriales, acordes al PND; adicionalmente, al interior de las UR en el ámbito central, el proceso se lleva a cabo por los enlaces de planeación que no siempre cuentan con el involucramiento de los responsables de los Pp sustantivos; de tal forma que la actualización de las MIR y FID pueden no reflejar las condiciones reales de los programas. Por estos motivos, los procesos de planeación al interior de las UR responsables de programas presupuestarios sustantivos no pueden considerarse suficientes o pertinentes.

B. Proceso de Monitoreo

El proceso de Monitoreo se desarrolla también bajo la vertiente Institucional y la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, en las cuales se realiza el acopio, registro y validación de la información relativa al avance de las metas a nivel sectorial y de las metas de los programas presupuestarios sustantivos en el ámbito central y estatal, respectivamente, así como el seguimiento a los resultados de indicadores de gestión. Al igual que en el proceso de Planeación, el trabajo de campo evidenció que los actores consideran a la vertiente institucional fuera de la operación del P001.

En lo que se refiere a la vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso es eficaz, oportuno y suficiente debido a que se cumple con el seguimiento de los indicadores tanto en el ámbito central como estatal, conforme a los tiempos establecidos por normativa; además, el trabajo de campo mostró que, en el ámbito estatal, la información recabada a partir de las actividades de monitoreo es tomada en cuenta para la toma de decisiones. Si bien el proceso cuenta con estas fortalezas, la valoración de su pertinencia depende del nivel de alcance bajo el cual se valore el proceso de Monitoreo del P001, si éste se limita a las actividades de la DGPE, entonces el proceso es pertinente pues cumple con generar los reportes de avance de indicadores que provean a la Secretaría de información para el seguimiento de los programas en su conjunto; sin embargo, si la pertinencia del proceso de Monitoreo se valora a partir de las actividades que se llevan a cabo al interior de las UR y Organismos coordinados, esta puede ser afectada por las fallas de origen que se identificaron en el proceso de Planeación; por lo tanto, dependerá de la calidad de las MIR e indicadores de cada Pp. En consecuencia, el Monitoreo en el ámbito central, pudiera no estar logrando el objetivo de brindar información correcta y adecuada sobre el desempeño y gestión de los programas.

C. Proceso de Evaluación

De manera análoga a los procesos anteriores, la Evaluación se distingue en las vertientes Institucional y de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. En la primera, el Pp P001 debiera realizar las actividades necesarias para evaluar la política sectorial de manera integral, así como definir y asumir los ASM para su seguimiento; mientras que, en la segunda vertiente, se define la agenda de evaluación externa de los Pp sustantivos y en concurrencia, incluyendo su metodología y términos de referencia, y se colabora con la evaluación externa en cuanto al acopio de información, seguimiento y aprobación de los informes finales, de los que se desprende el establecimiento y seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. No obstante, a través del trabajo de campo se identificó que no se lleva a cabo un proceso de evaluación institucional, al menos, no dentro de las actividades del Pp P001 de la SAGARPA.³⁸

Con respecto a la vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, el proceso de Evaluación se realiza dentro de los tiempos estipulados por la normativa y, a

³⁸ En 2016 el CONEVAL realizó la Evaluación del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018 (PS), a partir de coordinar de manera simultánea a diez Programas derivados del PND, con la finalidad de identificar hallazgos para la mejora de la planeación nacional y contribuir con información para la toma de decisiones en materia de planeación estratégica. Esta actividad fue coordinada por el Coneval y se realizó de manera aislada al programa P001 además de que este tipo de evaluaciones no se encuentran dentro de un proceso institucionalizado de la SAGARPA.

partir de los resultados de las evaluaciones externas, se determinan ASM a los que se les da seguimiento hasta su conclusión, con lo que se constata que, a este nivel, el proceso cuenta con los atributos de eficacia y oportunidad.

Al igual que los procesos anteriores, la valoración sobre la suficiencia depende del alcance del Programa, ya que en la vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, se cumple con todas las actividades para generar evaluaciones y dar seguimiento a los ASM, pero en la vertiente institucional no se cuenta con un procedimiento mediante el cual se establezca el mecanismo para desarrollar una evaluación transversal entre los programas y Componentes, de la que se obtenga información relativa a la funcionalidad de los programas para la toma de decisiones en beneficio del sector.

De la misma forma, la pertinencia del proceso depende del alcance del P001, si este se limita a las actividades propias de la DGPE, se encuentra que los ASM generados son utilizados en los procedimientos de mejora de las MIR y FID por medio de la orientación que la DGPE otorga a las UR y Organismos coordinados con respecto a su construcción. Sin embargo, de acuerdo a los resultados del trabajo de campo, el proceso de evaluación al interior de las UR y Organismos coordinados, presenta una debilidad en la determinación de los ASM, toda vez que esta selección podría basarse en la intención de un cumplimiento operativo más que en una intención real de mejora, quedando sesgada hacia aquellos aspectos que impliquen un menor grado de dificultad y/o que no requieran esfuerzos de coordinación con otras áreas para que puedan cumplirse en tiempo y forma.

Si bien en el ámbito estatal los resultados de la evaluación son determinantes para la toma de decisiones en el proceso de Planeación, no sucede lo mismo en el ámbito central, donde existe un desfase de actividades entre los resultados de la evaluación y los tiempos para la planeación, aunado a que los responsables de los programas pueden no involucrarse con estos procesos, repercute en que el proceso de evaluación puede no cumplir con el objetivo de mejorar el diseño y la operación de los programas y, por tanto, no puede asumirse que sea pertinente.

D. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado al Macroproceso de Planeación se caracteriza por ser un proceso transversal a través del cual se informan los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto internamente como externa.

La valoración de los atributos del proceso depende igualmente, del alcance que tenga el Programa, si el alcance del P001 se limita a las acciones en las que participa y apoya la DGPE, entonces, se considera eficiente, oportuno, suficiente y pertinente, pues todos los actores involucrados están informados a tiempo y de manera adecuada para llevar a cabo las actividades de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

Sin embargo, si el alcance del Pp P001 se considera hasta los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de las UR para desempeñar las actividades de planeación, monitoreo y evaluación, entonces se identifican problemas de suficiencia y pertinencia, especialmente, en la comunicación interna para el proceso de Planeación, en el que, según la evidencia de campo, los enlaces de planeación suelen llevar a cabo las actualizaciones de las MIR sin tener coordinación con los responsables de la actualización de las ROP, o sin contar con el involucramiento de los responsables de los Pp. Por otro lado, la comunicación externa pudiera mejorar en cuanto a la accesibilidad de las evaluaciones externas, nacionales o estatales, en los portales de internet.

E. Proceso de Control

El Proceso de Control en el Macroproceso de planeación se realiza de manera transversal a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, y se refiere a la revisión o seguimiento a las actividades de planeación en las vertientes institucional y de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. De manera similar a los otros procesos, el Control a nivel institucional es coordinado por la CAS, no se encontró evidencia que documentara este proceso, el cual es considerado por los actores como fuera del programa Pp P001.

El trabajo de campo permitió detectar que las actividades de control que realiza la DGPE son eficientes, oportunas, suficientes y pertinentes, puesto que logra cumplir a tiempo y acorde con la normativa con las metas de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación para 18 programas sustantivos en 32 entidades federativas; por su parte, no se encontró evidencia de problemas de control al interior de las UR.

b) Buenas prácticas

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

i. Alto grado de sistematización de los Procesos

El Macroproceso de Apoyo Administrativo se caracteriza por una elevada sistematización para la ejecución de las actividades de sus procesos de Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución y Monitoreo a través de sistemas como el GRP, que es el Sistema Interno de la SAGARPA; y sistemas externos como el PIPP, SICOP, MAP, SIAFF y el SICP, mismos que cuentan con manuales y guías de operación que permiten su óptima operación. Asimismo, esos mismos sistemas son el eje central de los Procesos de Control y Comunicación que, a su vez, les permiten llevarse a cabo de manera transversal y cumplir con sus objetivos de manera eficaz y oportuna.

ii. Procesos documentados y estandarizados.

La ejecución de los Procesos que conforman el componente de apoyo administrativo del Programa se lleva a cabo a través de una serie de actividades que se encuentran plenamente documentadas de manera interna, en el Manual de Procedimientos de la DGPPF de manera específica, así como de manera externa a través de lineamientos y disposiciones emitidos por la SHCP, instancia que, a su vez, es la encargada de validar y aprobar dichas actividades. Lo anterior, permite que la implementación de los procesos se realice de manera eficaz y oportuna para atender los requisitos específicos de cada uno de los procesos y subprocesos, así como minimizar la probabilidad de que se materialice el riesgo de una imposibilidad para realizar las diversas tareas del Macroproceso ante un eventual cambio del personal encargado de ellas.

iii. La centralización como control para el óptimo ejercicio de los recursos.

El Macroproceso de apoyo administrativo se caracteriza por tener un elevado control que permite vigilar que los recursos se gasten para lo que fueron planeados; este control se logra debido a que, por un lado, los techos presupuestales y la asignación de los recursos se definen de manera etiquetada desde la SHCP, y, por otro lado, hay un elevado grado de centralización en el manejo del presupuesto por parte de la Oficialía Mayor, quien se encarga de la gestión del total del presupuesto asignado para el capítulo 1000 (que constituye más del 70% del total del presupuesto del Pp P001), además, de controlar cerca del 80% del presupuesto restante asignado (correspondiente a los capítulos 2000 y 3000).

iv. Personal suficiente y capacitado

El trabajo en campo permitió identificar que todas las UR a las que el Programa provee de recursos cuentan con personal dentro de las áreas administrativas o de finanzas para la realización de las actividades relacionadas con este Macroproceso. Además, se identificó que dicho personal cuenta con el perfil y la capacitación necesaria, así como los instrumentos adecuados, tales como guías y manuales que les permiten realizar sus actividades de manera eficiente y adecuada.

II. Macroproceso de Planeación

i. Procesos documentados y estandarizados.

La ejecución de los procesos que conforman el componente de Planeación del Pp P001 se lleva a cabo a través de una serie de actividades documentadas tanto por directrices de planeación, lineamientos, criterios, programas y reglamentos emitidos en su mayoría por la SHCP y por la propia SAGARPA.

Esto facilita la eficacia y oportunidad de la implementación de los procesos, así como la estabilidad de su ejecución a pesar de posibles rotaciones de personal.

ii. Sistematización de los Procesos

Los procesos que conforman el componente de Planeación están sistematizados en todos los niveles, lo que propicia claridad en la secuencia para la ejecución de las actividades. En particular, destaca el Sistema estatal de indicadores de gestión, en el que se registra la información relacionada con el seguimiento de los indicadores de la MIR del ejercicio actual y del ejercicio anterior, el cual sirve como base para la elaboración del Compendio Estadístico, producto del proceso de Monitoreo en el ámbito estatal.

iii. Conformación de un equipo integral a nivel estatal.

La creación y participación del CTEE, integrado principalmente por el Delegado, Subdelegados, Director General de la SEDAGRO o equivalente y académicos, en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación en el ámbito estatal, ha incidido favorablemente en su realización, ya que garantiza la participación de actores involucrados en los distintos niveles y, en consecuencia, incentiva una visión más estructurada sobre los programas sustantivos. El trabajo de campo evidenció que el CTEE considera los productos de los

procesos de monitoreo y evaluación para el proceso de planeación, con la finalidad de mejorar la operación de los programas-Componentes; no obstante, el alcance de la mejora en el diseño se limita al ámbito estatal.

iv. Institucionalización de la capacitación

Para la vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, existe una constante procuración para contar con recursos humanos bien calificados para el correcto desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; en particular, la capacitación está institucionalizada para el ámbito estatal, donde se lleva a cabo trimestralmente en cooperación con la FAO; de la misma forma, a través del trabajo de campo se detectó la implementación de talleres de capacitación conforme a la detección de necesidades en el ámbito central, así como por libre demanda de las UR de la SAGARPA y dependencias del sector.

c) Áreas de mejora y cuellos de botella

I. Definición del P001

- i. El P001 de la SAGARPA está conformado, en la realidad operativa, por dos componentes independientes, uno de apoyo administrativo y otro de planeación, lo que genera confusión a los tomadores de decisiones tanto de la SAGARPA como ajenos a ella, sobre su funcionamiento, desempeño y seguimiento, siendo que no existen en la APF instrumentos dentro de la MML que contemplen un programa conformado por dos programas que operen de forma paralela.**

La coexistencia de dos componentes aislados e independientes dentro del Pp P001, que operan como dos programas separados, genera conflictos para la planeación, presupuestación, ejecución, seguimiento y control de sus actividades. Esto debido a que, para los actores ajenos a la SAGARPA y no familiarizados con este doble funcionamiento, no es fácilmente comprensible el doble propósito del Programa y los documentos normativos o de evaluación parecieran encontrar contradicciones entre sí; por ejemplo, el problema identificado en el diagnóstico es ajeno a la operación del Componente de planeación; mientras que, la operación administrativa, que si responde a esa problemática o necesidad detectada, no es coherente con un programa presupuestario con modalidad "P"; además de contar con una MIR que, con la intención de incluir ambos tipos de actividades (apoyo administrativo y planeación), carece de lógica vertical.

ii. Falta de documentos normativos que guíen la definición, objetivos, alcance e instrumentos de los programas presupuestarios con modalidad “P”.

A través del trabajo de campo se identificó que parte de la problemática de tener en un mismo programa dos actividades totalmente independientes y aisladas (componente de apoyo administrativo y componente de planeación) fue generado principalmente por la falta de definición de criterios y lineamientos operativos, por parte de la SHCP, con respecto a lo que se espera de un programa presupuestario con modalidad “P”, por lo que la SAGARPA lo adaptó a sus necesidades administrativas e incluyó las actividades propias de la planeación.

II. Macroproceso de Apoyo Administrativo

a) Asignación de recursos previamente etiquetados que impide la participación de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados en la programación y presupuestación

El hecho de que los recursos que provee el Pp P001 estén previamente etiquetados desde su origen, es decir, desde la SHCP, anula la posibilidad de realizar una presupuestación que considere las necesidades reales de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados, por lo que los recursos no pueden ser utilizados para dar atención a los problemas o requerimientos específicos que aquejan a cada una de ellas.

Lo anterior, es importante debido a que al definir de esa manera los techos y el etiquetado de los recursos, se suele caer en una programación y presupuestación inercial que únicamente considera las cifras del ejercicio anterior, lo que provoca que, en algunos casos, las instancias públicas no puedan desarrollar sus actividades de forma adecuada, tal es el caso de las Delegaciones, las cuales constantemente se enfrentan a restricciones presupuestales para la realización de las visitas técnicas a campo puesto que los costos de las mismas se incrementan más que proporcionalmente al aumento inercial del presupuesto que se realiza año con año.

b) Retrasos en el pago a proveedores

A través del trabajo de campo se identificó un problema relacionado con la oportunidad en la distribución de los recursos, ya que en ocasiones la TESOFE realiza la entrega de los recursos más allá de los cinco días estipulados, generando retrasos en el pago a

proveedores. No obstante, es una situación que no es tan recurrente y que además se presenta sólo en la ejecución de menos del 10% del presupuesto total del Pp P001 y se refiere a los recursos en los que las UR tienen alguna injerencia en cuanto al manejo de los mismos.

c) Falta de articulación entre los resultados del monitoreo y la presupuestación de los recursos del Pp P001

A lo largo de la evaluación, no se identificó ni documentalmente ni en el trabajo en campo que se diera un uso efectivo a los resultados arrojados por el proceso de monitoreo como información estratégica que diera soporte a la identificación de las necesidades de las UR para ser tomadas en cuenta para el proceso de Presupuestación de los recursos del Pp P001 o para una toma de decisiones enfocada un ejercicio de los recursos más eficiente.

d) Comunicación insuficiente de los recursos asignados en el marco del Pp.

En el proceso de Programación y Presupuestación existe una insuficiencia en la información que se les proporciona a las UR, ya que el presupuesto se les comunica de manera incompleta. Al no tener ningún nivel de injerencia en el manejo de los recursos del capítulo 1000, se ha optado, de acuerdo a la información levantada en campo, por no comunicarles el monto asignado de ese capítulo por lo que se omite información relevante para la toma de decisiones de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados.

III. Macroproceso de Planeación

Debido a la falta de claridad en la definición del alcance del Pp P001, no es posible asegurar que las siguientes áreas de mejora estén dentro del marco de acción del Programa; sin embargo, sí se consideran pertinentes en términos de los objetivos de un programa presupuestarios con la modalidad "P".

a) Falta de mecanismos para que los responsables de los programas se apropien de la MIR como herramienta de planeación para orientar a resultados y dar seguimiento a sus programas.

En los procesos realizados al interior de las UR responsables de operar los programas presupuestarios sustantivos, se detectó que los responsables no siempre se involucran en el proceso de actualización de la MIR, sino que la delegan a los enlaces de planeación restándole importancia al no considerarla como un instrumento que pueda orientar sus

programas a resultados, esto genera la posibilidad de que las MIR no reflejen la realidad de dichos programas o bien que las metas establecidas sean con una visión de cumplimiento operativo, y; por lo tanto, cabe la probabilidad de que este instrumento no sea pertinente ni ayude al seguimiento a los programas en su desempeño y gestión. Cabe resaltar que, esta problemática, podría deberse a la falta de mecanismos que obliguen a los responsables de los programas a comprometerse en estos procesos; asimismo, es importante reiterar que esta situación se identificó en el espacio de operación de las UR responsables de los programas presupuestarios sustantivos y refleja la confusión que existe en torno al alcance del Pp P001.

b) Necesidades de recursos humanos y con mayor estabilidad

La DGPE apoya a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación para 67 instancias públicas, que coordinan 18 programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en 32 entidades federativas, las actividades se realizan con cuatro servidores públicos que colaboran en la DGPE que, si bien cuentan con el perfil necesario, las cargas de trabajo y la insuficiencia de personal puede ocasionar cuellos de botella o resultados menos productivos.

Asimismo, del trabajo de campo se detectó que ha habido rotación de personal en el ámbito central, lo que genera inconsistencia en los procesos, así como retrasos en el desarrollo de las actividades, situación que provoca que se desvíe la atención de algunas actividades necesarias para el desarrollo de los procesos para la atención de las nuevas necesidades de capacitación dirigida a los nuevos elementos. En este sentido, un área de oportunidad sería ampliar la cobertura de capacitación, de tal forma que existan más servidores públicos capacitados en la materia, por lo que en caso de que existan bajas, estas puedan ser suplidas temporalmente, hasta en tanto se efectúen los nuevos ingresos y estos sean capacitados, asimismo, es recomendable contar con un manual de capacitación de tal forma que, cuando haya rotación de personal, ya se tenga un plan de capacitación que se implemente desde el ingreso de los nuevos servidores públicos.

c) Definición de ASM que prioriza la factibilidad en su cumplimiento sobre la mejora substancial de los programas

Si bien los ASM se determinan de acuerdo con la normativa establecida, como resultado del trabajo de campo se observó que estos se determinan en función de aquellos aspectos que requieran un menor grado de dificultad y/o menor coordinación con otras áreas, ya que se prioriza según el grado de factibilidad en su cumplimiento. Lo anterior, tiene como consecuencia una elevada probabilidad de que los ASM no sean pertinentes y que, por

consiguiente, no cumplan con el propósito de detonar cambios sustantivos en el sector. Cabe resaltar que esta área de oportunidad se ubica en el nivel de alcance correspondiente al interior de las UR que manejan programas presupuestarios sustantivos, y que, la falta de definición del alcance del P001, no permite a la DGPE tener mayor injerencia que la de apoyar en el desarrollo del proceso y sólo emitir sugerencias al respecto.

d) Limitada difusión de los productos de los procesos de monitoreo y evaluación tanto externa como internamente

El trabajo de campo evidenció que los actores involucrados en los procesos en diferentes vertientes y ámbitos desconocen algunos de los productos de los procesos, por ejemplo las evaluaciones realizadas en el ámbito central pueden no ser conocidas en el ámbito estatal y viceversa, lo mismo sucede con los resultados del monitoreo y evaluación a nivel sectorial; la difusión amplia de los productos tanto en la vertiente sectorial como de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia ayuda a fortalecer una visión integradora de la política sectorial, así como, a compartir buenas prácticas entre UR.

Por otro lado, el Macroproceso de Planeación de la SAGARPA ha permeado en una cultura del seguimiento y la evaluación, lo que ha generado productos tanto en el ámbito central como estatal, que pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones sobre el Sector, no sólo al interior de la SAGARPA, sino también en diversos órdenes de gobierno, así como entre actores privados, académicos y sociales.³⁹ Sin embargo, estos beneficios dependen de la difusión externa que se dé a los productos de los procesos de monitoreo y evaluación, mismos que, si bien están publicados vía web, no se encuentran de manera accesible en los portales de internet.

³⁹ De los productos mencionados, destacan los Compendios estadísticos generados con los indicadores de gestión resultado del monitoreo en el ámbito estatal.

8. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados derivados de la evaluación de procesos realizada al Pp P001 de la SAGARPA, así como la valoración general de cada macroproceso y las recomendaciones que buscan fortalecer el diseño y la operación del Programa.

Antes de presentar las respectivas conclusiones, valoraciones y recomendaciones, es importante recordar que la evaluación de procesos al Pp P001 “Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria” tiene como objetivo contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp, 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”. Para llevar a cabo dicha evaluación, se aplicaron principalmente técnicas de investigación cualitativa como el análisis documental o de gabinete, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas; ello, con el propósito de contar con la información necesaria para identificar, describir y analizar los procesos a través de los cuales opera el Pp P001.

El análisis de gabinete consistió en la revisión de documentos normativos y otros relacionados con el diseño y resultados del Programa como leyes, Reglamento Interior de la SAGARPA, diagnóstico del Programa, evaluaciones externas previas; MIR 2018, FID y los diferentes manuales con los que cuentan las UR que operan el Pp P001, entre otros. Por su parte, el trabajo en campo se llevó a cabo a través de reuniones y de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los actores relevantes previamente definidos entre el equipo evaluador y la DGPE. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron tanto a nivel estatal, en las Delegaciones de la Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Puebla, Querétaro y Tlaxcala, como a nivel central en la DGPPF, DGPE, DGFA y SENASICA.

Dado lo anterior, las conclusiones y recomendaciones derivadas de este ejercicio evaluativo se presentan a continuación:

8.1 Conclusiones

Con la finalidad de facilitar la presentación de las conclusiones, estas fueron agrupadas en: Análisis general del Pp001 y Análisis de los macroprocesos.

8.1.1 Análisis general del P001

El primer hallazgo relevante derivado de la presente evaluación es que el Pp P001 ejecuta dos actividades totalmente independientes, las cuales operan de forma paralela, aislada y desarticulada; cada una de estas actividades se comporta como un Pp diferente que se refleja a través de los Componentes de la MIR 2018. Dichas actividades se dirigen; por un lado, al apoyo administrativo y; por el otro, a la planeación.

La coexistencia de estas dos actividades es consecuencia de:

- la fusión, en 2016, de dos programas con modalidad totalmente diferente, un programa “F” con actividades de promoción, fomento y difusión de la política agropecuaria y otro “P” delimitado sólo al registro, control y seguimiento de los programas presupuestarios; y
- la falta de lineamientos y criterios que especifiquen el objetivo, el alcance e instrumentos de los programas presupuestarios con modalidad “P”, lo que además impide evaluar de forma integral la estructura operativa del Programa, ya que, de inicio, no es posible validar su lógica vertical.

Asimismo, el Pp P001 presenta inconsistencias entre su diseño y operación; con respecto al diseño del Programa definido en la MIR 2018, se identifican actividades de planeación mediante las que se apoya en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos de la SAGARPA, las cuales se ubican tanto a nivel de Fin como de Propósito y en el primer Componente (Matrices de Indicadores para Resultados mejoradas, de los programas presupuestarios de la SAGARPA). Estas actividades son congruentes con la modalidad “P” a la que pertenece el Programa.

No obstante, el ejercicio del presupuesto refleja que poco más del 70% de los recursos del Programa se destinan a financiar parte de los gastos operativos (Capítulo 1000) de las instancias públicas apoyadas; por lo que se puede decir que la operación del Programa está dirigida, en su gran mayoría, al apoyo administrativo mediante el pago de nómina, lo cual es congruente con lo establecido en el Diagnóstico 2016: asegurar la provisión de los recursos a las UR de la Secretaría, pero no lo es con lo establecido en la MIR 2018.

De la misma forma, el Diagnóstico 2016 define la necesidad que busca atender el Pp P001 como “una correcta asignación de los recursos al programa que le permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA”, la cual no corresponde a la necesidad que debiera atender un programa presupuestario con modalidad “P”.

Dado lo anterior, se definieron dos macroprocesos, los cuales se alinean a cada uno de los Componentes del Pp P001; dichos macroprocesos serán la base para valoración de sus procesos. De esta manera, se definió un Macroproceso de Apoyo Administrativo; a través del cual se atienden los requerimientos de gasto de 66 UR de la SAGARPA y Organismos coordinados, los cuales se coordinan e interactúan con la DGPPF a través de los procesos de Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, Control, Monitoreo y Comunicación.

El otro Macroproceso, corresponde al de Planeación cuyas áreas de enfoque se conforma por 67 instancias públicas, las cuales se coordinan con la DGPE para la ejecución de procesos de Planeación, Monitoreo, Evaluación Externa, Control y Comunicación.

A continuación, se describen las principales conclusiones para cada uno de los macroprocesos.

8.1.2 Análisis de los macroprocesos

Antes de presentar las conclusiones de cada macroproceso; vale la pena señalar que la falta de lineamientos y criterios para la definición y alcance de los programas presupuestarios con modalidad “P” ha generado dos situaciones que contribuyen a explicar la estructura operativa del Pp P001:

1. El Pp P001 ha sido operado de forma inercial, enfocándose básicamente en el apoyo administrativo, tal como lo venía haciendo antes de la fusión de los programas en 2016. Lo anterior, se evidencia tanto en la definición de la necesidad que el Programa busca atender como en la ejecución del presupuesto, el cual es destinado básicamente a servicios personales y otros gastos operativos.
2. Los procedimientos de planeación, realizados por la DGPE se sujetaron documentalmente al Pp P001; sin embargo, la falta de claridad de criterios en el diseño y alcance del Programa limita la incidencia de la DGPE en sus actividades de planeación; específicamente, en el proceso de planeación institucional y en la planeación de programas sustantivos de aquellas UR u Organismos coordinados que llevan a cabo sus propios procesos de planeación. Cabe resaltar que, las UR o dependencias con programas sustantivos reciben un presupuesto específico para las actividades de planeación, monitoreo y evaluación; dicho presupuesto proviene de los programas con modalidad “S”; no obstante, en el presupuesto del Pp P001, no es posible identificar el

monto específico asignado a las actividades de planeación del Programa, incluso, el presupuesto de la DGPE proviene del Pp M001.

En este sentido, la coexistencia de actividades de planeación realizadas por algunas UR u Organismos coordinados y las actividades de planeación propias de la DGPE impide determinar hasta dónde tiene injerencia esta Dirección General y cuál es el alcance del Pp P001.

Aunado a lo anterior, dentro de la APF no existen instrumentos metodológicos que contemplen esta dualidad en los Pp y que establezcan los criterios para su diseño, operación y evaluación.

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

El Macroproceso administrativo se ejecuta de manera eficaz y oportuna en aquellos procesos y subprocesos que están directamente relacionados con el pago de nómina y otros gastos operativos como el pago de servicios (luz, agua, telefonía), el cual es programado, presupuestado, etiquetado y administrado por la SHCP y operado a través de sus sistemas informáticos (SIAFF y SICOP, principalmente).

Esta centralización de los procesos del Programa en la SHCP; especialmente, en aquellos procesos relacionados con la toma de decisiones (programación y presupuestación), ha tenido dos consecuencias importantes; por un lado, ha favorecido a que se tenga un estricto control en la ejecución de los recursos; y, por el otro, ha limitado la participación de las UR y Organismos coordinados en dichos procesos aun cuando son estas las que poseen la información sobre sus necesidades reales de gasto administrativo; situación que limita la pertinencia de este Macroproceso.

Además, en aquellos procesos y subprocesos en los que las UR u Organismos coordinados tienen margen de maniobra como puede ser el capítulo 4000, se detectó retraso en la ejecución del gasto por parte de la TESOFE. A continuación, se presentan las principales conclusiones por proceso:

A. Proceso de Programación y Presupuestación

La Programación y Presupuestación se caracteriza por ejecutarse de manera eficaz y oportuna, de manera general y para cada uno de sus subprocesos, ya que se lleva a cabo en apego estricto a lineamientos externos, emitidos por la SHCP, que se fortalecen con

actividades documentadas de manera interna y con un alto grado de sistematización, permitiendo así la suficiencia del Proceso.

Sin embargo, el proceso se lleva a cabo en el marco de una asignación de recursos previamente etiquetada desde la SHCP, lo que da a las UR y Organismos coordinados muy poco o nulo margen de decisión, es decir, no existe posibilidad de llevar a cabo ejercicios de planeación estratégica y participativa que permitan considerar las necesidades reales de las UR y Organismos coordinados en la asignación del presupuesto. Lo anterior, es importante debido a que ello permitiría que los cambios en el presupuesto consideraran el aumento en los costos que cada una de ellas tiene para la ejecución de sus actividades.

B. Proceso de Distribución y Ejecución

El Proceso de Distribución y Ejecución es un proceso que, al igual que los procesos anteriores, se desarrolla con apego a la normativa establecida y a los lineamientos emitidos para el ejercicio fiscal correspondiente. Además, este proceso cuenta con actividades documentadas tanto de manera interna como externa para la ejecución del mismo a lo largo de sus cuatro etapas (Compromiso, Devengado, Liquidado, Pagado). Aunado a lo anterior, el proceso se realiza a través de plataformas como el SIAFF y el SICOP que permiten contar con una alta sistematización y estandarización de sus actividades. Cabe resaltar que esto se debe al alto grado de centralización del proceso por parte de la SHCP, debido a que éste se destina al pago de nómina y otros gastos operativos como pago de servicios; no obstante, se identificó que, en los reducidos montos en los que las UR tienen margen de decisión, se detectaron retrasos en la realización de los pagos a los proveedores a causa de la TESOFE, limitando su oportunidad.

C. Proceso de Control

El Control se ejecuta de manera transversal dentro del Macroproceso de Apoyo Administrativo; es decir, durante la ejecución de los otros procesos y de manera posterior a ellos. Asimismo, se constituye como un proceso de gran relevancia ya que, a través de la validación y comprobación de las actividades e información, se garantiza que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos. Al igual que los otros procesos, el Proceso de Control se fortalece debido al elevado grado de sistematización, a través del cual se realiza la operación lo que permite la ejecución de sus actividades de manera adecuada y dentro de los tiempos establecidos.

D. Proceso de Monitoreo

El Proceso de monitoreo cuenta con actividades documentadas de manera interna en el Manual de Procedimientos de la DGPPF además de lineamientos externos y sistemas como el SICOP que agilizan y hacen más eficiente su ejecución. Este proceso opera en el marco de la atención a las solicitudes de información programática y presupuestaria que realiza la SHCP. En la primera de sus etapas, se lleva a cabo la recolección e integración de la información solicitada para ser enviada a la SHCP. En la segunda, se analiza las cifras notables que arrojan dichos informes, una vez que son publicados.

Sin embargo, no se encontró evidencia de que el Documento de Análisis de Cifras Notables, que en teoría debiera ser utilizado para llevar a cabo una planeación que apoye al Proceso de Programación y Presupuestación, tenga algún tipo de impacto en la operación del Programa.

E. Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación relacionado al Macroproceso de Apoyo Administrativo del Pp P001 se caracteriza por ser un proceso transversal que se ejecuta únicamente de manera interna y que se refleja en una coordinación constante entre las UR y Organismos coordinados que operan el Programa a lo largo de los otros procesos y subprocesos que componen el Macroproceso en cuestión. La eficacia de la Comunicación se fundamenta en la existencia de una coordinación sistematizada y fluida entre los actores a lo largo de todo el Macroproceso.

II. Macroproceso de Planeación

La falta de definición en torno al alcance del componente de Planeación del Pp P001, impide realizar una valoración objetiva e integral de sus procesos; ya que coexisten actividades de planeación coordinadas por la DGPE, las que realizan cada una de las UR u Organismos coordinados, en especial las que tienen a su cargo programas sustantivos, y las que corresponden a la planeación institucional que lleva a cabo la CAS. Esta falta de definición fue evidenciada en el trabajo de campo, donde los actores involucrados en los procesos, especialmente dentro de las UR u Organismos coordinados, no hacían distinción entre las actividades de planeación propias de sus respectivas áreas y aquellas referidas al Pp P001; en tanto que, la DGPE considera que sus actividades de planeación son las que se incluyen en el Programa, las cuales podrían hacerse incluso sin la existencia del mismo.

Por tanto, la valoración de los procesos depende del alcance que pueda tener el Pp P001, si este se limita a las actividades que realiza la DGPE para apoyar en el desarrollo de los procedimientos de planeación a las UR y Organismos coordinados; entonces, el proceso se lleva a cabo de manera eficaz, oportuna, suficiente y pertinente; sin embargo, si se amplía la visión y se incluye a las actividades de planeación dentro de las UR u Organismos coordinados, donde la injerencia de la DGPE no está claramente definida; entonces, se detectan problemas de pertinencia y suficiencia; ello, debido a que al interior de las UR u Organismos coordinados, no se cuenta con mecanismos que garanticen una visión estratégica e integral de la política sectorial; además de la existencia de problemas de coordinación que se detectaron entre programas y Componentes o al interior de los mismos, así como la posibilidad de que los responsables de los programas no se apropien de la MIR como instrumento de planeación y; por lo tanto, los indicadores que deriven de ella no reflejen el desempeño de los programas.

Lo anterior, repercute, a su vez, en la pertinencia de los procesos de monitoreo y evaluación, ya que el monitoreo podría no tener insumos adecuados, derivados del proceso de planeación; y, la evaluación pudiera no ser pertinente, pues la influencia de sus productos en el diseño de programas depende, en gran medida, del compromiso que tengan los responsables de los programas con los procesos de evaluación.

Por tanto, se resalta nuevamente la necesidad de una definición clara sobre el objetivo, alcance e instrumentos del P001 en los procesos de planeación de la SAGARPA, lo cual queda fuera del ámbito de la Secretaría; ya que debiera ser la SHCP, a través de la Unidad de Evaluación de Desempeño, la encargada de hacer estas definiciones.

A. Proceso de Planeación

La Planeación se realiza en la vertiente Institucional a cargo de la CAS y en la vertiente de los Programas presupuestarios sustantivos o en concurrencia (en los ámbitos central y estatal) con apoyo de la DGPE y operada a través de las UR u Organismos coordinados a cargo de programas presupuestarios sustantivos o en concurrencia.

El proceso de planeación de los programas presupuestarios sustantivos se realiza de manera eficaz y oportuna, ya que la actualización de las MIR y las FID se realiza conforme a los tiempos señalados en la normatividad correspondiente. No obstante, la suficiencia y pertinencia depende del alcance en el que se analice el Pp P001; en este sentido, las actividades de planeación en los ámbitos central y estatal que lleva a cabo la DGPE son pertinentes.

Sin embargo, el nivel de pertinencia del proceso de Planeación realizado al interior de las UR u Organismos coordinados depende en gran medida del grado en que los responsables de los programas sustantivos se apropien de la MIR como instrumento de planeación que orienta a resultados, lo cual queda fuera del alcance del Pp P001. En este sentido, en el ámbito estatal, el proceso de Planeación es pertinente y suficiente, ya que considera los productos del monitoreo y la evaluación para realizar mejoras en la operación de los programas-Componentes; además, en este proceso participan activamente la DGPE, los CTEE, en el que confluyen instancias federales y estatales, dotando al proceso de planeación, de una visión integral; no obstante, en los ámbitos central, los procesos de planeación al interior de las UR responsables de programas presupuestarios sustantivos no pueden considerarse suficientes o pertinentes debido a que no se encontraron mecanismos institucionalizados para que el proceso de Planeación se realice con base en una planeación estratégica además de que el proceso se lleva a cabo por los enlaces de planeación que no siempre cuentan con el involucramiento de los responsables de los Pp sustantivos; de tal forma que la actualización de las MIR y FID pueden no reflejar las condiciones reales de los programas.

Al respecto, es importante señalar que para la implementación adecuada de este proceso resulta necesario contar con el personal adecuado y capacitado que agilice el desarrollo de la planeación; si bien la elevada rotación es un reto que enfrenta el Pp P001; la DGPE se ha encargado de institucionalizar procedimientos de capacitación en el ámbito estatal y de llevar a cabo capacitaciones sobre demanda en las UR en el ámbito central; no obstante, aún no se han desarrollado manuales de capacitación para facilitar esta labor.

