



EJERCICIO FISCAL 2023
INFORME FINAL
PROCESOS

SDAyR
Proyecto: QC0174
Mi Granja de Peces
S021 Fomento a las Actividades
Agroalimentarias

Índice

I. Introducción	4
II Descripción del Programa	8
III Objetivos de la evaluación de procesos	10
III.1. Objetivo General	10
III.2. Objetivos Específicos	10
IV. Alcance de la Evaluación	10
V. Metodología.....	11
V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.....	12
V.1.1. Trabajo de Gabinete.....	12
V.1.2. Análisis Cualitativo	13
V.1.3. Trabajo de campo	14
V.1.3.2. Estrategia de recolección de información	15
V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos).....	15
VI. Descripción y análisis de los procesos del programa.....	16
VI.1. Proceso de planeación.....	18
VI.2. Proceso de difusión	21
VI.3. Proceso de solicitud de apoyos	24
VI.4. Proceso de selección de beneficiarios	27
VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios	30
VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios	32
VI.7. Proceso de entrega de apoyos	34
VI.8. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	38
VI.9. Proceso de evaluación.....	39
VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios	40
VI.B. Monitoreo y evaluación	41
VII. Hallazgos y resultados.....	42
VIII. Sugerencias específicas y Conclusiones.....	43
IX. ANEXO A	47
ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	47
ANEXO A. II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS	50

ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA	53
ANEXO A. IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.....	57
ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	59
ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA.....	64
ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA.....	65
ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA.....	66
ANEXO A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	70
ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	71
ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	73
ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.....	84
ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	84
ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	85
ANEXO B. II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	87
ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	89
ANEXO B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	91
ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	92
ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN	93
ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	94

I. Introducción

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social del Programa, metas y acciones de esta, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente [CONEVAL].

Estas disposiciones legales establecen un mandato claro para la revisión regular y sistemática de los programas de desarrollo social. La periodicidad de estas revisiones es clave, ya que permite un seguimiento continuo del progreso y la eficacia del programa en relación con sus objetivos y metas iniciales. Esta práctica constante de revisión ayuda a garantizar que los programas se mantengan alineados con sus objetivos a largo plazo y se adapten a cualquier cambio en las circunstancias o en las necesidades de la población objetivo.

Estos artículos señalan la necesidad de tener la flexibilidad para hacer ajustes en los programas. Esto incluye la capacidad de corregir, modificar, adicionar o reorientar las acciones y metas de los programas. Esta flexibilidad es crucial para responder a los cambios en el entorno social y económico, a los resultados de las evaluaciones periódicas y a las lecciones aprendidas durante la implementación del programa.

La ley también contempla la posibilidad de suspender parcial o totalmente los programas. Esta es una medida significativa que se tomaría en casos donde las evaluaciones indiquen que los programas no están cumpliendo con sus objetivos o están siendo ineficaces o contraproducentes. La suspensión permite una reevaluación y rediseño profundas del programa, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y en programas que realmente benefician a la población.

Además, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) juega un papel fundamental en la evaluación de las políticas de desarrollo social, proporcionando un marco de referencia y estándares para evaluar la efectividad y el impacto de los programas. Su participación asegura que las evaluaciones sean objetivas, basadas en evidencia y alineadas con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Los artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social establecen un marco sólido para la evaluación continua y adaptativa de los programas de desarrollo social, asegurando su relevancia, eficacia y alineación con los objetivos sociales a largo plazo. Esta disposición legal enfatiza la importancia de la evaluación como un instrumento clave para la mejora continua de las políticas de desarrollo social.

La Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SDSH) del Gobierno del Estado de Guanajuato, es la dependencia de Gobierno del Estado de Guanajuato con la responsabilidad de elaborar y actualizar el diagnóstico de la problemática relativa al desarrollo social y humano, así como evaluar la política pública estatal, las metas y objetivos de los Programas Sociales Estatales (PSE) [TdR SDSH].

La SDSH, así como las Dependencias y Entidades que operan Programas Sociales Estatales, tienen la responsabilidad crucial de elaborar y actualizar continuamente los diagnósticos de los problemas relacionados con el desarrollo social y humano junto con las dependencias que tienen a su cargo Programas Sociales Estatales (PSE). Esto implica una comprensión profunda y actualizada de las diversas cuestiones sociales, económicas y culturales que afectan a la población. La actualización regular de estos diagnósticos es fundamental para garantizar que las políticas y programas estén basados en la realidad actual y las necesidades de la población.

Otra función clave de la SDSH es evaluar la eficacia de la política pública estatal en términos de desarrollo social y humano. Esto incluye no solo medir el éxito de los programas existentes, sino también identificar áreas de mejora y recomendar cambios basados en las evaluaciones. La evaluación objetiva y continua es esencial para asegurar que las políticas públicas estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo del estado.

Las dependencias y entidades tienen la tarea de definir y revisar las metas y objetivos de los PSE. Esto requiere una planificación estratégica y una visión a largo plazo para garantizar que los programas no solo aborden las necesidades actuales, sino que también sean sostenibles y efectivos a lo largo del tiempo. La definición clara de metas y objetivos facilita la evaluación y el seguimiento del progreso.

El trabajo de las dependencias y entidades es crucial para el desarrollo integral del Estado de Guanajuato. Al centrarse en el desarrollo social y humano, la Secretaría contribuye a la creación de una sociedad más equitativa y justa, donde se aborden tanto las necesidades inmediatas como las estratégicas a largo plazo.

La SDSH no opera en aislamiento. Su eficacia depende de la colaboración con otras entidades

gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y las comunidades. Esta colaboración es esencial para comprender las necesidades complejas y en constante cambio de la población y para implementar soluciones efectivas.

La evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación [TdR SDSH].

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad su operación para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de programas sociales estatales [TdR SDSH].

La evaluación de procesos tiene como uno de sus principales objetivos identificar y documentar las buenas prácticas dentro de los programas. Estas prácticas pueden incluir estrategias, procedimientos, técnicas o enfoques que han demostrado ser efectivos en la consecución de objetivos programáticos. Al documentar estas prácticas, se facilita su replicación y se promueve la estandarización de procesos eficientes y efectivos en toda la organización o en programas similares.

Junto con las buenas prácticas, la evaluación de procesos también busca identificar áreas de oportunidad o aspectos del programa que pueden ser mejorados. Esto puede incluir ineficiencias, procesos obsoletos, recursos subutilizados, o cualquier otro aspecto que, si se mejora, podría aumentar la efectividad del programa.

Mediante la identificación de buenas prácticas y áreas de oportunidad, la evaluación de procesos contribuye directamente al mejoramiento de la gestión de los programas. Esto se logra al proporcionar una base de evidencia para tomar decisiones informadas sobre cómo se pueden optimizar y mejorar los procesos y prácticas existentes.

Un aspecto clave de la evaluación de procesos es la elaboración de recomendaciones que sean viables desde el punto de vista material, técnico y normativo. Esto significa que las sugerencias para mejoras no solo deben ser efectivas en teoría, sino también prácticas y realizables dentro del contexto operativo y legal del programa.

La evaluación de procesos implica un análisis profundo y detallado del funcionamiento interno y la organización de los programas sociales estatales. Esto incluye un examen de cómo se estructuran los procesos, cómo interactúan los diferentes elementos del programa, y cómo estas interacciones afectan el rendimiento general y la entrega de servicios.

La evaluación de procesos adopta un enfoque holístico, considerando todos los aspectos del programa, desde la planificación y la implementación hasta el seguimiento y la evaluación. Este enfoque integral asegura que todas las partes del programa se examinen y evalúen en relación con su contribución al objetivo general del programa.

La evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa del Programa. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación del Programa. Se sugiere que la evaluación de proceso se realice a partir del tercer año de operación del Programa [CONEVAL].

La evaluación de procesos es fundamental para identificar cómo se pueden mejorar las operaciones cotidianas de un programa. Esto implica examinar la eficiencia y efectividad de los procesos existentes, y cómo estos procesos contribuyen al logro de los objetivos del programa. Al ofrecer una visión clara de la gestión operativa, estas evaluaciones permiten a los gestores tomar decisiones informadas para optimizar recursos, procesos y estrategias.

Entre los diversos tipos de evaluaciones, la evaluación de procesos se destaca por su utilidad en la mejora de la implementación de programas. Al centrarse en cómo se realizan las actividades y se alcanzan los objetivos, estas evaluaciones ayudan a identificar prácticas efectivas y áreas que requieren ajustes o mejoras, lo que resulta en una implementación más sólida y efectiva del programa.

La sugerencia de que la evaluación de procesos se realice a partir del tercer año de operación del programa es significativa. Este periodo permite que el programa tenga tiempo suficiente para establecer sus operaciones y generar datos e información relevantes para una evaluación significativa. Además, tres años es un período razonable para que los impactos iniciales del programa se materialicen y puedan ser evaluados de manera efectiva.

La evaluación de procesos no es un evento único, sino un componente de un ciclo de mejora continua. Los resultados de estas evaluaciones deben usarse para realizar ajustes y mejoras continuas en el programa, asegurando que siga siendo relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

A través de la evaluación de procesos, se pueden identificar desafíos operativos y administrativos específicos y desarrollar soluciones prácticas. Esto puede incluir mejorar la comunicación dentro del equipo, optimizar el uso de recursos, o adaptar estrategias para abordar mejor las necesidades de la población objetivo.

La referencia de CONEVAL subraya la importancia de adherirse a estándares y prácticas de evaluación reconocidos. CONEVAL, como entidad de referencia, proporciona marcos y metodologías que aseguran la calidad y la fiabilidad de las evaluaciones de procesos.

La evaluación de procesos analiza 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, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento del Programa, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del Programa [CONEVAL].

II Descripción del Programa

Algunos elementos de la problemática social que actualmente se viven en el estado de Guanajuato y a los que el Programa Mi Granja de Peces atiende de forma directa o indirecta, se relacionan con el desafío más importante en la historia reciente, donde la salud, la educación, la economía familiar y la protección del empleo son nuestros principales retos. La pandemia alteró drásticamente la educación y causó una pérdida de empleos que afectó los ingresos de las familias, agravado por el aumento en el costo de bienes y servicios. Sin embargo, a partir del cuarto trimestre de 2021, se observaron mejoras en las tasas de desempleo que se acercan a los niveles de 2019. A nivel de ingresos, Guanajuato experimentó una disminución menor que el promedio nacional entre 2018 y 2020. A pesar de estos desafíos, Guanajuato avanzó en la lucha contra la pobreza y mejoró su Índice de Rezago Social. La Estrategia GTO Contigo Sí busca ampliar las capacidades de la población en educación, salud e ingresos, promoviendo el bienestar a través de estrategias inclusivas e innovadoras.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, dentro de la Agenda 2030, destacan el objetivo número 8: Trabajo decente y crecimiento económico, en este contexto, tanto a nivel nacional como estatal, se han delineado estrategias para impulsar la reactivación económica y generar oportunidades de empleo e ingreso para la población. El Plan

Nacional de Desarrollo 2019-2024 se enfoca en el desarrollo sostenible de los sectores agropecuario y acuícola-pesquero en territorios rurales, así como en comunidades indígenas y afromexicanas. El Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040 se concentra en el sector agroalimentario con el objetivo de garantizar la seguridad agroalimentaria y mejorar la productividad. Además, se busca incrementar la productividad en el sector agroalimentario y fortalecer las unidades de producción primaria. En Guanajuato, la población ocupada en el sector primario es significativa, pero enfrenta bajos ingresos, marginación y migración debido a la falta de atención, capitalización y competitividad en las unidades de producción acuícola y pesqueras. La atención a este sector es esencial para su crecimiento y desarrollo sostenible

El Programa tiene como objetivo principal impulsar la productividad del sector acuícola y pesquero en Guanajuato, con un enfoque en el incremento de la producción en las unidades de producción dedicadas a estas actividades.

El programa consta de dos componentes clave: apoyo con crías de especies dulceacuícolas sembradas en las unidades de producción pesquera entregados y apoyos para infraestructura, maquinaria y equipamiento acuícola y pesquero otorgados.

Estos componentes se llevan a cabo a través de actividades que incluyen dictaminación de solicitudes de apoyo por el Programa; autorización de solicitudes de apoyo por el Programa; la formalización de convenios de participación por el Programa; y la liberación del pago de los apoyos de las solicitudes convenidas. Los objetivos específicos del programa abarcan la promoción de la sostenibilidad en los cuerpos de agua utilizados para acuicultura y pesca, el estímulo a la producción de las unidades de producción acuícolas y pesqueras, y el fomento de la elaboración de planes de manejo en los cuerpos de agua en Guanajuato.

La población potencial son aproximadamente 4,500 personas, la población objetivo se calcula en 2,600 personas de las Unidades de Producción dedicadas a la acuicultura y pesca del estado y la población beneficiaria del programa se centra en 200 personas dedicadas a estas actividades en el estado, con la supervisión y ejecución a cargo de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Guanajuato (SDAyR) a través de la Dirección General de Microcuencas.

La Dirección General de Microcuencas es la entidad encargada de resguardar, custodiar y archivar toda la información y documentación original que respalda el Programa. Esta Dirección tiene la responsabilidad de procesar la información, asegurando la identificación de las personas beneficiadas por género y edad, y garantizando el cumplimiento de las regulaciones relacionadas

con la protección de datos personales en poder de las entidades obligadas. Cabe destacar que este Programa opera bajo la modalidad de subsidio.

III Objetivos de la evaluación de procesos

III.1. Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa QC0174 Mi Granja de Peces que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa.

III.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa.
- Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

IV. Alcance de la Evaluación

Entre los alcances de la evaluación, es importante contar con un análisis que permita dar cuenta de los procesos y criterios bajo los cuales el Programa opera, así como describir los mecanismos de tipo administrativos, organizativos y de coordinación que realizan los responsables, estos para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Adicionalmente, es relevante identificar las fortalezas, las áreas de oportunidades, cuellos de botellas y buenas prácticas de los procesos y, a partir de ello, en caso de ser necesario proveer recomendaciones encaminadas a la mejora continua del Programa.

V. Metodología

La presente propuesta metodológica se realiza con base en los Términos de Referencia (TdR) proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del Estado de Guanajuato (SDSH) que se fundamenta en lo establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En este sentido, la lógica y el desenvolvimiento de la evaluación de procesos se realiza mediante una cuidadosa revisión de documentos y reportes, así como la aplicación de entrevistas a los actores involucrados en la operación del programa, con la intención de que estos manifiesten cuál es su función, cómo participan, qué información generan, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan, y en general cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen.

Por otra parte, en una evaluación de procesos es importante saber escuchar las opiniones de los diversos actores con la finalidad integrar los puntos de vista, las valoraciones expresadas por los y las participantes durante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, con el propósito de presentarle a los responsables del programa una visión detallada de la forma en que realmente operan y contribuyen directamente a la orientación hacia resultados de su programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes para la mejora continua en el diseño e implementación de los procesos operativos, abonado directamente al Sistema de Monitoreo y Evaluación.

En la evaluación, es necesario analizar, describir y retroalimentar cada uno de los procesos del Modelo General de Procesos descrito en los TdR de CONEVAL. Dicho modelo se enfoca en los procesos de: 1) Planeación; 2) Difusión; 3) Solicitud de apoyos; 4) Selección de beneficiarios; 5) Producción de bienes y servicios; 6) Distribución de bienes y servicios; 7) Entrega de apoyos; 8) Seguimiento a beneficiarios y monitores de los apoyos; 9) Contraloría social y satisfacción de los usuarios; y 10) Monitoreo y evaluación. Sin embargo, es importante señalar, que, además de los procesos establecidos en el Modelo General (CONEVAL, 2017), el equipo evaluador tomará en

consideración las particularidades del Programa; por lo que, si fuera necesario se adicionarán para su análisis algunos procesos que impacten en la operación de dicho programa.

V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implica la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

Las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento. Se utilizan de acuerdo con los protocolos establecidos en una metodología de investigación determinada. Métodos y técnicas de investigación son fundamentales e indispensables para el desarrollo de un estudio de cualquier índole. Los métodos indican el camino que se seguirá y son flexibles, mientras que las técnicas muestran cómo se recorrerá ese camino y son rígidas.

V.1.1. Trabajo de Gabinete

Es un tipo de investigación documental que se caracteriza por hacerse desde el escritorio, es decir, solo se procesa información recopilada o entregada para hacerse análisis, valoraciones y los hallazgos propios de la evaluación. En este sentido, para el desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis incluye una provisión, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, diagramas de flujo, manuales de procedimientos, cartas de procesos y documentos relacionados con el Programa.

Aunado a lo anterior, el análisis de gabinete permitirá que, a través de la información documental, se realice un mapeo de los procesos generales de implementación del Programa y cada uno de sus elementos. Además, se visibilizan los puntos clave de la operación y los actores relevantes que

intervienen. Lo anterior contribuirá a determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, se deberá considerar como mínimo los siguientes documentos proporcionados por la Unidad Responsable del Programa:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Sistemas de información.
- Informes de Evaluaciones previas del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño del programa.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- Manuales de Procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Cartas de procesos.

V.1.2. Análisis Cualitativo

La investigación cualitativa “abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos—estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos— que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos” (Vasilachis, 2006). Este tipo de estudio tiene una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011

En este sentido, para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como cuestionarios semiestructurados y de ser necesario observación directa y entrevistas a profundidad. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa.

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la información revisada en la etapa de análisis de gabinete. Como se mencionó en el párrafo anterior, la técnica de investigación que se utilizará durante la etapa de trabajo de campo serán los cuestionarios semiestructurados, los cuales tiene como objetivo que, aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede formular otras interrogantes no contempladas al inicio (Arias, 2012).

V.1.3. Trabajo de campo

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

V.1.3.1. Muestra y los criterios utilizados para su selección.

Tomando las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa, el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, se realizará un muestreo no probabilístico, en donde los actores y/o informantes clave se seleccionaron a través de un muestreo discrecional, es decir, el equipo evaluador en coordinación con la Unidad Responsable decidirá cuáles funcionarios se incluirán en la muestra. Ya que los instrumentos de recolección de información se diseñaron con el propósito de entrevistar a aquellos actores clave que aporten información más precisa sobre la valoración del desempeño de los procesos del Programa.

El equipo evaluador determinará el tamaño de la muestra; sin embargo, esto no significa que no sea demostrativo, dado que, quiénes formarán parte de la muestra, deben presentar al menos conocimiento y dominio de la operación del programa, así como presentar una clara disposición a

cooperar con el evaluador. Asimismo, la determinación del tamaño de muestra tomará en cuenta factores como: la capacidad operativa de recolección y análisis (personal y tiempo); el entendimiento del programa, así como la naturaleza del fenómeno bajo análisis (Hernández, 2014).

Como se mencionó previamente, para la evaluación de procesos del Programa se llevará a cabo la investigación cualitativa con base en estudios de caso. En ese sentido, se tendrá una muestra cualitativa en dos niveles. El primero, relacionado con la selección de actores clave considerados dentro del análisis y, el segundo, con los tomadores de decisiones.

Por lo anterior, se entregará una agenda del trabajo de campo, en donde se señalen fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Asimismo, los instrumentos de recolección de información serán entregados para aprobación de la Unidad Responsable de las Evaluaciones (Anexo XI).

V.1.3.2. Estrategia de recolección de información.

La estrategia que el equipo evaluador realizará para la recolección de información será la siguiente:



Figura 1. Estrategia de recolección de información (etapa de trabajo de campo). Fuente: Elaboración propia.

V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos)

Es una entrevista virtual estructurada de preguntas abiertas diseñada a partir del modelo de entrevista de los Términos de Referencia para la evaluación de procesos. A través de dichas entrevistas se busca atender algunas temáticas como: 1) si existen documentos que normen los

procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

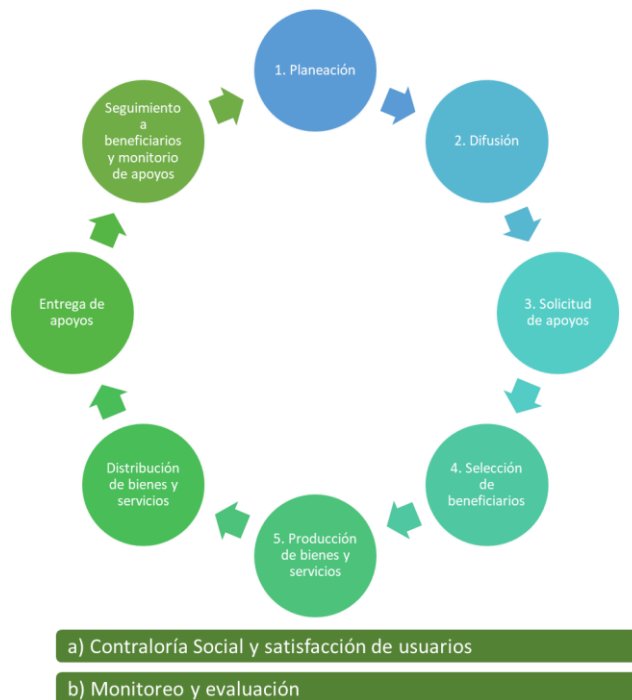
VI. Descripción y análisis de los procesos del programa

Los procesos se consideran como el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Los procesos poseen dos principales características: 1) la variabilidad, la cual consiste en que cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo; 2) la repetitividad, esta característica hace referencia a que los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetirlo una y otra vez, permitiendo trabajar sobre el proceso y mejorarlo, en otras palabras, a más repeticiones más experiencia (Hernández et al., 2013, p. 739).

El diseño e implementación de los procesos son fundamentales para entender a la organización como un sistema y elimina los problemas estructurales. Además, constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización centrandolo su análisis en el diseño de procesos, el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la operación, el cambio de maneras de ejecutar las actividades, la búsqueda permanente de soluciones y las mejores prácticas, es decir, a través de la mejorar de los procesos se mejora la operatividad de la organización (Hernández et al., 2013, p. 740). En este sentido, en el marco de operación de un programa o proyecto de inversión el contar con un conjunto de procesos es fundamental, ya que contribuyen a hacer eficiente la generación de los entregables del programa (bienes, servicios, obras o acciones). Bajo este contexto, el desarrollo y diseño de procesos funciona como un mecanismo de mejora continua, dado que, permite identificar problemas o cuellos de botella que pueden ser resueltos antes de iniciar con cada una de las fases del programa.

Dado lo anterior, la descripción y análisis de los procesos se realizará tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

FIGURA 2. MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: Basado en Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Sociales, CONEVAL-2017.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de gabinete en materia de procesos de conformidad con el modelo del Coneval. Para cada proceso se realizó, en la medida de lo posible, dada la disponibilidad de información, una valoración de su grado de consolidación a partir del análisis documental.

VI.1. Proceso de planeación

Descripción del Programa.

El proceso de planeación, tal como se detalla en los documentos proporcionados y en la entrevista, sigue una secuencia de pasos, detallada y meticulosa que comienza con la identificación de necesidades y culmina con la validación en un sistema específico. A continuación, se detalla el proceso paso a paso:

- **Identificación de Necesidades y Problemas:** El proceso inicia con la determinación de la necesidad o problema que se pretende atender. Esto implica un análisis de los actores involucrados y la priorización de los municipios a atender.
- **Diagnóstico del Problema:** Se realiza un diagnóstico del problema, lo que incluye definir la población objetivo, indicadores y metas.
- **Creación de Estrategias y Actividades:** Se desarrollan estrategias de cobertura y se crean actividades y métodos para lograr los objetivos del programa.
- **Documentación de la Iniciativa:** Inicia la documentación de la iniciativa, que incluye registrarla en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) y validar la iniciativa de inversión.
- **Captura de Datos Generales y Presupuestación:** Se capturan los datos generales del programa y se procede a la presupuestación de la iniciativa.
- **Revisión y Aprobación:** La propuesta es revisada entre la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA) y el Titular del Poder Ejecutivo Estatal. Se integran los anexos correspondientes al programa de inversión social y el gasto destinado.
- **Elaboración de Reglas de Operación:** Se procede a la elaboración de las Reglas de Operación del programa, que son fundamentales para su implementación.
- **Publicación en el Periódico Oficial del Estado:** Una vez que las Reglas de Operación están listas, se publican en el Periódico Oficial del Estado.
- **Ejecución de las Acciones, Seguimiento y Evaluación:** Tras la publicación, se ejecutan las acciones del programa y se realiza un seguimiento y evaluación continuos para asegurar que se cumplan los objetivos planteados.
- **Validación en el SED:** El proceso concluye cuando todo está validado en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

Cuellos de Botella en el Proceso.

- **Diagnóstico del Problema:** La necesidad de un diagnóstico detallado y preciso puede crear retrasos. La recopilación de datos, análisis de la población objetivo y la definición de indicadores y metas pueden ser procesos que consuman mucho tiempo y recursos.
- **Creación de Estrategias y Actividades:** La formulación de estrategias y actividades adecuadas requiere una planificación y coordinación intensivas. La complejidad de este paso y la necesidad de consenso entre múltiples actores pueden provocar demoras.
- **Documentación y Registro en el Banco Integrado de Proyectos (BIP):** La documentación de la iniciativa y su registro en el BIP son pasos cruciales que pueden enfrentar retrasos burocráticos, especialmente si los procesos de documentación no están bien definidos o si hay retrasos en la recepción de la información necesaria.
- **Revisión y Aprobación:** El proceso de revisión y aprobación por parte de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, así como del Titular del Poder Ejecutivo Estatal, puede ser un punto crítico. Los procesos de aprobación gubernamentales a menudo involucran varias capas de revisión y pueden ser lentos debido a la burocracia.
- **Elaboración de Reglas de Operación:** La elaboración de las Reglas de Operación puede ser un proceso complejo y detallado, sujeto a revisiones y modificaciones que pueden introducir demoras.
- **Publicación en el Periódico Oficial del Estado:** La dependencia de procesos externos para la publicación en el Periódico Oficial del Estado puede introducir retrasos inesperados, especialmente si hay procedimientos formales y tiempos de espera específicos.
- **Validación en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED):** Finalmente, la validación en el SED puede enfrentar retrasos si el sistema no está bien integrado con el proceso de planeación o si hay problemas de comunicación y coordinación entre las diferentes partes involucradas.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- **Planificación Detallada:** El proceso muestra una planificación detallada en cada etapa, lo que ayuda a anticipar y abordar posibles desafíos.

- **Involucramiento de Múltiples Entidades:** La colaboración entre diferentes entidades y departamentos, como la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración y el Poder Ejecutivo Estatal, es una buena práctica que promueve una visión integral y la toma de decisiones informadas.
- **Definición Clara de Objetivos y Metas:** La definición precisa de la población objetivo, indicadores y metas en el diagnóstico del problema establece una base sólida para el desarrollo y la implementación del programa.
- **Documentación Rigurosa:** El proceso enfatiza la importancia de una documentación completa y precisa, lo cual es crucial para la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Publicación de Reglas de Operación:** La práctica de publicar las Reglas de Operación en el Periódico Oficial del Estado garantiza la transparencia y el acceso público a la información relevante.
- **Seguimiento y Evaluación Constantes:** La ejecución de acciones seguida de un seguimiento y evaluación continuos es una práctica esencial para medir el progreso y realizar ajustes necesarios.

Hallazgos en el Proceso.

- **Complejidad en la Coordinación:** El proceso involucra la coordinación de múltiples entidades, lo que puede ser complejo y propenso a retrasos.
- **Dependencia de Procesos Externos:** Algunas etapas dependen de procesos externos, como la publicación en el Periódico Oficial del Estado, lo que puede introducir incertidumbre y retrasos.
- **Posibles Cuellos de Botella Burocráticos:** Las etapas de revisión, aprobación y validación pueden sufrir retrasos debido a la burocracia, lo que afecta la eficiencia general del proceso.
- **Necesidad de Flexibilidad y Adaptabilidad:** El proceso debe ser suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos y a situaciones dinámicas.
- **Importancia de la Tecnología:** La implementación de tecnologías para la recopilación y procesamiento de datos podría mejorar significativamente la eficiencia del proceso.
- **Retos en la Comunicación Interna y Externa:** La comunicación efectiva entre los distintos actores involucrados es crucial y puede ser un desafío, especialmente en procesos complejos con múltiples partes interesadas.

VI.2. Proceso de difusión

Descripción del Proceso.

- Inicio de la Difusión:

Publicación en el Periódico Oficial: La difusión comienza una vez que las Reglas de Operación del programa son publicadas en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato.

Publicación en la Página Web: Paralelamente, la Dirección General de Microcuencas publica la información en la página electrónica de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR).

- Involucración de Entidades:

Dirección General Jurídica - Comunicación Social: Esta entidad se encarga de la publicación de las Reglas de Operación.

Periódico Oficial: Responsable de la publicación oficial de las Reglas de Operación.

Director de Planeación y Sistemas: Se encarga de la publicación de las Reglas de Operación y de la convocatoria en la página web.

- Recursos y Estrategias

Aunque no se especifica la existencia de una estrategia de difusión documentada ni se mencionan recursos específicos, se enfatiza la importancia de una difusión eficiente y correcta.

- Implementación y Ejecución:

Publicación Electrónica y Sistematización: La difusión se realiza principalmente a través de la página de la SDAyR y la plataforma SIAREG.

Enfoque en el Sector Pesquero: Se sugiere que la difusión debe ser regionalizada y dirigida principalmente al sector pesquero.

- Conclusión del Proceso:

El proceso concluye con el ingreso de la solicitud por parte de los interesados, lo cual marca el paso al siguiente proceso dentro del programa.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- Limitaciones en la Estrategia de Difusión:

Ausencia de una Estrategia Documentada: La falta de una estrategia de difusión bien documentada y estructurada podría conducir a inconsistencias en la manera en que se comunica la información.

Difusión no Segmentada: La falta de una difusión regionalizada o segmentada específicamente para el sector pesquero podría limitar el alcance efectivo del programa.

- Capacidad del Programa Frente a la Demanda:

Gestión de la Demanda Excesiva: La posibilidad de que una difusión abierta genere una demanda que exceda los recursos disponibles del programa. Esto puede causar retrasos y descontento entre los solicitantes.

- Procesos de Publicación Oficial:

Retrasos en la Publicación en el Periódico Oficial: Cualquier demora en la publicación de las Reglas de Operación en el Periódico Oficial puede retrasar el inicio efectivo de la difusión.

- Seguimiento y Retroalimentación:

Falta de Mecanismos de Retroalimentación: La ausencia de sistemas para recoger feedback y evaluar la efectividad de las estrategias de difusión podría limitar la capacidad de mejorar y adaptar las tácticas de comunicación.

- Coordinación Interna:

Desafíos en la Coordinación entre Entidades: Los posibles problemas de coordinación entre la Dirección General Jurídica - Comunicación Social, el Director de Planeación y Sistemas, y otras entidades pueden generar inconsistencias o retrasos en la difusión.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- Uso de Medios Digitales para la Difusión:

Publicación en el Periódico Oficial y la Página Web: La utilización de medios digitales, como la página web de la SDAyR y el Periódico Oficial, para publicar las Reglas de Operación y la convocatoria del programa, asegura un acceso amplio y transparente a la información.

- Involucramiento de Varias Entidades:

Participación de Múltiples Entidades: La colaboración entre diferentes entidades como la Dirección General Jurídica - Comunicación Social, el Periódico Oficial, y el Director de Planeación y Sistemas, muestra un enfoque integral y coordinado para la difusión.

- Enfoque en el Sector Objetivo

Orientación Hacia el Sector Pesquero: El enfoque de la difusión hacia el sector pesquero es una práctica positiva, ya que asegura que la información llegue a las personas y comunidades más relevantes y beneficiadas por el programa.

- Sistematización de la Información:

Uso de la Plataforma SIAREG: La sistematización de la información en la plataforma SIAREG facilita la gestión y el acceso a los datos relevantes del programa.

- Identificación de Desafíos y Oportunidades:

Conciencia de los Cuellos de Botella: La identificación de posibles desafíos, como la demanda excesiva, indica una comprensión clara de las limitaciones del proceso y abre el camino para mejoras futuras.

- Transparencia y Acceso a la Información:

Facilidad de Acceso a la Información: La publicación de las Reglas de Operación y la convocatoria en medios accesibles contribuye a la transparencia y facilita el acceso a la información por parte de los interesados.

Hallazgos en el Proceso.

- Focalización en Medios Digitales:

El proceso hace un uso extensivo de medios digitales para la difusión, lo que es eficiente y moderno, pero puede limitar el alcance a audiencias sin acceso adecuado a internet o habilidades digitales.

- Publicación Oficial y Accesibilidad:

La publicación de las Reglas de Operación en el Periódico Oficial y en la página web asegura la transparencia y facilita el acceso a la información, pero podría complementarse con otros medios de comunicación para alcanzar una audiencia más amplia.

- Coordinación entre Diversas Entidades:

La participación de múltiples entidades en el proceso de difusión muestra un enfoque colaborativo, pero también plantea desafíos en cuanto a la coordinación y consistencia de la información distribuida.

- Falta de Estrategia de Difusión Documentada:

La ausencia de una estrategia de difusión documentada y detallada podría conducir a inconsistencias y limitar la efectividad del proceso de comunicación.

- Orientación Específica al Sector Pesquero:

Aunque el enfoque en el sector pesquero es positivo, podría ser necesario ampliar la difusión a otros grupos para asegurar un aprovechamiento más amplio del programa.

- Gestión de la Demanda y Capacidad del Programa:

El proceso identifica el riesgo de que una difusión abierta genere una demanda que supere los recursos disponibles, lo cual es un hallazgo importante para planificar y gestionar adecuadamente las expectativas y capacidades.

VI.3. Proceso de solicitud de apoyos

Descripción del Programa.

El proceso de solicitud de apoyos para el programa "Mi Granja de Peces", se desarrolla en varias etapas clave desde el inicio hasta la conclusión. A continuación, se describe este proceso paso a paso:

Inicio del Proceso

Preparación y Presentación de Solicitudes

- Recolección de Documentación y Formulario de Solicitud:

Los interesados en el programa deben reunir la documentación necesaria y completar el formulario de solicitud.

- Presentación de la Solicitud:

Las solicitudes, junto con la documentación requerida, se presentan a la entidad correspondiente dentro de los plazos establecidos en la convocatoria.

Cuellos de Botella en el Proceso.