B. Proceso de Monitoreo

Del mismo modo que el proceso anterior, el Monitoreo se realiza bajo las vertientes Institucional y de Programas sustantivos o en concurrencia en el ámbito central y estatal; sin embargo, la primera vertiente se realiza al margen del programa P001, situación que se constató en el trabajo de campo.

Con respecto a la vertiente de los Programas sustantivos o en concurrencia, el proceso se desarrolla con eficacia y de manera oportuna, esto debido al cumplimiento de las actividades de acopio, registro y validación de la información sobre el avance de las metas en el ámbito central y estatal, incluyendo el seguimiento a los indicadores de gestión; todo con apego a la normatividad respectiva. Aunado a ello, los resultados de este proceso

contribuyen a detectar el avance en el cumplimiento de las MIR, lo que representa suficiencia en el proceso.

Con respecto a la pertinencia, ésta depende del nivel de alcance bajo el cual se valore el proceso de Monitoreo del P001, si éste se limita a las actividades de la DGPE, entonces el proceso es pertinente pues cumple con generar los reportes de avance de indicadores que provean a la Secretaría de información para el seguimiento de los programas en su conjunto; no obstante, al interior de las UR u Organismos coordinados, este proceso pudiera no estar logrando el objetivo de brindar información correcta y adecuada sobre el desempeño y gestión de los programas, ya que depende de los productos obtenidos en el proceso de planeación, por lo que la pertinencia está en función de la calidad de las respectivas MIR.

C. Proceso de Evaluación

Siguiendo la misma línea de los procesos anteriores, la Evaluación se debiera desarrollar bajo la vertiente Institucional y la vertiente de los Programas sustantivos o en concurrencia en el ámbito central y estatal, la cual se lleva a cabo con el apoyo de la DGPE. Con respecto a la vertiente institucional, a través del trabajo de campo se identificó que no se lleva a cabo un proceso de evaluación institucional, al menos, no dentro de las actividades del Pp P001 de la SAGARPA. En tanto que, en el proceso de Planeación en los niveles central y estatal, se define una agenda de evaluación a la que se le da un cercano seguimiento hasta la obtención de los informes correspondientes; de las evaluaciones se derivan Aspectos Susceptibles de Mejora, los cuales se atienden en los plazos señalados; el trabajo de campo permitió corroborar que todo lo anterior se realiza con eficacia y de manera oportuna.

Sin embargo, la definición de Aspectos Susceptibles de Mejora al interior de las UR u Organismos coordinados está en función de la factibilidad de atención en el corto plazo, dejando de lado recomendaciones que pudieran significar una mejora sustancial de los programas, situación que queda fuera del alcance del Pp P001.

Si bien a nivel estatal los resultados de la evaluación son determinantes para la toma de decisiones en el proceso de Planeación, no sucede lo mismo a nivel central, donde existe un desfase de actividades entre los resultados de la evaluación y los tiempos para la planeación, aunado a que los responsables de los programas pueden no involucrarse con estos procesos, lo que repercute en que el proceso de evaluación puede no cumplir con el objetivo de mejorar el diseño y la operación de los programas y, por tanto, no puede asumirse que sea pertinente.

D. Proceso de Comunicación

A diferencia de los procesos anteriores, la Comunicación es un proceso transversal a través del cual se informan los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto internamente como externa. En este sentido, las fortalezas de la comunicación dependerán en gran medida de los resultados que se obtengan de los otros procesos; por lo que, el contenido de la comunicación puede estar afectado si los otros procesos no se realizan adecuadamente.

Este Proceso es desarrollado de manera eficaz, oportuna, suficiente y pertinente, ya que puede incidir en el correcto desarrollo de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; esta valoración corresponde si el alcance del P001 se limita a las acciones en las que participa y apoya la DGPE. En tanto que, si el alcance del Pp P001 se considera hasta los procesos que se llevan a cabo al interior de las UR; entonces, se identifican problemas de suficiencia y pertinencia, especialmente, en la comunicación interna para el proceso de Planeación, en el que, según la evidencia de campo, los enlaces de planeación suelen llevar a cabo las actualizaciones de las MIR sin tener coordinación con los responsables de la actualización de las ROP, o sin contar con el involucramiento de los responsables de los Pp.

E. Proceso de Control

El proceso de Control se realiza de manera transversal a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, por lo que su ejecución está estrechamente relacionada con lo observado en esos procesos.

Con el trabajo de campo se pudo constatar que la información y los productos obtenidos de los procesos que se realizan en el Macroproceso de planeación son revisados en varias etapas y por varios actores, conforme a lo establecido en los documentos normativos, lo que propicia resultados eficaces y oportunos para el alcance de los programas sustantivos. Además, en caso de detectarse problemas, imprecisiones y/o fallas, los actores involucrados pueden externar recomendaciones o comentarios para su atención y/o corrección y, posteriormente, estos actores dan su validación y aprobación de los resultados de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, lo que fortalece el buen desarrollo del proceso de control, pero también de los otros procesos señalados.

En cuanto a la suficiencia y pertinencia, con el trabajo de campo se detectó que, si bien la DGPE cumple con la revisión y realización de ajustes necesarios en los procesos respectivos, para el alcance al interior de las UR no se puede garantizar que los resultados de los procesos sean suficientes ni pertinentes.

8.2 Medición de atributos de los procesos

Con respecto a la valoración de los macroprocesos, procesos y subprocesos, se identificaron los siguientes atributos:

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Eficacia:

Una de las fortalezas de los procesos y subprocesos que conforman el componente administrativo del programa, es que se realizan en estricto apego a la normativa vigente lo que permite que no exista margen de error en la ejecución de los mismos. Por ello, se considera que todos ellos son eficaces puesto que cumplen con las metas establecidas para cada uno. Cabe destacar que esto se debe, principalmente, a que el presupuesto se utiliza para el pago de servicios personales y otros gastos operativos, por lo que la ejecución de este componente está totalmente centralizada por la SHCP.

Oportunidad:

Otra de las ventajas de que la ejecución de los procesos esté alineada a las disposiciones legales y normativas y sea ejecutada mediante un elevado nivel de sistematización, es que les otorga un elevado grado de oportunidad. Lo anterior, se corrobora al identificar que la gran mayoría de los procesos se realizan en tiempo y forma.

Suficiencia:

La evaluación permitió identificar que todos los procesos y subprocesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo son suficientes debido al alto grado de sistematización y documentación de las actividades que contempla la ejecución de cada uno de ellos lo que permite la generación de sus productos de manera completa y adecuada. Sin embargo, dicha cualidad, así como las dos antes mencionadas, son resultado de la centralización y coordinación de la SHCP más que por el papel de la SAGARPA en el mismo.

Pertinencia:

Los procesos de Distribución y Ejecución, Control y Comunicación son considerados pertinentes puesto que sus actividades, así como sus productos, son adecuados para lograr sus metas, participando de esa manera en la consecución de los propios objetivos del Programa y consecuentemente, en la mejora de la gestión del Pp P001.

Por el otro lado, los procesos de Programación y Presupuestación y de Monitoreo no se consideran pertinentes. En el primero de ellos, la asignación de los recursos está previamente etiquetada desde la SHCP, lo que da a las UR poco margen de decisión y casi nula participación para plasmar sus necesidades reales en el presupuesto. En el caso del Monitoreo, no se encontró evidencia de que exista una utilización de los resultados del mismo que repercuta en la identificación de mejoras en la gestión del Programa.

La siguiente Tabla presenta los criterios para la valoración de los atributos de los procesos del Pp P001; por su parte, la Tabla 17 muestra los resultados de la valoración.

Tabla 16. Criterios para la valoración global de los procesos

Situación	Valoración
Todos los procesos cumplen con las características del atributo	5
Entre 70% y 99.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	4
Entre 40% y 69.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	3
Entre 20% y 39.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	2
Entre 1% y 19.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	1
Ninguno de los procesos cumple con las características del atributo	0

Tabla 17. Valoración global de los procesos

Macroproceso de Apoyo Administrativo

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Programación y Presupuestación	Sí	Sí	Sí	No
Distribución y Ejecución	Sí	Sí, en la mayoría de los casos	Sí	Sí
Control	Sí	Sí	Sí	Sí
Monitoreo	Sí	Sí	Sí	No
Comunicación	Sí	Sí	Sí, en la mayoría de los casos	Sí
Valoración global	Todos los procesos son eficaces	Entre 70% y 99.99% de los procesos son oportunos	Entre 70% y 99.99% de procesos son suficientes	Entre 40% y 69.99% de los procesos son pertinentes
Puntuación	5	4	4	3
Valoración cuantitativa global del Macroproceso			4.0	

II. Macroproceso de Planeación

La valoración de los atributos de los procesos y subprocesos correspondientes al Macroproceso de planeación depende del nivel de alcance mediante el cual se valore el Pp P001, el cual no se encuentra definido normativamente. Al respecto, el trabajo de campo evidenció que, en términos generales, los actores no tienen claro este alcance; incluso, no distinguen si las actividades de planeación que realizan se encuentran o no en el marco del Programa.

Eficacia:

Una de las fortalezas de los Procesos y Subprocesos que conforman el componente de planeación del programa es que se realizan con apego a la normatividad vigente lo que permite que se cumplan con las actividades y se obtengan los resultados esperados en cada proceso; por lo que se considera que todos ellos son eficaces.

Oportunidad:

De igual forma, el apego a la normativa en el desarrollo de los procesos incide también en la oportunidad de los mismos. Si bien, en la planeación en el ámbito estatal se detectaron desfases, estos son la excepción y, de acuerdo con el trabajo de campo, la DGPE despliega de forma adecuada sus mecanismos de seguimiento y control para evitar ese tipo de demoras, por lo que, en términos generales, los procesos se desarrollan en tiempo y forma.

Suficiencia:

El proceso de Monitoreo para los programas sustantivos se realiza de manera suficiente debido a que cumple con el acopio de información necesaria para realizar el monitoreo y, por ende, brindar elementos para la toma de decisiones.

No obstante, en los tres procesos restantes la suficiencia depende del alcance que tenga el P001: a) en el proceso de planeación llevado a cabo al interior de las UR en el ámbito central y estatal, no existen mecanismos basados en una planeación estratégica coordinada o que aseguren el involucramiento de los responsables de los programas sustantivos; b) a nivel sectorial, no existe un proceso institucionalizado de evaluación tampoco un diagnóstico transversal entre los programas y Componentes; y c) en el proceso de comunicación, la difusión de la información que resulta de los demás procesos no es totalmente accesible en las páginas de internet de la SAGARPA.

Pertinencia:

El Macroproceso de planeación podría considerarse pertinente si solo se refiere a las actividades de apoyo en las que participa la DGPE, ya que se cumple con los objetivos de apoyar a la generación de los productos de los procesos en tiempo y forma para todas las UR u Organismos coordinados que tiene como áreas de enfoque.

No obstante, el Macroproceso tiene una clara debilidad en cuanto a la pertinencia de sus procesos, si el alcance del Pp P001 se extiende hasta las actividades al interior de los programas presupuestarios o en concurrencia, toda vez que los procesos generan resultados que no necesariamente se traducen en la mejora de los programas ni en el beneficio del sector, lo cual se relaciona directamente con el grado de apropiación de la MIR que hacen los responsables de los programas para plasmar en este instrumento la realidad de los mismos y su orientación a resultados, lo que a su vez podría generar que el monitoreo no provea información confiable sobre el desempeño y gestión de los programas y que, junto con la evaluación, no se utilice para la toma de decisiones y la mejora en el diseño y operación.

Dado lo anterior y considerando la indefinición en torno al objetivo, los alcances e instrumentos para un programa presupuestario con modalidad “P”, no es posible valorar de forma objetiva e integral la pertinencia de los procesos y subprocesos que conforman el Macroproceso de Planeación, ya que como se detalló en el apartado 6, ésta depende del nivel de alcance en el que se realice la valoración de los procesos y subprocesos además de que la mayor parte de los actores entrevistados desconoce si las actividades de planeación, monitoreo y evaluación que realizan, se encuentran en el marco del Pp P001 o de sus propios programas presupuestarios. En este sentido, para realizar una valoración adecuada de estos procesos, es necesario, en primera instancia, que estos se desarrollen a través de actividades estandarizadas y homologadas, lo cual se logrará una vez que se definan los lineamientos y criterios específicos para el diseño y operación de los programas presupuestarios con modalidad “P”.

8.3 Recomendaciones

Con base en los hallazgos del trabajo de campo y gabinete derivados de la presente evaluación; a continuación, se presentan las recomendaciones del equipo evaluador con el objetivo de proveer información útil para realizar las adecuaciones pertinentes en los macroprocesos, procesos y subprocesos que conforman el Pp P001; ello, en aras de fortalecer su diseño y operación y, en consecuencia, elevar la eficacia del mismo.

Dichas recomendaciones son clasificadas en dos líneas de acción estratégicas: reingeniería de procesos o consolidación; entendiéndose por reingeniería de procesos o subprocesos, aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp P001; en tanto que, las recomendaciones de consolidación son aquellas que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación.

a) Recomendaciones de reingeniería de procesos

1. La SHCP, en coordinación con la SAGARPA, deberá decidir entre las siguientes dos recomendaciones:
 - i) Separar el Pp P001 en dos programas independientes, uno dirigido a la planeación y; el otro, al apoyo administrativo, de tal forma que:
 - El Pp P001 se ejecute realmente como un programa encargado del diseño y aplicación de la política agropecuaria mediante una operación dirigida completamente hacia los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, para lo cual es necesario dotar a la DGPE de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de las nuevas actividades, así como posicionarla al interior de la SAGARPA, a fin de asegurar que sus observaciones y recomendaciones tengan un carácter vinculante.
 - El componente administrativo se ubique en un nuevo programa presupuestario con modalidad “M” o se fusione con el Pp M001.
 - ii) Regresar al Pp P001 a su anterior denominación “Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios”, con lo cual se encargaría exclusivamente de los procedimientos administrativos y se eliminarían del programa presupuestario las actividades correspondientes a la planeación.

En caso que se opte por la primera recomendación, es necesario elaborar un Diagnóstico y emitir lineamientos, u otro documento normativo, para la definición de los programas presupuestarios con modalidad P, o al menos para el Pp P001 de la SAGARPA, en los que se especifiquen: justificación, objetivo general y específicos, alcance, actores y responsabilidades, instrumentos de operación, presupuesto, coordinación de actividades de planeación con programas presupuestarios sustantivos definiendo claramente las responsabilidades de los actores involucrados, mecanismos de seguimiento y control. Además, requiere que, los documentos normativos y operativos de los programas

sustantivos, contemplen la actuación y alcance del P001, para que no exista ambigüedad entre las actividades de planeación al interior de las UR u Organismos coordinados. Esto se plantea en el Anexo “Propuesta para elaboración de Diagnóstico y Lineamientos para un Pp con modalidad P001”

La primera recomendación que sugiere separar el Pp P001 en dos programas independientes, así como la emisión de un Diagnóstico y Lineamientos específicos para un programa presupuestario del tipo P001, se considera una transformación completa al diseño y operación del Programa, que tiene varias implicaciones a considerar para su factibilidad:

- La creación de un nuevo programa presupuestario con modalidad “M” o la fusión con el ya existente, para encargarse de la operación del componente de apoyo administrativo, no requiere de una mayor erogación de recursos, ya que las actividades ya se desempeñan de manera regular, únicamente daría orden y congruencia entre la operación, diseño y modalidad del Programa; sin embargo, se requiere de un mecanismo de comunicación externa efectivo para el tomador de decisiones ajeno a la SAGARPA que desconoce la dualidad con la que opera el Pp P001 actualmente.
- La emisión de un diagnóstico y lineamientos sobre la operación de los programas presupuestarios con la modalidad “P”, ya sea de forma en general o sólo para el Pp P001 de la SAGARPA; dichos lineamientos debieran elaborarse en la Unidad de Evaluación del Desempeño en la SHCP, por lo que no requiere mayores recursos financieros, pero si dedicación de los servidores públicos involucrados, por lo que una agenda de trabajo saturada podría ser un riesgo para la implementación de dicha recomendación.
- El rediseño del Pp P001, encargado exclusivamente del componente de planeación, lo cual pudiera en principio, generar un incremento de recursos para su operación, aunque también puede considerarse complementar los recursos con los porcentajes asignados a la evaluación dentro de las ROP de los programas sustantivos.
- Adicionalmente, se necesitaría adecuar las atribuciones al interior de la SAGARPA y en las ROP de los programas presupuestarios sustantivos con la finalidad de reconocer la actuación del Pp P001 y establecer los mecanismos de coordinación necesarios.

Esta recomendación, si bien pudiera requerir mayores recursos o al menos el reacondo de los existentes, se considera necesaria para dotar de congruencia al diseño y la operación del Programa, ya que no existen instrumentos dentro de la APF que contemplen la dualidad

de programas independientes dentro de una misma denominación. Además, el Pp P001 podría asegurar que el desarrollo de las actividades de planeación, monitoreo y evaluación se estandaricen en toda la SAGARPA y; con ello, fortalecer la visión estratégica e integral de la política agropecuaria, eliminando las visiones fragmentadas o descoordinadas entre algunos niveles, programas y Componentes.

En cuanto a la segunda recomendación, que sugiere eliminar las actividades de planeación del P001 y devolverle el carácter administrativo que tenía antes del 2016, se considera factible al no necesitar de recursos públicos adicionales, ya que únicamente se requeriría adecuar los documentos del Pp P001 a la realidad operativa del componente de apoyo administrativo; sin embargo, esto dejaría por fuera las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la política agropecuaria dentro de la actuación de los programas sustantivos, limitando, aún más, la injerencia que pudieran tener instancias transversales como la DGPE.

A continuación, se presentan, las recomendaciones relativas a la consolidación del Pp P001, las cuales son válidas asumiendo que se continúa con el Programa tal y como opera actualmente. Para el caso del Macroproceso de planeación, el alcance comprende todas las actividades de planeación y no sólo aquellas en las que apoya directamente la DGPE.

b) Recomendaciones de consolidación

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

1. Implementar mecanismos de planeación participativa para la presupuestación de los recursos.

La forma en la que se realiza la presupuestación actualmente impide reflejar las necesidades reales de las UR de la SAGARPA u Organismos coordinados en dicho proceso, no considerando de esa forma el aumento en los costos que cada una de ellas pudiera tener para la ejecución de sus actividades. En ese sentido, con la aplicación de mecanismos por parte de la DGPPF, en coordinación con la DGPE, que consideren la participación de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados en el proceso de presupuestación de los recursos, será posible reflejar los requerimientos específicos de cada una de ellas para que se aprueben presupuestos les permitan actuar y operar de manera más eficiente y oportuna para la contribución de los objetivos del Programa.

Dentro de estos mecanismos se sugiere, en primer lugar, identificar el origen de posibles variaciones al presupuesto al interior de las UR de la SAGARPA y Organismos coordinados por cada partida de gasto que se etiqueta previamente, separando aquellas que sólo requieren ajustes inflacionarios de las que se relacionan directamente con la operación de los programas y; por lo tanto, responden a otras variables; asimismo, instituir un procedimiento de consulta sobre el presupuesto etiquetado, específicamente, en aquellas partidas ubicadas con posibles variaciones distintas a las inflacionarias, dando margen para que las UR pueden sustentar posibles desacuerdos, lo que pudiera hacerse desde los mismos sistemas empleados para la presupuestación; asimismo, asegurar que la asignación de los recursos por parte de la SHCP considere tanto la consulta a las UR en los rubros mencionados como la información generada en el proceso de Monitoreo.

Para la viabilidad de esta recomendación se requiere la participación de las áreas correspondientes tanto de la SHCP como de la SAGARPA, lo cual se considera factible desde el punto de vista de recursos, ya que sólo requiere la incorporación de una actividad previa a la asignación de los recursos, y en caso de hacerse mediante el sistema, la habilitación de ventanas emergentes para expresar y justificar discrepancias; si bien, implementar la presupuestación participativa significaría un reto para continuar con la oportunidad y eficiencia del proceso, se considera necesaria para asegurar que el mismo sea pertinente y responda a las necesidades administrativas de las UR.

- 2. Revisar los procedimientos para la elaboración y celebración de los contratos o instrumentos jurídicos de manera que en ello se consideren mecanismos para prevenir los posibles retrasos de la TESOFE en cuanto a la realización de los pagos y; con ello, evitar el incumplimiento con los proveedores.**

En la actualidad, en algunas ocasiones se presentan retrasos en la distribución de los recursos; sobre todo, en la etapa de Pagado del gasto en el que la TESOFE realiza los pagos de manera retrasada. Lo anterior, impacta negativamente en el pago a proveedores principalmente y, consecuentemente, en el cumplimiento de los tiempos estipulados en los instrumentos jurídicos celebrados. Esta recomendación es viable y puede llevarse a cabo sin la necesidad de incurrir en adicionales.

- 3. Comunicar, de manera completa, el presupuesto asignado a las UR de la SAGARPA u Organismos coordinados.**

En el Proceso de Programación y Presupuestación se detectó la insuficiencia en cuanto a la información que se les proporciona a las UR u Organismos coordinados, ya que el presupuesto se les comunica de manera incompleta, dejando de lado los montos asignados

al capítulo 1000. Con la implementación de esta recomendación las UR podrán contar con la información integral sobre presupuesto.

Se considera que esta recomendación es viable de ser implementada por la DGPPF con los recursos actuales con los que cuenta y ante un escenario en el que se continúa con un proceso de presupuestación en el que no participan las UR.

II. Macroproceso de Planeación

1. Establecer mecanismos para que los responsables de los programas tengan una participación más activa en los procesos de planeación y evaluación.

Si bien existen mecanismos de apoyo que propician la participación y sensibilización de los responsables de los programas en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, estos mecanismos no los obligan a responsabilizarse por los productos de estos procesos. De esta manera, resulta necesario fortalecer la coordinación existente entre los responsables de los programas presupuestarios y aquellos que realizan el proceso de planeación, para que no exista el riesgo de que no se apropien de la MIR, y por tanto, ésta no refleje la realidad de los programas ni los oriente a resultados, a la vez que no sea útil para proporcionar información de seguimiento sobre el desempeño y gestión de los programas. Asimismo, en la elección de ASM suele priorizarse la factibilidad en el cumplimiento sobre la mejora sustantiva de los programas, con el riesgo de que los productos de la evaluación no resulten en cambios significativos para los programas.

No obstante, si bien el Reglamento Interior dota a la DGPE de la atribución de desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones de la SAGARPA, el trabajo de campo permitió identificar que la incidencia al interior de las UR es limitada, por lo que difícilmente podrá involucrarse más allá de la sensibilización, debido a ello se sugiere que estos mecanismos provengan de los altos mandos de la SAGARPA o incluso de la SHCP.

A nivel de la SAGARPA, se requiere que, desde la Oficina del Secretario, se instruya a los responsables de los programas presupuestarios, que de manera institucional y coordinada participen activamente en el proceso de planeación y se responsabilicen sobre los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación; de manera simultánea se podría dotar a la DGPE de la atribución de validar tanto las MIR como los ASM seleccionados y con ello la participación de los responsables.

Debido a que esta recomendación no implica recursos económicos adicionales, se considera factible y necesaria; ya que, si los responsables de los programas se apropian de la MIR y consideran los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones externas, se podrán generar la mejora continua de los programas y orientarlos más a resultados, además de contar con un instrumento más adecuado para el seguimiento del desempeño y gestión de sus programas.

2. Institucionalizar y ampliar la capacitación.

Tanto en el ámbito central como estatal, se identificó una elevada rotación del personal que opera como enlace para las actividades de planeación; para hacer frente a esta situación, la DGPE ha institucionalizado capacitaciones periódicas a nivel estatal, , en el ámbito central se llevan a cabo capacitaciones en respuesta a la demanda de las UR y de forma coordinada con CONEVAL, SHCP y otros organismos como FAO; por tal motivo, se recomienda, en primer lugar, ampliar las capacidades al interior de las UR u Organismos coordinados y considerar no sólo a los enlaces de planeación sino también al personal que pudiera asumir las actividades del enlace en caso de este se dé de baja de la Secretaría.

Adicionalmente, se sugiere institucionalizar la capacitación necesaria para el desarrollo adecuado de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, mediante la elaboración de manuales de capacitación y el desarrollo de talleres periódicos también en el ámbito central; dentro de estas actividades se pudieran incluir instrumentos de sensibilización para los responsables de los programas.

La institucionalización de la capacitación permite disminuir los costos de aprendizaje generados por rotación de personal, sensibiliza a los servidores públicos de la importancia de su trabajo y del Presupuesto basado en Resultados, además de mejorar la productividad de los procesos en los que participan.

La elaboración de manuales de capacitación no implica más recursos económicos, pero si la dedicación de parte del tiempo del personal de la DGPE, por lo que se considera que es factible y viable la atención de esta recomendación, asimismo, parte de los talleres podrían realizarse de manera virtual, para lo que, si bien se requiere una inversión de recursos en la generación del material, una vez elaborado se puede replicar sin necesidad de generar gastos en el desarrollo de las capacitaciones.

3. Mejorar la difusión e intercambio de los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación tanto interna como externamente

Se recomienda intensificar la difusión de los productos de los procesos de monitoreo y evaluación en las vertientes sectorial y de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia tanto en el ámbito central como estatal; esto con el fin de incentivar, entre los actores participantes, una visión integral de la política sectorial, así como compartir mejores prácticas entre UR y Dependencias. Esta sugerencia no requiere de recursos adicionales, siendo que podría hacerse de manera electrónica, por lo que se considera factible.

Por otro lado, se sugiere que los productos de dichos procesos, en especial los Compendios Estadísticos y las evaluaciones, sean colocados de manera más accesible en los portales de internet, y sean difundidos, vía electrónica, entre actores relevantes en el sector, de los diversos órdenes de gobierno, así como privados, sociales y académicos. La difusión del contenido de estos productos puede ayudar a mejorar la toma de decisiones informada sobre el Sector, y se considera factible dados los recursos actuales con los que cuenta el programa.

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	08. Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF) - SAGARPA
	Unidad(es) Responsable(s)	Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF)
	Modalidad y Clave Presupuestal	P001
	Nombre del Pp	Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria
	Año de Inicio de operaciones	2016
	Responsable titular del Pp	Lic. Vicente del Arenal Vidal
	Teléfono de contacto	38711000 Ext. 33675
	Correo electrónico de contacto	varenal.siprec@sagarpa.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Realizar una correcta asignación de recursos que permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA
	Principal Normativa	Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
	Meta Nacional del PND al que está alineado	México Próspero
	Objetivo del PND al que está alineado	4.10.- Construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria en el país
	Estrategia del PND al que está alineado	4.10.1.- Impulsar la productividad en el Sector Agroalimentario mediante la inversión en capital físico, humano y tecnológico
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Sectorial de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2013-2018
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Objetivo 1. Impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Contribuir a impulsar en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria mediante el ejercicio de los recursos de apoyo para la operación administrativa de los programas presupuestarios.

Tema	Variable	Datos	
	Propósito del Pp	Realizar una correcta asignación de recursos que permitan solventar el apoyo administrativo a las Unidades Responsables de la SAGARPA.	
Problema público o necesidad que atiende		Atender la existencia de la necesidad de gastos administrativos que las Unidades Responsables requieren realizar para la operación de los programas sustantivos y en concurrencia	
Población o área de enfoque potencial	Definición	Unidades Responsables que reciben recursos del Pp P001 para ejercer en gastos administrativos y/o Unidades Responsables a cargo del diseño u operación de programas sustantivos y en concurrencia	
	Unidad de medida	Unidad Responsable o Dependencia	
	Cuantificación	73 instancias públicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 24 UR de la SAGARPA ○ 33 Delegaciones ○ 7 Órganos desconcentrados ○ 7 Órganos descentralizados ○ 2 Fideicomisos 	
Población o área de enfoque objetivo	Componente administrativo	Definición	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que reciben recursos del programa Pp P001 para ejercer en gastos administrativos
		Unidad de medida	Unidad Responsable o Dependencia
		Cuantificación	67 instancias públicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 19 UR de la SAGARPA ○ 33 Delegaciones ○ 7 Órganos desconcentrados ○ 7 Órganos descentralizados ○ 1 Fideicomiso
	Componente de planeación	Definición	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que realicen actividades de planeación
		Unidad de medida	Unidad Responsable o Dependencia
		Cuantificación	66 instancias públicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 23 UR de la SAGARPA ○ 33 Delegaciones ○ 4 Órganos desconcentrados ○ 4 Órganos descentralizados ○ 2 Fideicomisos
Población o área de	Componente administrativo	Definición	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que recibieron recursos del

Tema	Variable	Datos	
enfoque atendida		programa P001 para ejercer en gastos administrativos en el ejercicio fiscal del 2017	
	Unidad de medida	Unidad Responsable o Dependencia	
	Cuantificación	66 instancias públicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 23 UR de la SAGARPA ○ 33 Delegaciones ○ 4 Órganos desconcentrados ○ 4 Órganos descentralizados ○ 2 Fideicomisos 	
	Componente de planeación	Definición	Organismos coordinados y Unidades Responsables de la SAGARPA que realizaron actividades de planeación en el ejercicio fiscal del 2017
		Unidad de medida	Unidad Responsable o Dependencia
		Cuantificación	66 instancias públicas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 23 UR de la SAGARPA ○ 33 Delegaciones ○ 4 Órganos desconcentrados ○ 4 Órganos descentralizados ○ 2 Fideicomisos
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP) del ejercicio fiscal 2017	3,274.5 mdp	
	Presupuesto modificado (MDP) del ejercicio fiscal 2017	3,580.0 mdp	
	Presupuesto ejercido (MDP) del ejercicio fiscal 2017	3,542.1 mdp	
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Nacional	
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No aplica	

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

MGP	Secuencia	1. Macroproceso Administrativo	Secuencia	2. Macroproceso de Planeación
Planeación	1.1	<p>Programación y Presupuestación:</p> <p>Proceso en el que se llevan a cabo las actividades relacionadas a la gestión de los recursos por presupuestar en el PEF.</p>	2.1	<p>Planeación:</p> <p>Proceso mediante el cual se establecen metas del sector, así como MIR y Fichas de Indicadores de los programas de la SAGARPA. Asimismo, se establece la capacitación del personal.</p>
	1.1.1	<p>Concertación de Estructura Programática: consolidar y analizar las propuestas de estructura programática de las UR, e integrar la Propuesta de Estructura Programática Sectorial concertada con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público</p>	2.1.1	<p>Vertiente institucional: se establecen los objetivos, metas y visión del sector, así como la capacitación de los actores involucrados.</p>
	1.2.2	<p>Integración del PEF:</p> <p>Integración de la información de carácter programático presupuestal del sector para la formulación e incorporación en el PIPP, tanto del PPEF, así como del PEF, para presentarlo a la SHCP</p>	2.1.2	<p>Vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia:</p> <p>Se establecen MIR y Fichas de indicadores en dos ámbitos: central y estatal, y se capacita al personal.</p>
	1.2.3	<p>Integración del PEF y su calendario:</p> <p>se integra la información de carácter programático presupuestal para la formulación del PEF calendarizado, así como para su presentación a la SHCP a través del PIPP</p>		
	1.2.4	<p>Adecuaciones presupuestales:</p> <p>Captura, revisión y gestión de autorización por parte de las adecuaciones presupuestarias a</p>		

MGP	Secuencia	1. Macroproceso Administrativo	Secuencia	2. Macroproceso de Planeación
		través de la operación en los sistemas electrónicos de la SAGARPA		
Comunicación	1.2	<p>Comunicación:</p> <p>Proceso transversal que se ejecuta únicamente de manera interna y que se refleja con una coordinación constante entre las UR que operan el Programa en el marco de una elevada sistematización.</p>	2.2.	<p>Comunicación:</p> <p>Proceso que se ejecuta de manera transversal a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, tanto a actores internos como externos.</p>
			2.2.1	<p>Vertiente institucional:</p> <p>comunicación interna en el alcance institucional, y comunicación externa sobre el programa sectorial, así como el reporte de avance de sus indicadores y evaluación sectorial.</p>
			2.2.2	<p>Vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia:</p> <p>Comunicación interna en los ámbitos central y estatal para los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. Comunicación externa de los productos de los procesos: MIR, reporte de avances de indicadores de la MIR, compendio estadístico y evaluaciones.</p>
Selección de destinatarios	1.3	<p>Distribución y Ejecución:</p> <p>Actividades que permiten llevar a cabo la distribución de los recursos una vez que estos han sido</p>	Estos procesos no se llevan a cabo dentro del Macroproceso de Planeación	

MGP	Secuencia	1. Macroproceso Administrativo	Secuencia	2. Macroproceso de Planeación
		asignados, así como la forma en que estos se ejecutan.		
Producción de componentes	1.3.3	<p>Compromiso:</p> <p>Registro del Compromiso con cargo al Presupuesto Disponible, después de haber suscrito el instrumento jurídico que determine la obligación.</p>		
	1.3.4	<p>Devengado:</p> <p>Registro del Devengado con cargo al compromiso, una vez recibidos a satisfacción los bienes y servicios, constituyéndose el pasivo.</p>		
Entrega de componentes	1.3.5	<p>Liquidado:</p> <p>Registro del Liquidado con cargo al Devengado a través de la elaboración de Cuentas por Liquidar Certificadas.</p>		
	1.3.6	<p>Pagado:</p> <p>Instrucción y realización de los pagos a los proveedores.</p>		
Seguimiento	N/A	La SAGARPA no cuenta con procesos en los que se realicen actividades para conocer el grado de satisfacción de sus áreas de enfoque (UR). El seguimiento a la ejecución de los recursos se realiza en otros procesos.		
Control	1.4	<p>Control:</p> <p>Actividades para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos relacionados a la Programación, Presupuestación y</p>	2.3	<p>Control:</p> <p>Proceso que se ejecuta de manera transversal a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, para</p>

MGP	Secuencia	1. Macroproceso Administrativo	Secuencia	2. Macroproceso de Planeación
		Ejecución de los recursos del Pp se estén ejecutando conforme a lo planeado		verificar y validar su desarrollo y resultados.
			2.3.1	Vertiente institucional: verificación y validación en el alcance institucional.
			2.3.2	Vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: Verificación y validación a nivel de programas, en sus ámbitos central y estatal.
Monitoreo	1.5	<p>Monitoreo:</p> <p>Proceso en el que se le da el seguimiento al gasto de las UR que se deriva de los recursos asignados a través del Pp P001 y del cual se obtiene información que puede ser utilizada para otros documentos.</p>	2.4	Monitoreo: Proceso en el que se recaba, registra y valida la información sobre el avance de metas de indicadores sectoriales, de la MIR y de gestión.
			2.4.1	Vertiente institucional: acopio, registro y validación de la información sobre el avance de metas sectoriales.
			2.4.2	Vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: Acopio, registro y validación de información sobre el avance de metas de la MIR en dos ámbitos: central y estatal. Además, en el ámbito estatal se elabora un compendio estadístico con información física-financiera de la operación de programas en concurrencia

MGP	Secuencia	1. Macroproceso Administrativo	Secuencia	2. Macroproceso de Planeación
				de recursos y/o con acuerdo específico, y se alimenta el Sistema de captura de Indicadores de Gestión de esos programas.
Evaluación Externa	N/A	La evaluación del Pp se realiza en el otro Macroproceso.	2.5	Evaluación: Proceso en el que se evalúa la política sectorial y los programas presupuestarios.
			2.5.1	Vertiente institucional: evaluación de la política sectorial.
			2.5.2	Vertiente de programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: Evaluación de los programas presupuestarios, desde el establecimiento de las metodologías de evaluación, su seguimiento, hasta la aprobación de los informes finales, en dos ámbitos: central y estatal. Además, se establecen ASM y se les da seguimiento.

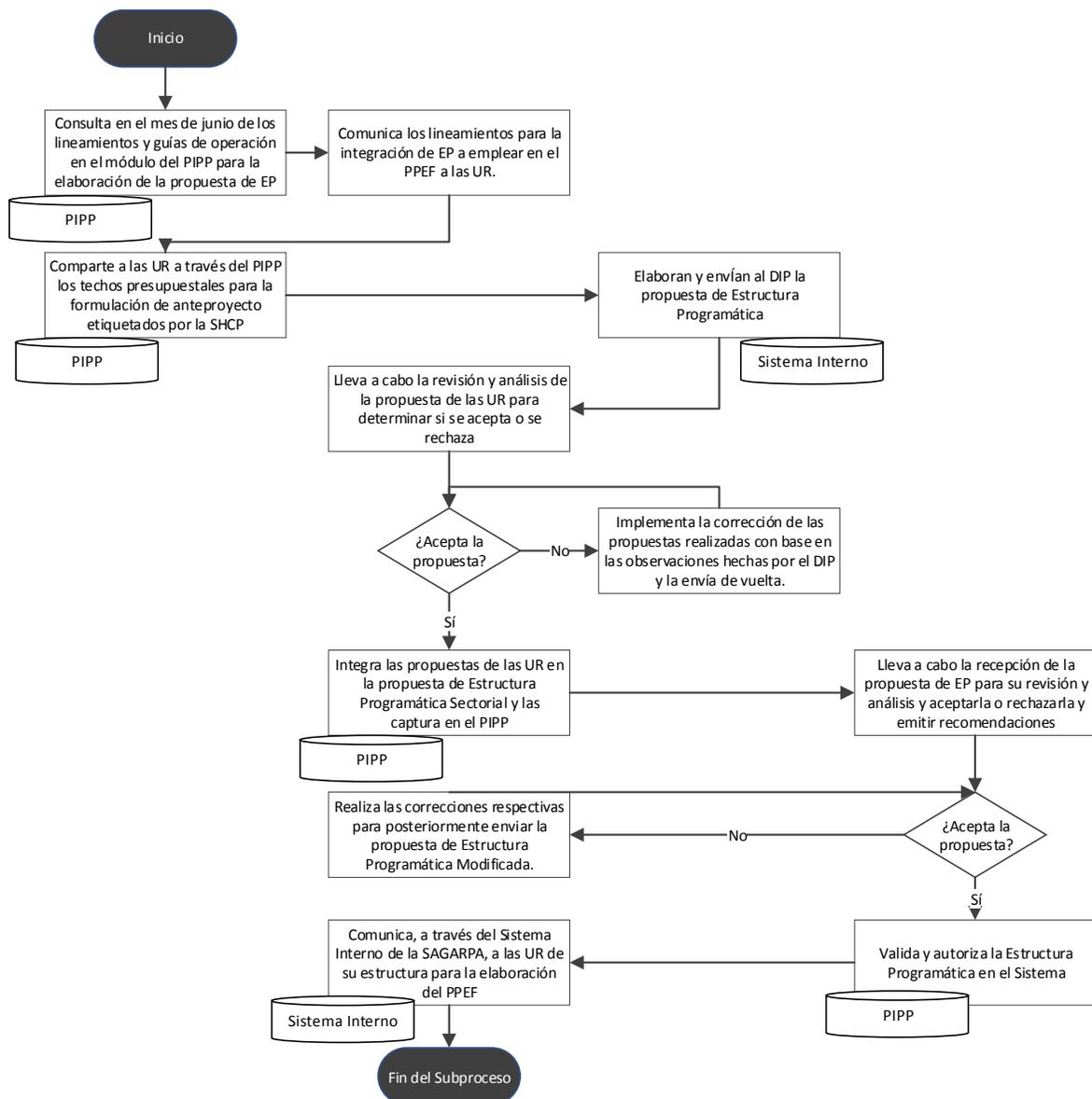
Anexo III. Diagramas de Flujo de los Procesos

i. Macroproceso de Administración

Proceso de Programación y Presupuestación

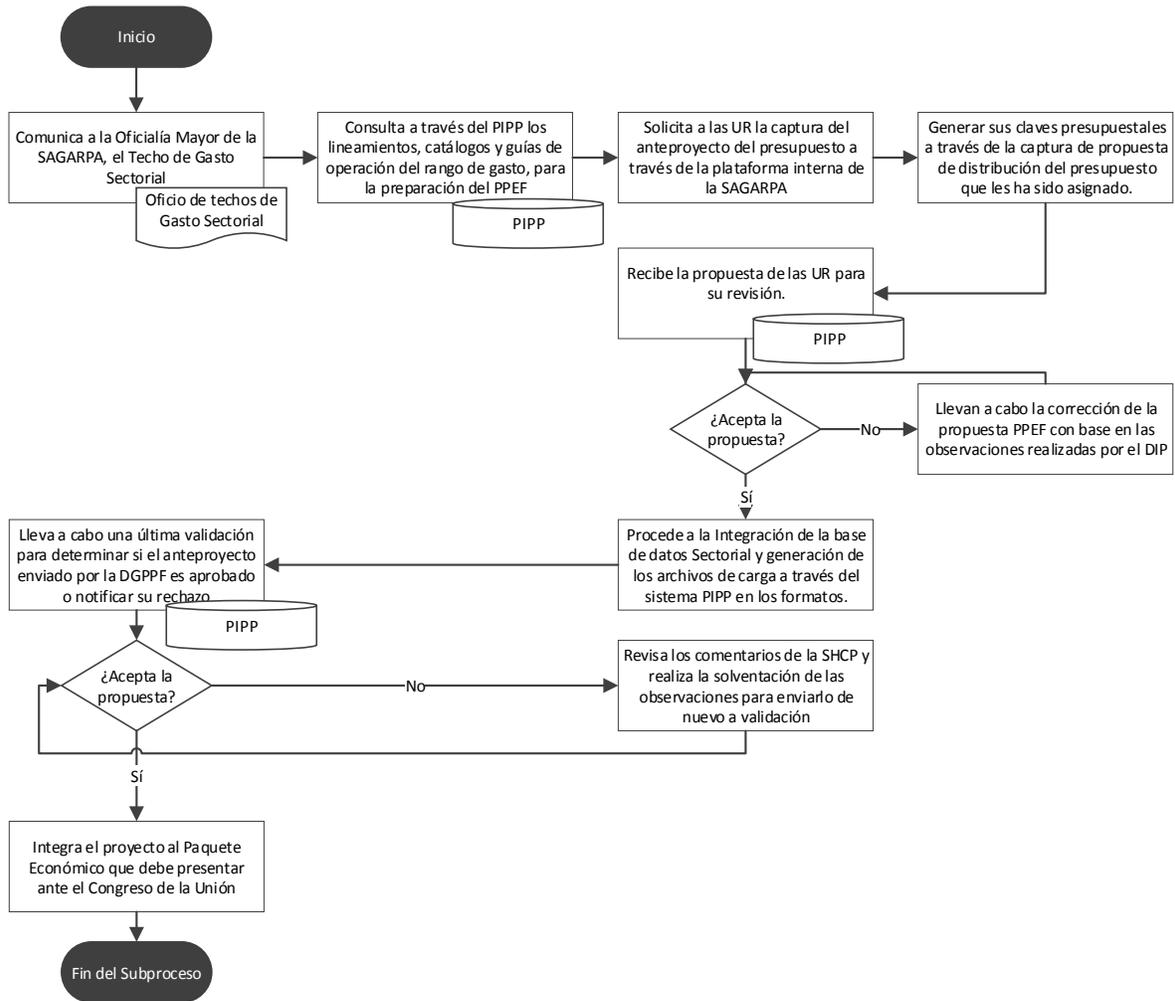
Subproceso de Concertación de la Estructura Programática

DGPPF	DIP	UR	SHCP
-------	-----	----	------



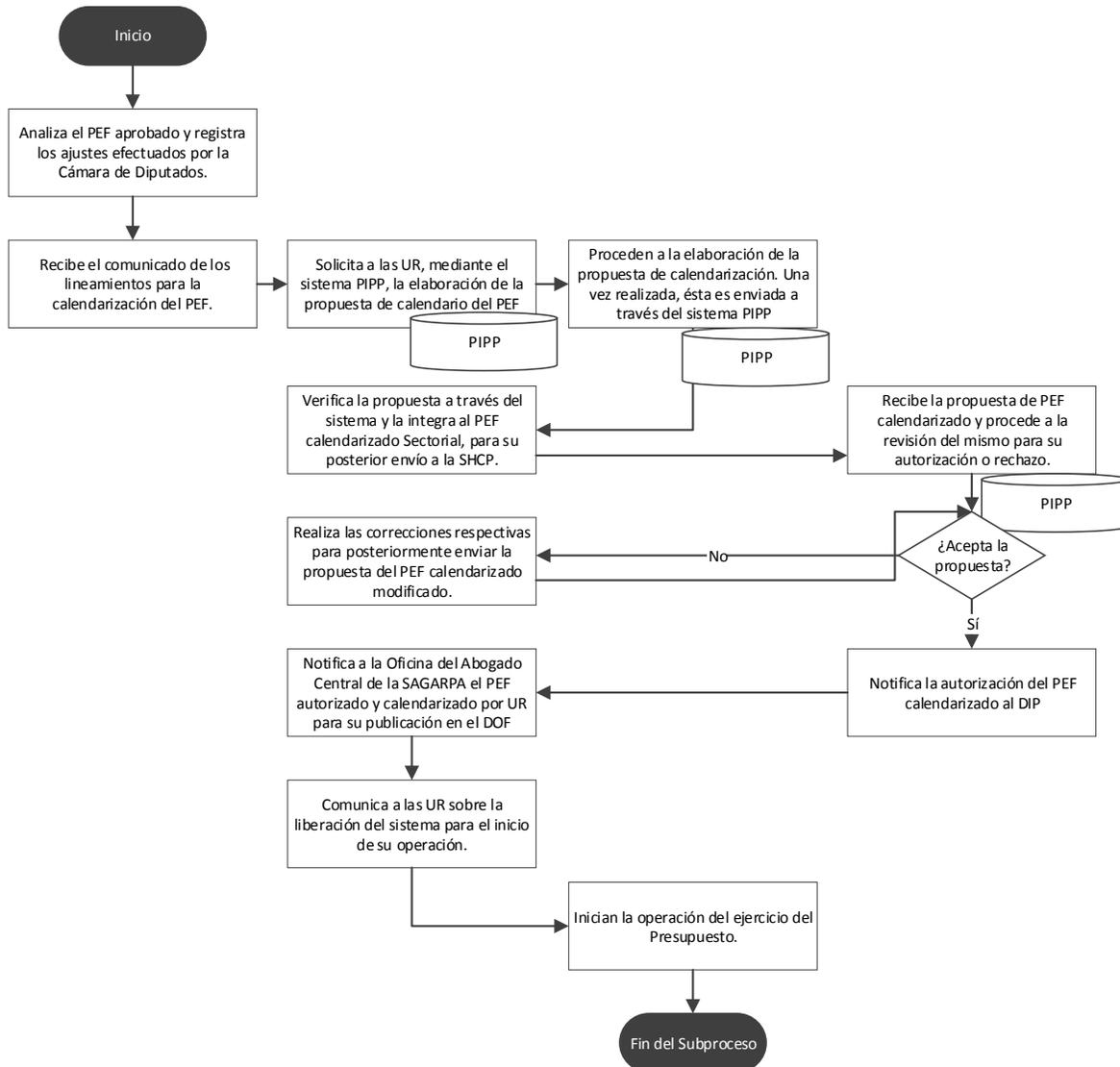
Subproceso de Integración del PPEF

SHCP	DGAPP	DIP	UR
-------------	--------------	------------	-----------

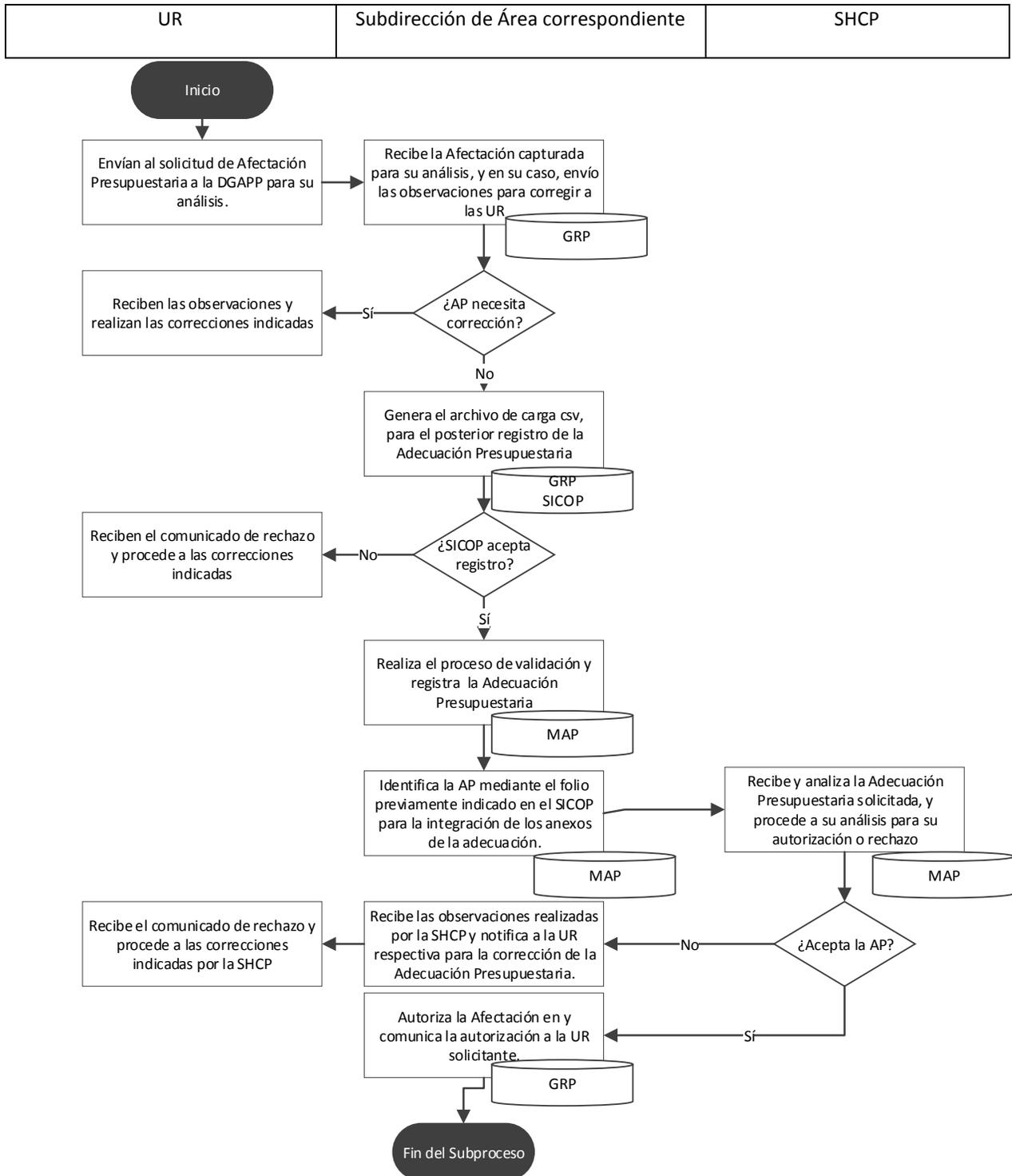


Subproceso de Integración del PEF y su Calendario

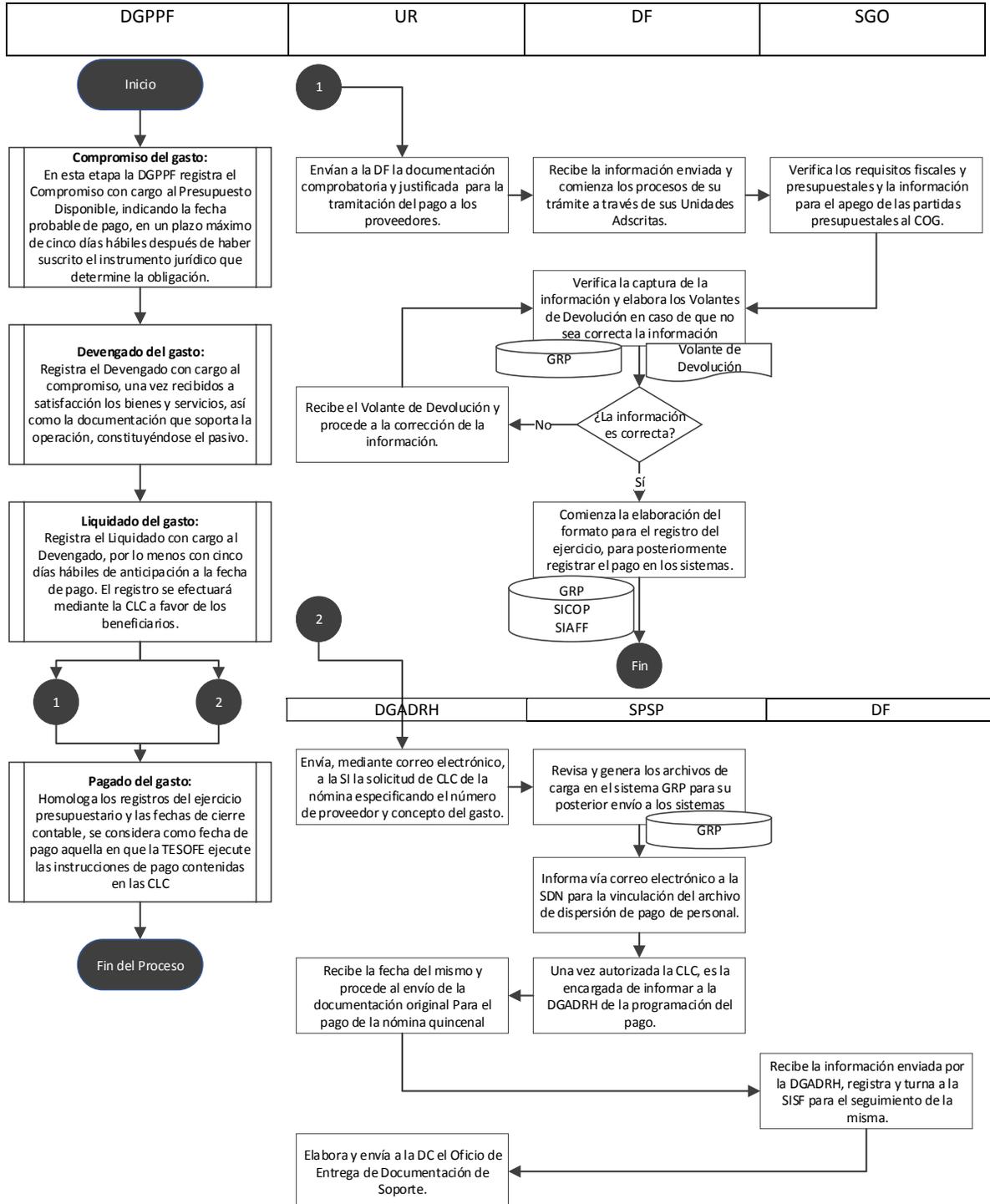
DGAPP	DIP	UR	SHCP
-------	-----	----	------



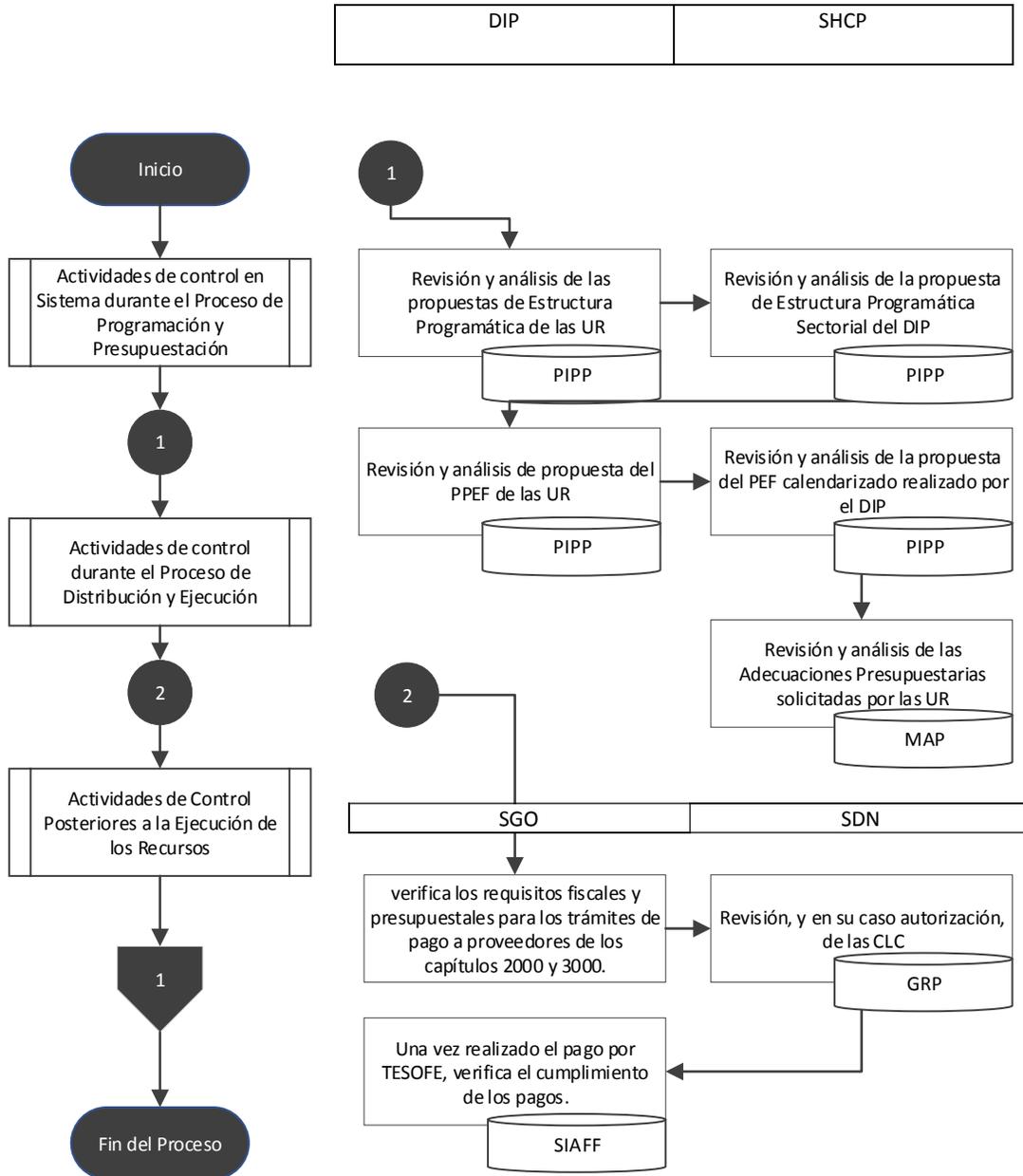
Subproceso de Adecuaciones Presupuestarias