La identificación de cuellos de botella en el proceso de solicitud de apoyos para el programa "Mi Granja de Peces" es crucial para entender y mejorar las áreas donde el proceso puede ralentizarse o ser ineficiente. Basándome en los cuestionarios analizados, los cuellos de botella en este proceso incluyen:

- Recolección y Presentación de Documentación:
 - Complejidad en la Documentación Requerida: La recopilación de todos los documentos necesarios puede ser un proceso lento y complicado para los solicitantes, especialmente si la documentación es extensa o difícil de obtener.
 - Plazos de Presentación: Los plazos para la presentación de solicitudes pueden ser ajustados, lo que puede ser un desafío para los solicitantes que necesitan reunir varios documentos.
- Revisión de Solicitudes:
 - Proceso de Revisión Prolongado: La revisión de las solicitudes para verificar el cumplimiento de los requisitos puede ser un proceso largo, especialmente si hay un gran volumen de solicitudes.
 - Capacidad de Procesamiento del Personal: Si el personal encargado de la revisión es limitado o tiene una carga de trabajo alta, esto puede causar demoras significativas en el proceso.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- Transparencia en la Convocatoria y Requisitos:

La clara publicación de las Reglas de Operación y los requisitos para la solicitud de apoyos en medios accesibles asegura que los potenciales beneficiarios tengan la información necesaria para participar.

- Procedimientos Estandarizados para la Presentación de Solicitudes:

La existencia de un proceso estandarizado y bien definido para la presentación de solicitudes facilita un tratamiento equitativo y organizado de todas las solicitudes.

y la equidad en la asignación de los apoyos.

Hallazgos en el Proceso.

- Estructura del Proceso Bien Definida:

El proceso tiene una estructura clara y bien definida, desde la difusión y convocatoria hasta la entrega y seguimiento de los apoyos, lo que facilita la comprensión y participación de los solicitantes.

- Transparencia en la Información y los Requisitos:

La transparencia en la publicación de las Reglas de Operación y los requisitos de solicitud es un hallazgo positivo, ya que promueve la equidad y el acceso a la información para todos los interesados.

- Capacidad de Procesamiento y Recursos Humanos:

La capacidad de procesamiento de las solicitudes y la disponibilidad de recursos humanos para gestionar el proceso pueden ser áreas susceptibles a mejoras, especialmente si el volumen de solicitudes es alto.

VI.4. Proceso de selección de beneficiarios

Descripción del Proceso.

1. Elaboración de Listado de Dictámenes Positivos:

Se elabora un listado con los dictámenes positivos de las solicitudes revisadas.

2. Autorización por el Comité de Autorización:

El listado de dictámenes positivos se somete a la autorización del Comité de Autorización del Programa, integrado por titulares de diversas áreas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

Notificación y Aceptación

3. Notificación a los Beneficiarios:

Los beneficiarios seleccionados son notificados de la resolución de su solicitud, ya sea por correo electrónico, teléfono o notificación directa.

4. Firma de Convenio de Participación Económica:

Los beneficiarios aceptan formalmente su selección firmando un convenio de participación económica.

Finalización del Proceso

5. Integración en Base de Datos:

Los beneficiarios son integrados en el Sistema de Información Agroalimentaria y Rural del estado de Guanajuato (SIAREG), donde se captura y actualiza la información durante todo el año.

6. Seguimiento y Actualización de Datos:

La información de los beneficiarios en el SIAREG se valida y actualiza continuamente para mantener un registro preciso.

Conclusión

7. Finalización y Transición al Siguiete Proceso:

El proceso concluye con la firma del convenio y la integración de los beneficiarios en el programa, dando paso a las siguientes fases de este, como la entrega de apoyos y el seguimiento de los proyectos.

Este proceso, desde la recepción de las solicitudes hasta la selección final de los beneficiarios, destaca la importancia de una gestión organizada y transparente. La rigurosidad en la revisión y aprobación de las solicitudes asegura que los recursos del programa se distribuyan de manera justa y efectiva a aquellos que cumplen con los criterios establecidos.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- **Volumen de Solicitudes:** Un alto volumen de solicitudes puede sobrecargar al personal encargado de la revisión inicial, causando retrasos en el procesamiento.
- **Complejidad de la Revisión:** La revisión detallada de cada solicitud para verificar el cumplimiento de requisitos puede ser un proceso lento, especialmente si los criterios son muy detallados o si falta claridad en la documentación presentada por los solicitantes.
- **Elaboración de Listados:** La generación de listados de dictámenes positivos requiere una revisión cuidadosa y puede ser un proceso que consume tiempo, especialmente si hay desacuerdos o casos ambiguos.
- **Tiempo de Autorización:** La espera de la autorización por parte del Comité de Autorización **puede ser un cuello de botella, particularmente si el comité se reúne infrecuentemente o si la toma de decisiones es prolongada.**
- **Métodos de Notificación:** La eficacia de los métodos de notificación (correo electrónico, teléfono, notificación directa) puede variar, y algunos beneficiarios pueden no recibir la notificación a tiempo o de manera clara.
- **Coordinación para la Firma:** Coordinar la firma del convenio con cada beneficiario puede ser un proceso logísticamente desafiante y consumir tiempo, especialmente si hay muchos

beneficiarios o si están dispersos geográficamente.

- Manejo de Datos: La integración y actualización de datos en el SIAREG puede ser un proceso lento, especialmente si la carga de datos es manual o si el sistema no es completamente eficiente.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- Definición Clara de la Población Objetivo:

La especificación precisa de la población objetivo en las Reglas de Operación ayuda a asegurar que el programa alcance a los grupos más relevantes y necesitados.

- Proceso de Revisión y Dictaminación Estructurado:

La revisión inicial y la dictaminación de las solicitudes por parte de personal técnico capacitado aseguran un análisis detallado y justo de cada solicitud.

- Participación del Comité de Autorización:

La intervención de un Comité de Autorización compuesto por varios titulares de áreas relevantes proporciona una perspectiva diversa y balanceada en el proceso de selección, contribuyendo a la toma de decisiones equitativas.

- Transparencia en la Notificación de Resultados:

La notificación clara y directa a los beneficiarios seleccionados sobre el resultado de sus solicitudes promueve la transparencia y la comunicación efectiva.

- Formalización del Proceso mediante Convenios:

La firma de un convenio de participación económica por parte de los beneficiarios formaliza su compromiso y entendimiento de las responsabilidades y beneficios del programa.

- Integración y Actualización en el Sistema de Información:

La integración de los beneficiarios en el SIAREG y la actualización continua de sus datos facilita un seguimiento eficaz y la gestión de la información.

- Enfoque en el Seguimiento y la Actualización Continua:

El seguimiento y la actualización continua de la información de los beneficiarios demuestra un compromiso con la gestión a largo plazo y la evaluación del impacto del programa.

Hallazgos en el Proceso.

- Estructura del Proceso Bien Organizada:

El proceso tiene una estructura organizada, desde la definición de la población objetivo hasta la integración de los beneficiarios en el sistema de información, lo que facilita la comprensión y transparencia.

- Revisión y Dictaminación Rigurosa:

La revisión detallada y la dictaminación realizadas por personal técnico aseguran una evaluación justa y minuciosa de cada solicitud, aunque esto puede ser un proceso que consume tiempo.

- Participación de un Comité de Autorización Diverso:

La participación de un comité compuesto por varios titulares de áreas relevantes agrega un nivel de revisión y equilibrio en el proceso de toma de decisiones.

- Transparencia en la Comunicación con los Solicitantes:

La notificación clara y transparente a los beneficiarios sobre el resultado de sus solicitudes es un aspecto positivo que promueve la confianza en el proceso.

- Formalización de la Participación a Través de Convenios:

La formalización del proceso mediante la firma de convenios es una práctica que garantiza el compromiso y la claridad entre las partes.

- Uso Efectivo del Sistema de Información (SIAREG):

La integración y actualización continua de los datos de los beneficiarios en el SIAREG es un aspecto positivo para la gestión efectiva y el seguimiento del programa.

- Desafíos en la Coordinación y Logística:

La coordinación para la firma de convenios y la integración de datos puede presentar desafíos logísticos, especialmente con un gran número de beneficiarios o en áreas geográficamente dispersas.

- Posibles Retrasos en el Proceso de Dictaminación y Autorización:

El proceso de dictaminación y la espera de autorización por parte del comité pueden ser susceptibles a retrasos, afectando la eficiencia general del proceso.

VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios

Descripción del Proceso.

1. Firmar carta de aceptación o desistimiento
2. Adquirir o comprar bienes autorizados
Recibo de aportación del beneficiario
3. Entregar bienes autorizados
Comprobante fiscal _(factura)
4. Supervisar y verificar que cumpla con las especificaciones
5. Firmar acta de Entrega-Recepción
6. Entregar CFDI y requisitos fiscales
Copia de recibo de aportación
CFDI.

Proceso de Entrega de Apoyo:

7. **Personas Físicas:** Deben presentar identificación oficial, CURP, comprobante de domicilio, constancia de situación fiscal para apoyos mayores a \$50,000.00, y cotización detallada de lo solicitado.
8. **Personas Morales y Municipios:** Requieren documentación adicional como acta constitutiva, instrumento notarial, constancia de situación fiscal, y cotización a nombre de la entidad solicitante.
9. **Mecanismos de Difusión:** Los apoyos que ofrece el programa se dan a conocer a través del formato de Cédula de Información del Programa y la publicación de las Reglas de Operación.
10. **Evaluación y Mejora Continua:** Se sugiere la actualización del Manual de procedimientos para mejorar el proceso. La falta de capacitación del personal y la necesidad de actualización normativa son áreas identificadas para el desarrollo.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- **Gestión Administrativa:** Las gestiones administrativas, como la preparación de instrumentos jurídicos y la organización de la dispersión de recursos, pueden ser complejas y llevar tiempo, lo cual puede retrasar la entrega de apoyos.
- **Falta de Control de Calidad Formal:** La ausencia de un mecanismo formal de control de calidad en el proceso podría llevar a problemas en la entrega de apoyos que cumplen con las expectativas y necesidades de los beneficiarios, lo cual puede causar retrasos y necesidad de correcciones.
- **Capacitación del Personal:** La falta de capacitación adecuada del personal involucrado en el programa puede resultar en errores, malentendidos y retrasos en el proceso.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- **Diversidad en los Tipos de Apoyo:** El programa ofrece una variedad de apoyos, incluyendo crías de especies dulceacuícolas y apoyo para infraestructura, maquinaria y equipamiento. Esta diversidad asegura que las diferentes necesidades de los beneficiarios puedan ser atendidas.
- **Transparencia en los Montos de Apoyo:** Los tipos y montos de apoyo, así como los requisitos para obtenerlos, están claramente detallados en las Reglas de Operación del programa, lo que contribuye a la transparencia y comprensión del proceso por parte de los solicitantes.
- **Uso de Tecnología para la Gestión Administrativa:** La implementación de medios electrónicos para la dispersión de recursos es una práctica eficiente que agiliza el proceso administrativo y reduce la posibilidad de errores.
- **Involucramiento de Diversas Áreas en el Proceso:** La participación de diferentes áreas de la unidad responsable del programa en el proceso de validación y firma de conformidad del producto recibido asegura que múltiples perspectivas sean consideradas, mejorando así la calidad del proceso.

- Esfuerzos de Difusión: La difusión de los apoyos que ofrece el programa a través de la Cédula de Información del Programa y la publicación de las Reglas de Operación ayuda a asegurar que la información llegue a un amplio espectro de posibles beneficiarios.
- Enfoque en la Mejora Continua: La sugerencia para actualizar el Manual de procedimientos y la identificación de áreas de mejora, como la capacitación del personal y la actualización normativa, demuestran un compromiso con la mejora continua del programa.

VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios

Descripción del Proceso.

1. Autorización por el Comité: Los apoyos se distribuyen según la autorización del Comité de Autorización. Una vez formalizada, las unidades de producción se consideran beneficiadas y no solo candidatas.
2. Distribución y Entrega de Apoyos: La entrega de los apoyos se realiza a las unidades de producción acuícola y pesquera del estado. Esta fase involucra la coordinación entre varias áreas y personal, incluyendo la DGM y el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola.

Funciones Específicas de Áreas Involucradas:

- La DGM realiza la validación de los apoyos.
- El Analista de Enlace y Capacitación Acuícola se encarga del operativo del proceso, incluyendo visitas de verificación, dictaminación de la procedencia de la acción, e integración del expediente técnico.
- Uso de Insumos y Recursos: Los insumos y recursos utilizados están en función de las Reglas de Operación del Programa, y contienen una partida presupuestal asignada desde la formulación del Banco Integrado de Proyectos, validado por la Secretaría de Finanzas y Administración.
- Documentación del Proceso: El proceso está documentado principalmente a través del cumplimiento de las Reglas de Operación del Programa y se registra en las plataformas SED y SIAREG. Esta actividad puede llevar entre 1 a 30 días.
- Conclusión del Proceso: El proceso concluye con la integración del expediente, marcando el fin de la fase de distribución de apoyos y dando paso al siguiente proceso en el marco del programa.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- Coordinación en la Entrega de Apoyos: La entrega efectiva de los apoyos requiere una coordinación compleja entre varias áreas y personal. Cualquier falta de sincronización o problemas de comunicación en esta etapa pueden provocar retrasos significativos.
- Carga Operativa del Analista de Enlace y Capacitación Acuícola: Dado que el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola tiene múltiples responsabilidades operativas, como las visitas

de verificación y la integración del expediente técnico, una sobrecarga de trabajo en esta posición podría ralentizar el proceso.

- Integración del Expediente: La integración final del expediente, que marca la conclusión del proceso, puede ser un cuello de botella si hay demoras en la recopilación o en la revisión de la documentación necesaria.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- Uso de Sistemas de Gestión Efectivos: La utilización de plataformas como Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) y SIAREG para la planeación, registro y seguimiento de los apoyos asegura una gestión eficiente y transparente del proceso.
- Autorización Formalizada por un Comité: La distribución de los apoyos se realiza según la autorización del Comité de Autorización, lo que proporciona un proceso formal y transparente, asegurando la justicia y la conformidad con las normativas establecidas.
- Coordinación Operativa Efectiva: La Dirección General de Microcuencas y el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola tienen roles bien definidos en el proceso, incluyendo la validación, operación y seguimiento, lo que asegura una ejecución coherente del programa.
- Cumplimiento de las Reglas de Operación: El proceso se adhiere estrechamente a las Reglas de Operación del Programa, lo que garantiza que se sigan los lineamientos establecidos y se mantenga la consistencia en la aplicación de los apoyos.
- Documentación Rigurosa del Proceso: La documentación del proceso de distribución se realiza de manera detallada en las plataformas SED y SIAREG, proporcionando un registro claro y accesible de todas las actividades realizadas.
- Manejo Responsable de Recursos: Los insumos y recursos utilizados en el proceso están asignados y validados adecuadamente, asegurando un manejo eficiente y responsable de los mismos.
- Enfrentamiento de Obstáculos Operativos: Se identifican y abordan activamente los desafíos operativos, como las condiciones climáticas y la disponibilidad de recursos, lo que demuestra un enfoque proactivo en la resolución de problemas.

Hallazgos en el Proceso.

- Desafíos en la Coordinación de la Entrega de Apoyos: La coordinación entre las diversas áreas y personal para la entrega efectiva de los apoyos puede enfrentar desafíos, especialmente si hay problemas de comunicación o falta de sincronización.
- Sobrecarga de Trabajo en Roles Clave: El Analista de Enlace y Capacitación Acuícola juega un papel central en varias fases del proceso, lo que podría llevar a una sobrecarga de trabajo y, potencialmente, a ineficiencias.
- Desafíos Operativos Externos: Factores como las condiciones climáticas y la disponibilidad de recursos pueden representar desafíos operativos significativos que impactan la distribución de los apoyos.

VI.7. Proceso de entrega de apoyos

Descripción del Proceso.

1. Formalización de Convenios y Compra de Bienes: El proceso comienza con la suscripción de convenios según las Reglas de Operación. Una vez autorizado el apoyo, la persona beneficiada contacta al proveedor para formalizar la compra de los bienes autorizados. En este punto, la persona beneficiada debe realizar su aportación si corresponde, y ambos (beneficiario y proveedor) programan la entrega de los bienes.
2. Entrega de Bienes o Servicios y Firma del Acta de Entrega-Recepción: La persona beneficiada notifica al personal técnico de la Dirección General de Microcuencas (DGM) la fecha y hora de entrega de los bienes. El personal técnico programa una visita de campo para verificar los bienes entregados. Si cumplen con lo autorizado, se firma el Acta de Entrega-Recepción. El proveedor entrega el CFDI y copia del recibo de aportación al beneficiario.
3. Trámite de Pago y Liberación de Recursos: La DGM solicita la cuenta CLABE del beneficiario para el depósito de los recursos y reúne las actas de entrega-recepción y CFDI. El trámite de pago se realiza ante la Dirección General de Finanzas y Administración DGFyA, y el pago se efectúa a través de diversas modalidades, como la Tarjeta «GTO Contigo Sí».
4. Acta Finiquito del Convenio: Una vez concluido el pago del apoyo autorizado, se procede a la firma del acta finiquito del convenio, marcando la conclusión de las acciones de la DGM con el beneficiario. El beneficiario es responsable del buen uso, conservación y funcionamiento de los bienes apoyados.
5. Participación de Diversas Áreas y Roles: En el proceso participan varias áreas y roles, incluyendo la DGM y el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola, quienes coordinan las etapas operativas, integran los expedientes técnicos, y realizan el trámite de pago.
6. Documentación y Sistematización del Proceso: La sistematización de la información se lleva a cabo en las plataformas SED y SIAREG, y toda la entrega de apoyos se documenta y verifica conforme a las Reglas de Operación.
7. Finalización del Proceso: El proceso concluye con la firma del Acta finiquito, lo cual da paso a las etapas de seguimiento y monitoreo del programa.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- Formalización de Convenios y Compra de Bienes: La necesidad de formalizar convenios y la compra de bienes puede retrasar el proceso si hay demoras en la comunicación o en la coordinación entre beneficiarios y proveedores. Además, la dependencia de la aportación del beneficiario puede ser un factor limitante.
- Verificación y Firma del Acta de Entrega-Recepción: La programación de visitas de campo por parte del personal técnico para verificar los bienes entregados y firmar el acta puede ser un proceso lento, especialmente si hay muchos beneficiarios o limitaciones de recursos

humanos.