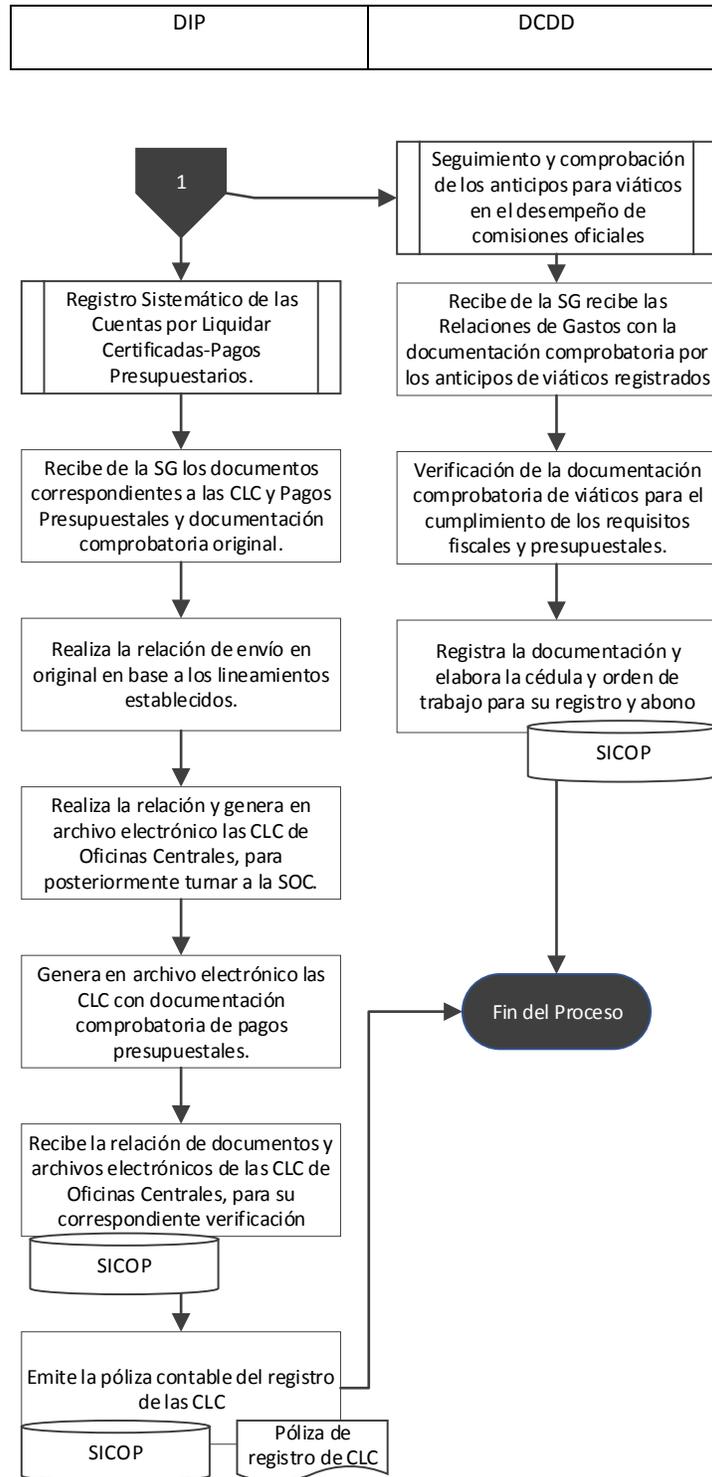


Proceso de Distribución y Ejecución

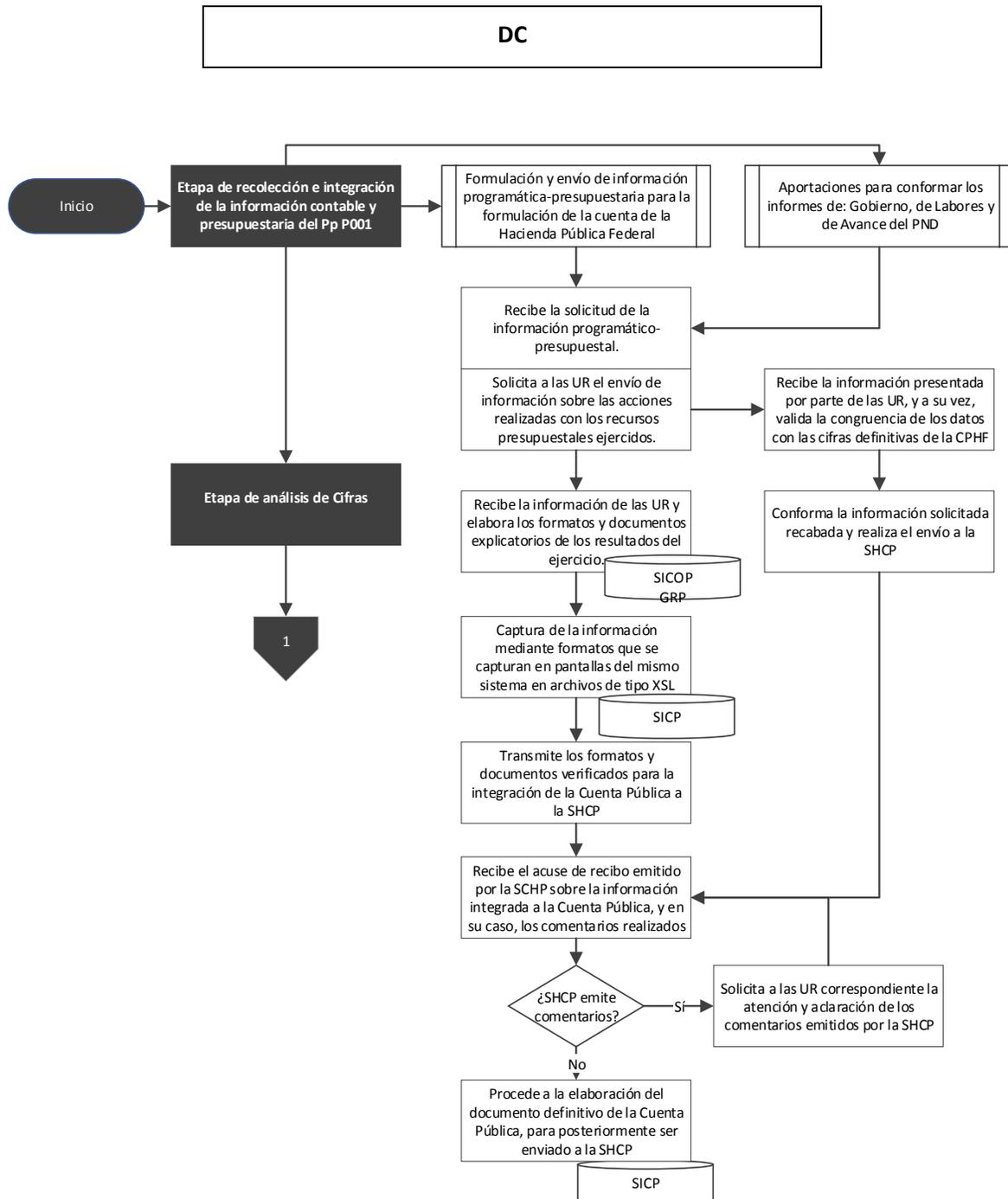


Proceso de Control

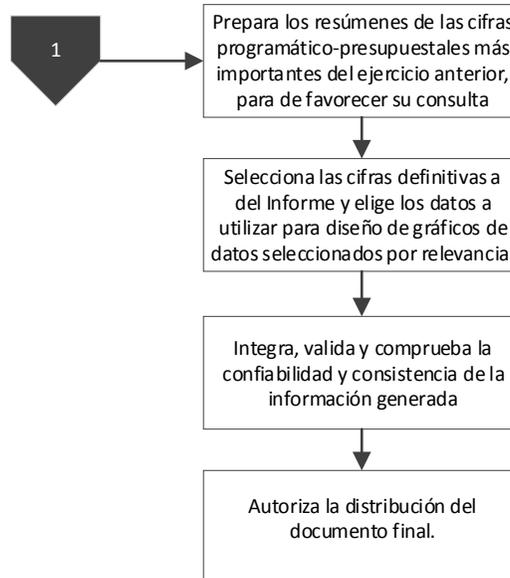




Proceso de Monitoreo

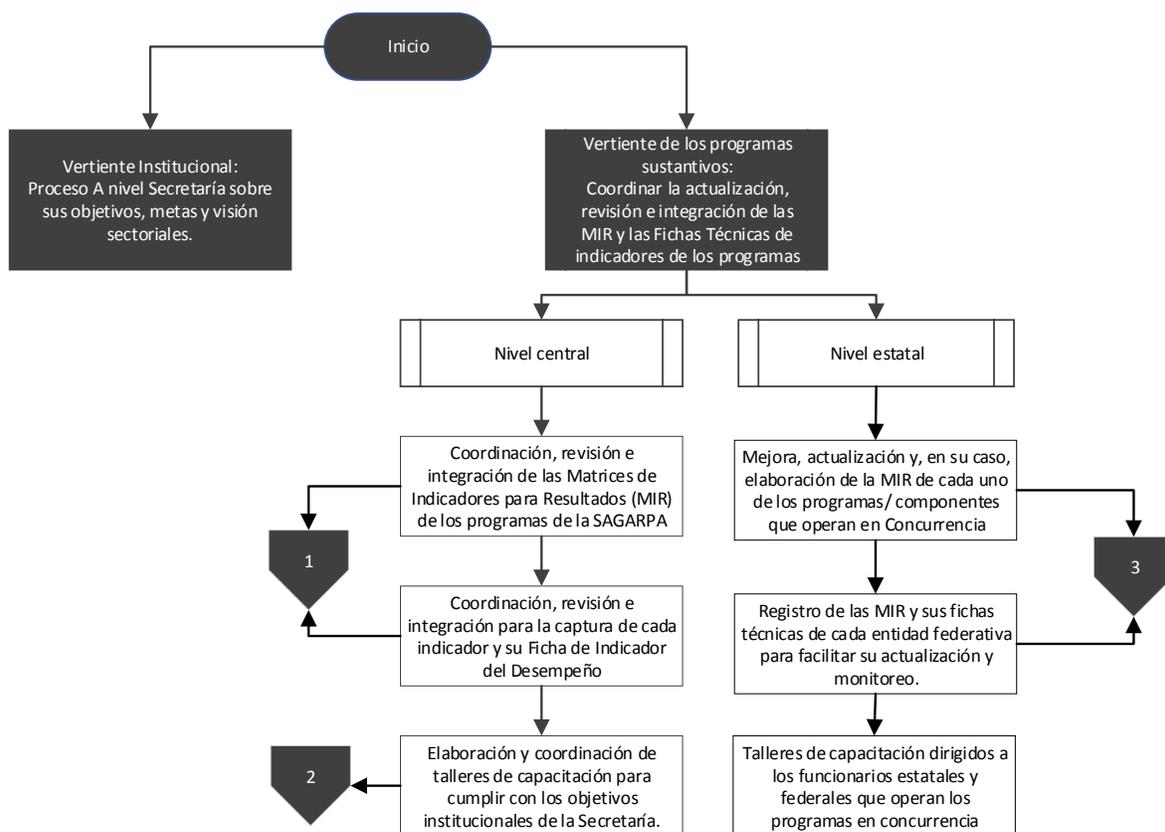


DC

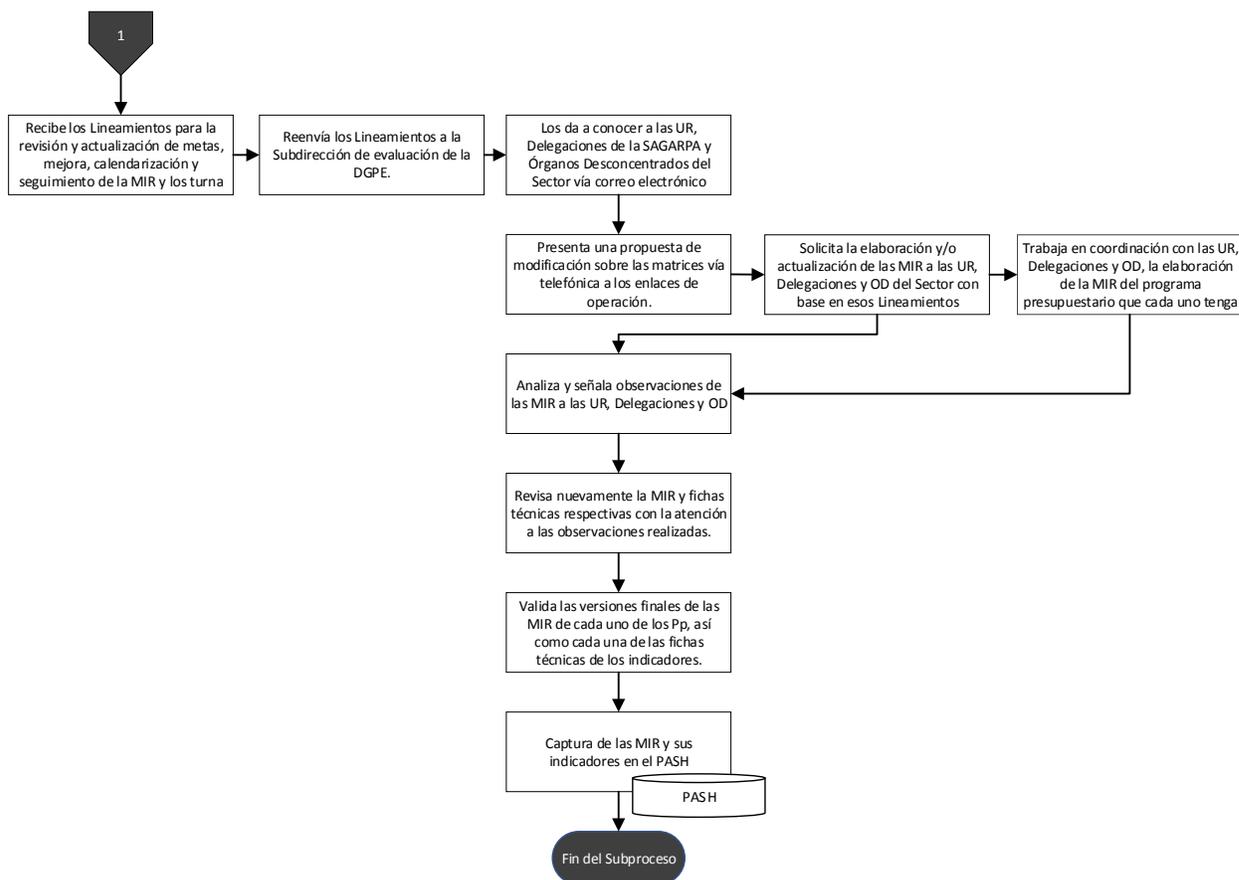


ii. Macroproceso de Planeación

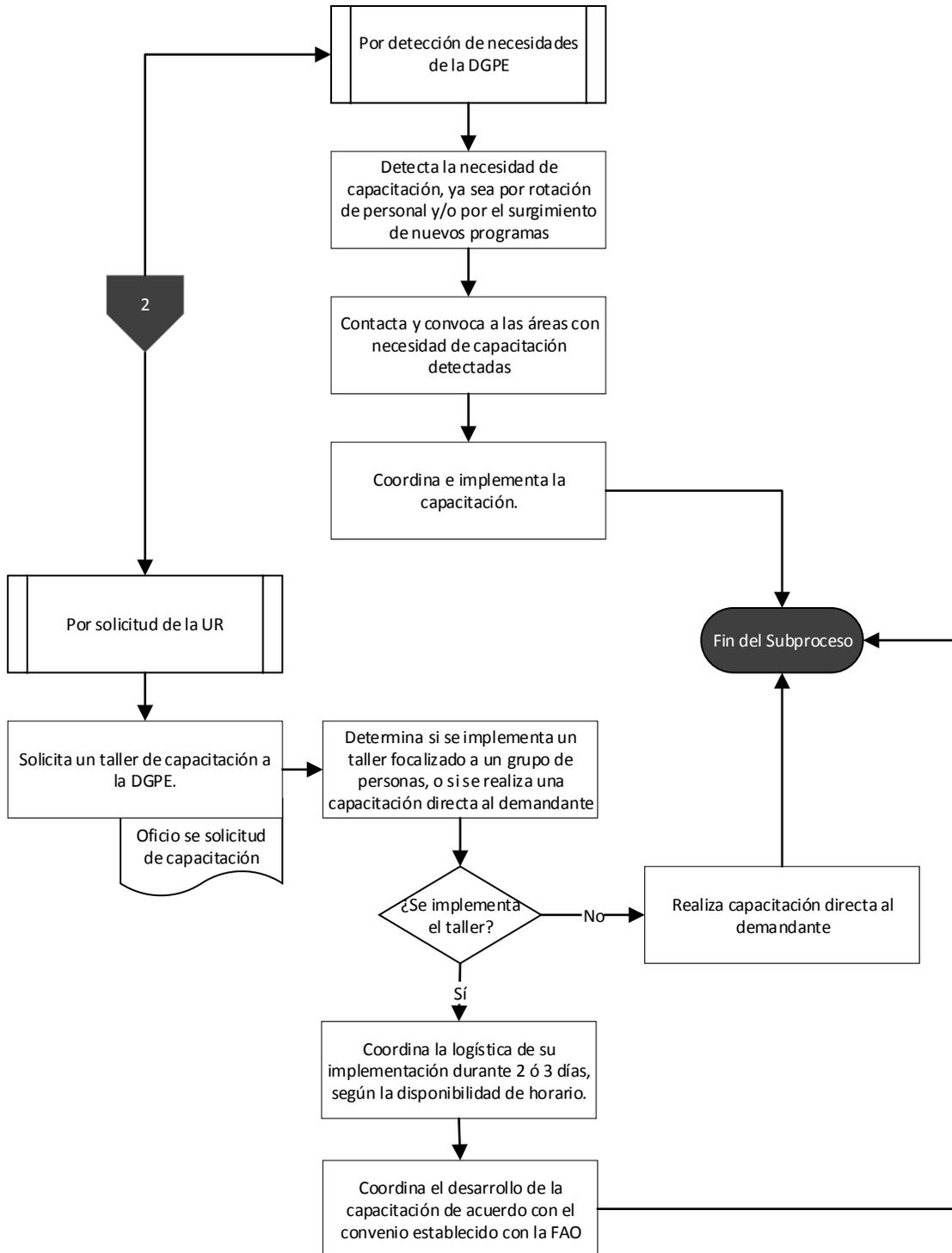
Proceso de Planeación



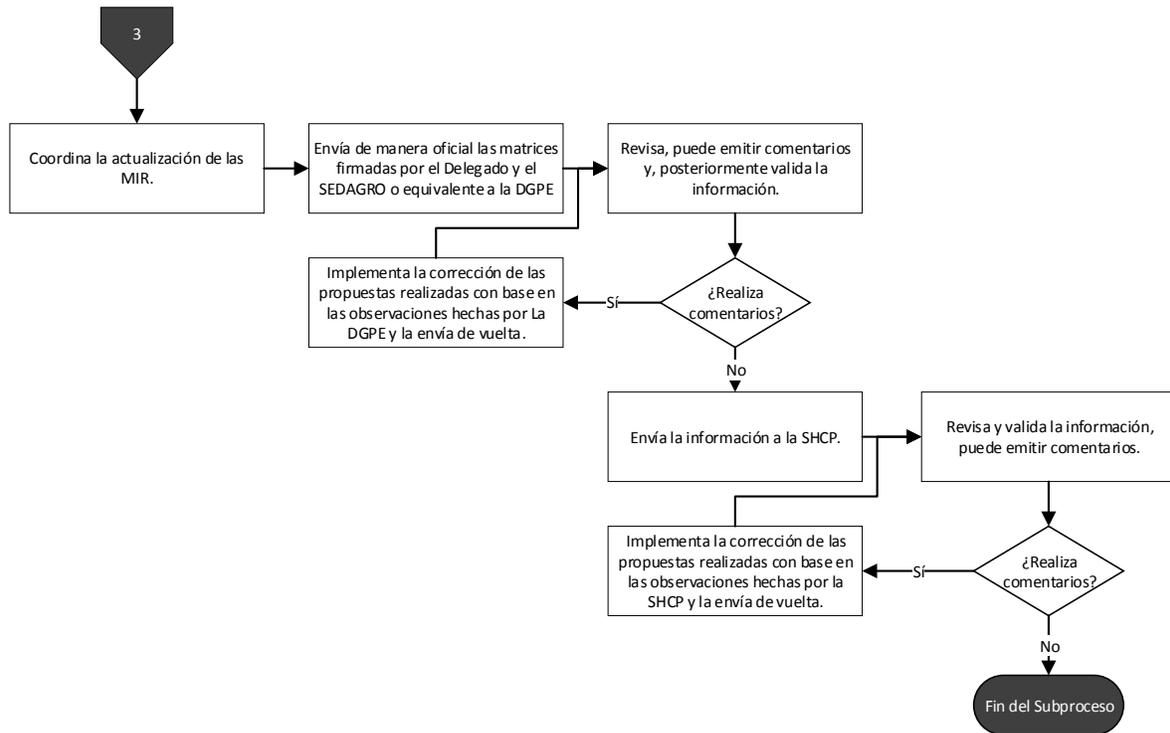
DGPE	DGAPE	Subdirección de Evaluación	DDPP	DEFSP
-------------	--------------	-----------------------------------	-------------	--------------



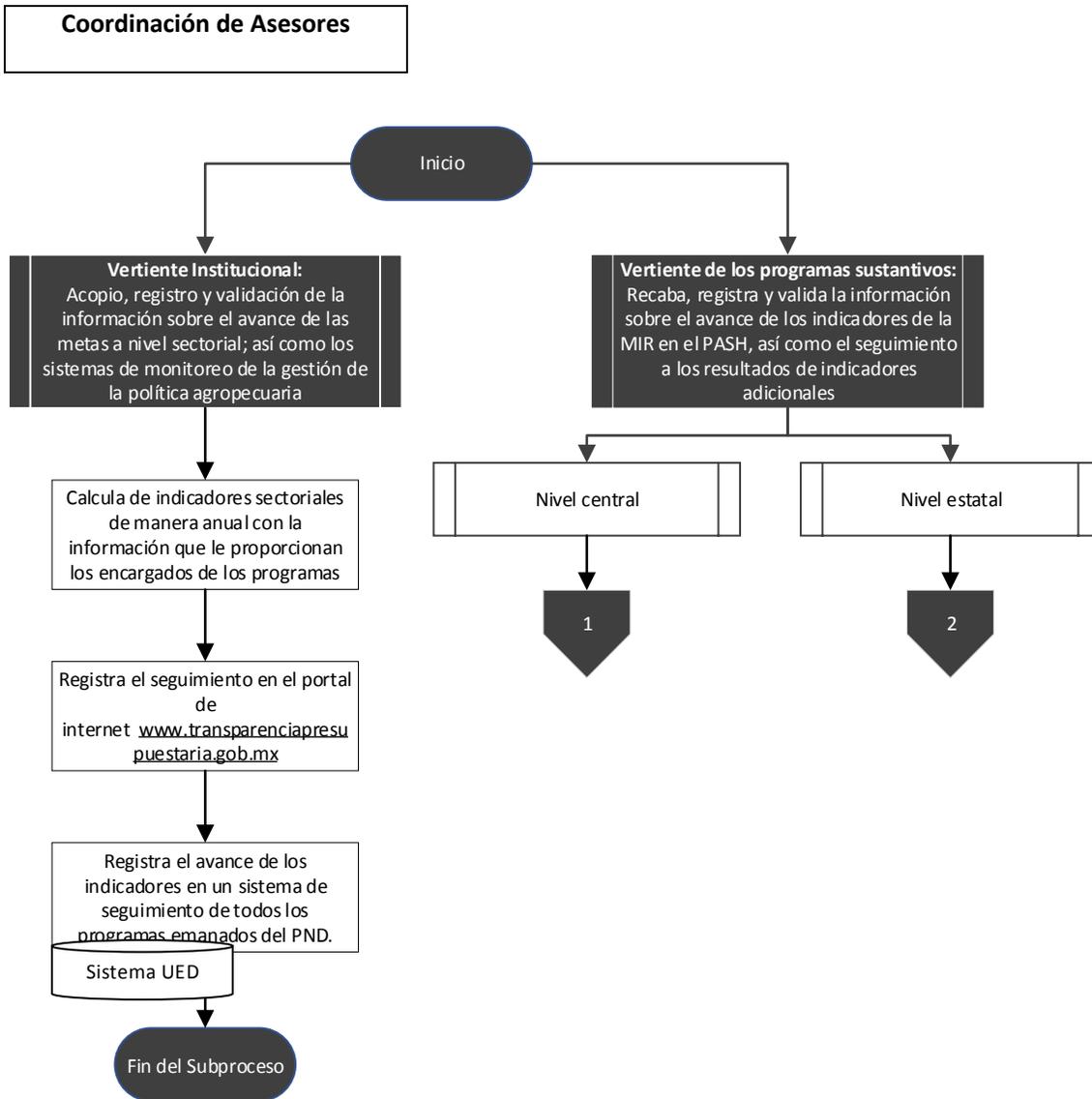
UR	DGPE	Subdirección de Evaluación
-----------	-------------	-----------------------------------



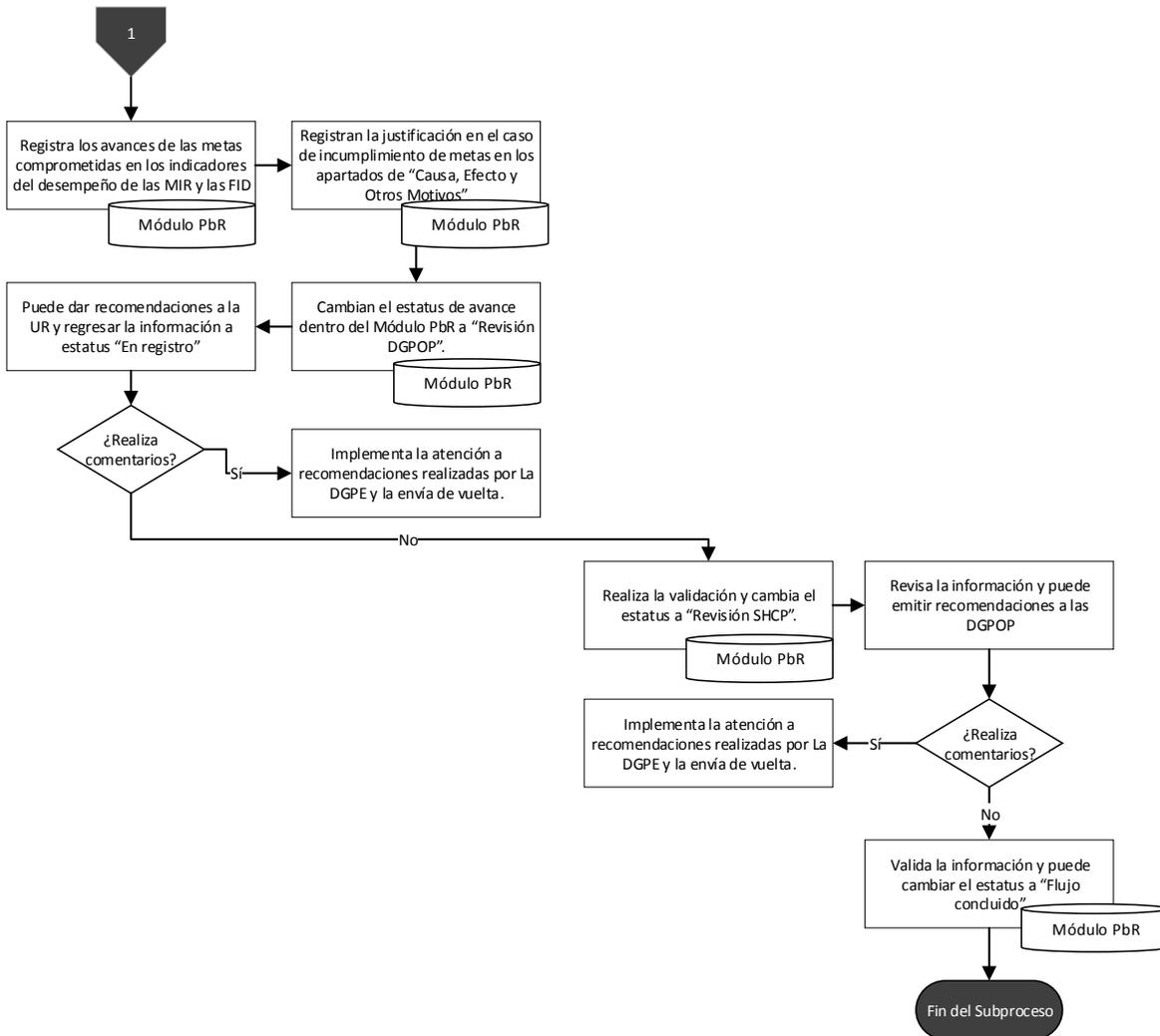
CTEE	Delegaciones	DGPE	SHCP
-------------	---------------------	-------------	-------------



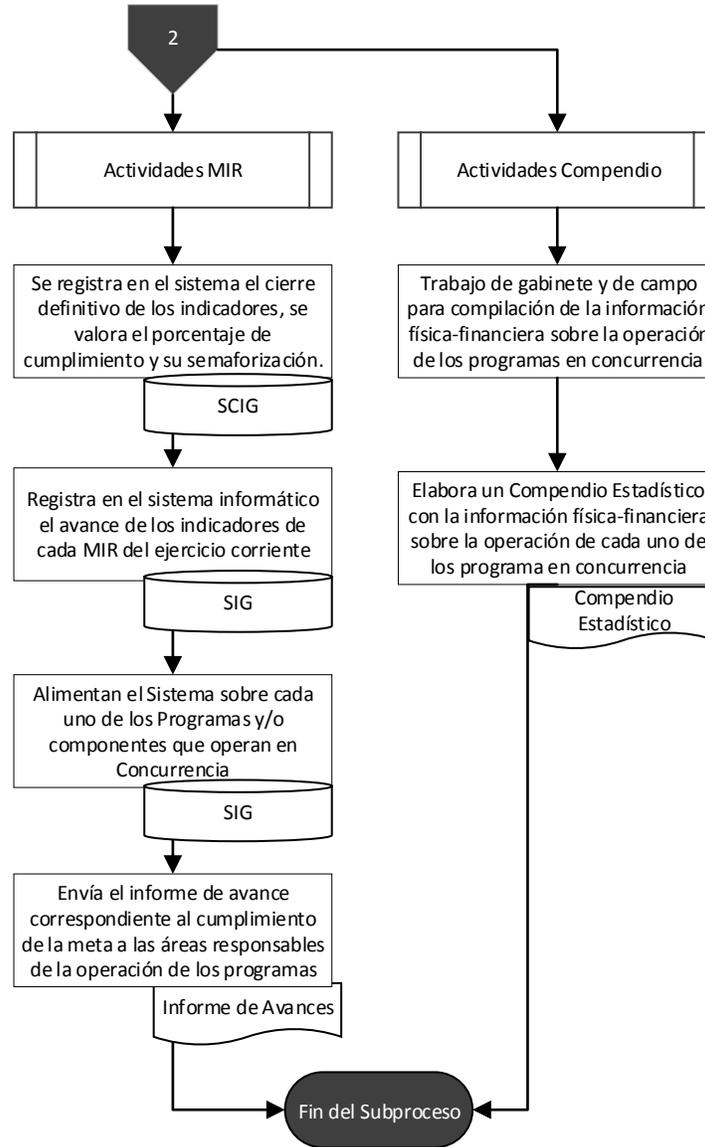
Proceso de Monitoreo



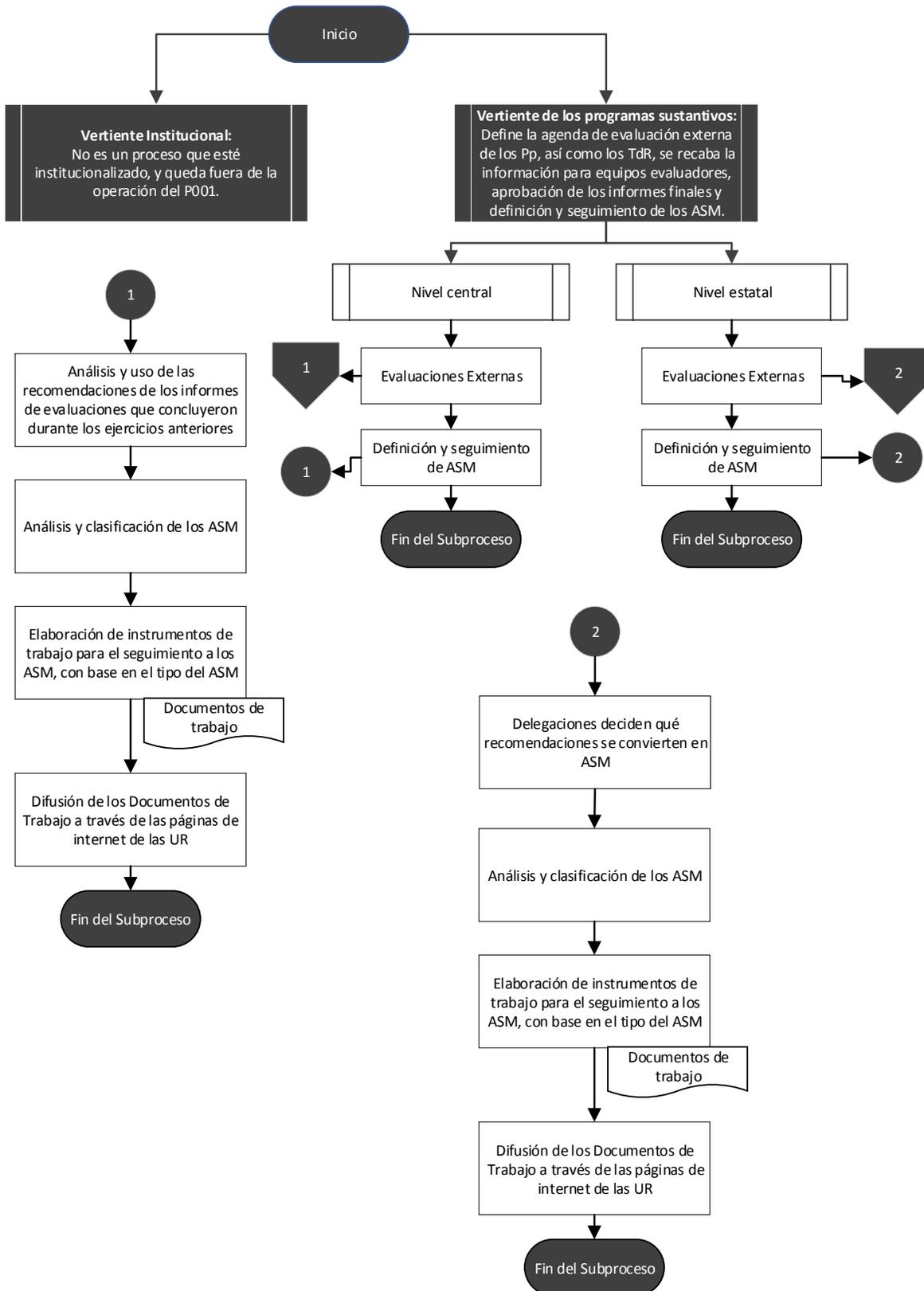
DGPE	UR	DGPOP	SHCP
-------------	-----------	--------------	-------------



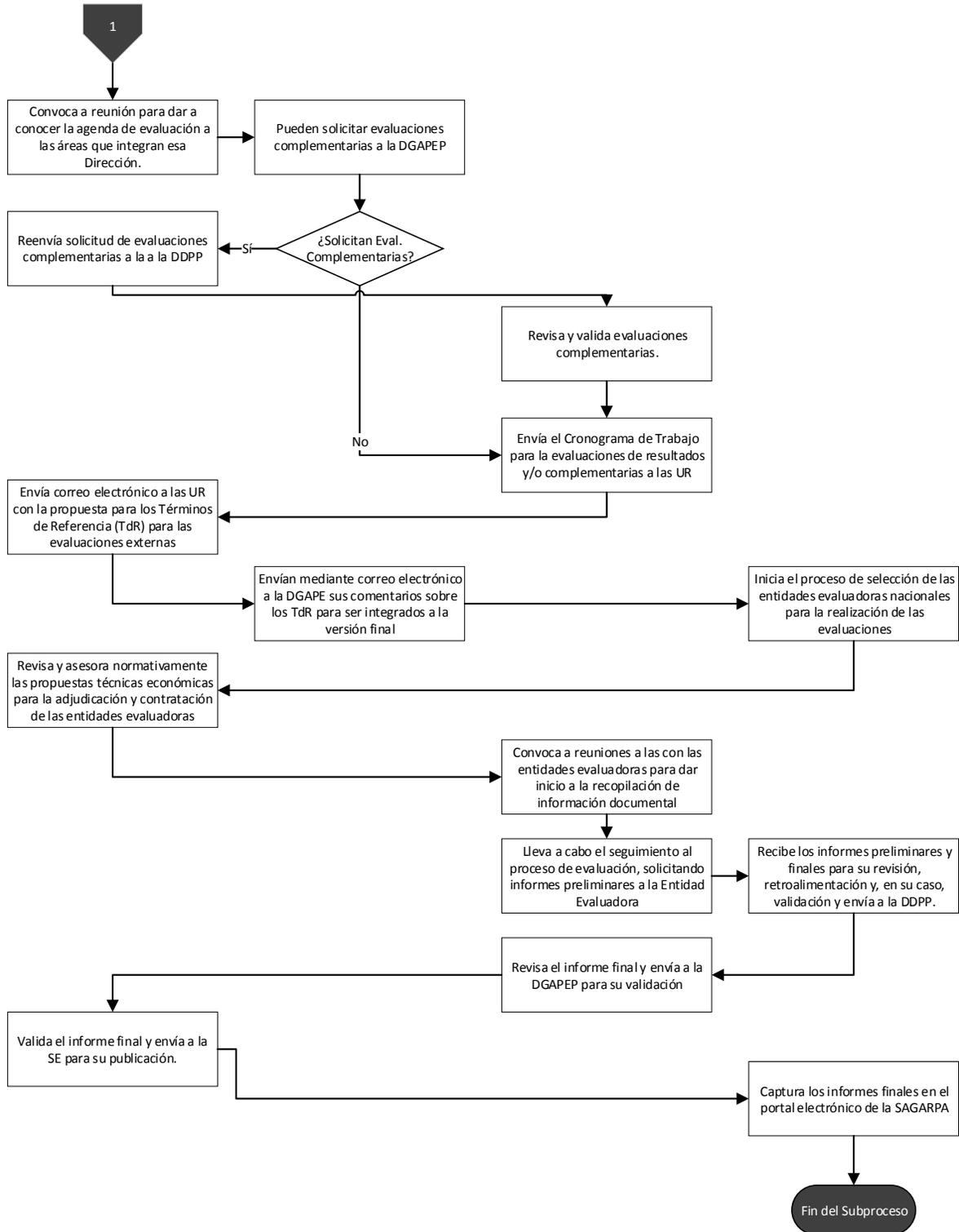
CTEE

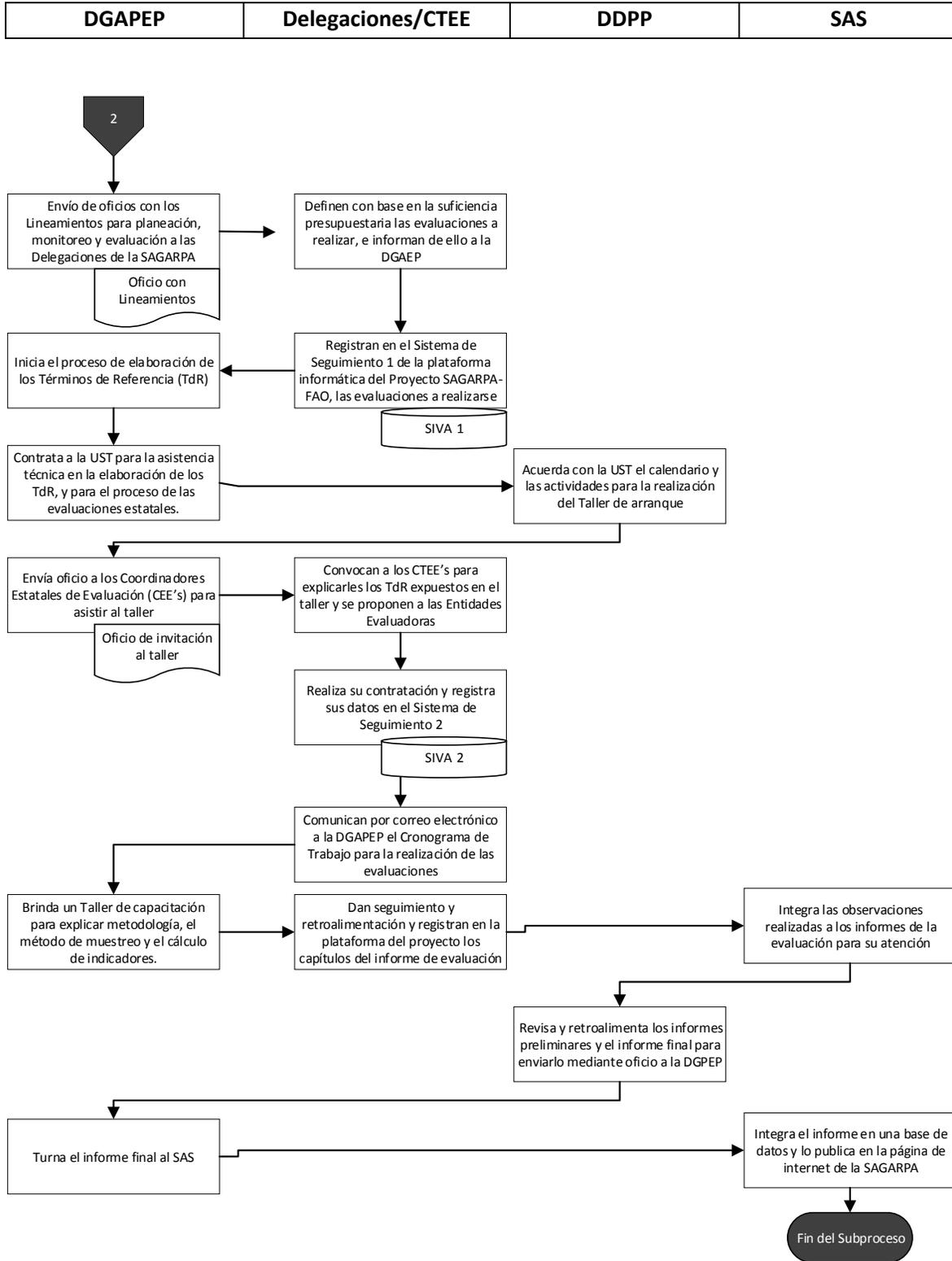


Proceso de Evaluación

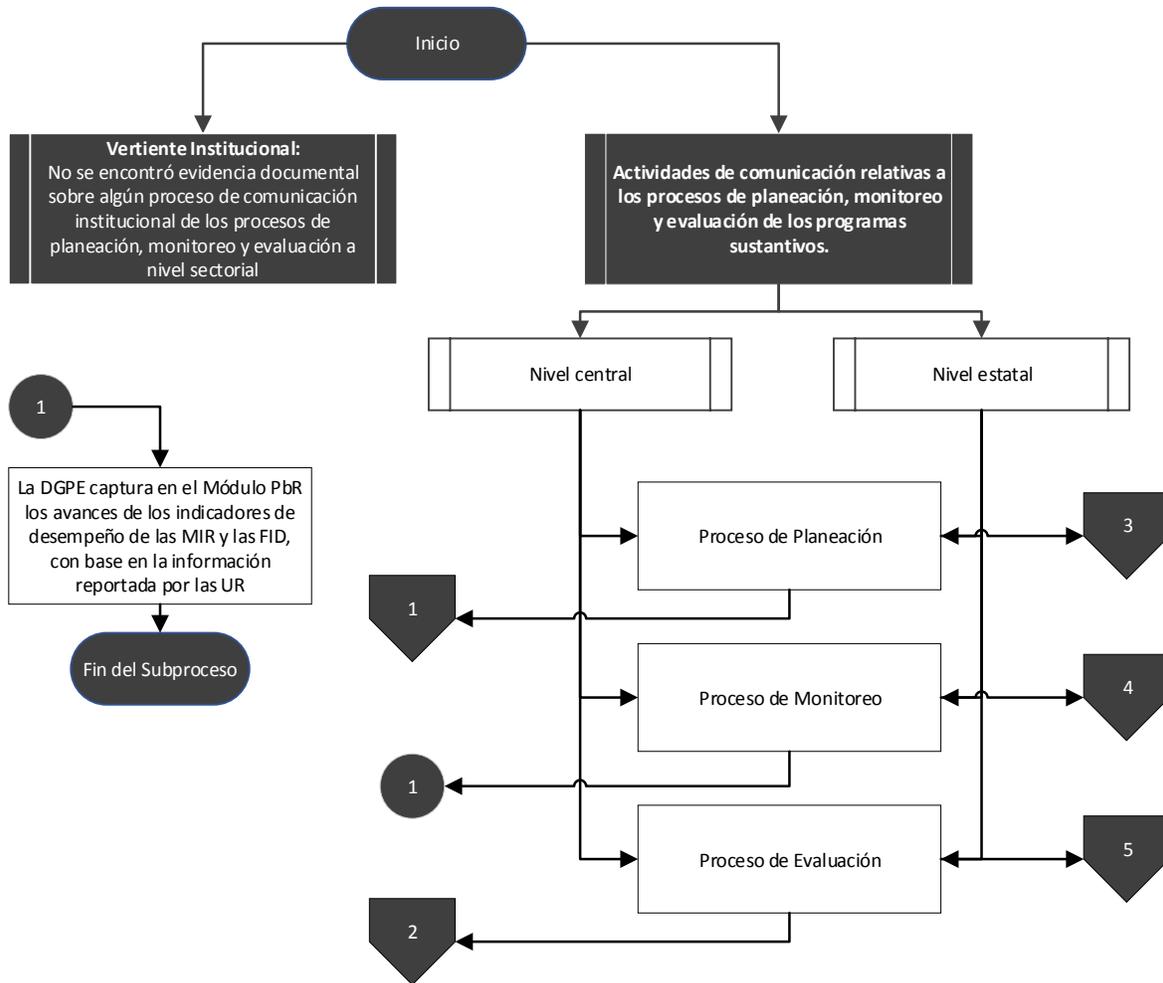


DGAPEP	UR	DDPP	SE
---------------	-----------	-------------	-----------

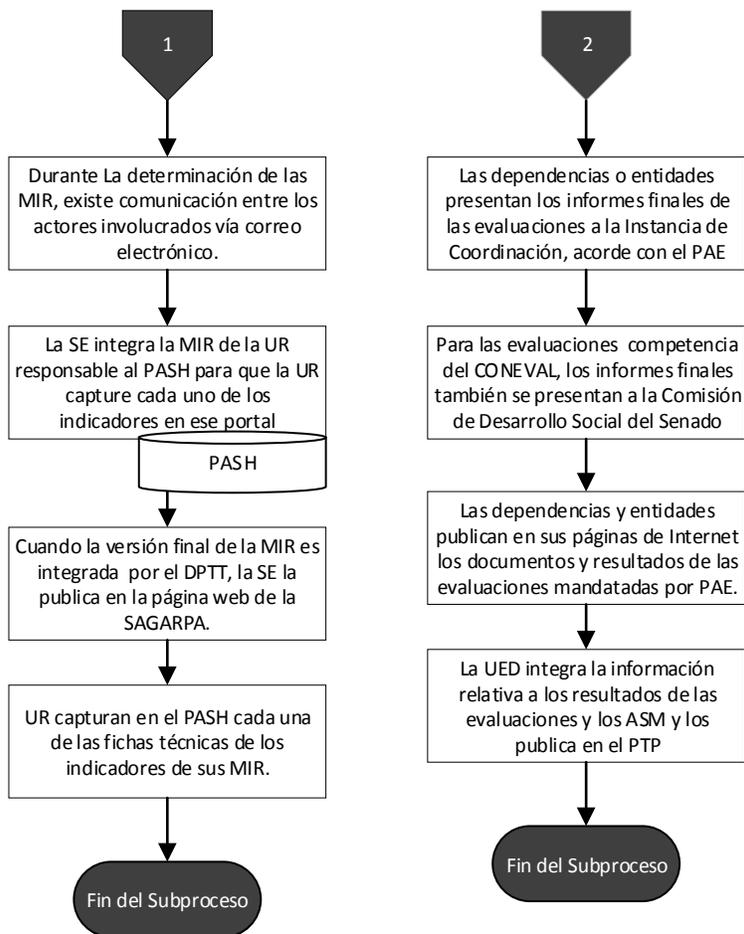




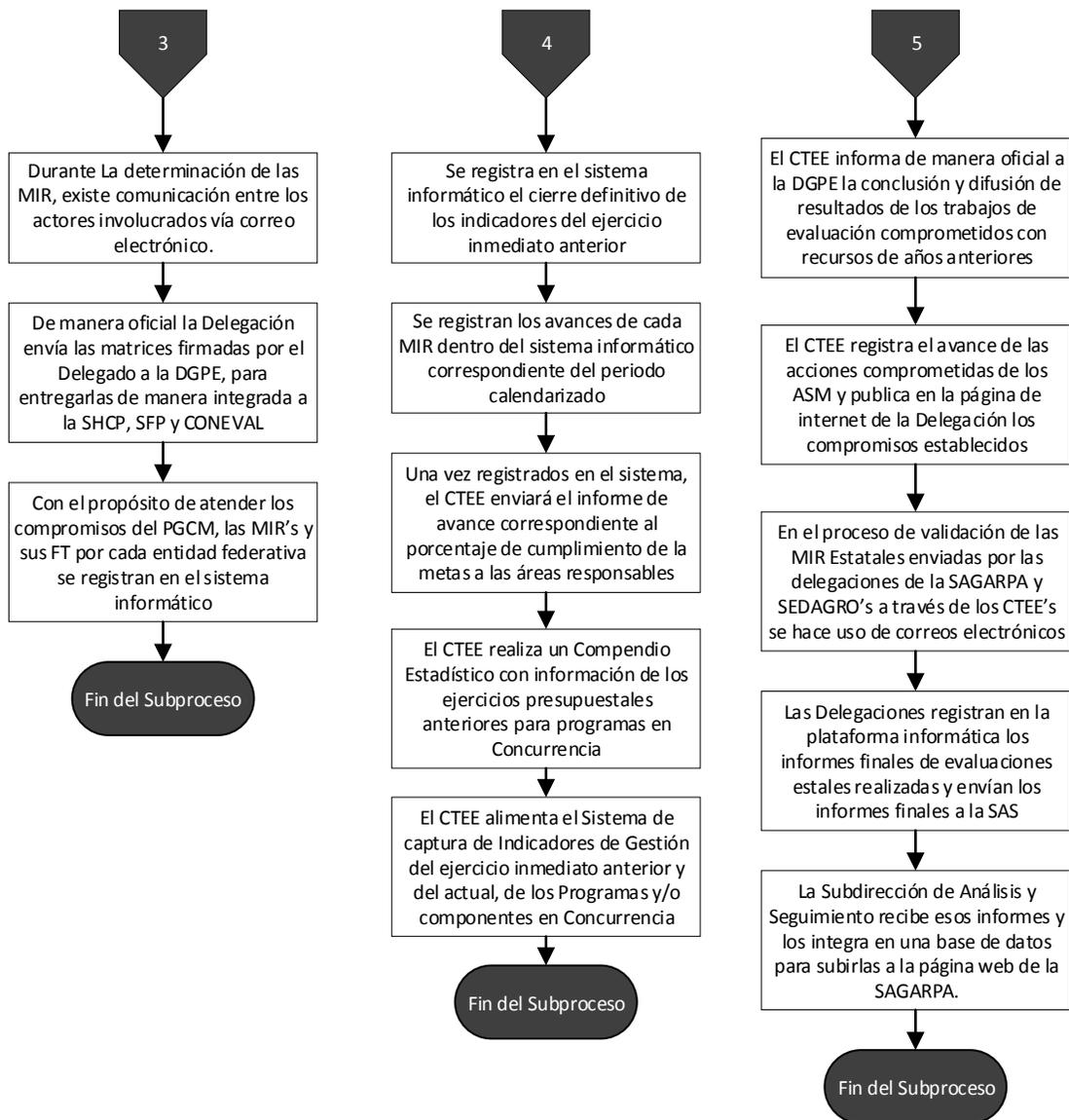
Proceso de Comunicación



Nivel Central



Nivel Estatal



Anexo IV. Ficha de Indicadores de atributos

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Eficacia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Programación y Presupuestación	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 es Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Programación y Presupuestación	a. 5
Distribución y Ejecución	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: “¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Distribución y Ejecución	a. 5
Control	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo	a. 5