- Trámite de Pago y Liberación de Recursos: El proceso de tramitación de pagos ante la DGFyA y la liberación de recursos puede ser complejo y sujeto a retrasos, especialmente si involucra diferentes modalidades de pago o si hay problemas con la documentación.
- Firma del Acta Finiquito del Convenio: La finalización del convenio con la firma del acta finiquito puede retrasarse si hay demoras en el proceso de pago o si la documentación no está completa.
- Participación de Diversas Áreas y Roles: Aunque esencial para el proceso, la participación de varias áreas y roles puede conducir a retrasos si hay falta de coordinación o problemas de comunicación entre ellos.
- Documentación y Sistematización del Proceso: La sistematización de la información en las plataformas SED y SIAREG, aunque crucial para la transparencia y el seguimiento, puede ser un proceso extenso que demanda tiempo y recursos.

Estos cuellos de botella apuntan a áreas donde el proceso podría ser optimizado, sugiriendo la necesidad de mejorar la coordinación, simplificar los procedimientos y aumentar la eficiencia para garantizar una entrega más rápida y efectiva de los apoyos.

Buenas Prácticas en el Proceso.

- Estructuración Formal de Convenios: La formalización de convenios entre beneficiarios y proveedores asegura un marco legal y claro para la transacción, promoviendo la transparencia y el cumplimiento de los términos acordados.
- Verificación Detallada en la Entrega de Bienes: La práctica de realizar visitas de campo para verificar los bienes entregados y firmar el Acta de Entrega-Recepción garantiza que los apoyos entregados cumplan con los estándares y requisitos establecidos.
- Claridad en el Trámite de Pago y Liberación de Recursos: El proceso establecido para la tramitación de pagos y la liberación de recursos, aunque complejo, proporciona una secuencia clara y trazable, asegurando que los fondos se manejen de manera responsable y transparente.
- Finalización Formal del Proceso con el Acta Finiquito: La firma del acta finiquito del convenio proporciona un cierre formal al proceso de entrega de apoyos, lo que ayuda a la claridad administrativa y a la responsabilidad.
- Participación Coordinada de Diversas Áreas y Roles: La involucración de distintas áreas y roles, como la DGM y el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola, asegura que el proceso sea integral y que cada fase sea supervisada por personal especializado.
- Documentación y Sistematización Rigurosas: La documentación detallada de cada etapa del proceso en las plataformas SED y SIAREG facilita un seguimiento eficiente y una transparencia operativa.
- Enfoque en la Responsabilidad del Beneficiario: Hacer que el beneficiario sea responsable del buen uso, conservación y funcionamiento de los bienes apoyados fomenta la sostenibilidad y la responsabilidad en el uso de los recursos.

Hallazgos en el Proceso.

- Complejidad en la Formalización de Convenios y Compra de Bienes: El proceso de formalización de convenios y compra de bienes puede ser complejo y requiere una coordinación efectiva entre beneficiarios y proveedores. Este paso es crucial para la adecuada ejecución del programa.
- Necesidad de Verificación Detallada en la Entrega de Bienes: La verificación de los bienes entregados y la firma del Acta de Entrega-Recepción son pasos esenciales para asegurar que los apoyos cumplan con lo autorizado, lo que puede requerir recursos significativos en términos de tiempo y personal.
- Desafíos en el Trámite de Pago y Liberación de Recursos: El proceso de tramitación de pagos y liberación de recursos puede enfrentar desafíos, especialmente si hay problemas en la documentación o en la coordinación con la DGFyA.
- Importancia de la Firma del Acta Finiquito del Convenio: Este paso marca la conclusión del proceso de entrega de apoyos, y su realización efectiva es vital para el cierre administrativo del apoyo.
- Coordinación Entre Diversas Áreas y Roles: El proceso involucra la coordinación de múltiples áreas y roles, lo que es fundamental para su éxito, pero también puede presentar desafíos en términos de comunicación y sincronización.
- Rigurosidad en la Documentación y Sistematización: La documentación detallada en las plataformas SED y SIAREG es un aspecto clave del proceso, aunque puede requerir tiempo y esfuerzo considerable para mantenerse actualizada y precisa.
- Responsabilidad del Beneficiario Post-entrega: La responsabilidad asignada al beneficiario en términos del uso y mantenimiento de los bienes apoyados es un hallazgo importante, ya que enfatiza la sostenibilidad y el impacto a largo plazo del apoyo.
- Estos hallazgos reflejan la complejidad y la naturaleza multifacética del proceso de entrega de apoyos, destacando áreas que son cruciales para su éxito, así como aspectos que podrían beneficiarse de mejoras adicionales.

VI.8. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Descripción del Proceso.

- Inicio del Proceso Post-Entrega de Apoyos: El seguimiento comienza una vez que los apoyos han sido entregados a los beneficiarios. Esta fase es crucial para asegurar que los apoyos se utilicen de manera adecuada y efectiva.
- Visitas de Verificación: El responsable del seguimiento, que generalmente es el Analista de Enlace y Capacitación Acuícola, realiza visitas de campo para verificar la correcta implementación y uso de los apoyos entregados. Estas visitas son esenciales para evaluar el impacto y el cumplimiento de los objetivos del programa.

- Participación de Diversas Áreas y Roles: El proceso involucra a varios actores, incluyendo al Coordinador del Programa y al responsable del seguimiento. Cada uno desempeña funciones específicas como la coordinación del seguimiento, la verificación física de los apoyos, y la captura de información.
- Requerimientos de Insumos: Para llevar a cabo el seguimiento, se necesitan recursos humanos (como el Coordinador del Programa), materiales (vehículos, combustible, material y equipo de oficina) y financieros (partidas presupuestarias específicas para la evaluación y operación del programa).
- Mecanismos de Verificación: El seguimiento se realiza en apego a las Reglas de Operación del Programa, lo que asegura que se sigan los procedimientos establecidos y se mantenga la coherencia con los objetivos del programa.
- Finalización del Proceso: El proceso de seguimiento concluye cuando se ha capturado, sistematizado y enviado el padrón de beneficiarios a la SDSH. Este paso marca el fin del seguimiento activo y permite la evaluación del impacto del programa.

Cuellos de Botella en el Proceso.

- Recursos para Visitas de Verificación: Las visitas de campo para verificar la correcta implementación y uso de los apoyos requieren recursos humanos y materiales significativos. La limitación en estos recursos, como personal y vehículos, puede retrasar o limitar la capacidad de realizar un seguimiento efectivo.
- Coordinación entre Diversas Áreas y Roles: Aunque la participación de múltiples áreas y roles asegura un enfoque integral, también puede conducir a desafíos de coordinación y comunicación, potencialmente ralentizando el proceso de seguimiento.
- Requerimientos de Insumos y Presupuesto: La necesidad de insumos materiales y recursos financieros específicos para la operación y evaluación del programa puede ser un cuello de botella, especialmente si hay restricciones presupuestarias o problemas logísticos.
- Mecanismos de Verificación Rígidos: Aunque el seguimiento en apego a las Reglas de Operación es esencial, la rigidez en estos mecanismos puede limitar la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones específicas de cada beneficiario.
- Proceso de Finalización: La finalización del proceso de seguimiento, que implica la captura, sistematización y envío del padrón de beneficiarios, puede ser un cuello de botella si hay demoras en cualquiera de estos pasos, especialmente en la sistematización y envío de información.

VI.9. Proceso de evaluación.

Descripción del Proceso

1. Inicio y Planificación: El proceso inicia con la inclusión de la evaluación en el Programa Anual de Evaluación, que comienza con una solicitud en el primer mes del año y concluye con la publicación de la Agenda Anual de Evaluación en abril.
2. Publicación de Convocatoria y Contratación: Se publica una convocatoria para la asignación de trabajos de evaluación entre junio y julio, seguida por el proceso de contratación de la instancia evaluadora en septiembre.
3. Implementación de la Evaluación: La evaluación, que dura aproximadamente cinco meses, se lleva a cabo, terminando normalmente en febrero del siguiente año.
4. Recepción y Difusión de Informes: Los informes de evaluación se reciben y difunden en febrero, y luego se establecen y ejecutan los aspectos susceptibles de mejora en marzo.
5. Finalización: El proceso concluye con la atención y difusión de los aspectos susceptibles de mejora.

Cuellos de Botella

- Disponibilidad de Tiempo de los Responsables: La falta de tiempo de los responsables del programa para atender el proceso de evaluación, debido a la simultaneidad con la operación del programa, es un cuello de botella significativo.
- Falta de un Área Específica de Evaluación: La ausencia de una estructura organizativa dedicada exclusivamente a la evaluación limita la eficiencia del proceso.

Buenas Prácticas

- Sistematización de la Información: La utilización de plataformas como SED y SIAREG para la sistematización de la información es una fortaleza del proceso.
- Acceso a Información y Recursos: La disponibilidad de acceso a la información y recursos necesarios para implementar el proceso de evaluación es una fortaleza clave.

Análisis de Hallazgos

- Mejora del Diseño y Resultados del Programa: Las evaluaciones buscan mejorar el diseño y los resultados del desempeño del programa.
- Difusión de Resultados y Atención a Mejoras: Los resultados de las evaluaciones se difunden a la sociedad y se utilizan para atender áreas de mejora.

VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios

Descripción del Proceso

1. Definición y Capacitación: Se inicia definiendo la participación de beneficiarios en la

vigilancia y evaluación del programa, seguido de la capacitación sobre los objetivos y alcances de la contraloría social.

2. Levantamiento de Cédulas de Evaluación: Las personas beneficiadas levantan cédulas de evaluación que registran su satisfacción con el programa.
3. Sistematización y Enlace: La Dirección de Planeación y Sistemas se encarga de la sistematización y enlace con la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas
4. Publicación de Resultados: La Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas lidera el proceso, elaborando cédulas y dinámicas de Contraloría Social, y publica los resultados.

Cuellos de Botella

- Tamaño de la Muestra: El tamaño de la muestra puede verse afectado por la demanda del apoyo, por ejemplo, en años de sequía extrema, la demanda puede ser menor que la muestra considerada

Buenas Prácticas

- Participación de Beneficiarios: La participación de beneficiarios en la evaluación y el aporte de su conocimiento y percepción al programa.
- Uso de Cédulas de Evaluación: Empleo de cédulas de evaluación para medir la satisfacción de los beneficiarios.

Análisis de Hallazgos

- Mecanismos de Percepción y Quejas: Se reconocen como adecuados los mecanismos para conocer la percepción de los beneficiarios y recibir quejas o inconformidades.
- Integración de Grupos de Contraloría Social: Se identifica la oportunidad de integrar grupos de Contraloría Social para el seguimiento y evaluación del programa.

VI.B. Monitoreo y evaluación

Descripción del Proceso

1. Análisis de Avance y Metas Físicas: El proceso comienza con el análisis mensual del avance de las metas físicas del programa, verificando en la base de datos de los beneficiarios, las solicitudes de apoyo pagadas y su captura por componente en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).
2. Coordinación de Etapas Operativas: Un Analista de Enlace de Capacitación Acuícola coordina todas las etapas operativas hasta su conclusión.
3. Verificación y Captura de Información: La información es verificada y capturada en

el SIAREG).

4. Documentación de Resultados: Se mantiene un padrón actualizado de las personas beneficiadas.
5. Visitas de Verificación y Actualización de Información: Se realizan visitas para verificar el apoyo otorgado y la actualización de información en los sistemas correspondientes.

Cuellos de Botella

- Insuficiencia de Personal: Existe una limitación en la capacidad de monitoreo debido a la insuficiencia de personal encargado de realizar todos los procesos operativos.

Buenas Prácticas

- Uso del SED como Instrumento de Evaluación: El Sistema de Evaluación al Desempeño se destaca como una herramienta eficaz para identificar fortalezas y debilidades del proceso.

Análisis de Hallazgos

- Oportunidades en la Medición de Resultados: Se identifica la necesidad de potenciar el monitoreo y la evaluación continua para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

VII. Hallazgos y resultados

- Estructura del Proceso Bien Organizada:

El proceso tiene una estructura organizada que facilita la comprensión y transparencia.

- Revisión y Dictaminación Rigurosa:

La revisión detallada y dictaminación por personal técnico asegura una evaluación justa, aunque puede consumir tiempo.

- Participación de un Comité de Autorización Diverso:

La participación de un comité compuesto por varios titulares de áreas relevantes agrega revisión y equilibrio en el proceso de toma de decisiones.

- Transparencia en la Comunicación con los Solicitantes:

La notificación clara y transparente a los beneficiarios sobre el resultado de sus solicitudes promueve la confianza en el proceso.

- Formalización de la Participación a través de Convenios:

La formalización del proceso mediante la firma de convenios garantiza compromiso y claridad entre las partes.

- Uso Efectivo del Sistema de Información Agroalimentaria y Rural del Estado (SIAREG):

La integración y actualización continua de datos en el SIAREG es positiva para la gestión efectiva del

programa.

- Desafíos en la Coordinación y Logística:

La coordinación para la firma de convenios y la integración de datos presenta desafíos logísticos, especialmente con muchos beneficiarios o en áreas dispersas.

- Posibles Retrasos en el Proceso de Dictaminación y Autorización:

El proceso de dictaminación y espera de autorización puede ser susceptible a retrasos, afectando la eficiencia general del proceso.

VIII. Sugerencias Específicas y Conclusiones

Proceso de Planeación:

- Simplificación de Procedimientos: Reducir la complejidad y la cantidad de pasos burocráticos en el proceso de revisión y aprobación. Esto podría incluir la digitalización de ciertos procesos y la implementación de sistemas de tramitación más rápidos.
- Mejora de la Coordinación Interdepartamental: Establecer mecanismos efectivos para la coordinación entre las diferentes entidades y departamentos involucrados en todos los procesos del Programa. Esto podría incluir reuniones periódicas de seguimiento y la designación de coordinadores específicos para facilitar la comunicación. Capacitación: Se sugiere proporcionar capacitación al personal que coordina y opera el Programa para que logre una comprensión sistémica de los procesos y con ello mejorarlos y dar un seguimiento integral.
- Capacitación y Asistencia Técnica: Ampliar las oportunidades de capacitación y asistencia técnica para los solicitantes y beneficiarios del programa, garantizando que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus proyectos de manera efectiva. Concientizarlos sobre los beneficios y el proceso de solicitud del programa, mejorando así la participación y el impacto. Deben entender mejor su responsabilidad en el uso y mantenimiento de los bienes apoyados, potenciando así la sostenibilidad y el impacto a largo plazo del apoyo.
- Flexibilidad en las Reglas de Operación: Asegurarse de que las Reglas de Operación permitan cierto grado de flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes o imprevistas sin sacrificar la rendición de cuentas o la transparencia.

Proceso de Difusión:

- Estrategia de Difusión Documentada y Estructurada. Desarrollar y documentar una estrategia de difusión clara y estructurada que abarque objetivos específicos, segmentación del público objetivo, cronograma, y canales de comunicación.
- Enfoque Regionalizado y Segmentado. Implementar una difusión regionalizada y segmentada, especialmente diseñada para el sector pesquero, asegurando que la información llegue a las comunidades más relevantes y beneficiadas por el programa.

Proceso de Solicitud de Apoyos

- Mejora en la Comunicación y Asistencia a Solicitantes: Establecer líneas claras de comunicación y proporcionar asistencia durante el proceso de solicitud, especialmente para solicitantes que puedan tener dificultades para entender o cumplir con los requisitos.
- Digitalización y Automatización de Procesos: Implementar sistemas digitales para la presentación de solicitudes y el seguimiento de su estado, lo que puede aumentar la eficiencia y transparencia del proceso.
- Ampliación de Plazos para Presentación de Documentos: Considerar la ampliación de los plazos para la presentación de documentos, especialmente en casos donde la recolección de la documentación necesaria pueda ser un desafío para los solicitantes.

Proceso de Selección de Beneficiarios

- Optimización del Proceso de Revisión de Solicitudes: Implementar métodos más ágiles y eficientes para la revisión inicial de las solicitudes, posiblemente a través de sistemas automatizados que puedan pre-evaluar los requisitos básicos.
- Agilización del Proceso de Dictaminación: Buscar métodos para agilizar el proceso de dictaminación, como reuniones más frecuentes del Comité de Autorización o procedimientos simplificados para casos claros.

Producción de Bienes y Servicios

- Establecer Mecanismos Formales de Control de Calidad: Desarrollar un sistema de control de calidad para supervisar y evaluar todas las etapas del proceso. Esto podría incluir la implementación de listas de verificación y procedimientos de auditoría interna.
- Seguimiento Post-entrega: Establecer un sistema de seguimiento después de la entrega de

apoyos para evaluar la eficacia del programa y el impacto en los beneficiarios.

- Enfoque en la Sostenibilidad y el Impacto Ambiental: Incluir consideraciones de sostenibilidad e impacto ambiental en la evaluación de proyectos, asegurando que las prácticas de producción sean sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Proceso de distribución de bienes y servicios

- Distribución Equitativa de Responsabilidades: Asegurarse de que las responsabilidades se distribuyan de manera más equitativa para evitar la sobrecarga de trabajo, especialmente en roles clave como el del Analista de Enlace y Capacitación Acuícola.

Proceso de entrega de apoyos

- Optimización en la Verificación de Entrega de Bienes: Mejorar la logística de las visitas de campo para la verificación de bienes, como la implementación de un sistema de programación más flexible o el aumento del personal técnico, para acelerar este proceso crítico.
- Proceso de Firma del Acta Finiquito: Asegurar que el acta finiquito se firme de manera oportuna, posiblemente estableciendo plazos específicos para este proceso, para garantizar un cierre administrativo eficiente del apoyo.

Proceso de evaluación

- Considerar las recomendaciones de las evaluaciones como un requisito para la aprobación presupuestal del programa.
- Fomentar la utilización efectiva de los resultados de las evaluaciones para el diseño e implementación del programa y en la mejora del ciclo presupuestario del programa.

Proceso de Contraloría social y satisfacción de usuarios.

- Conformación de Grupos de Contraloría Social: Fomentar la creación e impulso de grupos de población objetivo para el seguimiento, evaluación y mejora continua del proceso.

Proceso de Monitoreo y evaluación

- Formulación de un Manual de Procedimientos: Desarrollar un manual que sea congruente con el proceso de monitoreo y evaluación y las condiciones operativas del programa.
- Integración del Proceso en la Planeación: Incorporar el proceso de monitoreo en la

planificación general del programa y ajustarlo en función de las necesidades específicas.

En conclusión, el Programa "Mi Granja de Peces" destaca varios aspectos clave en su evaluación de resultados.

Por un lado, el programa muestra fortalezas notables como una estructura de proceso bien organizada, que facilita tanto la comprensión como la transparencia. La rigurosa revisión y dictaminación realizadas por personal técnico garantizan una evaluación justa y minuciosa de cada solicitud, aunque este meticuloso enfoque puede ser tiempo consumidor. La participación de un comité de autorización diverso añade una capa adicional de revisión y balance en la toma de decisiones. Además, la comunicación clara y transparente con los solicitantes es un punto fuerte que fomenta la confianza en el proceso.

Sin embargo, también se señalan desafíos significativos. La coordinación para la firma de convenios y la integración de datos en el SIAREG presentan obstáculos logísticos, especialmente con un gran número de beneficiarios o en áreas geográficamente dispersas. Además, el proceso de dictaminación y la espera de autorización por parte del Comité pueden ser susceptibles a retrasos, lo que impacta negativamente la eficiencia general del proceso.

Los cuellos de botella identificados incluyen la limitación de recursos para visitas de campo, la dependencia del SIAREG para la captura y gestión de datos, y la lentitud en el envío de información a diversas direcciones generales, lo que puede impactar el seguimiento oportuno y eficiente. La coordinación entre las diversas áreas y roles, aunque asegura un enfoque integral, también introduce desafíos de comunicación y coordinación. Por último, los mecanismos de verificación rígidos y el proceso de finalización complicado son áreas identificadas para mejora.

El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa media, al obtener una valoración ponderada total de 3.4/5.00.

Se recomienda documentar y diseñar los diagramas de flujo de todos los procesos, enmarcando su contenido y diseño únicamente en el ámbito de operación del programa y considerando las intersecciones entre procesos, así como, entre la ejecución de todos sus componentes.

O bien si lo consideran idóneo, actualizar y complementar el diagrama general, seccionándolo por etapas.

Para el seguimiento a beneficiarios, se sugiere diseñar y aplicar un instrumento de evaluación del servicio específico para los apoyos que otorga el programa.

Así mismo, llevar a cabo el análisis y seguimiento de los resultados y las acciones de atención a los comentarios emitidos de los beneficiarios. Se sugiere que la metodología e instrumentos sean lo más sencillos y prácticos, que sean viables de aplicación sin generar mayor carga en las actividades del área.

IX. ANEXO A

ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	33
	Institución	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural
	Entidad	Guanajuato
	Unidad Responsable	0008 Dirección General de Microcuencas
	Clave Presupuestal	S021
	Nombre del Programa	Mi Granja de Peces
	Año de Inicio	1996 Programa Desarrollo Acuícola
	Responsable titular del programa	Enrique Alejandro Arvizu Valencia
	Teléfono de contacto	461 119 1695
	Correo electrónico de contacto	earvizuv@guanajuato.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Fortalecer e impulsar la productividad de la actividad acuícola y pesquera mediante proyectos productivos. (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2023).
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa
	Eje del PND con el que está alineado	Política Social
	Objetivo del PND con el que está alineado	3.8. Desarrollar de manera sostenible e incluyente los sectores agropecuarios y acuícola-pesquero en

Tema	Variable	Datos
		los territorios rurales, y en los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas.
	Tema del PND con el que está alineado	Eje transversal 3 Territorio y Desarrollo sostenible
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	<p>1. Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024</p> <p>Dimensión 1. Economía. Línea estratégica 2.4. Sector Agroalimentario. Incrementar en forma sostenida la competitividad de la producción agropecuaria en función de la demanda del mercado de agroalimentos, enfocándose en el desarrollo de un sistema agroindustrial sostenible, socialmente incluyente y territorialmente integrador.</p> <p>Objetivo 2.4.1. Consolidar el sector agroalimentario productivo que garantice la seguridad alimentaria del Estado. Esto se busca lograr a través de la siguiente estrategia y líneas de acción: Estrategia 2.4.1.3. Impulso a la productividad en el sector agroalimentario.</p> <p>Líneas de acción: Impulsar la productividad y competitividad del sector mediante el desarrollo de capital físico.</p> <p>Incrementar la capitalización y financiamiento oportuno y la modernización de su infraestructura y Equipamiento.</p> <p>2. Programa de Gobierno 2018-2024 (actualización 2021).</p> <p>Eje Economía para todos: impulso a la reactivación de la economía para generar más y mejores oportunidades de empleo e ingresos para la población.</p> <p>Objetivo 4.4. Incrementar la productividad de las unidades de producción del sector agroalimentario del estado.</p> <p>Estrategia 4.4.3. Fortalecimiento de las unidades de producción primaria del estado.</p> <p>Líneas de acción: Proporcionar paquetes tecnológicos a las unidades de producción del estado.</p> <p>3. Programa Sectorial Desarrollo Economía para todos 2019-2024:</p> <p>Línea estratégica 4.4. Incremento de la productividad del sector agroalimentario.</p>
Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	1. Programa Sectorial Desarrollo Economía para todos 2019-2024 (actualización 2021): Objetivo	

Tema	Variable	Datos
		4.4.3. Fortalecer la capitalización productiva de las unidades de producción primarias del Estado.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	1. Programa Sectorial Desarrollo Economía para todos 2019-2024 (actualización 2021): Indicador 4.4.3.1. Porcentaje de unidades de producción primarias capitalizadas.
	Propósito del programa	Las unidades de producción acuícola y pesquera incrementan su producción.
Población potencial	Definición	Unidades de producción dedicadas a las actividades acuícolas y pesqueras en el estado de Guanajuato.
	Unidad de medida	Unidades de producción
	Cuantificación	4,500
Población objetivo	Definición	Unidades de producción dedicadas a la acuicultura y pesca en el estado de Guanajuato.
	Unidad de medida	Unidades de producción
	Cuantificación	2,600
Población atendida	Definición	Personas de las Unidades de Producción dedicadas a las actividades acuícolas y pesqueras en el estado de Guanajuato, localizadas dentro de las cuatro regiones del estado de Guanajuato contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	200
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$8,000,000.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$ 7,660,000.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 4,983,875.16
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Estado de Guanajuato
Focalización	Unidad territorial del programa	Estado de Guanajuato (zonas de atención prioritaria)

ANEXO A. II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	<p>1.1</p>	<p>Planeación estratégica, programación y presupuestación.</p> <p>Sólo se identificó la matriz de marco lógico, la presupuestación del programa y la dictaminación de las solicitudes y formalización de convenios de participación del programa, como parte de las ROP. Pero no se identificaron documentos o herramientas metodológicas del proceso de planeación.</p>
<p>Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	<p>2.1</p>	<p>Difusión: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola</p> <p>La descripción del proceso de difusión del programa se realiza a partir de los datos obtenidos del cuestionario, las ROP y un diagrama de flujo del proceso general del programa, siendo la difusión la primera actividad del diagrama; y de acuerdo con estas fuentes, la difusión se realiza a través de publicaciones en página de la SDAyR y reuniones informativas a Organizaciones de Pescadores y acuicultores.</p>
<p>Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	<p>3.1</p>	<p>Solicitud de Apoyos: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola.</p> <p>El proceso de solicitud de apoyos inicia desde la "Apertura de ventanilla", hasta la "Capturar en el SIAREG la información y datos del solicitante, para su registro en el sistema".</p>

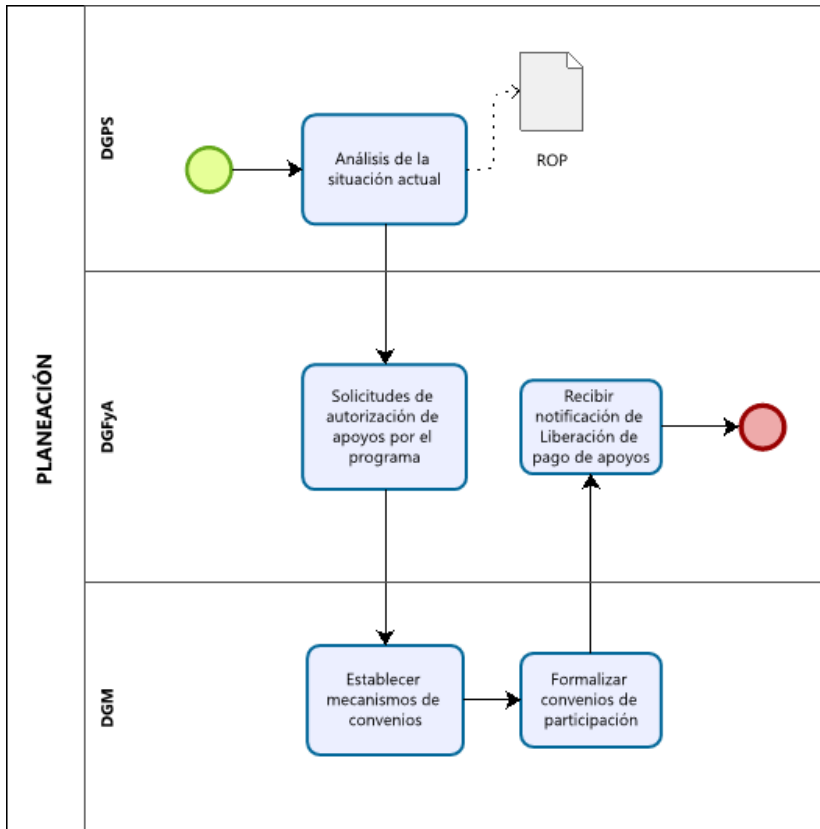
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del Programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>4.1</p>	<p>Selección de beneficiarios: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola.</p> <p>Se ejecuta a través de la dictaminación de la solicitud en SIAREG, es decir, inicia desde la validación de solicitudes, hasta la notificación personal al beneficiario el resultado de su solicitud.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p>5.1</p>	<p>Adquisición de bienes autorizados: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola.</p> <p>El proceso inicia con la firma de la carta de aceptación o desistimiento por parte del solicitante (Anexo IV), mediante el cual acepta o rechaza el apoyo autorizado, la suscripción de convenio y la formalización de la compra de los bienes autorizados por parte del beneficiario.</p>
<p>Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	<p>6.1</p>	<p>Distribución de Bienes y Servicios: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola.</p> <p>El proceso inicia desde la entrega de bienes autorizados hasta la firma acta de entrega recepción por parte del proveedor y el beneficiario.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p>7.1</p>	<p>Entrega de Apoyos: Siembra de Especies Dulceacuícolas/Artes y Equipos de Pesca/Infraestructura y Equipamiento Acuícola.</p> <p>El proceso consta de la recepción del bien (físico) y la entrega del pago por el beneficio, hasta la firma del acta de finiquito al convenio. El proceso no se encuentra documentado. Se detecta que no existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada, sino hasta que se hace la</p>

		entrega de estos apoyos, a través de un seguimiento y monitoreo.
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	8.1	<p>Monitoreo</p> <p>No se cuenta con evidencia de que se lleve a cabo este proceso como parte estratégica del programa.</p> <p>Las ROP menciona que el monitoreo se hará según lo establecido en el reglamento y guía para la operación del monitoreo y evaluación; pero no se describe una herramienta.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	9.1	<p>Contraloría social</p> <p>Se procede a la capacitación de las personas beneficiadas del programa informando del objetivo y alcance de la contraloría social, se levanta cédula de evaluación. Se sustenta con las Reglas de Operación. Artículo 50. La promoción, difusión y operación de la contraloría social del presente programa, se realizará de conformidad con los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Sociales Estatales y demás normatividad aplicable en la materia. En las cédulas de evaluación se registra la satisfacción de la persona beneficiada.</p>
<p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	10.1	<p>Evaluación y monitoreo.</p> <p>Las ROP menciona que el monitoreo se hará según lo establecido en el reglamento y guía para la operación del monitoreo y evaluación; pero no se describe una herramienta metodológica propia del programa.</p>

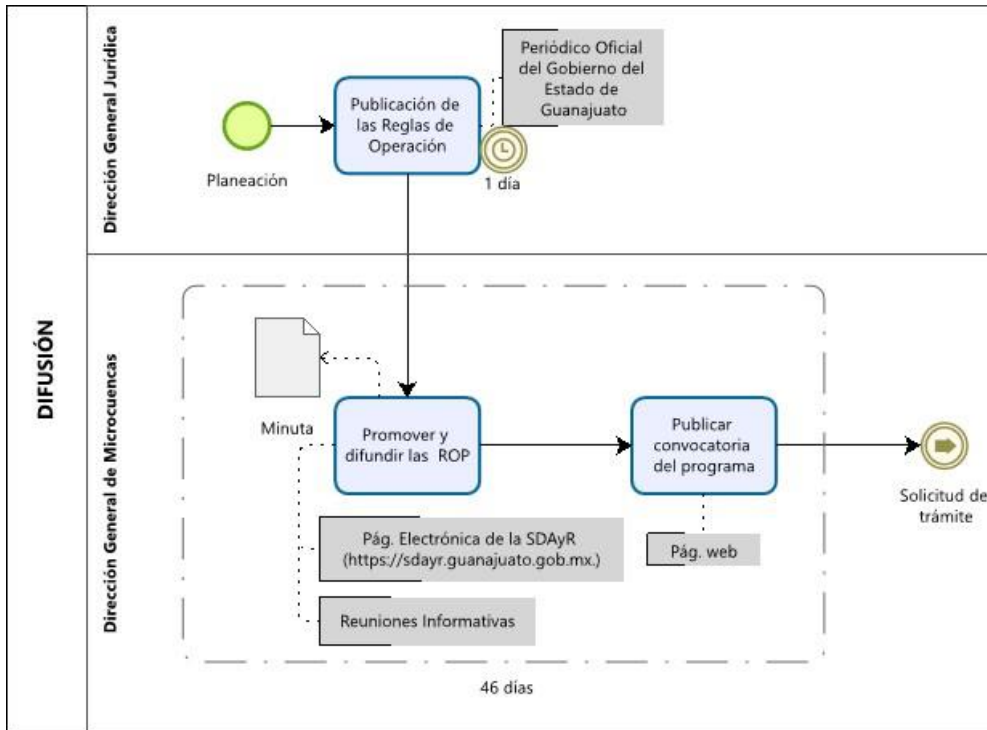
ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

A continuación, se presentan flujogramas de los procesos y subprocesos como sugerencia para su elaboración por parte de la Secretaría y/o Dirección correspondiente.