Eficacia				
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo	a. 5

Oportunidad				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Programación y Presupuestación	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El tiempo en el que se ejecuta el proceso es adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo de campo	a. 5
Distribución y Ejecución	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad de Distribución y Ejecución de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo	a. 4
	b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada de pago	b. (número total de días de retraso/número de pagos que sufrieron retraso) * 100	b. Operaciones realizadas en el SIAFF	b. No se cuenta con esta

Oportunidad				
				información
Control	a. Valor promedio de percepción de oportunidad del proceso de Control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Control	a. 4
	b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para la generación de la Póliza	b. (número total de días de retraso/número de pólizas generadas) *100	b. Operaciones realizadas en el SICOP	b. No se cuenta con esta información al momento
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo	a. 5

Suficiencia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Programación y Presupuestación	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5
Distribución y Ejecución	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo de campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5
Control	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5

Suficiencia				
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5

Pertinencia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Programación y Presupuestación	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Programación y Presupuestación de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3
Distribución y Ejecución	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Distribución y Ejecución de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5

Pertinencia				
Control	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Control de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5

II. Macroproceso de Planeación

Eficacia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 es Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Planeación	a. 3.64
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo	a. 4
Evaluación	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Evaluación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Evaluación	a. 4.18

Oportunidad				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de Planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 es Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Planeación	a. 3.64
	b. Promedio de días de retraso a partir de la fecha marcada para la actualización de la MIR	b. (número total de días de retraso/número de actualizaciones realizadas en la MIR) *100	b. Operaciones realizadas por la DGPE	b. No se cuenta con esta información
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Monitoreo	a. 4

Oportunidad				
Evaluación	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de Evaluación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de Evaluación	a. 4.18

Suficiencia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 0 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 0 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo de campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 5

Suficiencia				
Evaluación	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de Control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	a. 4.28
	b. Porcentaje de evaluaciones realizadas con respecto a las solicitadas	b. (Evaluaciones ejecutadas/Número total de evaluaciones) *100	b. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso	b. No se cuenta con esta información

Pertinencia				
Proceso	Indicador	Método de Cálculo	Fuente de Información	Valor actual
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Planeación de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3

Pertinencia				
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de Monitoreo de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3.62
Evaluación	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 0 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿Las actividades que se realizan contribuyen al mejoramiento del Pp P001?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3.5

Anexo V. Propuesta de modificaciones a la normativa

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Lineamientos nuevos para la definición de programas modalidad P	No existe normativa sobre el P001 o los programas modalidad P en general	<p>La falta de definiciones claras sobre el objetivo, alcance e instrumentos de un programa Modalidad P, ha generado que coexistan los dos macroprocesos afectando su diseño y operación.</p> <p>Asimismo, crea confusión y dificultad en la operación y evaluación del mismo, lo que limita la incidencia de las actividades de planeación y afecta la valoración del Programa por parte de algunos actores.</p>	Emitir lineamientos operativos de los programas modalidad P. Esta recomendación se encuentra en el Anexo 15	Mejorar el desarrollo del programa para un mayor impacto en el sector	Cambio en la redefinición/alcance del Pp P001
Reglas de Operación de los Programas	"Artículo 19. (...) Para ello, la evaluación externa de los programas	La falta de claridad en la normatividad para adherir la planeación de	"Artículo 19. (...) Para ello, la evaluación externa de los programas	Al sujetar toda la planeación de la SAGARPA al Pp P001, se incentiva para	Generar una integración vertical de toda la planeación que se

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
de la SAGARPA	deberá realizarse, de acuerdo a los términos de las disposiciones generales emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el ámbito de sus respectivas competencias, debiéndose observar las disposiciones normativas aplicables y los requisitos que se deberán cumplir para el desarrollo de las	programas al Pp 001 ha generado que algunas actividades se realicen al margen de ese programa. Esto genera que la planeación en los distintos niveles sólo incorpore una visión parcial y dificulta que toda la planeación esté enfocada y coordinada hacia mejoras sustanciales del sector.	deberá realizarse, de acuerdo a los términos de las disposiciones generales emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el ámbito de sus respectivas competencias, debiéndose observar las disposiciones normativas aplicables, en particular deberán adherirse a las disposiciones establecidas en el Pp P001, así como los requisitos que	que esta se realice de manera integral, ya que implica que se incorpore tanto una vinculación vertical, entre los distintos niveles, como una vinculación transversal, entre programas y componentes, lo que impulsa la mejora del sector.	realiza en la SAGARPA.

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	evaluaciones, la designación y contratación de los evaluadores. ...”		se deberán cumplir para el desarrollo de las evaluaciones, la designación y contratación de los evaluadores. ...”		

<p>Reglamento Interior de la SAGARPA</p>	<p>Atribuciones de la DGPE</p> <p>“Artículo 26. La Dirección General de Planeación y Evaluación tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>I. Desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría;</p> <p>V. Asesorar a las entidades federativas en la planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos, de acuerdo con las políticas establecidas por la Secretaría;</p>	<p>La limitación de las atribuciones de la DGPE en la planeación de la SAGARPA dificulta el establecimiento de metas que impulsen un mayor desarrollo en el sector. En particular, se requiere que la DGPE coordine también la vertiente institucional, así como que tenga mayor injerencia, participación y validación en los procesos de planeación.</p>	<p>Atribuciones de la DGPE</p> <p>“Artículo 26. La Dirección General de Planeación y Evaluación tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>I. Desarrollar, coordinar, integrar y validar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría;</p> <p>V. Asesorar a las entidades federativas y validar los resultados de los procesos de planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos, de acuerdo con las políticas establecidas por la Secretaría;</p> <p>XI. Desarrollar, coordinar, integrar y validar las metas sectoriales, así como el monitoreo y evaluación de</p>	<p>Al facultar a la DGPE de mayores atribuciones, se puede incentivar la coordinación y vinculación de la planeación en sus distintas vertientes y ámbitos.</p>	<p>Impulsar el actuar de la DGPE como principal responsable de toda la planeación de la SAGARPA.</p>
--	---	--	--	---	--

			políticas institucionales.		
--	--	--	-------------------------------	--	--

Anexo VI. Análisis FODA

I. FODA General

Proceso	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
General	Existe una confusión entre los tomadores de decisiones ajenos a la SAGARPA sobre el funcionamiento, diseño y seguimiento del Pp debido a que el programa opera dos componentes independientes que en la realidad funcionan como dos programas separados y no se puede entender el doble propósito del Pp situación que se traslada a la MIR que, al tratar de incluir los dos componentes, carece de una lógica vertical.	Definición del Pp P001	<p>La SHCP, en coordinación con la SAGARPA, deberá decidir entre las siguientes dos recomendaciones:</p> <p>i) Separar el Pp P001 en dos programas independientes, uno dirigido a la planeación; el otro, al apoyo administrativo, de tal forma que:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Pp P001 se ejecute realmente como un programa encargado del diseño y aplicación de la política agropecuaria mediante una operación dirigida completamente hacia los procesos de planeación, monitoreo y evaluación para lo cual es necesario dotar a la DGPE de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de las nuevas actividades, así como posicionarla al interior de la SAGARPA, a fin de asegurar que sus observaciones y recomendaciones tengan un carácter vinculante El componente administrativo se ubique en nuevo programa presupuestario modalidad M o se fusione con el Pp M001.
General	Existe una escasa definición normativa, por parte de la SHCP de lo que se espera de un programa modalidad P, situación que se refleja en la ausencia de documentos normativos que guíen la definición, objetivos, alcance e instrumentos de los programas modalidad P. Como consecuencia, históricamente, la SAGARPA lo adaptó a sus necesidades administrativas incluyendo además las actividades propias de la planeación.	Definición del Pp P001	<p>ii) Regresar al Pp P001 a su anterior denominación "Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios", con lo cual se encargaría exclusivamente de los procedimientos administrativos y se eliminarían del programa presupuestario las actividades correspondientes a la planeación.</p>

II. FODA Macroproceso de Apoyo Administrativo

Proceso	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Todos	Se cuenta con un alto grado de sistematización para realizar las actividades de los Procesos del componente Administrativo, de manera que estos se encuentren más controlados y estandarizados.	Proceso de control y comunicación transversal.	
Todos	Los procesos se cuentan totalmente documentados de manera interna lo que además se complementa con los lineamientos y manuales con los que cuenta el Macroproceso para realizar actividades eficaces y en apego a la normatividad.	Proceso de comunicación eficiente.	
Programación y Presupuestación Distribución y Ejecución Control	Existe un elevado grado de centralización en el manejo del presupuesto por parte de la Oficialía Mayor, lo que se constituye como un mecanismo de control que permite vigilar que los recursos se ejecuten de manera efectiva, es decir que se gasten para lo que realmente fueron planeados.	Control en la ejecución de los Procesos.	
Todos	Las UR del Pp cuentan con personal dentro de las áreas administrativas o de finanzas para la realización de las actividades relacionadas con este macroproceso que cuenta con el perfil y la capacitación necesaria además de instrumentos como guías y manuales que les permiten realizar sus tareas de manera eficiente y adecuada.	Ejecución de procesos eficiente.	

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Programación y Presupuestación	Nula posibilidad de realizar una presupuestación que considere las necesidades reales de las UR ante una asignación de recursos previamente etiquetados y la inexistencia de mecanismos de participación en la toma de decisiones.	Subproceso de Integración del PEF	Implementar mecanismos de planeación participativa para la presupuestación de los recursos. Con la aplicación de mecanismos que consideren la participación de las UR en el proceso de presupuestación de los recursos, así como con el uso de la información de los productos del proceso de monitoreo como es el Documento Final de Análisis de cifras notables, será posible reflejar los requerimientos específicos de cada una de ellas para que se aprueben presupuestos acordes a ellos que, consecuentemente, les permitan actuar y operar de manera más eficiente y oportuna para la contribución de los objetivos del Programa.
Monitoreo	Existe una falta de articulación entre los resultados del monitoreo y la presupuestación de los recursos lo que no permite que se dé un uso efectivo a los resultados arrojados por el proceso de monitoreo como información estratégica que diera soporte a la identificación de las necesidades de las UR para ser tomadas en cuenta para el proceso de Presupuestación de los recursos	Actividades de análisis de los datos	
Distribución y Ejecución	En ocasiones, la TESOFE realiza la entrega de los recursos más allá de los cinco días estipulados, lo que genera retrasos en el pago a algunos proveedores, por ejemplo, o cualquiera que fuera el destino programado para esos recursos.	Etapa del Gasto Pagado	Revisar los procedimientos para la elaboración y celebración de los contratos o instrumentos jurídicos de manera que en ello se consideren mecanismos para prevenir los posibles retrasos de la TESOFE en la realización de los pagos y con ello evitar incurrir en incumplimiento con los proveedores.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Comunicación	En el Proceso de Programación y Presupuestación existe una insuficiencia en la información que se les proporciona a las UR ya que el presupuesto se les comunica de manera incompleta. Al no tener ningún nivel de injerencia en el manejo de los recursos del capítulo 1000, se ha optado, de acuerdo con la información levantada en campo, por no comunicarles el monto asignado de ese capítulo por lo que se omite información de una relevancia importante.	Comunicación del presupuesto asignado al capítulo 1000	Comunicar el de manera completa en el presupuesto asignado. En caso de continuar con el escenario actual en el que no existe participación de las UR u Organismos coordinados en el proceso de presupuestación, al implementar esta recomendación las UR podrán contar con la información integral que a su vez permita concientizarlas sobre la magnitud e importancia del Pp P001 para la ejecución de sus actividades.

III. FODA Macroproceso de Planeación

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Planeación, Monitoreo y Evaluación	Procesos documentados y estandarizados	Actualización de la MIR, Reporte de avance de indicadores, y todos los procedimientos del proceso de evaluación	
Planeación, Monitoreo y Evaluación	Sistematización en la vertiente de programas presupuestarios y en concurrencia tanto en el ámbito central como estatal.	Actualización de la MIR y FID. Reporte de avance de indicadores. Seguimiento a ASM	
Procesos en el ámbito estatal	Equipo integral a nivel estatal. La creación y participación del CTEE, integrado principalmente por el Delegado, Subdelegados, Director General de la SEDAGRO o equivalente y académicos, en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación en el ámbito estatal, ha incidido favorablemente en su realización, ya que garantiza la participación de actores involucrados en los distintos niveles y, en consecuencia, incentiva una visión más estructurada sobre los programas sustantivos.	Planeación, Monitoreo, Evaluación, Comunicación y Control	
Planeación	Institucionalización y ampliación de la capacitación.	Capacitación	

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Procesos de planeación y evaluación en la vertiente de programas sustantivos	Ausencia de mecanismos para que los responsables de los programas se apropien de la MIR como herramienta de planeación, si el alcance del programa Pp P001 es hasta el interior de las UR.	Actualización de la MIR	<p>Establecer mecanismos para que los responsables de los programas se responsabilicen de los procesos de planeación y evaluación</p> <p>A nivel de la SAGARPA, se requiere que, desde la Oficina del Secretario, se instruya a los responsables de los programas presupuestarios, que de manera institucional y coordinada participen activamente en el proceso de planeación y se responsabilicen sobre los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación; de manera simultánea se podría dotar a la DGPE de la atribución de validar tanto las MIR como los ASM seleccionados y con ello la participación de los responsables..</p>
Planeación	Necesidad de recursos humanos y con mayor estabilidad.	Capacitación	Ampliar la cobertura de capacitación para que, ante la rotación de personal que se detecta, otros servidores públicos puedan asumir, al menos temporalmente, las funciones necesarias para la continuidad de los programas. Asimismo, se sugiere elaborar un manual de capacitación para que, ante la rotación de personal, ya se cuente con un plan de capacitación para los nuevos servidores públicos.
Evaluación	Definición de ASM que prioriza la factibilidad en su cumplimiento sobre la mejora substancial de los programas, si el alcance del programa Pp P001 es hasta el interior de los programas sustantivos.	Aspectos Susceptibles de Mejora	<p>Establecer mecanismos para que los responsables de los programas se involucren en los procesos de planeación y evaluación</p> <p>A nivel de la SAGARPA, se requiere que, desde la Oficina del Secretario, se instruya a los responsables de los programas presupuestarios, que de manera institucional y coordinada participen activamente en el proceso de planeación y se responsabilicen sobre los resultados de</p>

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
			<p>los procesos de monitoreo y evaluación; de manera simultánea se podría dotar a la DGPE de la atribución de validar tanto las MIR como los ASM seleccionados y con ello la participación de los responsables.</p>
Comunicación	Limitada difusión de los productos de los procesos de monitoreo y evaluación tanto externa como internamente	Planeación, Monitoreo y Evaluación	<p>Establecer mecanismos para que los resultados de los distintos procesos del Macroproceso de planeación sean difundidos a todos los niveles, con la finalidad de que sirvan para que los actores involucrados tengan una visión integradora de la política sectorial, así como para compartir buenas prácticas entre UR.</p> <p>Asimismo, los productos del seguimiento y evaluación en el ámbito central y estatal pueden contribuir para mejorar la toma de decisiones sobre el Sector, tanto al interior de la SAGARPA como en los distintos órdenes de gobierno, así como entre actores privados, académicos y sociales. Para ello, es prioritario que esos productos se encuentren de manera accesible en los portales de internet.</p>

Anexo VII. Valoración Global Cuantitativa

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Programación y Presupuestación	Sí	El Proceso de Programación y Presupuestación es eficaz puesto que ha logrado cumplir con la gestión de los recursos del Programa en apego a la normatividad vigente, situación que se debe, en gran medida, al elevado grado de centralización del Proceso en la SHCP.
Distribución y Ejecución	Sí	El Proceso de Distribución y Ejecución es eficaz puesto que, gracias al alto grado de sistematización a través del SIAFF de la SHCP y a la centralización de más del 70% de los recursos en la Oficialía Mayor, ha logrado cumplir con el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF en el marco de las diferentes etapas del gasto establecidas por la normatividad vigente.
Control	Sí	El Control es eficaz puesto que ha logrado cumplir con las validaciones y comprobaciones de información y de actividades, mismas que se realizan a través de procedimientos centralizados y dentro de los sistemas con los que cuenta la SHCP para garantizar que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos
Monitoreo	Sí	El Proceso de Monitoreo es eficaz puesto que permite atender y cumplir con las solicitudes de información realizadas por la SHCP como ente globalizador e integrador de la Cuenta Pública.
Comunicación	Sí	Por las características de transversalidad y sistematización del Proceso de Comunicación en los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera eficiente.
Porcentaje de procesos eficaces	(5 procesos eficaces / 5 procesos del Macroproceso) x 100 = 100%	

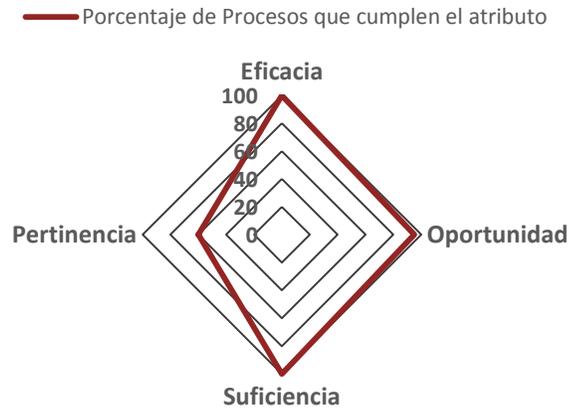
Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Programación y Presupuestación	Sí	El Proceso de Programación y Presupuestación es oportuno ya que logra generar sus productos cumpliendo con los tiempos estipulados por la normatividad vigente.
Distribución y Ejecución	Sí, en la mayoría de los casos ⁴⁰	El Proceso de Distribución y Ejecución no es del todo oportuno ya que, acorde con la información recabada en campo, en ocasiones los pagos realizados por TESOFE, correspondientes a los reducidos montos en los que las UR tienen cierto grado de injerencia, no se realizan en la fecha en la que se encuentran programados, por lo que aun cuando la DGPPF cumpla con los tiempos estipulados para cada etapa del gasto, el cumplimiento de las obligaciones se ve afectado por dicho retraso.
Control	Sí	Bajo la forma transversal en la que es ejecutado este proceso, y debido al alto grado de sistematización que brinda la SHCP para el control de los Procesos. Se determina que este Proceso es oportuno debido a que permite realizar validaciones para las actividades que se llevan a cabo a lo largo de él y posterior a él mismas que se realizan con apego a los tiempos estipulados.
Monitoreo	Sí	El Monitoreo es oportuno ya que se encuentra alineado a los lineamientos establecidos para la Integración de la Cuenta Pública lo que permite que se dé cumplimiento a las actividades necesarias para su envío en los tiempos establecidos en la normatividad.
Comunicación	Sí	Por las características de transversalidad y sistematización del Proceso de Comunicación en los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera oportuna.
Porcentaje de procesos oportunos	(4.75 procesos oportunos / 5 procesos del Macroproceso) x 100 = 95%	

⁴⁰ Considerando al proceso con valor unitario, el proceso de Distribución y Ejecución estaría dividido en sus 4 etapas cada una de las cuales tiene un valor de 0.25 para la valoración cuantitativa.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Programación y Presupuestación	Sí	El Proceso se lleva a cabo en apego a la normatividad aplicable y con el apoyo de lineamientos establecidos de manera externa lo que permite a los actores ejecutar el proceso a través de actividades completas.
Distribución y Ejecución	Sí	El Proceso se lleva a cabo en apego a la normatividad aplicable y apoyándose del alto grado de sistematización que pone a disposición la SHCP, respetando las consideraciones establecidas para cada etapa del gasto lo que le permite llevar a cabo todas las actividades necesarias para la ejecución total del Proceso.
Control	Sí	El Proceso de Control cuenta con un elevado grado de sistematización como eje central para su ejecución. Aunado a lo anterior, los procesos cuentan con una alta centralización en la SHCP lo que, en conjunto, permite que se cumpla con la realización de todas las actividades relacionadas a la validación y comprobación.
Monitoreo	Sí	Se considera que el proceso es suficiente puesto que, a través de la documentación de sus actividades y con apoyo de los sistemas y los lineamientos correspondientes se ejecuta de manera completa y adecuada para atender las solicitudes de información de la SHCP.
Comunicación	Sí, en la mayoría de los casos	Por las características de transversalidad y sistematización del Proceso de Comunicación en los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera suficiente en la mayoría de los casos. No obstante, es necesario incluir actividades para la comunicación total de la información relacionada al presupuesto de las UR en el proceso de Programación y Presupuestación.
Porcentaje de procesos suficientes	(4.75 procesos suficientes / 5 procesos del Macroproceso) x 100 = 95%	

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Programación y Presupuestación	No	Al no contar con actividades de participación en la que la UR puedan expresar las necesidades reales propias de cada una, ni con una planeación real de la presupuestación de los recursos que puedan garantizar que la provisión de los mismos tendrá impactos positivos en la operación o que serán acordes con las necesidades detectadas.
Distribución y Ejecución	Sí	El Proceso es pertinente ya que permite cumplir con las obligaciones contraídas por las UR de la SAGARPA con el personal que labora dentro de ellas, así como con los proveedores de bienes y servicios necesarios para la operación eficiente de las actividades sustantivas de la Secretaría.
Control	Sí	El Proceso de Control, bajo la forma transversal en la que es ejecutado, aunado al alto grado de sistematización es pertinente debido a que permite realizar y garantiza que se cumpla con los pasos y requisitos establecidos para la óptima operación de los Procesos
Monitoreo	No	No se puede decir si el Proceso de Monitoreo es pertinente puesto que no existe evidencia de que el análisis de las cifras previamente mencionado sea utilizado como soporte para la toma de decisiones relacionadas al Programa P001.
Comunicación	Sí	Por las características de transversalidad y sistematización del Proceso de Comunicación en los mecanismos de coordinación que se describieron en cada proceso, éste es un Proceso que se ejecuta de manera pertinente.
Porcentaje de procesos pertinentes	(3 procesos pertinentes / 5 procesos del Macroproceso) x 100 = 60%	

Valoración de los Procesos del Macroproceso Administrativo del P001



II. Macroproceso de Planeación

Con base en los resultados de la evaluación y considerando la indefinición en torno al objetivo, los alcances e instrumentos para un programa presupuestario con modalidad “P”, no es posible valorar de forma objetiva e integral la pertinencia de los procesos y subprocesos que conforman el Macroproceso de Planeación, ya que como se detalló en el apartado 6, ésta depende del nivel de alcance en el que se realice la valoración de los procesos y subprocesos además de que la mayor parte de los actores entrevistados desconoce si las actividades de planeación, monitoreo y evaluación que realizan, se encuentran en el marco del Pp P001 o de sus propios programas presupuestarios. En este sentido, para realizar una valoración adecuada de estos procesos, es necesario, en primera instancia, que estos se desarrollen a través de actividades estandarizadas y homologadas, lo cual se logrará una vez que se definan los lineamientos y criterios específicos para el diseño y operación de los programas presupuestarios con modalidad “P”.

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cumple con sus objetivos en los tres alcances (institucional, coordinación DGPE, al interior de las UR)
Monitoreo	Sí	Cumple con sus objetivos en los tres alcances
Evaluación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se encontró evidencia de algún proceso específico de evaluación Alcances de actividades de apoyo de la DGPE y al interior de las UR: Cumple con sus objetivos
Comunicación	Sí	Cumple con sus objetivos en los tres alcances
Control	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se encontró evidencia de algún proceso específico de control Alcances de actividades de apoyo de la DGPE y al interior de las UR: Cumple con sus objetivos

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cumple conforme a los tiempos establecidos en los tres alcances
Monitoreo	Sí	Cumple conforme a los tiempos establecidos en los tres alcances
Evaluación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se encontró evidencia de algún proceso específico de evaluación Alcance de actividades de apoyo de la DGPE y al interior de las UR: Cumple conforme a los tiempos establecidos
Comunicación	Sí	Cumple conforme a los tiempos establecidos en los tres alcances
Control	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se encontró evidencia de algún proceso específico de control Alcance de actividades de apoyo de la DGPE y al interior de las UR: Cumple conforme a los tiempos establecidos

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no, se necesita que los procesos se realicen con mayor frecuencia Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, la DGPE organiza de manera adecuada las actividades de planeación Alcance al interior de UR: no, porque es necesario que se consideren recomendaciones de ejercicios pasados Estatat: sí, la CTEE lo ejecuta adecuadamente
Monitoreo	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se cuenta con evidencia Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, cumple con la organización de actividades y productos de manera adecuada y completa Alcance al interior de UR: depende de cada UR para que las actividades y productos se realicen de manera adecuada y completa Estatat: sí, cumple con sus actividades y productos de manera adecuada y completa
Evaluación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no, porque no realiza una evaluación transversal de los programas y componentes para diagnosticar su funcionalidad Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con actividades y productos de manera adecuada y completa Alcance al interior de UR: sí cumple de manera adecuada y completa Estatat: sí, cumple con sus actividades y productos de manera adecuada y completa
Comunicación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se cuenta con evidencia Alcance de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con transmitir la información Alcance al interior de UR: no, porque falta coordinación entre enlaces que actualizan las MIR, los responsables de actualizar las ROP y responsables de programas Estatat: sí, cumple con transmitir información
Control	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se cuenta con evidencia Alcance de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con revisar y realizar ajustes necesarios en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación Alcance al interior de UR: no, porque falta garantizar la suficiencia a través del control de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación Estatat: sí, cumple con revisar y realizar ajustes necesarios

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: No se cuenta con información Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, cumple con la actualización de las MIR y las FID Alcance al interior de UR: no, porque las MIR y las FID actualizadas pueden no reflejar las condiciones de los Programas debido a una mala comunicación y vinculación entre los niveles de gobierno. Estatal: sí, cumple con sus actividades y productos de manera adecuada y completa
Monitoreo	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: No se cuenta con información Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con el seguimiento de las MIR y se logran directrices para el mejoramiento de los programas. Alcance al interior de UR: no, porque sus resultados pueden estar afectados por alguna incorrecta actualización de MIR y/o porque sus resultados pueden no ser tomadas en cuenta para la mejora de los programas Estatal: sí, cumple con sus actividades y productos de manera adecuada y completa
Evaluación	Depende	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: No se cuenta con información Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con la coordinación de actividades y productos de manera adecuada y completa Alcance al interior de UR: no, porque el establecimiento de los ASM puede estar sesgada hacia los de mayor posibilidad de cumplimiento operativo, y sus resultados pueden no ser tomados en cuenta para la mejora del Sector. Estatal: sí, cumple con sus actividades y productos de manera adecuada y completa
Comunicación	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se cuenta con evidencia Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con transmitir la información Alcance al interior de UR: no, porque falta tomar en cuenta resultados de los procesos para la mejora de los programas Estatal: sí, cumple con transmitir información
Control	Depende del alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcance institucional: no se cuenta con evidencia Alcance de actividades de apoyo de la DGPE: sí, DGPE cumple con la revisión y ajustes necesarios de manera adecuada y completa Alcance al interior de UR: no, porque falta garantizar la pertinencia a través del control de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación Estatal: sí, cumple con revisar y realizar ajustes necesarios

Anexo VIII. Recomendaciones

a) Reingeniería de procesos

Con respecto a los hallazgos generales del Pp P001 y a las debilidades identificadas en cuanto a la definición del Pp P001, la SHCP, en coordinación con la SAGARPA, deberá decidir entre las siguientes dos recomendaciones:

Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
<p>Separar el Pp P001 en dos programas independientes, uno dirigido a la planeación; el otro, al apoyo administrativo, de tal forma que:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Pp P001 se ejecute realmente como un programa encargado del diseño y aplicación de la política agropecuaria mediante una operación dirigida completamente hacia los procesos de planeación, monitoreo y evaluación para lo cual es necesario dotar a la DGPE de recursos técnicos y financieros para el desarrollo de las nuevas actividades, así como posicionarla al interior de la SAGARPA, a fin de asegurar que sus observaciones y recomendaciones tengan un carácter vinculante El componente administrativo se ubique en nuevo programa presupuestario modalidad M o se fusione con el Pp M001. 	<p>Si bien pudiera requerir mayores recursos o al menos el reacomodo de los existentes, se considera necesaria para dotar de congruencia al diseño y la operación del programa, ya que no existen instrumentos dentro de la APF que contemplen la dualidad de programas independientes dentro de una misma denominación.</p>	<p>SAGARPA SHCP</p>	<p>Hoy en día existe una confusión entre los tomadores de decisiones ajenos a la SAGARPA sobre el funcionamiento, diseño y seguimiento del Pp debido a que el programa opera dos componentes independientes que en la realidad funcionan como dos programas separados y no se entiende el doble propósito del P lo que se traslada a la MIR que, al tratar de incluir los dos componentes, carece de una lógica vertical. Además, no se identifica una definición normativa por parte de la SHCP de lo que se espera de un programa modalidad P, lo que se refleja en la ausencia de documentos normativos que guíen la definición, objetivos, alcance e instrumentos de los programas modalidad P.</p>	<p>De implementarse esta recomendación la SAGARPA contaría con:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un programa M que se encargue del componente de Apoyo Administrativo. Un programa P para ordenar la planeación, monitoreo y evaluación de toda la SAGARPA de manera integral, eliminando las visiones o descoordinadas entre niveles, programas y componentes. 	<p>Un Diagnóstico lineamientos, u otro documento normativo, para la definición de los programas modalidad P, o al menos para el P001 de la SAGARPA.</p>	<p>Alto</p>

Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
<p>Regresar al Pp P001 a su anterior denominación “Registro, Control y Seguimiento de los Programas Presupuestarios”, con lo cual se encargaría exclusivamente de los procedimientos administrativos y se eliminarían del programa presupuestario las actividades correspondientes a la planeación.</p>	<p>Se considera factible al no necesitar de recursos públicos adicionales, ya que únicamente se requeriría adecuar los documentos del Pp P001 a la realidad operativa del componente de apoyo administrativo, sin embargo, esto dejaría por fuera las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de la política agropecuaria dentro de la actuación de los programas sustantivos, limitando, aún más, la injerencia que pudieran tener instancias transversales como la DGPE.</p>	<p>SHCP SAGARPA</p>	<p>Hoy en día existe una confusión entre los tomadores de decisiones ajenos a la SAGARPA sobre el funcionamiento, diseño y seguimiento del Pp debido a que el programa opera dos componentes independientes que en la realidad funcionan como dos programas separados y no se puede entender el doble propósito del Pp situación que se traslada a la MIR que, al tratar de incluir los dos componentes, carece de una lógica vertical. Además, no se identifica una definición normativa, por parte de la SHCP de lo que se espera de un programa modalidad P, situación que se refleja en la ausencia de documentos normativos que guíen la definición, objetivos, alcance e instrumentos de los programas modalidad P.</p>	<p>Eliminar las actividades de planeación del P001 y devolverle el carácter administrativo que tenía antes del 2016 atendiendo únicamente a un componente de apoyo administrativo.</p>	<p>Documentos normativos del Pp P001 y su MIR que consideren únicamente el componente de apoyo administrativo.</p>	<p>Alto</p>

b) Consolidación

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Programación y Presupuestación	Implementar mecanismos de planeación participativa para la presupuestación de los recursos.	Para la viabilidad de esta recomendación se requiere la participación de las áreas correspondientes tanto de la SHCP como de la SAGARPA, lo cual se considera factible, desde el punto de vista de recursos ya que sólo requiere la incorporación de una actividad previa a la asignación de los recursos, y en caso de hacerse mediante el sistema, la habilitación de ventanas emergentes para expresar y justificar discrepancias, las cuales pueden tener como fuente el producto del monitoreo denominado Documento Final del Análisis de las Cifras Notables.	SAGARPA SHCP	La forma en la que se realiza la presupuestación actualmente impide reflejar las necesidades reales de las UR de la SAGARPA u Organismos coordinados, no considerando de esa forma el aumento en los costos que cada una de ellas pudiera tener para la ejecución de sus actividades.	Con la aplicación de mecanismos que consideren la participación de las UR en el proceso de presupuestación de los recursos, será posible reflejar los requerimientos específicos de cada una de ellas para que se aprueben presupuestos acordes a ellos que, consecuentemente, les permitan actuar y operar de manera más eficiente y oportuna para la contribución de los objetivos del Programa.	Programa de actividades para la identificación de necesidades de presupuesto previo a la asignación de los recursos Ventanas emergentes en sistemas para la presupuestación en los que se pueda expresar y justificar discrepancias	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Distribución y Ejecución	Revisar los procedimientos para la elaboración y celebración de los contratos o instrumentos jurídicos de manera que en ello se consideren mecanismos para prevenir los posibles retrasos de la TESOFE en la realización de los pagos y con ello evitar incurrir en incumplimiento con los proveedores.	Esta recomendación es viable para llevarse a cabo con los recursos actuales de la SAGARPA y de manera coordinada entre las UR del Pp P001.	Áreas encargadas de contratación	En la actualidad, en algunas ocasiones, se presentan retrasos en la distribución de los recursos; sobre todo, en la etapa de Pagado del gasto en el que la TESOFE realiza los pagos de manera retrasada. Lo anterior impacta negativamente en el pago a proveedores principalmente y, consecuentemente, en el cumplimiento de los tiempos estipulados en los instrumentos jurídicos celebrados.	Al implementar esta recomendación será posible tener contemplados y prevenirse ante ciertos retrasos de la TESOFE, así como contar con un margen de tiempo superior que evite incumplir en los tiempos estipulados en los contratos	Procedimientos para la celebración de contratos	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Comunicación	Comunicar el de manera completa en el presupuesto asignado.	De continuar un proceso de presupuestación en el que no participan las UR, dejando de lado las necesidades reales de cada una de ellas, esta recomendación se considera viable para realizar por parte de la DGPPF con los recursos actuales con los que cuenta a través del sistema interno y de oficios.	DGPPF	En el Proceso de Programación y Presupuestación se detectó la insuficiencia en cuanto a la información que se les proporciona a las UR u Organismos coordinados, ya que el presupuesto se les comunica de manera incompleta, dejando de lado los montos asignados al capítulo 1000.	De esa manera las UR podrán contar con la información integral que a su vez permita concientizarlas sobre la magnitud e importancia del Pp P001 para la ejecución de sus actividades.	Oficio donde se comunica el presupuesto asignado con la información de todos los capítulos	Medio

II. Macroproceso de Planeación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Planeación en la vertiente de programas sustantivos	<p>Establecer mecanismos de obligación para que los responsables de los programas se involucren más activamente en los procesos de planeación y evaluación</p> <p>A nivel de la SAGARPA, se requiere que, desde la Oficina del Secretario, se instruya a los responsables de los programas presupuestarios, que de manera institucional y coordinada participen activamente en el proceso de planeación y se responsabilicen sobre los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación; de manera simultánea se podría dotar a la DGPE de la atribución de validar tanto las MIR como los ASM seleccionados y con ello la participación de los responsables.</p>	Debido a que esta recomendación no implica recursos económicos adicionales, se considera factible.	Oficina del Secretario	Actualmente, existe una descoordinación entre los responsables de los programas presupuestarios y aquellos que realizan el proceso de planeación, al no existir mecanismos que obliguen a los responsables de los programas a involucrarse con los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, existe el riesgo de que no se apropien de la MIR, y por tanto, no refleje la realidad de los programas ni los oriente a resultados, a la vez que no sea útil para proporcionar información de seguimiento sobre el desempeño y gestión de los programas.	Si los responsables de los programas se apropian de la MIR y consideran los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones externas, se podrá generar la mejora de programas, así como orientarlos más a resultados. Asimismo, se podría contar con un instrumento más adecuado para el seguimiento del desempeño y gestión de los programas.	A través de oficios o algún documento oficial que, emitido desde la oficina del C. Secretario, se pueda garantizar la participación de los responsables de los programas.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principal es responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
				Asimismo, en la elección de ASM suele priorizarse la factibilidad en el cumplimiento sobre la mejora sustantiva de los programas, con el riesgo de que los productos de la evaluación no resulten en cambios significativos para los programas.			
Planeación	<p>Institucionalizar y ampliar la capacitación.</p> <p>Ampliar la cobertura de capacitación tanto a los enlaces de planeación como también al personal que pudiera asumir esas funciones en caso de que el enlace se dé de baja de la SAGARPA, con la finalidad de garantizar la continuidad de los programas. Asimismo, se sugiere la elaboración de manuales de capacitación y el desarrollo de talleres periódicos a nivel</p>	<p>La elaboración de los manuales implica dedicación de parte del tiempo del personal de la DGPE, pero no recursos económicos adicionales, por lo que se considera viable su implementación. Por su parte, la capacitación podría realizarse de manera virtual, cuyo material podría implicar recursos económicos adicionales en el corto plazo debido a la generación de material, pero en el mediano</p>	DGPE	<p>Si bien se realizan ejercicios de capacitación periódica en el ámbito estatal, en el ámbito central no se encuentra institucionalizada. Además, no se cuenta con un manual de capacitación, por lo que, ante la rotación de personal, surge necesidades de capacitación, lo que desvía la atención de la DGPE, y puede afectar la continuidad de los programas.</p>	<p>A partir de la institucionalización de la capacitación, de la ampliación de su cobertura y del desarrollo de manuales, se puede garantizar la estabilidad y continuidad de los procesos, independientemente de la rotación del personal.</p>	<p>Manuales de capacitación- Calendario de capacitación. Listas de asistencia a capacitaciones.</p>	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	central, para que se puedan disminuir costos de aprendizaje ocasionados por la rotación de personal, se mejore la productividad de los procesos, y se sensibilice a los responsables de los programas sobre la trascendencia de su trabajo.	y largo plazo ya no se generarían más costos porque el material se podría replicar para el desarrollo de las capacitaciones.					
Comunicación	<p>Mejorar la difusión e intercambio de los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación tanto interna como externamente.</p> <p>Intensificar la difusión interna de los productos de los procesos de monitoreo y evaluación.</p> <p>Colocar de manera mas accesible los productos de dichos procesos, en especial los Compendios Estadísticos y las evaluaciones, y difundirlos, vía electrónica, entre actores relevantes en el sector, de los diversos órdenes de gobierno,</p>	Debido a que únicamente se necesita mejorar la accesibilidad en el portal de internet y utilizar difusión electrónica, la recomendación se considera viable con los recursos humanos y financieros actuales,	DGPE Comunicación social,	<p>Internamente, los actores involucrados en los procesos en diferentes vertientes y ámbitos desconocen algunos de los productos de los procesos, lo que limita las posibilidades de generar una visión integradora del sector y el compartir buenas prácticas entre programas, componentes y ámbitos.</p> <p>Externamente, los productos de dichos procesos no se encuentran de manea</p>	<p>Intensificar la difusión de los productos de los procesos de monitoreo y evaluación en sus dos vertientes, puede incentivar que los actores participantes tengan una visión integral de la política sectorial y puedan compartir mejores prácticas entre UR y Dependencias.</p> <p>Productos de los procesos de monitoreo y evaluación conocidos</p>	<p>Portales de internet</p> <p>Correos electrónicos de difusión</p>	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principal es responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	así como privados, sociales y académicos.			accesible en los portales de internet ni se encontró evidencia de que sean ampliament difundidos a otros actores relevantes.	tanto por los actores relevantes del sector, como por privados, sociales y académicos, de tal forma que puedan ser utilizados en la toma de decisiones para la mejora del sector		

Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de gestión del Pp P001

En los TdR se solicita presentar una propuesta para crear o fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Pp, con indicadores a nivel de macroprocesos y en su caso procesos y subprocesos. No obstante, dados los principales hallazgos de la presente evaluación, deberían generarse dos sistemas de monitoreo e indicadores de gestión independientes, uno para el Macroproceso de Apoyo Administrativo y otro para el Macroproceso de Planeación; y en el caso de este último, este sistema estaría sujeto al alcance que se defina para el P001, dado que no existe documento normativo al respecto.

En consistencia, con estos hallazgos, a continuación, se presenta una propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo que ya se lleva a cabo en el Macroproceso Administrativo, junto con la propuesta de tres posibles sistemas de indicadores de gestión para el monitoreo del Macroproceso de Planeación, dependiendo del alcance del programa.

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

El alto grado de sistematización existente en el Macroproceso de Apoyo Administrativo es la principal fortaleza del mismo, cualidad que ocurre a través de la realización de sus operaciones. Los sistemas, tanto internos como externos de la SAGARPA, permiten el llevar a cabo las actividades de manera secuencial, con instrumentos claros y apegados a la normatividad aplicable, fomentando una coordinación continua y eficaz entre los actores relevantes del Macroproceso.

Asimismo, dicha sistematización permite un constante monitoreo y control debido al registro de las actividades, movimientos y cargas de archivos realizadas a través de los diferentes sistemas utilizados, reduciendo con ello en gran medida los costos de tiempos y recursos a los que se tendría que recurrir para el envío de información y documentación correspondiente a los procesos de Programación y Presupuestación, y Distribución y Ejecución.

En este sentido, el desarrollo del Macroproceso de Apoyo Administrativo se da principalmente a través de los sistemas mencionados en los apartados anteriores, fungiendo como el medio de comunicación más inmediato entre los diferentes niveles, aunque posteriormente se utilizan oficios para la formación de los procesos.

Al ser aplicada la sistematización de una forma transversal, se permite la realización de validaciones constantes para las actividades que se llevan a cabo en el Macroproceso; por la forma en que los sistemas se encuentran programados, la garantía de que se cumplan los

pasos y requisitos necesarios establecidos para la óptima operación de los procesos es un hecho. Esto debido a que, dependiendo del sistema utilizado, no se permite el envío, validación, requisito o consulta de información si ésta no presenta las características necesarias estipuladas en el funcionamiento del sistema.

A través del Sistema del Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP) es desarrollado el Proceso de Programación y Presupuestación; el alto grado de control a través de dicho sistema, que a su vez es monitoreado por la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto, obliga a que las actividades requieran de constantes validaciones para su continuidad. Anudado a ello, la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto puede revisar el avance en las actividades realizadas por las Unidades Responsables de la SAGARPA necesarias para el correcto funcionamiento del Macroproceso. En lo referente a los sistemas de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP), el sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), el Módulo de Adecuaciones Presupuestales (MAP) y el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF), éstos aparecen en el subproceso de Adecuaciones Presupuestales, sirviendo como canal para la captura, revisión, gestión y autorización para la información enviada entre las Unidades Responsables de la SAGARPA y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por lo antes mencionado, el mismo dinamismo actual en el que se desarrolla el Proceso de Programación y Presupuestación canaliza de manera inercial el correcto desarrollo del mismo. Dicha cualidad se debe al control ejercido a través de la sistematización existente.

En lo referente al Proceso de Distribución y Ejecución, éste se ejecuta a través del Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF) y el Sistema de Administración de Recursos Gubernamentales (GRP). La interfase existente entre los mismos permite una constante alimentación de información a través de las actividades requeridas para el desarrollo del Proceso; la sistematización del Proceso provoca un constante control y monitoreo en el ejercicio de los recursos, y aunado a la falta de deficiencias en los recursos digitales, la automatización del proceso permite que se desarrolle de manera secuencial. Pese a que la ejecución de los recursos es un ámbito fuera de la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto, el monitoreo constante sobre la distribución de los mismos es realizado de igual manera, por lo que se asegura el correcto uso de los recursos presupuestales. Dicha cualidad es debido al alto grado de sistematización del Proceso.

Debido a lo anteriormente explicado, el Macroproceso no necesita de un sistema adicional de monitoreo y de gestión, ya que el mismo desarrollo del Macroproceso funge como uno.

No obstante, para fortalecer estos mecanismos se sugiere que se desarrollen indicadores de gestión para el Macroproceso de Apoyo Administrativo, muchos de los cuales pueden ser generados con información de los sistemas utilizados. En esta sección se presenta, como propuesta, una serie de indicadores que permitan medir la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos sustantivos que integran el Macroproceso de Apoyo Administrativo: Programación y presupuestación, y Distribución y ejecución.

A. Proceso de Programación y Presupuestación

En el Proceso de Programación y Presupuestación se llevan a cabo las actividades relacionadas a la forma en que se plantea la asignación de los recursos, es decir, la manera en que se decide cuántos recursos se asignarán a cada UR, así mismo, se determina la forma en llevar a cabo la gestión de dicho dinero, así como la forma en que se relacionan y comunican las UR con la DGPPF de la SAGARPA.

A.I. Eficacia

El Proceso de Programación y Presupuestación es eficaz en la medida en que logre gestionar los recursos del Pp P001 para el ejercicio siguiente, siendo la meta del proceso el obtener la aprobación de la Estructura Programática y del PEF calendarizado aprobado por parte de la SHCP. La siguiente tabla muestra los indicadores propuestos para tal medición.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de correcciones de propuesta de Estructura Programática	(número de rechazos de la Estructura Programática realizados por el DIP/ número de Estructuras Programáticas entregadas al DIP por parte de las UR) *100	El número de correcciones de los productos entregados sirve como parámetro en lo referente a la eficacia del trabajo de las UR; valores cercanos al 0 indican que los entregables son presentados conforme a lo estipulado en los lineamientos, mientras que valores lejanos a 0 indican que las UR necesitan apoyo del DIP para poder realizar sus labores en el proceso de Programación
Promedio de correcciones del PPEF entregado por las UR	(número de rechazos de PPEF realizados por el DIP/ número de PPEF entregados al DIP por parte de las UR) *100	

A.II. Oportunidad

El proceso de Programación y Presupuestación es oportuno en la medida en que realiza la gestión de los recursos a través de sus productos en el periodo de tiempo establecido por la normatividad vigente.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para la entrega del PPEF	(número de días de retraso de propuestas de PEF calendarizado/número de propuestas de PEF calendarizado) *100	El promedio de días de retraso de los entregables del proceso sirve como parámetro para medir si éstos se entregan dentro de la normativa aplicable; valores cercanos a 0 indican que éstos se entregan en los tiempos programados, mientras que valores lejanos a 0 indican que el Proceso sufre de retrasos en sus tiempos de entrega
Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para la entrega de propuesta del PEF calendarizado	(número de días de retraso de propuestas del PEF calendarizado/número de propuestas del PEF calendarizado) *100	Dicho indicador muestra el promedio de días necesarios para la realización de una adecuación presupuestal. A valores grandes, significa que las adecuaciones presupuestales se realizan en tiempo prolongados y lentos, mientras que valores pequeños indican que éstas se realizan de forma rápida
Promedio de días para la realización de una adecuación presupuestal	número de días desde que se solicitó la adecuación presupuestal hasta el día en que se realiza/número de adecuaciones presupuestales solicitadas	

A.III. Suficiencia

El proceso de Programación y Presupuestación es suficiente en la medida en que realiza la gestión de los recursos de manera adecuada y completa

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de adecuaciones presupuestales solicitadas	(número de adecuaciones presupuestales solicitadas/número de PPEF realizadas por las UR) *100	La adecuación presupuestal surge al momento de querer realizarse un cambio en la estructura programática de las UR ya aprobado el PEF calendarizado; si éste es realizado acorde a lo planeado inicialmente, ningún cambio es requerido. Valores cercanos a 0 indican que el proceso fue suficiente durante el desarrollo del mismo, mientras que valores lejanos del 0 indican que se requirieron recursos extras para las correctas actividades del proceso

A.IV. Pertinencia

El Proceso de Programación y Presupuestación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir metas y objetivos; es decir, si contribuyen al mejoramiento del Pp P001. En el caso de la pertinencia del proceso, los hallazgos de la evaluación sugieren que debiera contemplarse a las UR para hacerlo acorde a sus necesidades de apoyo administrativo.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de solicitudes de modificaciones al presupuesto respondidas	(número de solicitudes de modificaciones al presupuesto para el ejercicio fiscal del siguiente año realizado por parte de las UR con respuesta/ número total de solicitudes de modificaciones al presupuesto para el ejercicio fiscal del siguiente año realizado por parte de las UR) *100	Cada año las necesidades de recursos para la operación de los programas sustantivos de las UR pueden ser variadas, por lo que pueden existir solicitudes por parte de las UR para el hacer frente a sus nuevas necesidades. Valores cercanos a 1 indican que las UR son escuchadas con el fin de crear actividades de planeación participativa, mientras que valores cercanos a 0 indican que el papel de las UR es ignorado al momento de asignar la distribución de los recursos

B. Proceso de Distribución y Ejecución

El proceso de Distribución y Ejecución incluye aquellas actividades que permitan el llevar a cabo la distribución de los recursos una vez que éstos han sido asignados, así como la forma en que éstos se ejecutan, cómo se determina dicho ejercicio y quiénes son los involucrados en la toma de decisiones.

B.I. Eficacia

El proceso de Distribución y Ejecución es eficaz en la medida en que se logre registrar y realizar erogaciones de los recursos del Pp P001 con cargo al Presupuesto de Egresos, siendo su meta el registro de los compromisos y la realización de los pagos con los recursos que provee el Pp P001.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de correcciones de las CLC	(número de volantes de devolución emitidos por la SGO/número de CLC emitidas por las UR) *100	La realización de las CLC es necesaria para el pago tanto de materiales, suministros y servicios generales, como del pago de nómina.

B.II. Oportunidad

El Proceso de Distribución y Ejecución es oportuno en la medida en que realiza el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF en el periodo de tiempo establecido por la normatividad aplicable y por cada una de las etapas del gasto.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de días de retraso del registro del Compromiso, ya sea de servicios personales, materiales o suministros	(número de días de retraso del registro del Compromiso/número de registros de Compromiso) *100	La realización del registro durante las diferentes etapas del proceso en los tiempos estipulados significa que éste se desarrolla dentro de la normativa aplicable; valores cercanos a 0 significa que el proceso se realiza de manera oportuna, mientras que valores alejados a 0 significa que éste sufre de constantes retrasos.
Promedio de días de retraso del registro del Devengado, ya sea de servicios personales, materiales o suministros	(número de días de retraso del registro del Devengado/número de registros del Devengado) *100	
Promedio de días de retraso del registro del Liquidado, ya sea de	(número de días de retraso del registro del Devengado/número de registros de Devengado)*100	

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
servicios personales, materiales o suministros		
Promedio de días de retraso del registro de Pagado, ya sea de servicios personales, materiales o suministros	(número de días de retraso del registro del Devengado/número de registros de Devengado)*100	

B.III. Suficiencia

El Proceso de Distribución y Ejecución es suficiente en la medida en que se realiza el registro y la realización de las erogaciones con cargo al PEF de manera adecuada y completa

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de días de retraso de la fecha de pagos programados	(número de días de retraso del pago programado/número de pagos realizados con cargo al PEF)*100	El pago de las erogaciones con cargo al PEF es el cumplimiento de la meta del Proceso, por lo que su cumplimiento de manera puntual indica que las actividades de este son suficiente para su correcto desarrollo; valores cercanos a 0 indican que el proceso es suficiente para el cumplimiento de sus metas, mientras que valores lejanos al 0 indican lo contrario

B.IV. Pertinencia

El Proceso de Distribución y Ejecución es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para conseguir sus metas y objetivos; es decir, si contribuyen al mejoramiento del Pp P001.

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Gasto planeado conforme al gasto ejecutado	Registro del gasto acorde a la etapa del gasto-LCL / gasto planificado según el PEF calendarizado por UR	Valores menores que el gasto planeado por la UR no pudo realizarse en su totalidad, ya sea por falta de recursos, de tiempo o errores en la planificación; valor de 1 significa que el gasto realizado fue igual al gasto planeado, mientras que valores mayores a 1 indican que los recursos ejecutados fueron mayores a los proyectados en el ejercicio fiscal
Promedio de días para la realización de pagos programados	número de días transcurridos entre el registro de Liquidado con cargo al Devengado y la realización del pago/número de registros de Liquidado con cargo al Devengado	Valores grandes indican que el cumplimiento de las obligaciones de pagos es lento y largo, mientras que valores pequeños indican que éstos se realizan de manera rápida.

II. Macroproceso de Planeación

Dentro de los hallazgos de la presente evaluación, destaca la inexistencia de un documento normativo que defina claramente el objetivo, alcance e instrumentos de los programas Modalidad P en general, o del P001 de la SAGARPA en particular; motivo por el cual, se establecieron tres posibles niveles de alcance del Programa: a) actividades de planeación, monitoreo y evaluación a nivel sectorial o institucional, b) actividades de apoyo, realizadas por la DGPE en materia de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en alineación con el Programa Sectorial; y c) actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE.

Si bien los últimos dos alcances se refieren a la vertiente de programas sustantivos, su diferencia radica en que, en el tercer alcance la DGPE va más allá de un apoyo en las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de las instancias públicas, ya que a través de la coordinación e integración, la DGPE puede incidir directamente en el desarrollo y resultados de dichas actividades, definiendo criterios y mecanismos, facilitando talleres de planeación, validando indicadores y sus metas, así como ASM; además de continuar con el apoyo mediante la generación de capacidades a través asesorías, capacitación y cursos de sensibilización.

Debido a esta indefinición, no es posible proponer un sistema de monitoreo e indicadores de gestión para un programa que no tiene claro su objetivo, responsables y alcance; no obstante, se presenta una propuesta de indicadores de gestión para los procesos identificados en el Macroproceso de planeación, en cada uno de los alcances propuestos, mismos que pueden servir de sistema de monitoreo una vez definido normativamente el alcance del P001. Cabe resaltar que, debido a que los niveles de alcance se amplían, los alcances contemplarían los indicadores propuestos en los niveles precedentes, de tal manera que aquellos propuestos en el primer alcance serían tomados en cuenta en los siguientes dos y así sucesivamente.

A continuación, se presenta un esquema que resume los aspectos que sería conveniente monitorear en los tres procesos sustantivos del Macroproceso de planeación, según los posibles alcances del P001:

Aspectos a monitorear en los procesos sustantivos del Macroproceso de Planeación según los posibles alcances del P001

Alcance	Planeación	Monitoreo	Evaluación
Alcance sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Que se cuente con un programa sectorial - Que los Pp se encuentren efectivamente vinculados al programa sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se reporte el avance de indicadores sectoriales - Que la información sea confiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se cuente con una agenda de evaluación sectorial y evaluaciones transversales entre programas y componentes
Alcance actividades de apoyo DGPE	<ul style="list-style-type: none"> - Que se cumpla con la actualización de todas las MIR y FID de acuerdo a criterios emitidos por SHCP - Que se cuente con personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se reporte avance de cumplimiento de metas de indicadores de las MIR 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se cumpla el programa de evaluación de los Pp - Que se cumpla con definición y seguimiento de ASM
Alcance actividades de los Pp coordinados e integrados por DGPE	<ul style="list-style-type: none"> - Que todas las MIR sean pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Que la información reportada sea confiable y se utilice para la planeación 	<ul style="list-style-type: none"> - Que los ASM sean pertinentes - Que la evaluación se utilice en la planeación

A. Proceso de Planeación

El Proceso de Planeación está conformado por vertientes que deberían estar alineados hacia los mismos objetivos:

- a) Vertiente institucional: proceso mediante el cual se establece una planeación a nivel Secretaría sobre sus objetivos, metas y visión sectoriales en un programa sectorial.
- b) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: proceso que se coordina tanto a nivel central como estatal, la actualización, revisión e integración de la MIR, así como de las FID de los programas de la SAGARPA

Conceptos	A. Alcance de actividades de planeación a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE a la planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
Meta del proceso	Generar programa, indicadores y metas sectoriales	Apoyar a las UR y Dependencias del sector para la actualización de las MIR y FID de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en vinculación con el programa sectorial.	Actualizar las MIR y FID de los programas sustantivos y en concurrencia con orientación a resultados.
Indicador(es)	A1. Programa sectorial desarrollado de acuerdo a la normatividad aplicable A2. Porcentaje de MIR vinculadas al programa sectorial y que cumplen con el atributo de lógica vertical entre los niveles de Fin y Propósito.	B1. Porcentaje de MIR y FID actualizadas en cumplimiento con los criterios emitidos por la SHCP B2. Porcentaje de áreas de enfoque objetivo que cuentan con personal capacitado en materia de planeación, monitoreo y evaluación de acuerdo con la MML B3. Promedio de servidores públicos, de las áreas de enfoque de planeación, capacitados en materia de planeación, monitoreo y evaluación de acuerdo con la MML	C1. Porcentaje de MIR calificadas como Factibles en el Módulo PbR C2. Porcentaje de MIR que son valoradas como destacadas o adecuadas de acuerdo a la calificación del diseño general de los objetivos e Indicadores de los programas realizada por el Coneval C3. Porcentaje de programas que guardan consistencia entre sus ROP o documentos normativos vigentes y sus MIR actualizadas

Conceptos	A. Alcance de actividades de planeación a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE a la planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
Método de cálculo	A2. (número de MIR vinculadas al programa sectorial y que cumplen con el atributo de lógica vertical entre los niveles de Fin y Propósito/Total de MIR)*100	<p>B1. (Número de MIR y FID actualizadas en cumplimiento con los criterios emitidos por la SHCP/Total de MIR) *100</p> <p>B2. (Número de áreas de enfoque objetivo que cuentan con personal capacitado en materia de planeación, monitoreo y evaluación de acuerdo con la MML/Total de áreas de enfoque) *100</p> <p>B3. (Número de servidores públicos, de las áreas de enfoque de planeación, capacitados en materia de planeación, monitoreo y evaluación de acuerdo con la MML/Total de áreas de enfoque)</p>	<p>C1. (Número de MIR calificadas como Factibles en el Módulo PbR/Total de MIR) *100</p> <p>C2. (Número de MIR que son valoradas como destacadas o adecuadas de acuerdo a la calificación del diseño general de los objetivos e Indicadores de los programas realizada por el Coneval/Total de MIR) *100</p> <p>C3. (Número de programas que guardan consistencia entre sus ROP o documentos normativos vigentes y sus MIR actualizadas/ Total de MIR) *100</p>
Justificación	El proceso de planeación sectorial, de acuerdo a la normatividad vigente, comprende el desarrollo del programa sectorial sus metas e indicadores, sin embargo, no incluye proceso para su actualización, la planeación nacional del gobierno 2019-2024 generará los lineamientos para el desarrollo de programas sectoriales	<p>Si el alcance del P001 se refiere a las actividades de apoyo de la DGPE entonces debe buscarse que todas las MIR y FID se actualicen de acuerdo a la normativa y que se cuente con personal capacitado para desempeñar las labores de planeación.</p> <p>B1. Un valor cercano al 100% significa que los programas actualizan su MIR y FID de acuerdo a los criterios emitidos por la SHCP.</p>	<p>C1. Y C2. Valores cercanos a 100% significan que los programas han llegado a un punto de madurez en la MIR como instrumento de planeación, por lo que solo se requiere el ajuste de metas. Guardan</p> <p>C3. Un valor cercano al 100% significa que la MIR refleja los objetivos y operación del programa contenidos en las ROP</p>

Conceptos	A. Alcance de actividades de planeación a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE a la planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de planeación de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
	<p>mismos que deberán aplicarse para el desarrollo del programa sectorial de la SAGARPA.</p> <p>A2. Anualmente, la planeación sectorial incluye la revisión de la vinculación de los programas presupuestarios sustantivos mediante el objetivo a nivel de Fin de la MIR y la comprobación de la lógica vertical entre niveles propósito y fin, de tal forma que un valor cercano al 100% significará que los programas sectoriales están efectivamente vinculados al programa sectorial, no solo por la inclusión de un indicador a nivel de fin, sino porque el propósito de los programas contribuye con el objetivo sectorial relacionado</p>	<p>B2. Valores cercanos al 100% significan las UR y OD con programas sustantivos cuentan con personal capacitado para las tareas de planeación</p> <p>B2. Valores que sobrepasan el 1 significan que la capacitación se ha ampliado más allá del enlace de planeación en las áreas de enfoque de planeación, por lo que se cuenta con servidores públicos que pueden suplir las labores en caso de rotación de personal</p>	

B. Proceso de Monitoreo

El Proceso de Monitoreo está conformado por vertientes que deberían estar alineados hacia los mismos objetivos:

- c) Vertiente institucional: proceso mediante el cual se mide el avance de los indicadores sectoriales respecto a sus metas.
- d) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: proceso que se coordina tanto a nivel central como estatal, el reporte de avance de indicadores de las MIR de los programas en el ámbito central y estatal, así como de indicadores de gestión para elaboración del compendio estadístico

Conceptos	A. Alcance de actividades de monitoreo a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE al monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
Meta del proceso	Reportar el avance de cumplimiento de metas sectoriales	Apoyar a las áreas de enfoque de planeación para reportar el avance de cumplimiento de metas de la MIR en los ámbitos central y estatal, así como de indicadores de gestión para el compendio estadístico a nivel central.	Generar la información que permita reportar el avance de cumplimiento de metas de la MIR y de indicadores gestión, así como la elaboración del compendio estadístico.
Indicador(es)	A1. Porcentaje de indicadores sectoriales que son reportados a tiempo y cuentan con mecanismos de control sobre la confiabilidad de la información generada.	B1. Porcentaje MIR que reportan completo el avance de indicadores en tiempo y con justificación en caso de incumplimiento.	C1. Porcentaje de áreas de enfoque de planeación que reportan avances de indicadores de la MIR a tiempo, completos y cuentan con mecanismos de control sobre la confiabilidad de la información generada. C2. Porcentaje de áreas de enfoque de planeación que demuestran, documentalmente, utilizar los resultados del proceso de monitoreo en la actualización de las MIR.

Conceptos	A. Alcance de actividades de monitoreo a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE al monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
Método de Cálculo	<p>A1. (Número de indicadores sectoriales que son reportados a tiempo y cuentan con mecanismos de control sobre la confiabilidad de la información generada/Total de indicadores sectoriales) *100</p>	<p>B1. (Número de MIR que reportan completo el avance de indicadores en tiempo y con justificación en caso de incumplimiento/ Total MIR) *100</p>	<p>C1. (Número de áreas de enfoque de planeación que reportan avances de indicadores de la MIR a tiempo, completos y que cuentan con mecanismos de control sobre la confiabilidad de la información generada/ Total de áreas de enfoque) *100 C2. (Número de áreas de enfoque de planeación que demuestran, documentalmente, utilizar los resultados del proceso de monitoreo en la actualización de las MIR / Total de áreas de enfoque) *100</p>
Justificación	<p>Un valor cercano al 100% significa que los indicadores sectoriales son reportados y que la información contenida es confiable, por tanto, pueden ser utilizados para el seguimiento del programa sectorial</p>	<p>Un valor cercano al 100% significa que la DGPE apoya para que todos los avances de metas de las MIR sean reportados de acuerdo a la normatividad aplicable</p>	<p>C1. Un valor cercano al 100 significa los avances de metas de todas las MIR son reportadas de acuerdo a la normatividad aplicable y además su contenido se puede considerar factible, de esta manera proporcionan información para el seguimiento del desempeño y gestión de los programas.</p>

C. Proceso de Evaluación

El Proceso de Monitoreo está conformado por vertientes que deberían estar alineados hacia los mismos objetivos:

- e) Vertiente institucional: proceso mediante el cual se evalúa la política sectorial, asumiendo ASM y dándoles seguimiento.
- f) Vertiente de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia: proceso que se coordina tanto a nivel central como estatal para la evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, así como la definición y seguimiento de ASM.

Conceptos	A. Alcance de actividades de monitoreo a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE al monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
Meta del proceso	Evaluar la política sectorial, definir ASM y darles seguimiento.	Apoyar a las UR y Dependencias del sector para el proceso de evaluar externamente a los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia en los ámbitos central y estatal, así como definir ASM y darles seguimiento.	Llevar a cabo el proceso de evaluación externa de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia, la definición de ASM y su seguimiento.
Indicador(es)	A1. Agenda y proceso de evaluación de la política sectorial definida, incluyendo evaluaciones transversales entre programas y componentes.	B1. Porcentaje de evaluaciones terminadas a tiempo en cumplimiento de los TdR emitidos de acuerdo a las evaluaciones programadas para el ejercicio. (ámbito central y ámbito estatal) B2. Porcentaje de programas presupuestarios evaluados que definen ASM a tiempo y emiten justificación al respecto. (ámbito central y ámbito estatal) B3. Porcentaje de evaluaciones del ejercicio	C1. Porcentaje promedio de recomendaciones factibles y relevantes que no fueron consideradas en los ASM definidos por los programas. (ámbito central y estatal) C2. Porcentaje promedio de ASM concluidos de acuerdo a la fecha programada. (ámbito central y estatal) C3. Porcentaje promedio de ASM que se consideran terminados, cuyos medios de verificación no son

Conceptos	A. Alcance de actividades de monitoreo a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE al monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
		publicadas de manera accesible en sus respectivos portales de internet.	pertinentes para considerarlos concluidos. (ámbito central y estatal). C4. Porcentaje de áreas de enfoque de planeación que demuestran, documentalmente, utilizar los resultados del proceso de evaluación en las actividades de planeación.
	A1. Indicador dicotómico 1 si se define la agenda y proceso de evaluación de la política sectorial definida, incluyendo evaluaciones transversales entre programas y componentes y 0 en otro caso.	B1. (Número de evaluaciones terminadas a tiempo en cumplimiento de los TdR emitidos de acuerdo a las evaluaciones programadas para el ejercicio/Total de evaluaciones programadas para el ejercicio) *100 B2. (Número de programas presupuestarios evaluados que definen ASM a tiempo y emiten justificación al respecto/ Total de programas presupuestarios evaluados) *100 B3. (Número de evaluaciones del ejercicio publicadas de manera accesible en sus respectivos portales de internet/ Total de evaluaciones del ejercicio) *100	C1. Sumatoria del porcentaje de cada evaluación de recomendaciones factibles y relevantes que no fueron consideradas en los ASM respecto del total de recomendaciones factibles y relevantes/ Total de evaluaciones del ejercicio. (ámbito central y estatal) C2. Sumatoria del porcentaje de cada programa de ASM concluidos de acuerdo a la fecha programada / Total de programas con ASM C3. Sumatoria del porcentaje de cada programa de ASM que se consideran terminados, cuyos medios de verificación no son pertinentes para considerarlos concluidos/ Total de programas con ASM. C4. (Número de áreas de enfoque de planeación que

Conceptos	A. Alcance de actividades de monitoreo a nivel institucional o sectorial	B. Alcance de actividades de apoyo de la DGPE al monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia	C. Alcance de actividades de monitoreo de los Pp sustantivos y en concurrencia coordinadas e integradas por la DGPE
			demuestran, documentalmente, utilizar los resultados del proceso de evaluación en las actividades de planeación/ Total de áreas de enfoque de planeación) *100
Justificación	La evaluación a nivel institucional requiere de la definición de un proceso y una agenda, no solo para el programa sectorial sino también para evaluaciones transversales entre programas	<p>B1. Un valor cercano al 100% refleja además del cumplimiento del programa de evaluación del ejercicio, el que cada evaluación se haya hecho de acuerdo a los TdR emitidos.</p> <p>B2. Un valor cercano al 100% significa que los programas evaluados llevan a cabo el proceso de definición de ASM en tiempo</p> <p>B3. Un valor cercano al 100% significa que las evaluaciones son difundidas externamente</p>	<p>C1. Un número cercano a 0 significa que los ASM asumidos por los programas evaluados responden a criterios de relevancia y no solo de factibilidad</p> <p>C2. Un número cercano al 100% refleja que los programas dan seguimiento a los ASM asumidos</p> <p>C3. Un número cercano al 100% significa que los ASM reportados como terminados efectivamente generaron los cambios esperados en los programas-</p> <p>C4. Un valor cercano a 100% representa que los productos de la evaluación generan son utilizados en los procesos de planeación de los programas.</p>

Además, se recomiendan los siguientes indicadores adicionales para medir algunos de los atributos de los procesos del Macroproceso de planeación:

A. Indicadores adicionales para el proceso de Planeación

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de observaciones realizadas por la DGPOP para la corrección de las MIR estatales	(número de observaciones a atender en las MIR estatales realizadas por la DGPOP/ número total de MIR)*100	El número de correcciones de los productos entregados sirve como parámetro en lo referente a la eficacia en el desarrollo de los entregables. Valores cercanos a 0 indican que el proceso es eficaz en el desarrollo de sus actividades, mientras que valores lejanos indican lo contrario.
Promedio de observaciones realizadas por la DGPOP para la corrección de las FID	(número de observaciones a atender en las FID realizadas por la DGPOP/ número total de FID)*100	
Promedio de observaciones realizadas por la SHCP para la corrección de las MIR estatales	(número de observaciones a atender en las MIR estatales realizadas por la SHCP/ número total de MIR)*100	
Promedio de observaciones realizadas por la SHCP para la corrección de las FID	(número de observaciones a atender en las FID realizadas por la SHCP/ número total de FID)*100	
Promedio de aperturas extraordinarias para el registro de avances	(número de solicitud de aperturas extraordinarias del sistema PASH para el registro de avances de las MIR o FID/número total de MIR o FID entregadas)*100	La sistematización del Proceso exige que éste se realice en los tiempos programados, el hecho de solicitar una apertura extraordinaria del sistema indica que no fue presentado el entregable dentro del tiempo estipulado en la normatividad aplicable. Valores cercanos a 0 indican que el proceso es oportuno, mientras que valores lejanos indican lo contrario.