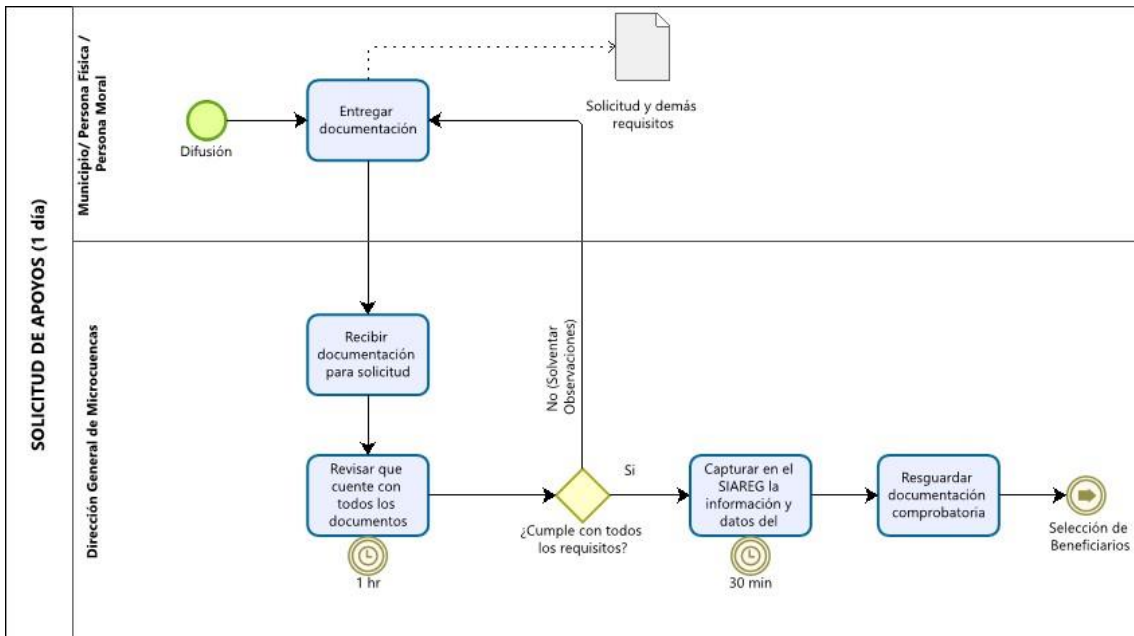
A. Proceso de Planeación



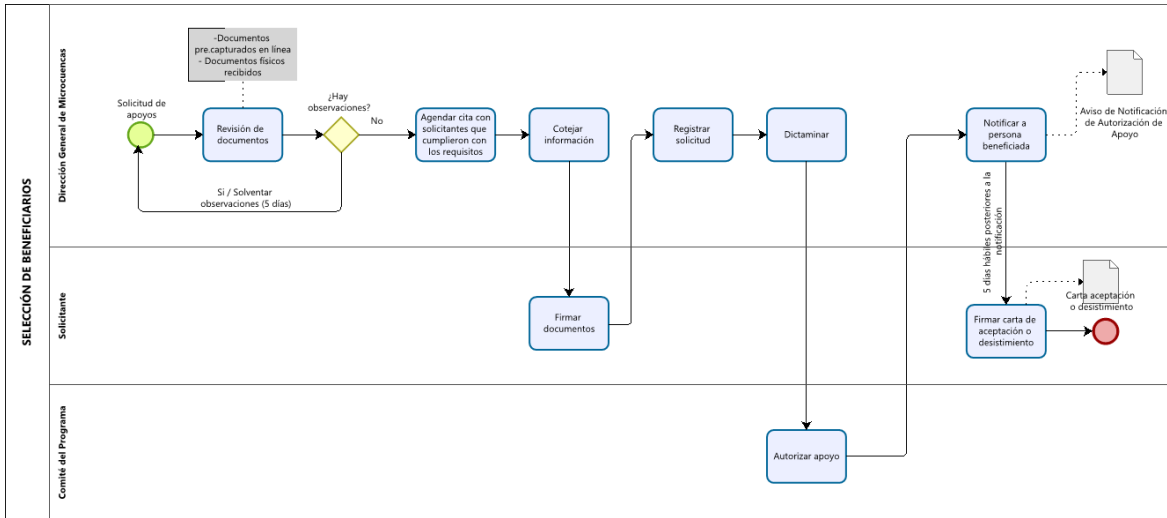
B. Proceso de Difusión



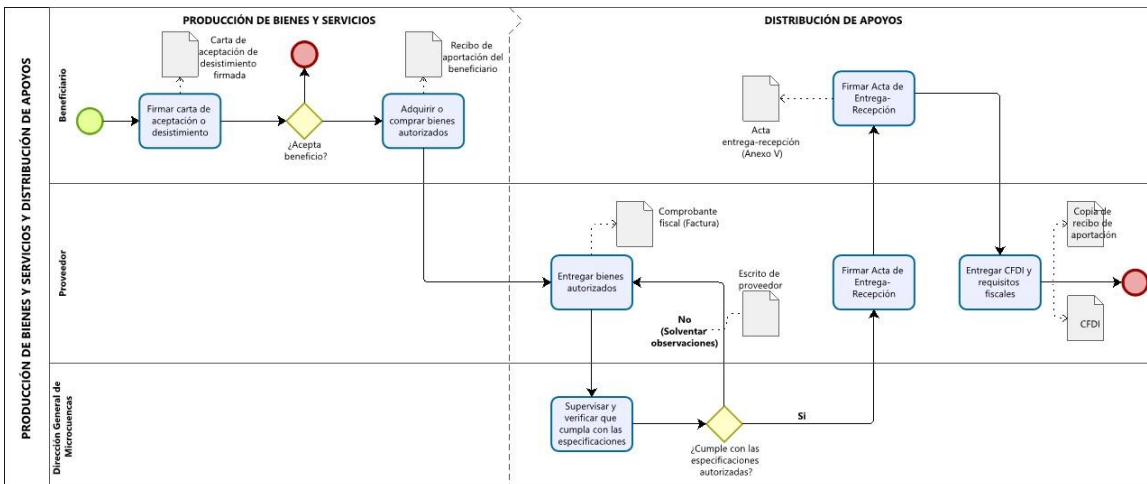
C. Proceso de Solicitud de Apoyos



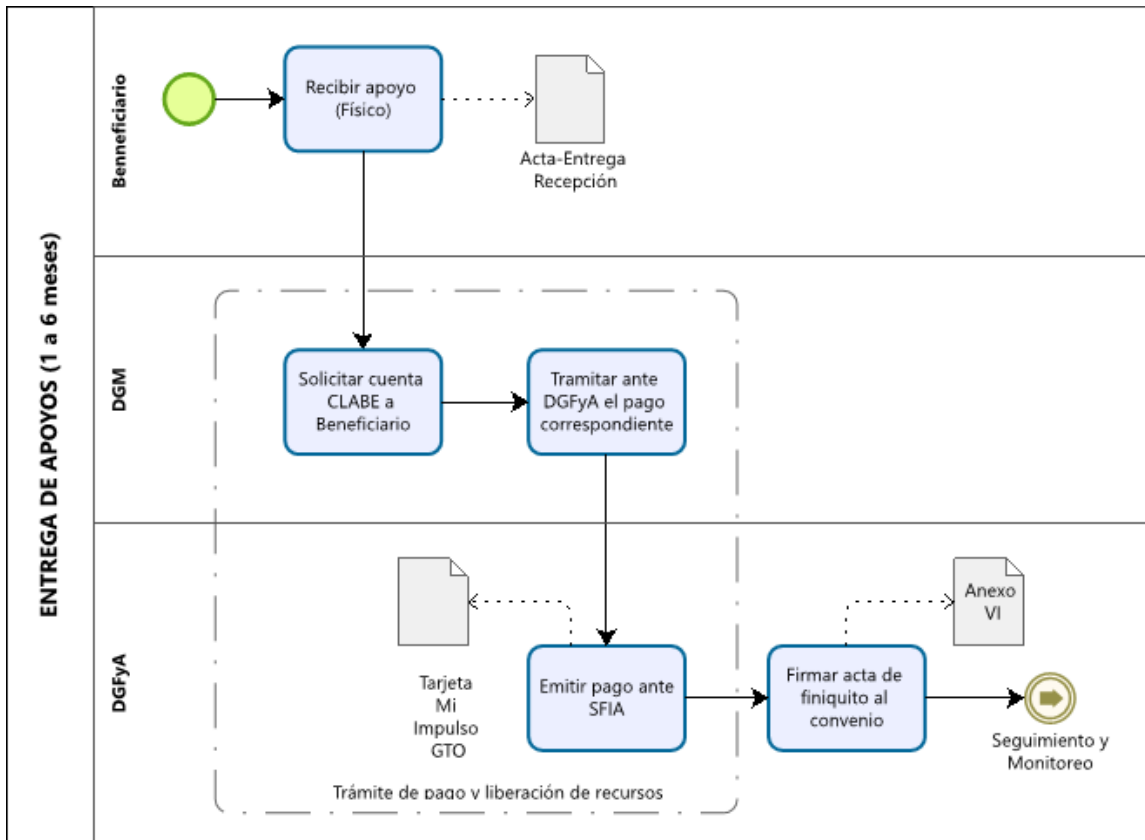
D. Proceso de Selección de Beneficiarios



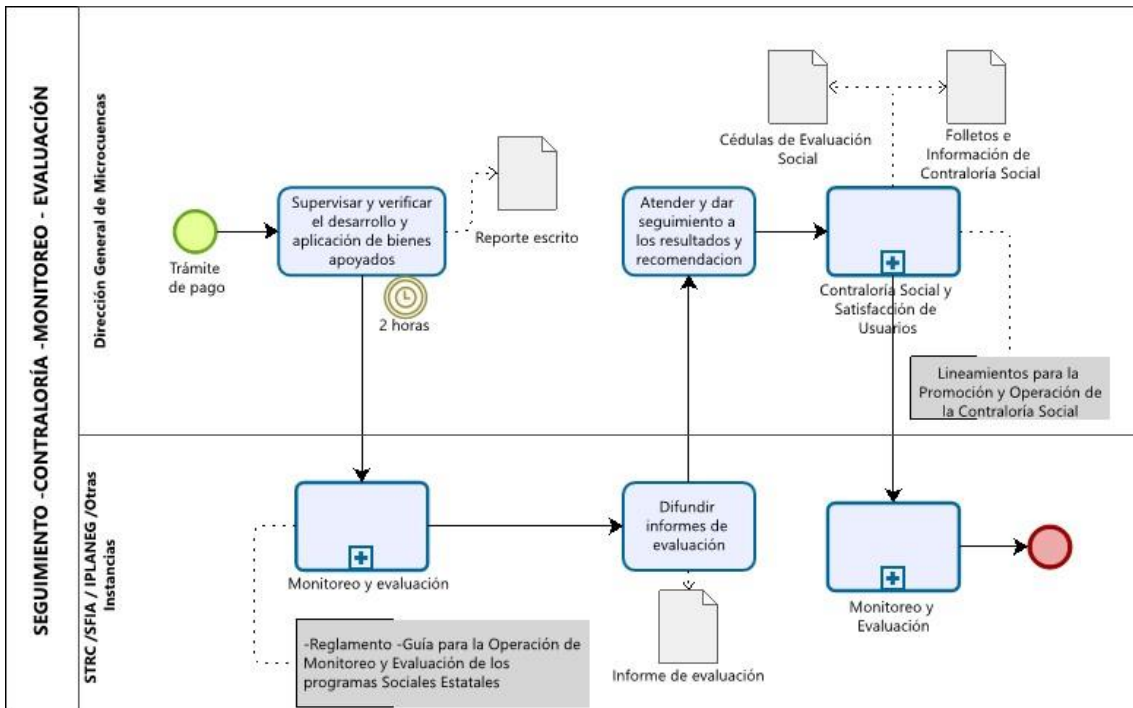
E. Proceso de Producción de Bienes y Servicios / Distribución de Apoyos



F. Proceso de Entrega de Apoyos



Proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos - Contraloría



ANEXO A. IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial- mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		3			El programa cuenta con sus reglas de Operación y con un manual de procesos (general) de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato, más no uno específico para el programa, en el que sólo contiene un mapa de procesos general del programa que no se ha actualizado desde el 2017, por lo que se determina que se pudo haber omitido elementos importantes.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.		3			Con base a la entrevista se determina que el personal conoce un manual de procesos como parte de sus Secretaría, pero no del todo el proceso del programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.		3			El programa sólo cuenta con un proceso general del programa, por lo que se detecta que existen vacíos de información por lo que no fue posible conocer la forma específica de cómo se llevan a cabo los procesos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.		4			Se cuenta con el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), en el cual se registran el avance de las metas, indicadores y al mismo tiempo se monitorea dicho avance. No obstante, se requieren indicadores que puedan medir el avance de los procesos.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.		4			A nivel de proyecto de inversión, están obligados a atender el proceso de mejora continua de los proyectos atendiendo a lo que establecen los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, para el Ejercicio fiscal que corresponda.

Grado de consolidación operativa	El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa media, al obtener una valoración ponderada total de 3.4/5.00. Se recomienda documentar y diseñar los diagramas de flujo de todos los procesos, enmarcando su contenido y diseño únicamente en el ámbito de operación del programa y considerando las intersecciones entre procesos, así como, entre la ejecución de todos sus componentes. O bien si lo consideran idóneo, actualizar y complementar el diagrama general, seccionándolo por etapas. Para el seguimiento a beneficiarios, se sugiere diseñar y aplicar un instrumento de evaluación del servicio específico para los apoyos que otorga el programa. Así mismo, llevar a cabo el análisis y seguimiento de los resultados y las acciones de atención a los comentarios emitidos de los beneficiarios. Se sugiere que la metodología e instrumentos sean lo más sencillos y prácticos, que sean viables de aplicación sin generar mayor carga en las actividades del área.
----------------------------------	--

ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Proceso: Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Análisis de la situación actual
	Fin	Validación en el SED
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Documentación de la iniciativa Reglas de operación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Evaluación del Desempeño SED
	Tipo de información recolectada	Situación actual Presupuestos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Difusión		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación de las Reglas de Operación
	Fin	Publicación de convocatoria del programa
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	47 días
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A

Productos	Productos del Proceso	-Reglas de operación difundidas -Convocatoria del programa
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-Página web -Reuniones
	Tipo de información recolectada	Convocatoria
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Solicitud de Apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Entrega de documentación
	Fin	Captura de datos del solicitante en sistema y resguardo de documentación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	1 día
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Solicitud de apoyo (Documentación)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-SIAREG
	Tipo de información recolectada	Documentación del solicitante
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Selección de Beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Revisión de documentos
	Fin	Firmar carta de aceptación o desistimiento
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Aviso de notificación de autorización de apoyos -Carta de aceptación o desistimiento Dictaminación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-SIAREG
	Tipo de información recolectada	Dictaminación
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Producción de Bienes y Servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La firma de la carta de aceptación o desistimiento.
	Fin	La adquisición o compra de bienes autorizados.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Carta de aceptación o desistimiento firmada -Recibo de aportación del Beneficiario
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-No definido
	Tipo de información recolectada	Aceptación o desistimiento a beneficio
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Distribución de Apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Entrega de bienes autorizados por parte del Proveedor
	Fin	La entrega de documentación comprobatoria de la compra.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Comprobante fiscal (Factura) -Acta de Entrega-Recepción firmada -Recibo de aportación -CFDI
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No definido
	Tipo de información recolectada	Bien recibido con especificaciones correctas y documentos comprobatorios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Entrega de Apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Desde que el Beneficiario recibe el apoyo (físico).
	Fin	La firma de acta de finiquito al convenio.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Acta entrega-recepción -Pago correspondiente (Tarjeta Mi Impulso GTO) -Acta de Finiquito al convenio firmado
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SED
	Tipo de información recolectada	Pago efectuado
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La supervisión y verificación del desarrollo y aplicación de bienes apoyados por parte de la DGM.
	Fin	Atención y seguimiento a los resultados y recomendaciones.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Reporte escrito de la supervisión de los bienes
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-Reporte escrito
	Tipo de información recolectada	-Buen uso de los Bienes
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

Proceso: Contraloría Social y Satisfacción de los Usuarios / Monitoreo y Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Contraloría social y satisfacción de usuarios.
	Fin	Monitoreo y evaluación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No definido
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Cédula de evaluación -Folletos e Información de Contraloría Social
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-Cédulas de Evaluación Social en Programas Sociales Estatales -Denuncia por probable comisión de faltas administrativas -Reporte de evaluación y monitoreo
	Tipo de información recolectada	Resultados de evaluación y programa
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si

ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

-Considerar actualizar las ROP, con base a los indicadores actuales.

-Además, presenta áreas de oportunidad mediante la incorporación de información que pueda complementar la comprensión de los procesos que constituyen al programa, especialmente en tiempos, y actores involucrados en cada proceso.

ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso general del programa. - Las ROP presenta un proceso del programa que ayuda a su entendimiento. - Las solicitudes se pueden presentar de manera física presencial o vía sistema. - Estructura del Programa bien organizada - Participación de un Comité de Autorización diverso - Transparencia en la Comunicación con los Solicitantes - Formalización de la Participación a través de Convenios - Uso Efectivo del Sistema de Información (SIAREG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos y subprocesos del programa no documentados. - No cuenta con un manual de procesos específico para el programa - Necesidad de actualización y fortalecimiento de las herramientas de monitoreo para el programa social, correspondientes con el Marco lógico (definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; plazo de actualización de las poblaciones; Matriz de indicadores de resultados y el presupuesto asignado). - No se cuenta con acciones que permitan identificar los efectos positivos o negativos en la población que recibe apoyos del programa. - Desafíos significativos en términos de recursos económicos, logística, coordinación y eficiencia del proceso
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Documentar de manera detallada los procesos propuestos por CONEVAL. - Contar con diagnósticos sociales con respecto a las necesidades, y/o rentabilidad, en caso implementar el programa. - Digitalización y Mejoras en el SIAREG - Implementar Mecanismos de Retroalimentación y Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de solicitantes de los apoyos del programa - Ajustes a la baja en el monto de los recursos asignados. - Carencia de un plan preventivo ante eventualidades. - Cambios en las políticas gubernamentales que pueden afectar la financiación y el apoyo al programa. - Riesgos ambientales o climáticos que pueden afectar la producción acuícola. - Posible disminución del interés o apoyo de la comunidad debido a la falta de visibilidad o entendimiento del programa.

ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

A) Consolidación y/o reingeniería

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
Planeación	Se cuenta con un manual de procesos general, pero no específicamente del programa, por lo que se tiene el riesgo de omisión elementos de los subprocesos.	Elaboración de manual de procesos del programa.	Dirección General de Microcuencas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.	Recursos Humanos	Contar con procesos documentados de forma clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlos a cabo.	Manual de procesos	Medio
Planeación	No cuenta con un diagnóstico en el que se revisen y actualicen todos los elementos indispensables para comenzar a operar el programa.	- Elaborar un diagnóstico, en el que se identifique la problemática o necesidad que se pretende atender, árbol de problemas y de objetivos, definición de los tipos de población, indicadores, metas, estrategia de cobertura, plan estratégico, recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa. - Documentación del proceso de planeación.	Dirección General de Microcuencas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.	Recursos Humanos	Contar con procesos documentados de forma clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa.	Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlos a cabo.	- Diagnóstico - Carta proceso. - Manual de procesos.	Alto

<p>-Todos los subprocesos.</p>	<p>Los procesos se encuentran documentados en un diagrama general, lo cual no delimita un inicio y fin; además no se cuenta con una descripción detallada de cada actividad.</p>	<p>Documentar cada uno de los procesos o fases del programa que incluya una descripción detallada de las actividades, plasmando documentos, formatos, recursos necesarios, tiempo efectuado, sistemas, personal involucrado, alcance de los procesos e interacción entre sí y demás información necesaria para un mayor entendimiento; O si se considera idóneo, complementar el diagrama general del programa con una descripción detallada e identificando cada uno de los subprocesos propuestos por CONEVAL (Seccionando por subprocesos).</p>	<p>Dirección General de Microcuencas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Contar con procesos documentados de forma clara que contribuya a la consecución de los objetivos y metas del programa.</p>	<p>Los actores involucrados en los procesos tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlos a cabo.</p>	<p>-Diagnóstico -Carta proceso. - Manual de procesos.</p>	<p>Medio</p>
--------------------------------	--	--	---	-------------------------	---	---	---	--------------

<p>Evaluación y monitoreo. Contraloría</p>	<p>El programa no cuenta con una descripción metodológica propia en mecanismos de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Documentar la metodologías en monitoreo y evaluación aplicable específicamente para el programa.</p>	<p>Dirección General de Microcuencas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Contar con instrumentos documentados y funcionales que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas del programa.</p>	<p>Los actores involucrados en el proceso tendrán las herramientas necesarias para conocer cómo llevarlo a cabo, es decir, contarán con una guía que les facilite el desarrollo del proceso.</p>	<p>Instrumentos metodológicos, cartas proceso, manual de procesos</p>	<p>Alto</p>
---	---	---	---	-------------------------	---	--	---	-------------

ANEXO A. IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

Proceso	Indicador	Elementos/Fórmula	Tipo de Indicador
Evaluación	Nivel de sistematización de las recomendaciones de las evaluaciones interna y externas y su utilización para mejora del programa	Número de recomendaciones emitidas por las evaluaciones /Total de recomendaciones atendidas	Eficacia

ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hacía un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa.

En este sentido, si hubo un cambio en la metodología planteada originalmente en la evaluación ya que se observó que los medios tecnológicos y a distancia permiten una comunicación ágil, rápida, asíncrona y de ida y vuelta para resolver dudas y tomar acuerdos. Además, ofrecen la facilidad de tener la información ya capturada sin necesidad de transcribir y hacer interpretación de los escritos. Así, la estrategia metodológica de trabajo de campo consistió en el uso del WhatsApp, Drive de Google y Formularios de Google.

La muestra seleccionada fue directamente aportada por los enlaces de Programas, quienes saben con claridad quien o quienes participan en los procesos generales y específicos y pueden aportar información de mucha valía.

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Proceso	Fecha	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Difusión	19-10-23	Analista de Enlace y Capacitación Acuícola	Cuestionario
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Distribución de Apoyos	19-10-23	Analista de Enlace y Capacitación Acuícola	Cuestionario
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Entrega de Apoyos	23-10-23	Analista de Enlace y Capacitación Acuícola	Cuestionario
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Contraloría Social y Satisfacción de los Beneficiarios	18-09-23	Analista de Enlace y Capacitación Acuícola	Cuestionario

ANEXO A. XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

I. CUESTIONARIO: PROCESO DE PLANEACIÓN

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación del Programa desde su inicio hasta su fin?
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso de planeación, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso de planeación?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en la planeación de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas están involucradas en el proceso de planeación del programa? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
5. ¿Cuántas áreas y/o dependencias externas están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
6. ¿Cuáles son los principales subprocesos derivados del proceso de planeación?
7. ¿En qué consisten cada uno de estos subprocesos? ¿Quiénes intervienen? ¿El objetivo de dichos subprocesos? y ¿Los tiempos de ejecución?
8. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo de los procesos y subprocesos de planeación? Especifica por tipo de insumo.
9. ¿El tiempo en el que se realizan los procesos y subprocesos es adecuado y está en función de lo planeado?
10. Responda detalladamente ¿Cómo considera que es la coordinación entre los departamentos o áreas involucradas en dicho proceso y subprocesos?
11. ¿La planeación se encuentra documentada? ¿Con qué documentos se puede evidenciar?
12. ¿Las actividades para documentar el proceso y subprocesos son suficientes para evidenciar el logro del objetivo del programa? ¿Quién o quiénes realizan la documentación? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar estas actividades?
13. ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para llevar a cabo la planeación? Y ¿Cada cuándo se actualizan?
14. ¿Cuenta con software específicos para sistematizar el proceso y subprocesos de planeación? Describir ¿Cada cuando se sistematizan?
15. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de planeación son adecuados? Y ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
17. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave.
18. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?
19. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
20. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso? Es decir, ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
21. ¿Cómo finaliza el proceso de planeación?

II. CUESTIONARIO: PROCESO DE DIFUSIÓN

1. ¿Cuál es su participación dentro del proceso de difusión, es decir, cuáles son sus principales actividades, desde que inicia este proceso hasta que termina? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la difusión de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de difusión del programa? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
5. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de difusión? Específica por tipo de insumo.
6. ¿Existe una estrategia de difusión documentada? ¿En qué consiste?
7. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso? Y ¿Cada cuando se actualiza?
8. ¿Los tiempos en los que se realiza el proceso de difusión son adecuados y está en función de lo planeado?
9. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento?
10. ¿La estrategia de difusión es suficiente para el logro del objetivo del programa?
11. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación al ejercicio fiscal 2022?
12. ¿Cuentan con algún sistema informático para sistematizar el proceso?
13. ¿Cuál es? o ¿Cómo lo manejan?
14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normatividad: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica en el proceso?
15. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de difusión son adecuados?
16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave.
17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
18. 17. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
19. Es decir ¿Cuáles son las buenas prácticas que deben permanecer?
20. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
21. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentarme cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso? ¿Cuál es el último elemento del proceso para pasar al siguiente proceso?

III. CUESTIONARIO: PROCESO DE SOLICITUD DE APOYOS

1. ¿Cuál es el nombre del área o áreas responsables del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso de solicitud de apoyos, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades? Describirlas.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en la solicitud de los apoyos de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Específica por tipo de insumo.
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la recepción de las solicitudes de apoyo? Es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso anterior (de inicio a fin)?

6. ¿El tiempo en el que se realiza el proceso de las solicitudes de los apoyos está en función de los planeado? ¿Si pudiera hacer modificaciones en el tiempo de la recepción de las solicitudes de apoyos, qué sugeriría?
7. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿son suficientes? ¿reciben algún tipo de capacitación o acompañamiento? En caso de si recibir capacitación o acompañamiento ¿Quién está a cargo y de qué dependencia?
8. ¿La estrategia para la documentación de las solicitudes de los apoyos es suficiente para el logro del objetivo del programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
9. ¿Cuáles son los principales mecanismos para la selección de las solicitudes de apoyos que ofrece el programa? ¿Quién la realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población pueda solicitar los apoyos que entrega el programa? ¿Cómo se podría mejorar?
11. ¿Los puntos de recepción de solicitudes (lugares donde se entregan) son accesibles y suficientes? ¿Quién los recibe? Y ¿Cuánto es el tiempo que se toma esta actividad?
12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
13. ¿Quiénes revisan y autorizan las solicitudes? ¿Cuál es el tiempo que se toma esta actividad?
14. ¿El proceso de solicitudes de apoyos se encuentra sistematizado? ¿Cuánto tiempo lleva en realizar esta actividad?
15. ¿Se cuentan con manuales de procedimientos para llevar a cabo este proceso? ¿Quién realiza dichos manuales? ¿Cada cuánto se actualizan?
16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos: lineamientos, reglamentos o políticas) que identifica aplicable en el proceso?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
20. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
21. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
22. En adición a lo anterior y desde su experiencia Podría comentar ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en cuenta la disposición del mismo recurso humano y económico.
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, qué es lo que ha salido bien.
24. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
25. A manera de conclusión, ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? ¿Cuáles son las acciones que concluyen dicho proceso?

IV. CUESTIONARIO: PROCESO DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los beneficiarios?, es decir, ¿Cómo inicia una vez que se cuenta con el listado de los posibles candidatos? Describir este proceso de principio a fin.
2. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
3. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en este proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.

5. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los apoyos que entrega el programa? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros?
6. ¿Cuál es o cómo es dicha metodología para la selección de beneficiarios de los apoyos? Describir.
7. ¿En qué criterios, manuales o protocolos se basan para determinar la factibilidad de las solicitudes? ¿Son suficientemente claros y específicos? ¿Se capacita o acompaña al personal para hacer la revisión?
8. ¿Quién diseña los manuales antes mencionados? ¿Cuáles con los tiempos en los que se diseñan? (en caso de no contar con ello pasar a la siguiente pregunta)
9. ¿Los mecanismos de selección de beneficiarios se encuentran documentados? En caso de contar con ellos, explicarlos.
10. ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa? ¿Quién(es) alimenta esa base y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
11. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Quién(es) lo realizan y qué cargo tiene? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
12. ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del Programa son adecuados? Explique el porqué.
13. ¿Es suficiente el tiempo asignado para la revisión de las solicitudes y seleccionar a los beneficiarios, considerando el personal asignado? ¿Quién(es) los selecciona? ¿En cuánto tiempo se realiza esta actividad?
14. ¿Qué información integra esta base de datos, la base de datos es lo mismo que el censo nominal? Detalle su respuesta.
15. ¿Qué tipo de software utilizan para sistematizar la información?
16. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Con qué periodicidad?
17. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
18. Al igual que en el ejercicio fiscal 2021, se encontraron ROP's actualizadas para el año 2022 ¿Podría mencionar los cambios que hicieron en el proceso (en caso de haberlos)? ¿Quiénes los realizaron?
19. ¿En qué momento del año realizaron dichos cambios a las ROP's? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo esta actividad?
20. ¿Cuáles son los principales problemas (normativos) que identifica en el proceso?
21. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de selección de beneficiarios es adecuado? ¿Por qué?
22. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso? Y ¿A qué se lo atribuye?
23. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Cuáles y en qué consisten?
24. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
25. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
26. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
27. ¿Cuáles fueron las áreas de oportunidad detectadas y las buenas prácticas detectadas en este proceso?
28. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Tomando en consideración el mismo recurso material, económico y humano.
29. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describa detalladamente.

V. CUESTIONARIO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

1. A grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la producción de los bienes y servicios (acciones y apoyos del componente) ?, es decir, ¿Cómo inicia este proceso una vez finalizado el proceso inmediato anterior (selección de los beneficiarios)?
2. ¿En qué consisten cada una de las acciones o apoyos que integran el componente? Y ¿Cómo se produce o desarrolla cada una de ellas?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso?, es decir, ¿Cuáles son sus principales actividades? Descríbalas en general, mencionando todos los elementos importantes.
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la producción de los bienes y servicios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas del (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Para la producción de los bienes y/o servicios (acciones-apoyos) se hace una contratación de proveedores? En caso de ser la respuesta afirmativa, pasar a la siguiente pregunta.
7. ¿Podrían explicar el proceso paso a paso de contratación de los proveedores por cada acción-apoyo? ¿Quiénes participan en la contratación? ¿Cuál es su cargo? ¿A qué área pertenece? ¿Cuál es el tiempo para cada actividad?
8. ¿A grandes rasgos cuáles son las especificaciones a las que deben apegarse para la adquisición de insumos (Lineamientos específicos para la coordinación del gasto en insumos)?
9. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios que produce el programa (apoyos)?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de producción del componente se encuentra documentado? Y, en caso de ser afirmativo ¿De qué manera?
12. ¿Quién y con qué cargo realiza las actividades para documentar la producción del componente? Dichas actividades ¿Son suficientes para el logro del objetivo del programa?
13. ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad para documentar la producción del componente?
14. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población conozca los apoyos que otorga el programa?
15. En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso ¿Es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
16. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad para este proceso?
17. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Por qué?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su cómo es la relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
19. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿Qué estrategia usted podría sugerir?
20. Apoyando al educando con la impresión de documentos.
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. En adición a lo anterior y desde su experiencia, podría comentar, ¿cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso en general con la finalidad de mejorarlo?
24. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso? Es decir, ¿Cuáles prácticas funcionan que le abonan a este y considera que hay que conservar?

VI. CUESTIONARIO: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS.

1. Una vez que se han producido las acciones necesarias para la operación de los apoyos ¿Existen especificaciones (planes de trabajo) sobre la forma en que se debe distribuir el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega a los o a las candidatas?
2. ¿Cómo se distribuye cada uno de los apoyos que otorga el programa? ¿Quiénes lo realizan? ¿Cómo lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se lleva a cabo para realizar esta actividad?
Describe el proceso de principio a fin con todos sus elementos.
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en la distribución de los apoyos de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Es decir, para hacer la distribución de los apoyos en los lugares donde se entregarán a los beneficiarios.
7. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de distribución de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?
8. ¿Las actividades para documentar la distribución de los apoyos son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
9. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
Y, en caso de haber ¿Cuáles con dichas diferencias o disparidades?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. ¿Quiénes realizaron los ajustes antes mencionados? ¿En qué momento del año los realizaron? ¿En cuánto tiempo se llevó a cabo esta actividad?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
Dados los insumos disponibles.
13. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de distribución son adecuados?
14. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores (las personas que lo operan) enfrentan en el desarrollo del proceso?
15. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
16. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
17. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
18. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
19. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente?

VII. CUESTIONARIO: PROCESO DE ENTREGA DE LOS APOYOS.

1. Explicar a grandes rasgos ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de entrega de apoyos (programación)?, es decir, ¿Cómo inicia una vez finalizado el proceso anterior (distribución de los apoyos)?
2. ¿Cómo se entregan cada uno de los apoyos que integran el o los componentes? ¿Quién los entrega? ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar esta entrega?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?

4. ¿Cuántas personas están involucradas en la entrega de apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir
5. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Cuántas áreas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
7. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de entrega de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?
8. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
9. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?
10. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación? y ¿quién la da?
11. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
12. ¿Cómo se lleva a cabo la comprobación de la entrega de los apoyos? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el plazo para la comprobación?
13. En relación con la sistematización de proceso ¿Se cuenta con mecanismos donde se sistematice la entrega de los apoyos?
14. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Con qué frecuencia se realiza dicha sistematización? ¿Quién(es) la realiza
15. ¿Con qué otras áreas se coordinan para comprobar que se entregó el apoyo?
16. ¿Existe buena coordinación entre las áreas involucradas al momento de comprobar el gasto de la aplicación de los apoyos? ¿Quiénes participan? ¿En qué momento del año se lleva a cabo esta actividad?
17. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la entrega de los apoyos, es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones imprevistas?
18. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso?
19. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir?
20. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad (¿Qué normatividad apoya este proceso?) y lo realizado en la práctica?
21. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
22. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
23. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?
24. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente? Describirlo.

VIII. CUESTIONARIO: PROCESO DE SEGUIMIENTO DE BENEFICIARIOS.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento a beneficiarios de principio a fin? Explica cada elemento del proceso a grandes rasgos.
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso? Es decir, ¿cuáles son sus principales actividades y en qué consisten? ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el seguimiento a beneficiarios de este programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?

5. ¿Cuántas áreas o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso de seguimiento? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan? Nota: se agrega la pregunta por el Padrón de Beneficiarios que se tiene que enviar a la SDSH.
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso de seguimiento a los beneficiados?
7. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el seguimiento a los beneficiarios? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado? Y ¿Por qué?
8. ¿Este seguimiento se basa en alguna normativa? ¿En cuál?
9. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de seguimiento a beneficiarios está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos? ¿Quién (persona, dependencia o institución) provee dichos manuales?
10. ¿Las actividades para documentar el seguimiento a beneficiarios son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?12. ¿Cómo es el proceso de recepción de solicitudes? Explique los pasos.
11. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿reciben algún tipo de capacitación? en caso de si recibirla, ¿Quién se hace cargo de dicha capacitación?
12. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados con relación con el ejercicio fiscal 2022?
13. ¿Con qué otras áreas externas se coordinan para dar seguimiento a los beneficiarios? Y ¿De qué manera hacen dicha coordinación? ¿Por medio de quién? ¿Cuáles son las vías de comunicación?16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
14. ¿Cuáles son los principales problemas (incluyendo la normativa) que identifica en el proceso de seguimiento a los beneficiarios? Es decir, siguen los procedimientos establecidos o se ven obligados a tomar decisiones inmediatas sobre la marcha en situaciones inesperadas.
15. ¿Hay algún documento que prevenga las contingencias, el cual contenga o trace las rutas que se tienen que seguir en caso de las diversas posibilidades de problemas? En caso de si existir, descríbalos y también súbalo a la carpeta del Drive de Google de su Programa.
16. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Y su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
17. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia usted podría sugerir? Tomando en cuenta la disposición de los mismos recursos humanos y financieros.
18. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencione cuáles son los elementos valiosos que hay que conservar.
19. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso? ¿Qué se puede mejorar?
20. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo? Hacer propuestas factibles.
21. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?
22. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente proceso? Es decir, describa el último paso para concluir, y en qué consiste.