B. Indicadores adicionales para el Proceso de Monitoreo

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Tiempo promedio para la validación de información en el monitoreo institucional	tiempo ocurrido entre la solicitud de información a la UR correspondiente y la validación de la información que	El tiempo promedio necesario para la validación de la información presentada en el monitoreo institucional sirve

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
	ésta entrega al CAS/número total de validación realizadas por el CAS	como parámetro medir la eficacia de las actividades del Proceso; valores cercanos a 0 indican que éste se desarrolla de manera rápida y ágil, mientras que valores lejanos al 0 indican lo contrario.
Promedio de indicadores de incumplimiento	(número de parámetros de semaforización catalogados en un rango de incumplimiento/número total de programas sujetos al parámetro de semaforización)*100	El número promedio de indicadores con un rango de incumplimiento sirve para medir el desempeño de los programas sustantivos a cargo de la SAGARPA. A mayor valor, mayor número de programas no cumplen con los objetivos deseados, siendo el efecto contrario con valores menores.
Promedio de validaciones de información realizadas por la DGPOP de la información presentada por la DGPE	(número de comentarios a atender realizados por la DGPOP en la información sobre el desempeño de los programas sustantivos/número total de envío de información sobre el desempeño de los programas sustantivos enviado por la DGPE)*100	El número promedio de correcciones realizadas previo a la validación de la información presentada indica el grado de eficacia en el desempeño de las UR o dependencia a cargo.
Promedio de correcciones realizadas por la SHCP	(número de recomendaciones a atender emitidos por la SHCP en los avances de indicadores de desempeño/número total de actualizaciones de avances de indicadores de desempeño presentados por la DGPOP)*100	Valores cercanos a 0 indican que el proceso de desarrolla de manera rápida y eficiente, mientras que valores lejanos a 0 indican lo contrario
Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para el registro de avances de la MIR por parte de las UR	(número de días de atraso a partir de la fecha programada para el registro de avances de la MIR/número de fechas en las que se registran los avances de la MIR por parte de las UR)*100	Valores cercanos a 0 indican que las actividades necesarias para la entrega de los productos del Macroproceso se realizan en tiempo y forma, mientras que valores lejanos a 0 indican que dichas actividades se realizan con retraso en sus tiempos.
Promedio de días de retraso a partir de la fecha programada para	(número de días de atraso a partir de la fecha programada para el registro de avances de la MIR/número de	

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
el registro de avances de la MIR por parte de la DGPOP	fechas en las que se registran los avances de la MIR por parte de la DGPOP)*100	
Promedio de días de retraso para la revisión de informes y emisión de recomendaciones por parte de la SHCP	(número de días de retraso para la revisión de informes y emisión de recomendaciones por parte de la SHCP	
Promedio de días de retraso para la atención de recomendaciones por parte del DGPOP	(número de días de retraso para la presentación de las recomendaciones atendidas por la DGPOP/número de recomendaciones emitidas por la SHCP)*100	
Aperturas extraordinarias del sistema para el registro de las Matrices de Indicadores para Resultados 2018	(número de aperturas extraordinarias solicitadas para el registro de las Matrices de Indicadores para Resultados 2018/número total de MIR 2018)*100	Valores cercanos a 0 indican que las actividades realizadas durante el proceso de Monitoreo son suficiente para la correcta entrega de los entregables finales del Proceso, por lo que los recursos son suficientes para ello. Mientras que valores lejanos a 0 indican que se requiere de mayor cantidad de recurso, ya sea humano, material o monetario, pues que los productos se entregan con tiempos de retraso.
Promedio de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para la del Compendio Estadístico 2018	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha de entrega del Compendio Estadístico Final 2018/número total de compendios estadísticos entregados)*100	
Promedio de días de atraso para la entrega de matrices ejecutivas estatales 2018 a la SHCP, SFP y CONEVAL	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha de matrices ejecutivas estatales 2018/número total matrices ejecutivas estatales entregadas a la SHCP, SFP y CONEVAL)*100	

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
		productos se entregan con tiempos de retraso.
Promedio del cumplimiento de los ASM registrados	(número de ASM cumplidos en su totalidad/número de ASM registrados para el mejoramiento de los programas sustantivos)*100	Valores cercanos a 1 indican que el Proceso de Monitoreo es pertinente ya que la información proporcionada funge en el mejoramiento de los programas, y a su vez, éste desarrolla de manera correcta como requerimiento necesario para el cumplimiento de los ASM.

C. Indicadores adicionales para el Proceso de Evaluación

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Promedio de días de retraso para el cierre definitivo de indicadores de las matrices del ejercicio anterior	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para el cierre definitivo de los indicadores de las matrices del ejercicio anterior/número total de matrices del ejercicio anterior)*100	El Proceso de evaluación será eficaz en medida de que provea las condiciones necesarias para la evaluación y monitoreo de los programas sustanciales de la SAGARPA en el ejercicio fiscal en curso; valores cercanos a 0 indican que estas actividades se realizan de manera adecuada, mientras que valores lejanos de 0 indican lo contrario.
Promedio de días de retraso para el registro del Compendio Estadístico Final del ejercicio anterior	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para el registro del Compendio Estadístico Final del ejercicio anterior/número total de Compendios estadísticos Finales del ejercicio anterior)*100	
Promedio de días de retraso para la entrega del documento institucional para la atención de los ASM institucionales	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para la entrega del documento institucional para la atención de los ASM institucionales/número total de documentos institucionales para la atención de los ASM entregados)*100	El Proceso de evaluación será eficaz en medida de que provea las condiciones necesarias para la evaluación y monitoreo de los programas sustanciales de la SAGARPA en el ejercicio fiscal en curso; valores cercanos a 0 indican que estas actividades se realizan de manera adecuada, mientras que valores lejanos de 0 indican lo contrario.
Promedio de días de atraso en la entrega de los Informes de	(número de días de retraso con respecto a la fecha estipulada de entrega para los Informes de Evaluación y/o Compendio de Indicadores	Valores cercanos a 0 indican que éstos entregables se entregan de manera oportuna,

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
Evaluación y/o Compendios de Indicadores de Gestión y Resultados	de Resultados/ número total de Informes de Evaluación y/o Compendio de Indicadores de Resultados)*100	mientras que valores lejanos de 0 indican que éstos sufren de retrasos.
Promedio de días de atraso en el envío de los reportes trimestrales de avance financiero por concepto de gasto erogado por el CTEE	(número de días de retraso con respecto a la fecha estipulada de entrega para el envío de los reportes trimestrales de avance financiero por concepto de gasto erogado por el CTEE/número total de reportes trimestrales de avance financiero por concepto de gasto)*100	
Promedio de días de retraso en el registro de los ASM en el Sistema	(número de días de retraso con respecto a la fecha estipulada para el registro de los ASM en el sistema/número total de ASM registrados en el sistema)*100	Valores cercanos a 0 indican que dicha actividad se realiza de manera oportuna y en tiempo, mientras que valores lejanos de 0 indican que el registro de los ASM sufre retrasos en su desarrollo
Promedio de días de retraso para el registro del Compendio Estadístico Final 2018	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para el registro del Compendio Estadístico Final 2018/número total de Compendios estadísticos Finales 2018)*100	
Promedio de días de retraso para la entrega del Informe Final de Monitoreo y Evaluación de las evaluaciones realizadas en el ejercicio fiscal en curso a nivel central y estatal	(número de días de retraso de acuerdo a la fecha estipulada para la entrega del Informe Final de las evaluaciones realizadas en el ejercicio fiscal en curso a nivel central y estatal/número total de evaluaciones realizadas a nivel central y estatal)*100	Valores cercanos a 0 indican que el Proceso entrega sus productos de manera acorde a los tiempos programados, los cuales sirven para la detección de los ASM de los programas
Promedio de evaluaciones del PAE realizadas	Número de evaluaciones del PAE realizadas/número total de evaluaciones estipuladas en el PAE	Las actividades del Proceso fueron suficientes, así como en recursos tanto materiales como humanos, en medida de que logren realizarse las evaluaciones estipuladas en el PAE. Valores cercanos a 1 indican que el proceso fue suficiente para la realización de

Indicador Propuesto	Método de Cálculo	Justificación del Indicador
		sus objetivos, mientras que valores cercanos a 0 indican lo contrario.
Promedio del cumplimiento de los ASM derivados de las evaluaciones externas	(número de ASM cumplidos resultantes de las evaluaciones externas realizadas tanto a nivel central como estatal/número total de ASM derivados de las evaluaciones externas realizadas tanto a nivel central como estatal)*100	Porcentaje de los ASM cumplidos con respecto a los propuestos derivados de las evaluaciones externas. Valores cercanos a 1 indican que el proceso es pertinente y funge para la mejora de los programas, y que los resultados derivados de las evaluaciones son utilizados para dicho proceso. Valores cercanos a 0 indican lo contrario.
Promedio del cumplimiento de los ASM elegidos	(número de ASM cumplidos para el mejoramiento de los programas/número total de ASM elegidos para el mejoramiento de los programas)*100	Porcentaje de los ASM cumplidos con respecto a los elegidos resultantes de las evaluaciones externas. Valores cercanos a 1 indican que el Proceso fue pertinente para la mejora de los programas sustantivos de la SAGARPA, y a su vez, logra el cumplimiento de sus objetivos. Valores cercanos a 0 indican lo contrario.

Anexo X. Estudios de Caso

A partir de lo establecido en el apartado III.4 Diseño metodológico del trabajo de campo, de los Términos de Referencia, el presente anexo no aplica para la Evaluación de Procesos del Pp P001. El último párrafo del inciso establece, lo siguiente, “En el diseño muestral, el equipo evaluador deberá señalar los funcionarios del Pp P001 o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos”

Debido a lo anterior, no se realizaron estudios de caso⁴¹ los cuales se llevan a cabo durante las visitas a campo consideradas en la Evaluación, y se profundiza en algún caso particular; sin embargo, la Evaluación de Procesos del Pp P001 se realizó a partir de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental o de gabinete y entrevistas semiestructuradas. Asimismo, cabe señalar que la estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador fue revisada y validada por la Dirección General de Planeación y Evaluación de la SAGARPA.

⁴¹ Los estudios de caso son estudios que utilizan procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. (Hernández, Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, Lucio, 2006)

Anexo XI. Bitácora de Trabajo

El trabajo de evaluación inició el lunes 13 de agosto mediante una entrevista semiestructurada en la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación. Se entrevistó a personal relacionado al proceso de planeación y evaluación referente a los programas sustantivos del Pp P001; dicha entrevista se realizó con el fin de obtener un diagnóstico inicial sobre el proceso de gestión del Programa presupuestario P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria. Posteriormente, con el mismo objetivo, se entrevistó al área central de la Dirección General de Programación y Presupuesto el miércoles 17 de agosto. Ambas entrevistas, sumado a un análisis de gabinete, permitieron la obtención de un panorama sobre los procesos, áreas y puestos involucrados en la operación del Pp P001, y con ello, se identificó, definió y planeó los procesos de manera objetiva conforme a los lineamientos normativos que cimientan el programa presupuestario.

A partir del trabajo de gabinete y entrevistas iniciales realizadas, se identificaron dos macroprocesos que integran la operación del Pp P001. Y en base a ello, se reconocieron a los actores relevantes que participan en ellos, siendo éstos los siguientes:

Macroproceso de Planeación:

SAGARPA

- i.** Dirección General de Planeación y Evaluación
 - Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación de Programas
 - Dirección de Diagnóstico y Evaluación de Proyectos
 - Dirección de Estudios Económicos Agropecuarios y Pesqueros
- ii.** Servidores públicos de las UR centrales seleccionados encargados de la planeación
- iii.** Coordinadores estatales de Evaluación
- iv.** Subdelegados estatales de Planeación

Macroproceso de Administración:

- i.** Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas
 - Subdirección de Análisis e Información
 - Departamento de Control de Gestión del Presupuesto
- ii.** Directores, subdirectores y/o jefes de departamento de las UR centrales encargados de la gestión administrativa.
- iii.** Subdelegación y/o jefes de Programas de las Delegaciones

SHCP

i. Dirección General de Programación y Presupuesto

El levantamiento de información se estructuró para realizarse por Macroproceso y por niveles (entrevistas semiestructuradas a nivel Federal y entrevistas semiestructuradas a nivel Delegacional); las delegaciones asignadas para la aplicación del trabajo de campo se definieron en base a los TdR, y debido a la participación de cada uno en el capítulo de Servicios Personales del ejercicio 2017. La siguiente tabla muestra las delegaciones elegidas con sus respectivos porcentajes:

Delegación	Macroproceso de administración	Macroproceso de planeación	Participación
Ciudad de México	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	1.00%
Estado de México	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	3.37%
Hidalgo	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	2.46%
Puebla	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	3.38%
Querétaro	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	1.14%
Tlaxcala	Subdelegación Administrativa	Subdelegación de Planeación	1.57%

Delegación	Macroproceso de administración	Macroproceso de planeación	Participación
		Coordinador Estatal del Comité Técnico Estatal de Evaluación	

Para el trabajo de campo a nivel central se contempló también a la Dirección General de Fomento a la Agricultura para el Macroproceso de administración y al Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) para el Macroproceso de planeación; ésta última pese a no recibir recursos del Programa P001, si tiene actividad del tipo “P”. Previo al inicio del trabajo de campo con las UR seleccionadas, nuevamente se tuvo una reunión con la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación con el motivo de mostrar la dinámica a utilizar para el desarrollo de la evaluación, así como el cronograma de las entrevistas con las UR seleccionadas, siendo esta reunión el día 3 de septiembre.

En cada delegación, se aplicaron 3 entrevistas por separado, y dependiendo del actor entrevistado fue el instrumento utilizado. La siguiente tabla describe los instrumentos utilizados por actor en las diferentes delegaciones de la SAGARPA; los instrumentos se explican a detalle en el Anexo XII. Base de Datos.

Dependencia o Estado	Instrumento	Aplicación
Tlaxcala	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación
Puebla	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación
Hidalgo	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación
Querétaro	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación
Ciudad de México	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación
Estado de México	Instrumento 2	Subdelegación de Planeación
	Instrumento 3	Subdelegación administrativa
	Instrumento 4	Comité Técnico Estatal de Evaluación

Dependencia o Estado	Instrumento	Aplicación
Dirección General de Planeación y Evaluación	Instrumento 1	Área central
Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas	Instrumento 2	Área central
SENASICA	Instrumento 2	Unidad de Coordinación y Enlace
	Instrumento 3	Dirección de Finanzas
Dirección General de Fomento a la Agricultura	Instrumento 3	Área central

La primera entrevista de trabajo de campo tuvo lugar el 13 de septiembre en la Delegación de la SAGARPA en el estado de Tlaxcala, realizándose con la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural y la Subdelegación administrativa en compañía con un representante de la Unidad de recursos financieros, materiales y servicios. El representante del Comité Técnico Estatal de Evaluación no pudo presentarse de manera presencial, sin embargo, éste envió sus respuestas de la batería de preguntas correspondientes vía correo electrónico posteriormente. El mismo día, de manera paralela tuvo lugar la entrevista correspondiente con el representante con la Dirección General de Fomento a la Agricultura en la Delegación de la SAGARPA en la Ciudad de México.

Las entrevistas continuaron el día 14 de septiembre con la Delegación de la SAGARPA en el estado de Puebla, entrevistándose de igual manera a representantes de la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural, la Subdelegación administrativa y el Comité Estatal Técnico de Evaluación. De manera paralela, pero en la Ciudad de México, el mismo día se realizó la entrevista correspondiente con la Unidad de Coordinación y Enlace de SENASICA. Los días 17, 18, 19 y 20 de septiembre se realizaron las entrevistas en las Delegaciones de SAGARPA en los estados de Querétaro, Hidalgo, Ciudad de México y Estado de México respectivamente; en todas las delegaciones antes mencionadas las entrevistas tuvieron lugar con representantes de la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural, el Comité Estatal Técnico de Evaluación y la Subdelegación administrativa.

De manera complementaria, y con una batería de preguntas diferente a la usada con las Delegaciones mencionadas anteriormente, los días 20 y 27 de septiembre se realizaron tres entrevistas con la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación y a la Subsecretaría de Agricultura con sede en la Ciudad de México; dichas entrevistas fueron hechas con el

objeto de responder a dudas específicas que surgieron durante el desarrollo de la evaluación sobre el proceso de planeación, evaluación y monitoreo del Macroproceso de Planeación. De igual manera, y con el mismo propósito, pero esta vez referente al Macroproceso de Administración, el 8 de octubre se realizó la última entrevista de trabajo de campo a la Dirección General de Programación y Presupuesto. En total, se entrevistaron cerca de treinta y un actores a través de veintitrés 23 entrevistas.

Entre las problemáticas que el equipo evaluador enfrentó para llevar a cabo el trabajo de campo, la más severa fue la disponibilidad de horarios, ya que, en aquellas entrevistas realizadas en los estados aledaños a la Ciudad de México, se necesitaba contar con representantes de la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural, del Comité Técnico Estatal de Evaluación y de la Subdelegación administrativa disponibles para ser entrevistados en el mismo día. A su vez, se detectó una falta de disposición en algunos actores debido a su percepción de las entrevistas y la evaluación en general como una auditoría debido a la naturaleza del programa puesto que involucra temas financieros y del uso de recursos. Otras problemáticas se derivaron de la toma de instalaciones de la SAGARPA en la Ciudad de México por demandas de campesinos en reiteradas ocasiones, dificultando el arranque del trabajo de campo, así como la calendarización de las entrevistas complementarias en las oficinas centrales.

A pesar de estas problemáticas, nunca se puso en riesgo la evaluación del proceso gracias a las acciones que se llevaron a cabo como era el apego al cronograma a través de la división de trabajo entre el equipo evaluador y el correcto diseño y adaptación continua de los instrumentos, y a su vez, debido al uso de las nuevas tecnologías de información que permitieron del envío de información de manera rápida y eficaz, así como de aplicación de entrevistas de manera remota. Debido a que la información que se obtuviera en estas entrevistas, tanto cara a cara como de manera virtual, era de vital importancia, siempre se procuró la claridad, amabilidad y atención hacia los actores entrevistados.

Anexo XII. Bases de datos

En el archivo anexo base_entrevistas.xlsx se incluye la base de datos generada a partir de la aplicación de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo. En este archivo se sintetizan las entrevistas realizadas y se plasman trescientas ochenta preguntas correspondientes a los dos Macroprocesos identificados, con sus respectivos procesos, en la evaluación. Doscientas veinticuatro preguntas fueron abiertas de tipo cualitativas, noventa y cinco fueron cerradas, mientras que las sesenta y unas preguntas restantes fueron de tipo *Likert*⁴², las cuales fueron valorativas en una escala del 0 al 5.

Instrumentos empleados en el Macroproceso Administrativo

En lo referente al Macroproceso Administrativo se utilizaron dos instrumentos, siendo éstos el tres y el cinco. El instrumento tres fue aplicado a las subdelegaciones administrativas de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Querétaro, Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México, la Dirección de Finanzas de SENASICA y la Dirección General de Fomento a la Agricultura; éste se compone de veintiséis preguntas abiertas del tipo cualitativas, veintisiete cerradas y catorce del tipo *Likert*. Por su lado, el instrumento cinco fue aplicado a la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas, y éste consta de cincuenta y una preguntas abiertas de tipo cualitativas, tres cerradas y ocho de tipo *Likert*.

Instrumentos empleados en el Macroproceso Administrativo

Instrumento	Tipo de Instrumento	Aplicación
Instrumento 3	Entrevista semiestructurada	Proceso de Programación
		Proceso de Distribución
		Proceso de Ejecución
Instrumento 5	Entrevista semiestructurada	Proceso de Programación y Presupuestación
		Proceso de Control

⁴² La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, inspirada probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Charles Spearman, quien construyó un método sencillo por la simplicidad de su elaboración y aplicación. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

Instrumentos empleados en el Macroproceso de Planeación

En lo referente al Macroproceso Planeación se utilizaron tres instrumentos, siendo éstos el uno, el dos y el cuatro. El instrumento uno fue aplicado a la Dirección General de Planeación, y éste se compone de sesenta y una preguntas abiertas del tipo cualitativas, veintidós cerradas y quince del tipo *Likert*. En lo referente al instrumento 2, éste fue aplicado a la subdelegación de planeación de la SEAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Querétaro, Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México y la Unidad de Coordinación y Enlace de la SENASICA; éste consta de treinta y cuatro preguntas abiertas de tipo cualitativas, quince cerradas y diez de tipo *Likert*. Por último, el instrumento cuatro fue aplicado al Comité Técnico Estatal de Evaluación del Estado de México, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Puebla y la Ciudad de México; éste consta de cincuenta y una preguntas abiertas de tipo cualitativas, treinta y seis cerradas, y veintiún de tipo *Likert*.

Instrumentos empleados en el Macroproceso de Planeación

Instrumento	Tipo de Instrumento	Aplicación
Instrumento 1	Entrevista semiestructurada	Proceso de Planeación
		Proceso de Monitoreo
		Proceso de Evaluación
Instrumento 2	Entrevista semiestructura	Proceso de Planeación
		Proceso de Monitoreo
		Proceso de Evaluación
Instrumento 4	Entrevista semiestructura	Proceso de Planeación
		Proceso de Monitoreo
		Proceso de Evaluación

La base de datos se compone a través de diferentes pestañas, las cuales clasifican el tipo de instrumento utilizado con base a los dos Macroprocesos identificados en la evaluación. La siguiente tabla describe las pestañas mencionadas, en el orden en que aparecen en el archivo *base_entrevistas.xlsx*.

Pestañas de la base de datos

No. de pestaña	Nombre	Descripción
Pestaña #01	Índice	Describe el tipo de entrevista aplicada por instrumento, así como a los actores entrevistados señalando el Macroproceso al que pertenece su participación.
Pestaña #02	I1 Proceso de Planeación	Entrevista semiestructurada aplicada a la DGPE. La batería consta de treinta y seis preguntas relacionadas al Proceso de Planeación del Macroproceso de Planeación. Dieciocho de las preguntas corresponden a la planeación a nivel institucional, siendo nueve abiertas de tipo cualitativas, seis son cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> antes mencionado. Las dieciocho restantes corresponden a la planeación de las UR por programa o componente, siendo nueve abiertas del tipo cualitativas, seis son cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> . La batería fue aplicada a dos actores mediante dos entrevistas.
Pestaña #03	I1 Proceso de Monitoreo	Entrevista semiestructurada aplicada a la DGPE. La batería consta de veintitrés preguntas relacionadas al Proceso de Monitoreo del Macroproceso de Planeación. Seis de las preguntas corresponden a la planeación a nivel institucional, siendo las seis abiertas del tipo cualitativas. Las diecisiete restantes corresponden a la planeación de las UR por programa o componente, siendo once abiertas del tipo cualitativas, tres son cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> . La batería fue aplicada a dos actores mediante dos entrevistas.
Pestaña #04	I1 Proceso de Evaluación	Entrevista semiestructurada aplicada a la DGPE. La batería consta de treinta y nueve preguntas relacionadas al Proceso de Evaluación del Macroproceso de Planeación. Cinco de las preguntas corresponden a la planeación a nivel institucional, siendo las cinco abiertas del tipo cualitativas. Las treinta y cuatro restantes corresponden a la planeación de las UR por programa o componente, siendo diecisiete abiertas del tipo cualitativas, seis son cerradas y seis del tipo <i>Likert</i> . La batería fue aplicada a dos actores. Las cinco preguntas restantes son complementarias para ambos niveles; el instrumento fue aplicado a dos actores mediante dos entrevistas.
Pestaña #05	I2 Proceso de Planeación	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación de Planeación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, y a la Unidad de Coordinación y Enlace de la SENASICA. La batería consta de veintisiete preguntas relacionadas al Proceso de Planeación del Macroproceso de Planeación. Veintidós de las preguntas corresponden a la planeación a nivel institucional, siendo diez abiertas del tipo cualitativas, ocho cerradas y tres del

No. de pestaña	Nombre	Descripción
		tipo <i>Likert</i> . Las cinco restantes corresponden a la planeación de las UR por programa o componente, siendo tres abiertas del tipo cualitativas, una es cerrada y una del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a nueve actores mediante siete entrevistas.
Pestaña #06	I2 Proceso de Monitoreo	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación de Planeación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, y a la Unidad de Coordinación y Enlace de la SENASICA. La batería consta de diecisiete preguntas relacionadas al Proceso de Monitoreo del Macroproceso de Planeación, siendo once abiertas del tipo cualitativo, tres cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a nueve actores mediante siete entrevistas.
Pestaña #07	I2 Proceso de Evaluación	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación de Planeación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, y a la Unidad de Coordinación y Enlace de la SENASICA. La batería consta de dieciséis preguntas relacionadas al Proceso de evaluación del Macroproceso de Planeación, siendo diez abiertas del tipo cualitativo, tres cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a nueve actores mediante siete entrevistas.
Pestaña #08	I3 Proceso de Programación	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación Administrativa de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, la Dirección de Finanzas de la SENASICA y a la Dirección General de Fomento a la Agricultura. La batería consta de veintisiete preguntas relacionadas al Proceso de Programación y Presupuesto del Macroproceso Administrativo, siendo once abiertas del tipo cualitativo, once cerradas y cinco del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a quince actores mediante nueve entrevistas.
Pestaña #09	I3 Proceso de Distribución	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación Administrativa de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, la Dirección de Finanzas de la SENASICA y a la Dirección General de Fomento a la Agricultura. La batería consta de veintiuno preguntas relacionadas al Proceso de Distribución y Ejecución del Macroproceso Administrativo, siendo siete abiertas del tipo cualitativo, nueve cerradas y cinco del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a quince actores mediante nueve entrevistas.

No. de pestaña	Nombre	Descripción
Pestaña #10	I3 Proceso de Ejecución	Entrevista semiestructurada aplicada a la Subdelegación Administrativa de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México, la Dirección de Finanzas de la SENASICA y a la Dirección General de Fomento a la Agricultura. La batería consta de diecinueve preguntas relacionadas al Proceso de Distribución y Ejecución del Macroproceso Administrativo, siendo ocho abiertas del tipo cualitativo, siete cerradas y cuatro del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado a quince actores mediante nueve entrevistas.
Pestaña #11	I4 Proceso de Planeación	Entrevista semiestructurada aplicada al Comité Técnico Estatal de Evaluación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México. La batería consta de treinta y cinco preguntas relacionadas al Proceso de Planeación del Macroproceso de Planeación. Veintinueve preguntas corresponden al ámbito estatal siendo trece abiertas del tipo cualitativo, nueve cerradas y siete del tipo <i>Likert</i> . Las seis restantes corresponden al nivel institucional siendo 4 abiertas del tipo cualitativas y dos cerradas. El instrumento fue aplicado seis actores mediante seis entrevistas.
Pestaña #12	I4 Proceso de Monitoreo	Entrevista semiestructurada aplicada al Comité Técnico Estatal de Evaluación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México. La batería consta de veintiocho preguntas relacionadas al Proceso de Monitoreo del Macroproceso de Planeación, siendo quince abiertas del tipo cualitativo, seis cerradas y siete del tipo <i>Likert</i> . El instrumento fue aplicado seis actores mediante seis entrevistas.
Pestaña #13	I4 Proceso de evaluación	Entrevista semiestructurada aplicada al Comité Técnico Estatal de Evaluación de las Delegaciones de la SAGARPA en el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Querétaro, Tlaxcala y Ciudad de México. La batería consta de veinticinco preguntas relacionadas al Proceso de Evaluación del Macroproceso de Planeación. Veintiún preguntas corresponden a la planeación a nivel estatal, siendo trece abiertas del tipo cualitativo, cinco cerradas y tres del tipo <i>Likert</i> . De manera complementario se incluyen cuatro preguntas relacionadas a la capacitación de las UR para el Proceso de Evaluación, siendo una abierta del tipo cualitativo y 3 cerradas. El instrumento fue aplicado a seis actores a través de seis entrevistas.
Pestaña #14	I5 DGPPF SHCP- SAGARPA	Entrevista semiestructurada aplicada a la DGPPF. La batería consta de veinte preguntas relacionadas al Macroproceso Administrativo. Catorce son abiertas del tipo cualitativo, dos son

No. de pestaña	Nombre	Descripción
		cerradas y cuatro del tipo <i>Likert</i> . La batería fue aplicada a dos actores mediante una entrevista.
Pestaña #15	I5 SAGARPA-UR	Entrevista semiestructurada aplicada a la DGPPF. La batería consta de cuarenta y dos preguntas relacionadas al Macroproceso Administrativo. Treinta y siete son abiertas del tipo cualitativo, una es cerrada y cuatro del tipo <i>Likert</i> . La batería fue aplicada a dos actores mediante una entrevista.
Pestaña #16	Anexo 1	Entrevista de diagnóstico aplicada a la DGPE, la cual consta de 12 preguntas abiertas del tipo cualitativo. La entrevista se aplicó a un actor.
Pestaña #17	Anexo 2	Entrevista de diagnóstico aplicada a la DGPPF, la cual consta de 12 preguntas abiertas del tipo cualitativo. La entrevista fue aplicada a dos actores.
Pestaña #18	Comentarios	Comentarios adicionales recabados por los actores durante las entrevistas; incluye a todos los actores participantes en los instrumentos antes mencionados.

En la base de datos se sistematiza toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y sustenta el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de esta evaluación.

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información

I. Macroproceso de Apoyo Administrativo

Instrumento 1	Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada
Aplicación: Dirección General de Programación y Presupuesto de SHCP.	
Procesos: Planeación, Programación, Presupuestación, Distribución y Control.	
Objetivo: Conocer los procesos que se llevan a cabo para definir el presupuesto de SAGARPA, así como de los mecanismos de seguimiento y control.	

Preguntas Generales

1. ¿Cómo realizan la planeación presupuestal para la distribución de recursos a SAGARPA?
2. Elaboran el anteproyecto de presupuesto de SAGARPA considerando:
 - a) Se define por los techos presupuestales establecidos
 - b) Propuesta de SAGARPA
 - c) Exigencias sociales
 - d) Inerciales
 - e) Otro
3. ¿Puede SAGARPA sugerir cambios en el presupuesto asignado?
4. ¿Puede SAGARPA sugerir cambios en la distribución de su presupuesto entre las UR?
5. ¿A través de qué medios SHCP le comunica a SAGARPA el anteproyecto de presupuesto?
6. ¿Qué sistemas utilizan para el manejo de presupuesto con SAGARPA?
7. Una vez aprobado el presupuesto, ¿Alguna área de la SHCP supervisa su aplicación?
8. ¿Tienen indicadores de eficiencia y eficacia en el ejercicio del presupuesto?
9. ¿Manejan otros indicadores a reserva de los que se incluyen en la MIR?
10. ¿En qué y cómo mejoraría el proceso?
11. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
12. Considera que este proceso (SHCP-SAGARPA), ¿se realiza en los tiempos programados?
13. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.
14. ¿Considera que los resultados del proceso son suficientes para el logro de sus objetivos?
15. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que los resultados del proceso permitieron alcanzar los objetivos y cero es que no se alcanzaron los objetivos.
16. ¿El proceso es adecuado para la mejor gestión del Pp?
17. Valore el proceso, cero a 5, donde 5 es que el proceso ayuda a la gestión del Pp y cero no contribuye a la gestión del Pp.

Instrumento 2	Tipo de instrumento: Entrevista a profundidad
Aplicación: Dirección General de Programación Presupuesto y Finanzas (DGPPF), Subdirección de análisis e información y Departamento de Control y de Gestión del Presupuesto, de SAGARPA. La DGPP de la SHCP.	
Procesos: Programación, Presupuestación, Distribución y Ejecución, Monitoreo y Control.	
Objetivo Conocer a profundidad cómo interactúa la DGPPF de SAGARPA con: <ul style="list-style-type: none"> a) la DGPP de la SHCP y b) con las UR de SAGARPA para realizar las actividades de programación presupuestal, distribución, y validación de los recursos del Pp001	

Preguntas Generales

- ¿El Programa se encuentra en la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas (DGPPF)? ya que no aparece en el Manual de Organización de la DGPPF
- El Programa tiene como actividad prioritaria la correcta asignación de los recursos correspondientes a las 67 UR de SAGARPA, ¿Qué relación guarda con el objetivo y funciones de la Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto?

Operación del Programa

Para realizar la evaluación es necesario la elaboración de diagramas y descripción de los macroprocesos y en su caso procesos y subprocesos, utilizando como referencia la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública debiendo considerar las siguientes directrices generales:

- ✓ Para cada macroproceso, proceso y subproceso, debe realizarse una descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que intervienen.
- ✓ Límites de cada macroproceso, proceso y subproceso, así como su articulación con otros.
- ✓ Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada macroproceso, proceso y subproceso.

Control

19. ¿Qué áreas intervienen en el seguimiento y control? ¿Quién valida este seguimiento?
20. ¿Se realiza rendición de cuentas? ¿Qué área la realiza, como se socializa la misma?

b) Proceso_ SAGARPA (Dirección General Adjunta de Programación y Presupuesto / Subdirección de Análisis e Información) – UR

21. ¿Cuánto tiempo tienen las UR para definir su Estructura Programática y enviarla de regreso a la DGPPF?
22. ¿Cuándo se integra la propuesta de Estructura Programática?
23. Una vez aprobada, ¿Cómo comunica la DGPPF la EP a las UR?
24. ¿Quién aprueba la propuesta de Estructura Programática del Pp P001? ¿Cómo se entera la DGPPF que ha sido aprobada?
25. ¿Qué área central envía a las UR el techo presupuestal para realizar el anteproyecto de presupuesto?
26. El envío del techo presupuestal es por sistema o ¿genera algún tipo de documentación?
27. ¿Qué actores intervienen? ¿Qué sistemas informáticos intervienen?
28. ¿A qué área de las UR se envía el techo presupuestal?
29. ¿Cuánto tiempo tienen la UR para enviar el anteproyecto del PEF?
30. ¿Cómo se lleva a cabo la presupuestación del capítulo 1000 del Pp P001 en el que no participan las UR?
31. ¿Cómo se decide la presupuestación del capítulo 1000?
32. ¿En qué fecha se realiza la integración del PPEF?
33. Una vez que el PPEF es aprobado, ¿En qué fecha se calendariza?
34. ¿Cuándo se integra el PPEF calendarizado?
35. Cuando la UR solicita modificaciones, ¿en qué periodo debe hacerlo? ¿debe hacerlo en sistema, formato, oficio u otro?
36. En su caso, ¿quién realiza las modificaciones presupuestales?
37. ¿Qué área consulta a la SHCP si las modificaciones presupuestales son correctas?
38. ¿Qué área envía a la SHCP el anteproyecto de presupuesto definitivo para su validación?
39. ¿Qué área recibe de la SHCP el presupuesto aprobado?
40. ¿Qué área comunica a las UR el presupuesto correspondiente?

41. ¿Qué área recibe por parte de las UR el calendario de ministraciones?
42. ¿Cómo envía la UR el calendario de ministraciones? ¿En un sistema, oficio, correo electrónico u otro?
43. ¿Qué área le envía este calendario de ministraciones a la SHCP?
44. ¿Qué área en la SHCP recibe este calendario de ministraciones?
45. ¿Qué área de SAGARPA dispersa los recursos a las UR?
46. ¿Quién valida la salida de recursos?
47. ¿De estos procesos se generan archivos?
 - a) Físicos / papel
 - b) Digitales
 - c) En sistema
48. ¿Qué mecanismos tienen para conocer el grado de satisfacción de las UR con el proceso?
49. ¿Cómo y en qué periodo se realiza la recolección/integración de la información contable y presupuestaria para el Informe de la Cuenta Pública? ¿Se realiza en Sistema? ¿Se cuenta con guías o manuales de operación?
50. ¿Cómo y en qué periodo se realiza la recolección/integración de la información contable para otros informes (PND, De Gobierno, ¿etc.)?
51. ¿Para qué se utiliza el análisis de los datos notables de la cuenta pública? ¿Quién lo utiliza? ¿Se ocupan para la planeación del Pp P001?
52. ¿Los procesos se encuentran documentados, estandarizados, sistematizados y difundidos?
53. ¿Tienen manuales y/o procedimientos para control y seguimiento de operaciones y rendición de cuentas?
54. ¿El proceso es eficaz?
55. ¿Cuáles son las principales problemáticas del proceso?
56. ¿En qué y cómo mejoraría el proceso?
57. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
58. Considera que este proceso (SAGARPA-UR), ¿se realiza en los tiempos programados? Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.
59. ¿Considera que los resultados del proceso son suficientes para el logro de sus objetivos? Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que los resultados del proceso permitieron alcanzar los objetivos y cero es que no se alcanzaron los objetivos.
60. ¿El proceso (SAGARPA-UR) es adecuado para la mejor gestión del Pp? Valore el proceso de cero a 5, donde 5 es que el proceso ayuda a la gestión del Pp y cero no contribuye a la gestión del Pp.

Control

61. ¿Qué áreas intervienen en el seguimiento y control? ¿Quién valida este seguimiento?
62. ¿Se realiza rendición de cuentas? ¿Qué área la realiza, como se socializa la misma?

Instrumento 3	Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada
Aplicación: UR Centrales y Subdelegaciones de Administración de SAGARPA en la Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo, Querétaro, Puebla y Tlaxcala.	
Procesos: Programación y Presupuestación, Distribución Ejecución y Control	
Objetivo: Conocer a profundidad de cómo interactúan cada una de las UR con la DGPPF para realizar las actividades de programación presupuestal, distribución, ejecución y validación de los recursos del Pp001	

Anteproyecto de Presupuesto

- **Proceso de Programación**

1. ¿Qué área de esta UR inicia el proceso de interacción con la DGPPF para realizar el anteproyecto de presupuesto? ¿Qué documentación se genera?

- | | |
|---------------------------|---------------|
| a) Área de planeación | c) Ambos |
| b) Área de administración | d) Otra _____ |

Documentación:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| a) Oficios | c) Sistema |
| b) Correo electrónico | d) Otro, ¿Cuál? |

2. De esta interacción con la DGPPF, ¿Se generan expedientes?

- | | | |
|--------------------|--------------|---------------|
| a) Físicos / papel | b) Digitales | c) En sistema |
|--------------------|--------------|---------------|

3. ¿Qué sistemas informáticos utilizan?

4. ¿Qué área determina la distribución del presupuesto en esta UR?

5. ¿Cómo se determina la distribución del presupuesto?

- | | |
|------------------------------|-----------------|
| a) Planeación de necesidades | c) Inercial |
| b) Demanda social | d) Otro, ¿Cuál? |

6. ¿Qué actores intervienen?

7. ¿Existe diferencia en la manera en que se programan, distribuyen, ejecutan y controlan los recursos al interior de la UR de acuerdo con el capítulo de gasto del que se trate?

8. En caso de modificación en el anteproyecto de presupuesto, ¿qué área lo realiza?

9. ¿Las modificaciones solo se realizan en el sistema?

- a) Sí b) No

Se realizan las modificaciones en:

- i) Otras cuentas presupuestales ii) En Papel
iii) Otro sistema iv) Otro

10. ¿Cómo se realiza la comunicación entre la presente UR y la DGPPF?

- a) Oficios c) Sistema
b) Correo electrónico d) Otro, ¿Cuál?

11. Para esta relación (DGPPF – UR): ¿Se generan expedientes? ¿Intervienen otros procesos internos o externos?

- a) Físicos/papel b) Digitales c) En sistema

12. ¿Qué área de esta UR valida el Anteproyecto de Presupuesto? ¿Qué documentación se genera? ¿Se generan expedientes? Los expedientes son:

- a) Físicos/papel c) En el sistema
b) Electrónicos d) Otro, ¿Cuál?

13. Fuera del Anteproyecto de Presupuesto, ¿se realizan otros registros presupuestales?

- a) No b) Sí ¿Cuáles?

14. Los procesos del Anteproyecto de Presupuesto, ¿se encuentran documentados, estandarizados, sistematizados y difundidos?

- a) Documentados: Sí___ No___
b) Estandarizados: Sí___ No___
c) Sistematizados: Sí___ No___
d) Difundidos: Sí___ No___

15. ¿Tienen manuales y/o procedimientos para control y seguimiento de operaciones y rendición de cuentas del Anteproyecto de Presupuesto?

- a) Sí b) No c) Algunos, especifique

16. ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso es el adecuado? ¿Acorde a lo planificado?

- a) Sí b) No c) Otro. Especifique

17. ¿El proceso es eficaz?

- a) Sí b) No c) Otro. Especifique

18. ¿Cuáles son las principales problemáticas del proceso?
- a) No llega a tiempo el techo presupuestal para definir el anteproyecto de presupuesto
 - b) No está bien definido el techo presupuestal
 - c) Oficinas centrales de SAGARPA no envían a tiempo el techo presupuestal a cada UR
 - d) En esta UR existe procesos que dilatan la definición presupuestal ¿Cuáles?
 - e) Otra ¿Cuál? Especifique
19. ¿En qué y cómo mejoraría el proceso?
20. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
21. Considera que este proceso de programación de recursos, ¿se realiza en los tiempos programados?
22. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.
23. ¿Considera que los resultados del proceso de programación de recursos son suficientes para el logro de sus objetivos?
24. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que los resultados del proceso permitieron alcanzar los objetivos y cero es que no se alcanzaron los objetivos.
25. ¿El proceso de programación es adecuado para la mejor gestión del Pp?
26. Valore el proceso, cero a 5, donde 5 es que el proceso ayuda a la gestión del Pp y cero no contribuye a la gestión del Pp.

Control

27. ¿Qué áreas intervienen en el seguimiento y control? ¿Quién valida este seguimiento?
28. ¿Se realiza rendición de cuentas? ¿Qué área la realiza, como se socializa la misma?

- **Proceso de Distribución**

1. ¿Qué área de SAGARPA le informa a esta UR, el presupuesto aprobado por la SHCP? ¿Cómo le informa?
- a) Oficio
 - b) Correo electrónico
 - c) Sistema
 - d) Otro, especifique
2. ¿Qué documentación se genera? ¿Se generan expedientes? Los expedientes son:
- a) Físicos/papel
 - b) Electrónicos
 - c) En el sistema
 - d) Otro, ¿Cuál?

3. El calendario de ministraciones se realiza por:

- a) Programa
- b) Toda la UR
- c) Por capítulo de gasto
- d) Otro, especifique

¿Quién y cómo valida dicho calendario?

4. ¿Cómo se distribuyen los recursos a esta UR? ¿Quién valida este proceso?

- a) Deposito
- b) Transferencia bancaria a la UR
- c) Transferencia directa a cada P.p.
- d) Transferencia directa al personal, prestadores de servicios, etc., dependiendo del capítulo de gasto.
- e) Otro, especifique

Validación por:

5. ¿Qué sistema utilizan para captar los recursos que envía SAGARPA Central a esta UR?

6. Fuera de la distribución de recursos, ¿se realizan otros registros presupuestales?

- a) No
- b) Sí ¿Cuáles?

7. Los procesos de distribución de Presupuesto, ¿se encuentran documentados, estandarizados, sistematizados y difundidos?

- a) Documentados: Sí___ No___
- b) Estandarizados: Sí___ No___
- c) Sistematizados: Sí___ No___
- d) Difundidos: Sí___ No___

8. ¿Tienen manuales y/o procedimientos para control y seguimiento de operaciones y rendición de cuentas del proceso de distribución de Presupuesto?

- a) Sí
- b) No
- c) Algunos, especifique

9. ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso es el adecuado? ¿Acorde a lo planificado?

- a) Sí
- b) No
- c) Otro. Especifique

10. ¿El proceso es eficaz?

- a) Sí
- b) No
- c) Otro. Especifique

11. ¿Cuáles son las principales problemáticas del proceso?
 - a) Se realizan muchas modificaciones al presupuesto
 - b) Oficinas centrales de SAGARPA no envían a tiempo los recursos
 - c) En esta UR existe procesos que dilatan la distribución de recursos ¿Cuáles?
 - d) Otra ¿Cuál? Especifique
12. ¿En qué y cómo mejoraría el proceso?
13. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
14. Considera que este proceso de distribución de recursos, ¿se realiza en los tiempos programados?
15. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.
16. ¿Considera que los resultados del proceso de distribución de recursos son suficientes para el logro de sus objetivos?
17. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que los resultados del proceso permitieron alcanzar los objetivos y cero es que no se alcanzaron los objetivos.
18. ¿El proceso de distribución de recursos es adecuado para la mejor gestión del Pp?
19. Valore el proceso, cero a 5, donde 5 es que el proceso ayuda a la gestión del Pp y cero no contribuye a la gestión del Pp.

Control

20. ¿Qué áreas intervienen en el seguimiento y control? ¿Quién valida este seguimiento?
21. ¿Se realiza rendición de cuentas? ¿Qué área la realiza, como se socializa la misma?

- **Proceso de Ejecución**

1. ¿Quién ejecuta los recursos? ¿Quién lo valida?
 - a) La UR
 - b) El P.p.
 - c) Otro. Especifique
- Validado por:
2. En la ejecución de los recursos, ¿Cuál es el proceso? ¿Qué documentación se genera? ¿Se generan expedientes? Los expedientes son:
 - a) Físicos/papel
 - b) Electrónicos
 - c) En el sistema
 - d) Otro, ¿Cuál?
 3. ¿Qué sistemas informáticos utilizan? ¿Qué registros de operaciones presupuestales realizan?

14. ¿Considera que los resultados del proceso de ejecución de recursos son suficientes para el logro de sus objetivos?
15. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que los resultados del proceso permitieron alcanzar los objetivos y cero es que no se alcanzaron los objetivos.
16. ¿El proceso de ejecución es adecuado para la mejor gestión del Pp?
17. Valore el proceso, cero a 5, donde 5 es que el proceso ayuda a la gestión del Pp y cero no contribuye a la gestión del Pp.

Control

18. ¿Qué áreas intervienen en el seguimiento y control? ¿Quién valida este seguimiento?
19. ¿Se realiza rendición de cuentas? ¿Qué área la realiza, como se socializa la misma?

Instrumento 1	Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada
Aplicación: Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE)	
Procesos: Planeación	
Objetivo: Conocer a profundidad las actividades de la DGPE	

II. Macroproceso de Planeación

a) Respecto a la planeación institucional

1. ¿La planeación institucional está documentada? además de los servicios que se ofrecen a las UR
2. ¿Cómo realiza la planeación de la Política Agropecuaria? ¿cada cuándo?
3. ¿Quiénes son los responsables de realizar la planeación institucional? ¿de qué manera interviene la DGPE?
4. ¿Realizan una política de planeación con una visión que integre a las diferentes UR de la Secretaría?
5. ¿Realizan otro proceso de planeación?
6. ¿Qué actores intervienen?
7. El ejercicio de planeación es resultado de:
 - a) Planeación de necesidades
 - b) Demanda social
 - c) Inercial
 - d) Otro, ¿Cuál?
8. La planeación se realiza por:
 - a) Para toda la Secretaría
 - b) UR
 - b) Programa
 - c) Componente
 - d) Otro
9. El proceso de planeación responde a:
 - a) Visión integradora de acuerdo con el programa sectorial
 - b) Resultados de la planeación del programa/componente
 - c) Restricciones presupuestales
 - d) Inercial
 - e) Otro, especifique
10. ¿Utilizan algún sistema para el proceso de planeación institucional?
11. En el proceso de planeación ¿con que áreas interactúa?
12. ¿Cómo se realiza la comunicación?
 - a) Oficios
 - b) Correo electrónico
 - c) Sistema
 - d) Otro
13. ¿Los procesos de planeación son eficaces?

5. ¿Cuáles son los principales problemas o cuellos de botella del proceso de evaluación institucional? ¿y sus ventajas?

b) Respecto a la Evaluación de los programas/componentes tanto a nivel UR central como estatal

1. ¿Cómo se lleva a cabo la coordinación con Coneval para determinar el PAE en los programas concurrentes?
2. ¿Además del PAE, la DGPE apoya otro tipo de evaluaciones? ¿Cómo es su proceso?
3. ¿cómo se determina que evaluaciones se llevarán a cabo en el ejercicio?
a) PAE b) Propuestas por los estados c) Propuestas por las UR
c) Propuestas por Programa/Componente d) Otro, mencionar
4. A nivel central (programa/componente) como se lleva a cabo la coordinación del proceso de evaluación
5. En el proceso de evaluación ¿con que áreas interactúa?
6. ¿Cómo se realiza la comunicación?
a) Oficios b) Correo electrónico c) Sistema d) Otro
7. Considera que los resultados de la coordinación del proceso de evaluación tienen efectos en el diseño y operación de los programas/componentes? ¿afectan la toma de decisiones?
8. ¿Los procesos de coordinación de evaluación son eficaces?
a) Sí b) No c) Otro. Especifique
9. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
10. ¿El proceso de coordinación de evaluación es eficiente?
a) Sí b) No c) Otro. Especifique
11. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficiente y cero es totalmente ineficiente (Que hacen menos con más recursos)
12. Considera que este proceso de coordinación de evaluación, ¿se realiza en los tiempos programados?
13. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.
14. A nivel estatal ¿Cómo se lleva el proceso de evaluación? ¿de qué manera interviene la DGPE

15. Se

socializan los resultados de las evaluaciones al interior y exterior de la SAGARPA ¿Por qué medios?

16. Considera que los resultados de las evaluaciones tienen efectos en la planeación para realizar cambios en diseño y operación de los programas/componentes a nivel central? ¿a nivel estatal?
17. ¿Qué área es responsable de decidir qué recomendaciones son convertidas en ASM?
18. ¿Qué área da seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora?
19. En general los ASM ¿Se han cumplido?
20. ¿Se generan ASM para evaluaciones fuera del PAE? ¿si es así se les da el mismo seguimiento?
21. ¿Considera que se cuenta con los suficientes recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para el proceso de evaluación?
22. ¿Cuáles considera que son los mayores problemas y cuellos de botella en el proceso de evaluación (incluyendo seguimiento de ASM) a nivel central? ¿estatal?
23. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas?
24. ¿Los procesos de evaluación son eficaces?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Otro. Especifique
25. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficaz y cero es totalmente ineficaz (Que no cumple sus objetivos)
26. ¿El proceso de evaluación es eficiente?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Otro. Especifique
27. ¿Cómo valora el proceso? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficiente y cero es totalmente ineficiente (Que hacen menos con más recursos)
28. Considera que este proceso de evaluación, ¿se realiza en los tiempos programados?
29. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.

Instrumento 2	Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada
Aplicación: UR/Direcciones de Evaluación /Subdelegaciones	
Procesos: Planeación, Monitoreo y Evaluación	
Objetivo: Conocer los procesos que se llevan a cabo para la etapa de seguimiento (informes de resultados y monitoreo de indicadores) y evaluación (evaluaciones de programas e instituciones)	

Proceso de Planeación

a) Respecto a la planeación del programa/componente de la UR

1. Describa el proceso general de planeación
2. ¿Qué actores intervienen?
3. El ejercicio de planeación es resultado de:
 - a) Planeación de necesidades b) Demanda social c) Inercial d) Otro, ¿Cuál?
4. La planeación se realiza por:
 - a) UR b) Programa c) Componente d) Otro
5. El proceso de planeación responde a:
 - a) Resultados de la planeación del programa/componente
 - b) Restricciones presupuestales
 - c) Se define de forma central
 - d) Inercial
 - e) Otro, especifique
6. Además de la actualización de la MIR ¿qué otros procesos de planeación llevan a cabo en los que intervenga la DGPE?
7. ¿Utilizan algún sistema para el proceso de planeación?
8. En el proceso de planeación ¿con que áreas interactúa?
9. ¿Cómo se realiza la comunicación?
 - a) Oficios b) Correo electrónico c) Sistema d) Otro
10. ¿Cómo intervienen en la actualización de la MIR?
11. ¿Qué área interviene para la actualización de la MIR en el PASH?

Instrumento 4	Tipo de instrumento: Entrevista semiestructurada
Aplicación: Coordinador del Consejo Técnico Estatal de Evaluación	
Procesos: Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados	
Objetivo: Conocer los procesos que se llevan a cabo para la etapa de Planeación, Monitoreo y Evaluación para los Programas/Componentes que operan en concurrencia de recursos en el estado.	

Proceso de Planeación

a) Respecto a la planeación a nivel estatal

1. ¿Cuáles son los objetivos principales del Consejo Técnico Estatal de Planeación (CTEE)?
2. ¿Qué actores conforman el Comité?
3. ¿Quién coordina la actuación del Comité?
4. ¿Qué Programas/componentes manejan en el estado?
5. Describa el proceso general de planeación
6. ¿Qué actores intervienen?
7. La planeación se realiza por:
 - a) UR b) Programa c) Componente d) Otro
8. El ejercicio de planeación es resultado de:
 - a) Planeación de necesidades b) Demanda social c) Inercial d) Otro, ¿Cuál?
9. El proceso de planeación responde a:
 - a) Resultados de la planeación del programa/componente
 - b) Restricciones presupuestales
 - c) Se define de forma central
 - d) Inercial
 - e) Otro, especifique
10. En el proceso de planeación ¿con que áreas interactúa?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de mejora y actualización de la MIR? ¿Qué actores intervienen?

29. Valore el proceso, de cero a 5, donde 5 es que se cumplió con los objetivos en el tiempo programado y cero es que no se realizó el proceso en el tiempo establecido.

b) Respecto a la planeación institucional

1. ¿Considera que la Dirección General de Planeación y Evaluación realiza la política de planeación de la Secretaría?
2. ¿La política de planeación institucional de la DGPE aporta algo al desarrollo de sus procesos?
3. ¿Cómo valora dicha planeación? En una escala de cero a 5, donde 5 es eficiente y cero es totalmente ineficiente (Que hacen menos con más recursos)
4. El proceso de planeación que llevan a cabo considera:
 - d) Únicamente al estado de manera aislada
 - e) Al estado como una parte de una política agropecuaria integradora
5. Realizan ejercicios de planeación integral con otros programas de la SAGARPA o con otros estados para buscar complementariedades y sinergias
6. ¿Considera que la labor del Comité estatal es tomada en cuenta para la planeación a nivel central?

Proceso de Monitoreo

a) Respecto al monitoreo a nivel estatal

1. ¿Qué área dentro del CTEE es el responsable de elaborar la MIR de cada uno de los Programas/Componentes que operan en concurrencia de recursos?
2. ¿Qué actores intervienen?
3. ¿Intervienen actores externos?
4. ¿Qué área carga la MIR en el PASH?
5. ¿Qué área valida la información del PASH?
6. ¿Qué área da seguimiento a los indicadores de resultados y de gestión?
7. ¿Realizan algún tipo de informes aparte de o sobre la MIR?
8. ¿Tiene problemas con el PASH?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Otro. Especifique
9. ¿Tienen lineamientos para el manejo del PASH?

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario
Nombre o denominación del programa evaluado	P001 Diseño y Aplicación de la Política Agropecuaria
Ramo	Ramo 08. Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Lic. Vicente del Arenal Vidal
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2018
Instancia de Coordinación de la evaluación	Secretaría de Hacienda y Crédito Público Unidad de Evaluación del Desempeño
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Cinthy Rocha Santos
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	María Eugenia Serrano Diez Arturo Baca Millán Karina Yannet Cerón Hernández Víctor Hugo Espinoza Trejo Diana Andrea Nava Ugalde Alejandro Parada Cervantes Ricardo Jean Paul Manrique Reyes
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Verónica Gutiérrez Macías
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Flor de María Serrano Arellano María de Lourdes Montaña Gonzales

Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	864,000. 00 MXN
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales

Anexo XV. Propuesta para elaboración de Diagnóstico y lineamientos de un programa presupuestario con modalidad “P”

El presente Anexo, surge ante la necesidad de definir normativamente el diseño y operación de los Pp con modalidad “P” a través del establecimiento de criterios claros sobre su objetivo, alcance e instrumentos. Para lo cual se incluyen recomendaciones que permitan elaborar un Diagnóstico en torno a las necesidades específicas que debe atender un Pp con modalidad “M” y; a partir de ello, generar recomendaciones sobre el contenido que deberían tener los Lineamientos para normar el diseño y operación de dicho programas.

a) Criterios para elaboración de Diagnóstico de los Programas Modalidad P

El artículo 21 de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, especifican que “las dependencias y entidades deberán elaborar un diagnóstico que justifique la creación de nuevos programas federales (...) o en su caso, que justifique la ampliación o modificación sustantiva de los programas federales existentes...”

La principal recomendación derivada de la presente evaluación, sugiere dividir en dos programas independientes los componentes del actual Pp P001, lo cual supone un cambio sustantivo del Programa, por lo que requiere de la elaboración de un diagnóstico que justifique esta modificación.

En el citado artículo, se incluye que “el diagnóstico deberá especificar de qué manera el programa propuesto contribuye al cumplimiento de objetivos estratégicos de la dependencia o entidad y, en su caso, las previsiones para la integración de su padrón de beneficiarios...asimismo, (...) deberán elaborar una matriz de indicadores del programa...”

Por su parte, el CONEVAL, emitió “Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos”, que sirven de base para la elaboración de esta propuesta, la cual toma en cuenta las adaptaciones necesarias para los programas presupuestarios con modalidad “P”, en lo general y Pp P001, en lo particular. A continuación, se describe la estructura general mínima que debe presentar el diagnóstico:

i. Antecedentes

En este apartado deberá indicarse de manera general el origen de la propuesta de los programas con modalidad P orientados hacia la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas y su justificación.

ii. Identificación y descripción del Problema

En esta parte del documento se identificará la necesidad de planeación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas al interior de las dependencias y entidades, que justifica la intervención pública de los programas con modalidad P.

Además de la delimitación del problema o necesidad, se identificarán sus causas y efectos, incluyendo una revisión internacional de políticas públicas similares, atendiendo los siguientes puntos:

- Identificación y estado actual del problema o necesidad: se deberá incluir una revisión de la manera en que operan los distintos programas modalidad P en la APF, describiendo sus objetivos, alcances y componentes, encontrando similitudes y diferencias, e identificando, en la medida de lo posible, la injerencia que tienen en las actividades de planeación, seguimiento y evaluación de la política pública al interior de las dependencias y entidades.
- Evolución del problema: se deberá incluir la evolución en materia de planeación al interior de la APF y un cuadro cronológico que identifique el cambio de objetivos de los programas modalidad P al interior de las dependencias y entidades.
- Experiencias de atención: se deberá hacer un recuento de experiencias de políticas públicas, en el ámbito nacional o internacional, relativas a la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas, así como las sugerencias que al respecto emiten organismos internacionales, con el objetivo de incorporar distintas propuestas de atención y, en la medida de lo posible, los resultados obtenidos.
- Árbol de problemas, se incluirá una estructura causal que presente de manera explícita las causas y efectos del problema o necesidad que pretenden atender los programas modalidad P; con el objetivo de presentar la problemática en forma esquemática de causas y efectos.

iii. Objetivos

En esta sección se delimitarán los objetivos de los programas modalidad P, que resuelvan la problemática o necesidad presentada en el apartado anterior, atendiendo los siguientes puntos:

- **Árbol de objetivos:** es una representación de la situación esperada al resolver el problema, incluyendo objetivos, fines y medios para lograrlo.
- **Delimitación de objetivos:** en esta sección se delimitarán los objetivos específicos a los cuales habrá de enfocarse la intervención de los programas modalidad P.
- **Vinculación:** debido a la naturaleza de los programas modalidad P, se sugiere que su vinculación no sea con los programas sectoriales de las dependencias a las que pertenecen sino con el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM) que busca contar con un gobierno orientado a resultados, eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía, que optimice el uso de los recursos públicos, y que utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación. En ese sentido y acorde a las actividades que se espera realizar, los objetivos de los programas modalidad P debieran estar vinculados y alineados con el objetivo 2 del PGCM Fortalecer el presupuesto basado en resultados a fin de mejorar el desempeño de la Administración Pública Federal (APF) y el gasto federalizado.

iv. Cobertura

En esta sección se pretende identificar las áreas de enfoque potencial y objetivo de los programas modalidad P, incluyendo los siguientes puntos:

- **Identificación y caracterización de las áreas de enfoque potencial:** en esta sección deberá delimitarse la definición de las áreas de enfoque potencial de los programas modalidad P, para lo que se sugiere que éstas se identifiquen con todas las UR de las dependencias y entidades que potencialmente puedan realizar actividades de planeación, seguimiento o evaluación de las políticas públicas; además se deberán incluir sus características y cuantificación, por lo que se recomienda incluir un cuadro identificando estas áreas en las dependencias y entidades con programas modalidad P.
- **Identificación y caracterización de las áreas de enfoque objetivo:** en esta sección deberá delimitarse la definición de las áreas de enfoque objetivo de los programas modalidad P, para lo que se sugiere que éstas se identifiquen con todas las UR de las dependencias que efectivamente realicen actividades de planeación, seguimiento o evaluación de las políticas públicas; además se deberán incluir sus características y cuantificación, por lo que se recomienda incluir un cuadro identificando estas áreas en las dependencias y entidades con programas modalidad P.

La actualización de estas áreas de enfoque se llevaría a cabo cada año con los cambios en la estructura programática de la APF.

v. Diseño de intervención

En este apartado se deberá presentar el diseño del programa que se quiere implementar atendiendo a la congruencia de la propuesta con la información proporcionada en las secciones previas del diagnóstico; para ello se deberán definir los mecanismos con los que operarán los programas modalidad P, así como, las actividades a realizar, delimitando claramente las responsabilidades o atribuciones de los actores participantes en coordinación con las actividades de planeación y evaluación que realizan los programas presupuestarios sustantivos al interior de las dependencias y entidades.

Adicionalmente, se deberá incluir una propuesta genérica de Matriz de Indicadores para Resultados para los programas modalidad P, por lo menos al nivel de resumen narrativo, definiendo el fin, propósito, componentes y actividades del programa.

Para finalizar la sección, se sugiere identificar los costos operativos de los programas modalidad P.

vi. Presupuesto

En esta sección se establecerá el monto propuesto para los programas modalidad P, así como la partida presupuestal que les corresponde. Finalmente, de acuerdo con el artículo 18 del Reglamento de la Ley Federal de Responsabilidad Hacendaria, se deberá incluir una evaluación de impacto presupuestario con la modificación de los programas modalidad P.

Dado que las actividades de planeación, monitoreo y evaluación de los programas Modalidad P, pudieran empalmarse con las que realizan los programas Modalidad S, se sugiere incluir en el análisis del presupuesto si conviene emplear como otra fuente de financiamiento los porcentajes atribuidos a estas actividades en las Reglas de Operación de los programas presupuestarios modalidad S.

b) Criterios para elaboración de Lineamientos Operativos para los Programas Modalidad P

Una vez elaborado el diagnóstico, se sugiere plasmar sus hallazgos en un documento normativo que rija la operación de los programas modalidad P, para lo que se recomienda la emisión de Lineamientos operativos para los programas modalidad P, que contengan como mínimo la siguiente estructura:

- Introducción: en la que se justifique la existencia de los programas modalidad P, así como la emisión de estos Lineamientos
- Objetivos generales y específicos: sección que defina el objetivo genérico que podrán tener los programas modalidad P, así como los objetivos específicos que delimiten su intervención
- Áreas de enfoque potencial y objetivo: definiendo de manera genérica las áreas de enfoque identificadas en el diagnóstico
- Características de los servicios de apoyo: en esta sección se definirán los productos o servicios de planeación, seguimiento y evaluación que se espera sean producidos en el marco de los programas modalidad P.
- Mecánica operativa: en esta sección se deberán identificar las instancias participantes, sus respectivas atribuciones y responsabilidades, así como los procesos que conformarán la intervención de los programas modalidad P para la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, incluyendo las actividades en orden cronológico, los tiempos y responsables de ejecutarlas y validarlas, así como los diagramas de flujo correspondientes. Cabe resaltar que, debe identificarse claramente la coordinación entre áreas y programas que ejecuten actividades de planeación, seguimiento y evaluación en distintos niveles dentro de una misma dependencia o entidad.
- Seguimiento de los programas P: en esta sección se incluirá la MIR para los programas modalidad P.
- Presupuesto: en este apartado se incluirán las fuentes de financiamiento para la operación de los programas modalidad P, y en su caso, la distribución de los mismos.

Anexo XVI. Grado de consolidación operativa del Pp P001

El presente anexo resume seis elementos que permiten valorar el grado de consolidación operativa de los procesos encontrados en los dos Macroprocesos: documentación, estandarización, conocimiento de los operadores, si cuentan con algún sistema o indicadores para ser monitoreados, si mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Macroproceso de Apoyo Administrativo

Dadas las características y actividades del Macroproceso de Apoyo Administrativo, éste no contribuye al objetivo de un programa presupuestario con modalidad “P”, mismo que opera de forma independiente y desarticulada del Macroproceso de Planeación. Los procesos que pertenecen al Macroproceso de Apoyo Administrativo se sustentan a través de los diferentes lineamientos que publica la SCGP relativos a actividades de planeación, distribución y ejecución de los recursos públicos.

Elemento	Procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo					Argumento o Justificación
	Programación y Presupuestación	Distribución y Ejecución	Control	Monitoreo	Comunicación	
1. Existen documentos que los normen.	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Las actividades que componen los procesos de Programación y Presupuestación, Distribución y Ejecución, y Monitoreo se encuentran documentadas en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Programación, Presupuesto y Finanzas, así como lineamientos externos y manuales de operación. En lo referente a los procesos de Control y Comunicación, éstos se realizan de manera transversal a través del Macroproceso, es decir, durante la ejecución de los procesos y de manera posterior a ellos. Pese a no

Elemento	Procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo					Argumento o Justificación
	Programación y Documentación	Distribución y Ejecución	Control	Monitoreo	Comunicación	
						encontrarse dichos procesos de manera documentada, su realización sí ocurre de manera eficaz y oportuna por el alto grado de sistematización con el que cuenta el Macroproceso.
2. Están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí, parcialmente	<p>La normatividad emitida para el desarrollo del Macroproceso a través de sus diferentes procesos se encuentra estandarizada para los actores que participan en él; de ahí, el alto grado de eficacia en su ejecución. Sin embargo, dicha cualidad ocurre debido a la fuerte centralización a la que incurre la SHCP, dejando poco margen de decisión a UR y Dependencias del sector. De igual manera que el inciso anterior, el proceso de Comunicación ocurre de forma transversal, a través de los diferentes sistemas que aparecen en el Macroproceso, sin embargo, estos sistemas son los mismos para todos los participantes.</p> <p>No obstante, en el proceso de comunicación existe una deficiencia sobre la información que se comunica con respecto al capítulo 1000 de los recursos provenientes del Pp P001.</p>
3. Están documentados y son del conocimiento de todos los operadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Los procesos se realizan de acuerdo a la normatividad establecida, mismos que son desarrollados por actores con pleno conocimiento sobre las actividades a realizarse. Anudado a ello, la centralización ejercida por la SHCP no permite injerencia por parte de las UR, por lo que éstas reducen su actuar al uso operativo de los sistemas. En lo referente a los sistemas utilizados, éstos cuentan con manuales de operación y guías de uso para correcto funcionamiento, siendo accesibles para todos los actores del Macroproceso y permitiendo la eficacia del mismo.

Elemento	Procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo					Argumento o Justificación
	Programación y Distribución	Ejecución	Control	Monitoreo	Comunicación	
4. Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	Sí	Sí	No	No	No	Pese a no contar con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, el Macroproceso de Apoyo Administrativo se desarrolla a través de un constante monitoreo y control debido a su alto grado de sistematización, mismo que canaliza la comunicación entre los actores participantes. Si bien los sistemas no fueron diseñados para el monitoreo de los procesos, debido a la centralización ejercida y las características de los sistemas, éstos fungen como control de los procesos.
5. Cuentan con sistemas informáticos que permiten la automatización en la ejecución de los mismos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	La principal fortaleza del Macroproceso de Apoyo Administrativo es su alto grado de sistematización, cualidad que ocurre a través del desarrollo del mismo y que tiene soporte en sistemas como el GRP, PIPP, MAP, SIAFF, SICOP y SICP. Dicha sistematización permite llevar las actividades de manera secuencial, con instrumentos claros y apegados a la normativa; a su vez, éstos permiten un contante monitoreo y control del Macroproceso. Anudado a ello, los sistemas cuentan con guías de operación y manuales de uso que permiten su uso óptimo.
6. Cuentan con mecanismos para	No	No	No	No	No	El Macroproceso de Apoyo Administrativo no cuenta con mecanismos que procuren la implementación sistemática de mejoras.

Elemento	Procesos del Macroproceso de Apoyo Administrativo					Argumento o Justificación
	Programación y Ejecución	Distribución y Ejecución	Control	Monitoreo	Comunicación	
la implementación sistemática de mejoras.						

Macroproceso de Planeación

La falta de criterios en torno al objetivo, alcance e instrumentos que definen el diseño y operación del Pp P001, no permite delimitar la incidencia del Programa en la planeación y evaluación de los programas presupuestarios sustantivos y en concurrencia. En ese sentido, el vacío normativo no permite identificar si el alcance del Pp P001 se debiera limitar a la vertiente institucional o englobar ambas vertientes, de la misma manera, no se identifica si el P001 se limita a las acciones de apoyo a la planeación, monitoreo o debería incidir directamente en las actividades antes mencionadas.

La falta de definición del alcance del P001, en su componente de Planeación, impide el poder realizar una valoración objetiva de sus procesos; siendo que coexisten actividades de planeación coordinadas por la DGPE, las que realizan cada una de las UR o Dependencias, y las de planeación institucional que lleva a cabo la CAS. Por tanto, la valoración de los procesos depende del alcance que pueda tener éste, resaltándose así la necesidad de una definición clara sobre el alcance del P001 en los procesos de planeación de la SAGARPA.

Elemento	Procesos del Macroproceso de Planeación					Argumento o Justificación
	Planeación	Monitoreo	Evaluación	Comunicación	Control	
1. Existen documentos que los normen.	Si	Sí	Sí	No	Sí	La valoración de este atributo depende del alcance que se dé al P001. Si se consideran los alcances sectorial y de actividades de apoyo de la DGPE para el Macroproceso de planeación, entonces se encuentra como fortaleza el apego de los procedimientos documentados en los distintos niveles, guardando congruencia entre la normativa federal, y los manuales y lineamientos internos de la SAGARPA. Si bien el proceso de control no está documentando por

Elemento	Procesos del Macroproceso de Planeación					Argumento o Justificación
	Planeación	Monitoreo	Evaluación	Comunicación	Control	
						<p>separado, sí lo están las distintas actividades que lo conforman de manera transversal en el resto de procesos. Por su parte, el proceso de comunicación no está documentado.</p> <p>Sin embargo, si el alcance se amplía hacia las actividades al interior de las UR y OD, entonces no se encontró evidencia de que los procesos se encuentren totalmente documentados, por ejemplo, si bien el procedimiento para actualizar la MIR está normado, la manera en que cada UR u OD define sus propios indicadores y establece sus metas no se encuentra normado, de ahí que el trabajo de campo evidenció un fuerte contenido inercial en este proceso; lo mismo sucede en las actividades de monitoreo y evaluación.</p>
<p>2. Están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea.</p>	Sí	Sí, parcialmente	Sí	Sí	Sí	<p>La valoración de este atributo depende del alcance que se dé al P001. Si se consideran los alcances sectorial y de actividades de apoyo de la DGPE la normatividad emitida para el desarrollo del Macroproceso de Planeación se encuentra estandarizada para los actores que participan en él, es decir todos los actores interactúan con la DGPE de la misma manera para lograr los productos de los procesos de planeación y evaluación; en el caso del monitoreo, la DGPE permite que algunas UR capturen sus avances en el PASH, si considera que tienen el suficiente grado de madurez (conocimiento del PASH y experiencia).</p> <p>Si se extiende el alcance a las actividades al interior de las UR y OD, la manera en que cada una de ellas determina estos productos es distinta, pese a que las UR cumplen con los productos esperados del Macroproceso, es decir, actualización de las MID, FID, registro de indicadores y</p>

Elemento	Procesos del Macroproceso de Planeación					Argumento o Justificación
	Planeación	Monitoreo	Evaluación	Comunicación	Control	
						seguimiento de los ASM, no hay mecanismos que regulen su actuación al interior, por lo que la elección de indicadores, definición de MIR, metas, recolección de información para el monitoreo o elección de ASM puede depender de cada UR y OD por lo que no se puede asegurar la estandarización de estos procesos.
3. Están documentados y son del conocimiento de todos los operadores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	<p>La ejecución de los procesos que conforman el componente de Planeación del Pp P001 se encuentra documentada por directrices de planeación, lineamientos, criterios, programas y reglamentos emitidos en su mayoría por la SHCP y por la propia SAGARPA, estando disponibles para los operadores del Macroproceso. En lo referente a los procesos de Comunicación y Control, éstos son realizados de forma transversal al resto de los procesos.</p> <p>Un reto para lograr este atributo es la gran rotación de personal, por este motivo la DGPE capacita constantemente a las UR y Órganos coordinados para que éstos cuenten con las herramientas y conocimiento necesarios para el correcto desarrollo del Macroproceso.</p>
4. Cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	Sí	Sí	Sí	No	No	Si bien no se cuenta con un sistema de monitoreo de los procesos, la DGPE realiza un registro de los avances de los productos de los procesos por cada área de enfoque del Macroproceso, de tal manera que lleva cuenta del avance en la actualización de la MIR y las FID, el reporte de avance de cumplimiento de metas de indicadores de la MIR y de gestión, las actividades para que se desarrollen las evaluaciones, la elección de ASM y su seguimiento. Con este ejercicio de supervisión se monitorea el cumplimiento de los procesos de Planeación, Monitoreo y

Elemento	Procesos del Macroproceso de Planeación					Argumento o Justificación
	Planeación	Monitoreo	Evaluación	Comunicación	Control	
						Evaluación para cada UR y OC que participa en los procesos. No se cuenta con indicadores de gestión para los procesos transversales de comunicación y control.
5. Cuentan con sistemas informáticos que permiten la automatización en la ejecución de los mismos.	Sí	Sí	Si parcialmente	No	No	La automatización y sistematización del Macroproceso de Planeación es una de las principales fortalezas del mismo, presentándose éste en todos los niveles, y utilizándose el portal aplicativo de la SHCP, así como programas internos de la SAGARPA. Los procesos de planeación y monitoreo utilizan el PASH. A su vez, en lo referente al Proceso de Evaluación, pese a contar con un sistema en donde se determinen los ASM, no cuenta con una herramienta en donde se registren los avances de las evaluaciones; los informes finales se envían mediante correo electrónico. Los procesos de control y comunicación no cuentan con sistemas informáticos
6. Cuentan con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	No	No	No	No	No	Los procesos que integran el Macroproceso de Planeación no cuentan con mecanismos que procuren la implementación sistemática de mejoras..