IX. CUESTIONARIO: PROCESO DE EVALUACIÓN.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del programa?
2. Describa el proceso con sus actividades desde su inicio hasta su fin Y ¿Cuál es el tiempo que tarda por actividad?
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y el nombre del área responsable del proceso.
4. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de evaluación? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas pertenecientes a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este?
6. ¿Cuántas áreas y/o dependencias externas a la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de este? y ¿Cómo se hace la vinculación?
7. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso?
8. Comparta dichos documentos en la carpeta del Drive correspondiente a su Programa.
9. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de evaluación está documentado?
10. ¿Las actividades para documentar la evaluación del programa es suficiente para el logro del objetivo de este? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
11. ¿Qué se busca con las evaluaciones del programa?
12. Explique de forma explícita.
13. ¿Cómo se programan las evaluaciones del programa? ¿Quién lo realiza? y ¿Quiénes participan? ¿Con qué recurso?
14. Explicar.
15. ¿Qué se hace con los resultados de las evaluaciones?
16. ¿El proceso de evaluación se encuentra sistematizado? ¿De qué manera?
17. En caso de haber sido afirmativa la respuesta anterior ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
18. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente y cuentan con el perfil y la experiencia adecuada para realizar sus actividades? ¿O en su caso reciben algún tipo de capacitación o la intervención de algún agente externo? Describir.
19. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
20. ¿Podría indicar cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso? ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de evaluación son adecuados? ¿Por qué?
21. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en el proceso de evaluación? ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que identifica en el proceso de evaluación?
22. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
23. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
24. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
25. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
26. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso que deben mantenerse o fortalecerse?
27. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso? Describa el último paso o actividad que se realiza y la persona a cargo.

X. CUESTIONARIO: PROCESO DE MONITOREO.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de monitoreo de las acciones o apoyos del componente(s)?
2. Explique cada elemento del proceso de inicio hasta su final.
3. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en el monitoreo de las acciones o apoyos del programa? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
5. ¿Cuántas áreas internas de la (nombre de la unidad responsable del programa) están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso?
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso?
7. Describa los insumos y su utilidad.
8. ¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo? ¿Cuál es y en general, cómo se opera?
9. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?
10. ¿Las actividades para documentar el monitoreo son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Por qué?
11. ¿Quién y con qué cargo realiza dicho monitoreo? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
12. ¿Cómo se realiza el monitoreo de las metas del programa? ¿Quién participa en el registro? ¿Cuál es la periodicidad?
13. ¿Considera que el programa cuenta con indicadores pertinentes para la medición de sus resultados?
14. ¿Los resultados del monitoreo de avance de las metas se utilizan para implementar mejoras en la operación de los Programas? En caso de ser afirmativo. ¿Está sistematizado este proceso de implementación de mejoras? y ¿Cómo se hace?
15. ¿El proceso de monitoreo se encuentra sistematizado?
16. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
17. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿Quién realiza dicha capacitación?
18. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
19. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
20. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
21. Mencione dichas diferencias o discrepancias en caso de haberlas.
22. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que usted identifica en el proceso? Incluyendo su relación con otros procesos clave que impactan en este proceso.
23. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella? En otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?
24. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso? Es decir, mencionar las buenas prácticas que se identifican que se deben mantener en el proceso.
25. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
26. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
27. Para concluir. ¿Cuál es el último momento de este proceso para pasar al siguiente?

XI. CUESTIONARIO: PROCESO DE CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de principio a fin de la contraloría social? y ¿Cómo percibe usted que es la satisfacción de los usuarios?
2. ¿Cuál es el nombre del área responsable del proceso? Y ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, ¿cuáles son sus principales actividades?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿Cuántas áreas de la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan dentro de dicho proceso? Describa cómo se da la interrelación entre ellas.
5. ¿Cuántas y cuáles áreas o dependencias externas a la dependencia están involucradas en el proceso? y ¿Cuáles son las funciones que desempeñan cada una de ellas? Es decir, qué le aportan al cumplimiento del proceso.
6. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Enumerar los insumos requeridos y en qué radica la necesidad de su empleo.
7. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación?
8. ¿Cuentan con algún instrumento o grupo de instrumentos para medir la satisfacción de los beneficiarios?
9. ¿Cuáles?
10. ¿Existe un manual o lineamientos específicos para el diseño de los instrumentos?
11. ¿Quién o quiénes diseñan los instrumentos?
12. ¿Cuánto tiempo se lleva en elaborar los instrumentos?
13. ¿Quiénes validan los instrumentos?
14. ¿Cuánto tiempo se lleva en la validación de los instrumentos?
15. Una vez validados los instrumentos ¿Cómo se lleva a cabo la aplicación?
16. ¿Cómo se selecciona a la población?
17. ¿Quién o quiénes la selecciona?
18. ¿Cuánto tiempo se lleva para hacer la selección de los participantes y la recolección de la información?
19. ¿Cómo se procesa la información recolectada, es decir, está sistematizada?
20. ¿Quién(es) sistematizan la información?
21. ¿Cuánto tiempo se lleva en realizar la sistematización?
22. ¿Qué hacen con los resultados obtenidos del análisis de las respuestas?
23. Aunado a lo anterior, ¿Ustedes cuentan con alguna herramienta para dar atención a quejas o sugerencias de los beneficiarios? y, en caso de si contar con ella ¿Cuál es?
24. ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el Programa son adecuados? ¿Por qué?
25. ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al Programa son pertinentes? ¿Por qué?
26. ¿Podría indicarme cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad aplicable (lineamientos, procedimientos, reglamentos interiores) en el proceso?
27. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?
28. Desde su experiencia, ¿Cómo podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, ¿qué estrategia usted podría sugerir?
29. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
30. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
31. En adición a lo anterior y desde su experiencia ¿Podría comentar cuáles serían los principales ajustes o cambios que haría al proceso con la finalidad de mejorarlo?
32. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso?

ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

- Nombre de la instancia evaluadora:
- Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Forma de contratación de la instancia evaluadora:
- Costo total de la evaluación:
- Fuente de financiamiento:

ANEXO B: FORMATO. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Formato. Difusión de los resultados de la evaluación.
1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Anexo B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de procesos de Programas Sociales QC0174 Mi Granja de Peces	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 01 de septiembre de 2023	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 31 de diciembre 2023	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Lic. Pedro Damián González Vázquez Director General	Unidad administrativa: Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. Secretaría de Desarrollo Social y Humano
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Mi Granja de Peces que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de este, en otras palabras, se busca contribuir al funcionamiento, gestión y organización mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos con la finalidad de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras continuas en el Programa.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa. 	

- Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

Trabajo de Gabinete (recolección y análisis previos de documentos), Trabajo de Campo (aplicación de cuestionarios y entrevistas) y análisis de Gabinete (integración del informe final).

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios _X_ Entrevistas _X_ Formatos _X_ Otros __Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La recolección de la información y los datos se realizó a través de los enlaces de programa y de los responsables de algún procedimiento específico dentro de los grandes procesos. La recogida se desarrolló mediante el despliegue de varias estrategias tecnológicas y digitales que permitieron el contacto y la comunicación de forma ágil y expedita con los informantes clave. Se generaron grupos de WhatsApp para cada Programa Social a evaluar, también se abrieron carpetas por Programa en el Drive de Google, ahí los informantes clave pudieron subir los documentos solicitados en carpetas ordenadas por proceso. Luego, el equipo evaluador hizo un registro y análisis de los datos e información recolectada y se comunicaba con los enlaces de Programas, vía WhatsApp, para dar seguimiento a dudas, entregas incompletas o extemporáneas.

Para realizar las entrevistas con actores clave, se aplicaron formularios en la herramienta de Google Forms. Esto permitió que cada enlace de Programa pudiera compartir el formulario con quienes participan directamente en el desarrollo de una parte del gran proceso. De esta manera, los procesos quedaron registrados por uno o varios actores del programa

ANEXO B. II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Anexo B. II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Estructura del Proceso Bien Organizada:

El proceso tiene una estructura organizada que facilita la comprensión y transparencia.

- Revisión y Dictaminación Rigurosa:

La revisión detallada y dictaminación por personal técnico asegura una evaluación justa, aunque puede consumir tiempo.

- Participación de un Comité de Autorización Diverso:

La participación de un comité compuesto por varios titulares de áreas relevantes agrega revisión y equilibrio en el proceso de toma de decisiones.

- Transparencia en la Comunicación con los Solicitantes:

La notificación clara y transparente a los beneficiarios sobre el resultado de sus solicitudes promueve la confianza en el proceso.

- Formalización de la Participación a Través de Convenios:

La formalización del proceso mediante la firma de convenios garantiza compromiso y claridad entre las partes.

- Uso Efectivo del Sistema de Información (SIAREG):

La integración y actualización continua de datos en el SIAREG es positiva para la gestión efectiva del programa.

- Desafíos en la Coordinación y Logística:

La coordinación para la firma de convenios y la integración de datos presenta desafíos logísticos, especialmente con muchos beneficiarios o en áreas dispersas.

- Posibles Retrasos en el Proceso de Dictaminación y Autorización:

El proceso de dictaminación y espera de autorización puede ser susceptible a retrasos, afectando la eficiencia general del proceso.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Proceso general del programa.
- Las ROP presenta un proceso del programa que ayuda a su entendimiento.
- Las solicitudes se pueden presentar de manera física presencial o vía sistema.
- Estructura del Proceso Bien Organizada
- Participación de un Comité de Autorización Diverso
- Transparencia en la Comunicación con los Solicitantes
- Formalización de la Participación a Través de Convenios
- Uso Efectivo del Sistema de Información (SIAREG)

2.2.2 Oportunidades:

- Documentar de manera detallada los procesos propuestos por CONEVAL.
- Contar con diagnósticos sociales con respecto a las necesidades, y/o rentabilidad, en caso implementar el programa.
- Digitalización y Mejoras en el SIAREG
- Implementar Mecanismos de Retroalimentación y Mejora Continua

2.2.3 Debilidades:

- Procesos y subprocesos del programa no documentados
- No cuenta con un manual de procesos específico para el programa
- Necesidad de actualización y fortalecimiento de las herramientas de monitoreo para el programa social, correspondientes con el Marco lógico (definición del problema o necesidad, árbol de problemas, árbol de objetivos, las poblaciones: potencial, objetivo y beneficiada; plazo de actualización de las poblaciones; Matriz de indicadores de resultados y el presupuesto asignado)
- No se cuenta con acciones que permitan identificar los efectos positivos o negativos en la población que recibe apoyos del programa.
- Desafíos significativos en términos de logística, coordinación y eficiencia del proceso.

2.2.4 Amenazas:

- Reducción de solicitantes de los apoyos del programa
- Ajustes a la baja en el monto de los recursos asignados.
- Carencia de un plan preventivo ante eventualidades.
- Cambios en las políticas gubernamentales que pueden afectar la financiación y el apoyo al programa.
- Riesgos ambientales o climáticos que pueden afectar la producción acuícola.
- Posible disminución del interés o apoyo de la comunidad debido a la falta de visibilidad o entendimiento del programa.

ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Anexo B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El programa muestra fortalezas notables como una estructura de proceso bien organizada, que facilita tanto la comprensión como la transparencia. La rigurosa revisión y dictaminación realizadas por personal técnico garantizan una evaluación justa y

minuciosa de cada solicitud, aunque este meticuloso enfoque puede ser tiempo consumidor. La participación de un comité de autorización diverso añade una capa adicional de revisión y balance en la toma de decisiones. Además, la comunicación clara y transparente con los solicitantes es un punto fuerte que fomenta la confianza en el proceso.

Sin embargo, también se señalan desafíos significativos. La coordinación para la firma de convenios y la integración de datos en el SIAREG presentan obstáculos logísticos, especialmente con un gran número de beneficiarios o en áreas geográficamente dispersas. Además, el proceso de dictaminación y la espera de autorización por parte del Comité pueden ser susceptibles a retrasos, lo que impacta negativamente la eficiencia general del proceso.

Los cuellos de botella identificados incluyen la limitación de recursos para visitas de campo, la dependencia del SIAREG para la captura y gestión de datos, y la lentitud en el envío de información a diversas direcciones generales, lo que puede impactar el seguimiento oportuno y eficiente. La coordinación entre las diversas áreas y roles, aunque asegura un enfoque integral, también introduce desafíos de comunicación y coordinación.

Por último, los mecanismos de verificación rígidos y el proceso de finalización complicado son áreas identificadas para mejora.

El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa media, al obtener una valoración ponderada total de 3.4/5.00.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

Planeación

1. Elaboración de manual de procesos del programa ya que solo se cuenta con un manual de procesos general por lo que se corre el riesgo de omisión elementos de los subprocesos.
2. Elaborar un diagnóstico, en el que se identifique la problemática o necesidad que se pretender atender, árbol de problemas y de objetivos, definición de los tipos de población, indicadores, metas, estrategia de cobertura, plan estratégico, recursos financieros y humanos y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

Evaluación y Monitoreo

3. Documentar la metodología en monitoreo y evaluación aplicable específicamente para el programa.

Todos los subprocesos:

4. Documentar mediante diagramas de flujo cada uno de los subprocesos o fases del programa que incluya una descripción detallada de las actividades y generando documentos o formatos, que den cuenta de los recursos necesarios, tiempo efectuado, sistemas, personal involucrado, alcance de los procesos e interacción entre sí y demás información necesaria para un mayor entendimiento; o si se considera idóneo, complementar el diagrama general del programa con una descripción detallada e identificando cada una de los subprocesos propuestos por CONEVAL (Seccionando por subprocesos) ya que actualmente los procesos se encuentran documentados en un diagrama general, lo cual no delimita un inicio y fin; además no se cuenta con una descripción detallada de cada actividad.

ANEXO B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

Anexo B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Juanangel Pineda Araiza
4.2 Cargo: Director General
4.3 Institución a la que pertenece: Homa Consultores.

<p>4.4 Principales colaboradores:</p> <p>Angélica Araiza Moreno</p> <p>Juan Ángel Pineda Campos</p>
<p>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:</p> <p>juanangel.pa.jpa@gmail.com</p>
<p>4.6 Teléfono (con clave lada):</p> <p>473 597 9178</p>

ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Anexo B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Mi Granja de Peces
5.2 Siglas: QC0174
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local ___
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Dirección General de Microcuencas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato (DGM)

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

Nombre:

Enrique Alejandro Arvizu Valencia
Director General de Microcuencas
earvizuv@guanajuato.gob.mx

Israel Elías Muñiz Díaz
Coordinador de Monitoreo y Evaluación
imunizd@guanajuato.gob.mx
4612272888, 4616626500 Ext. 8251

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación: Licitación con invitación a 3 proveedores
6.1.1 Adjudicación; Directa___; 6.1.2 Invitación a tres_X_; 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___6.1.5 Otro: (Señalar)___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Secretaría de Desarrollo Social y Humano
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 49,411.76
6.4 Fuente de Financiamiento: Partida 3350 del QC0258 Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/
7.2 Difusión en internet del formato: https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/

ANEXO FORMATO CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES ESTATALES													
Datos generales													
Integración de la base de Recomendaciones													
Programa Social Estatal	Clave de programa Social Estatal	Dependencia entidad	Siglas de la Dependencia o Entidad	Clave de la Unidad de Resp.	Nombre de la Unidad Responsable	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación	Documento fuente
Mi Granja d	QC0174	Secretaría de	SDAgR	0008	Dirección Gen	2023	Homa Const	Durante	Procesos	Planeación	Manual de pr	1. Elaboración de manual de pro	Evaluación de Pro
Mi Granja d	QC0174	Secretaría de	SDAgR	0008	Dirección Gen	2023	Homa Const	Durante	Procesos	Planeación	Diagnostico	2. Elaborar un diagnóstico, en e	Evaluación de Pro
Mi Granja d	QC0174	Secretaría de	SDAgR	0008	Dirección Gen	2023	Homa Const	Durante	Procesos	Evaluación y	Evidencia de	3. Documentar la metodología	Evaluación de Pro
Mi Granja d	QC0174	Secretaría de	SDAgR	0008	Dirección Gen	2023	Homa Const	Durante	Procesos	Todos los s	Evidencia de	4. Documentar mediante diagra	Evaluación de Pro

Nota: Se entrega por separado archivo editable en Excel.

ANEXO C. Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas

Cédula-Formato de entrega de evaluación conforme a los TdR: cumplimiento con los TdR

Fecha: 30 de diciembre 2023

Hora: 12:00 hrs.

Lugar: Centro de Gobierno Irapuato

El presente documento se emite como constancia del cumplimiento en los términos de referencia, correspondientes a la evaluación en materia de Procesos del Programa Social Estatal QC0174 Mi Granja de Peces, propios del contrato DGA-SDSH-477-2023. Firmado el pasado día 22 de junio de 2023 por el C. Juanangel Pineda Araiza.

Se emite el presente documento sin que el mismo exente de responsabilidades administrativas presentes y futuras que en su caso procedan.