



GTO  
**CONTIGO SI**



# EJERCICIO FISCAL 2023

# *INFORME FINAL*

# *PROCESOS*

SDAyR

Proyecto: QC3614

Programa de Desarrollo Territorial Sustentable  
S011 Campo Sustentable en el Uso del Agua

## 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.....	11
IV. Alcance de la Evaluación .....	11
V. Metodología .....	12
V.1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.....	13
V.1.1. Trabajo de Gabinete .....	13
V.1.2. Análisis Cualitativo.....	14
V.1.3. Trabajo de campo .....	15
V.1.3.2. Estrategia de recolección de información.....	16
V.1.3.3. Descripción de los instrumentos (Guía de Entrevista de Procesos).....	17
VI. Descripción y análisis de los procesos del programa .....	17
VI.1. Proceso de planeación .....	19
VI.2. Proceso de difusión.....	21
VI.3. Proceso de solicitud de apoyos .....	23
VI.4. Proceso de selección de beneficiarios.....	27
VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios.....	32
VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios.....	33
VI.7. Proceso de entrega de apoyos.....	34
VI.8. Proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	35
VI.9. Proceso de Evaluación .....	37
VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios .....	41
VI.B. Monitoreo y evaluación.....	44
VII. Hallazgos y resultados.....	47
VIII. Recomendaciones y Conclusiones.....	47
IX. ANEXO A .....	49
ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	49
ANEXO A.II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS.....	51

<b>ANEXO A.III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO A.IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A.V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO A.VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO A. VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A.IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A.X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO A.XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO A.XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO B: FORMATO DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO B.I. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO B.II. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B.III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO B.VII. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO FORMATO CLASIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO C. Formato de verificación revisión de las evaluaciones entregadas .....</b>	<b>103</b>

## 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 beneficien 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, así como las Dependencias y Entidades que operan Programas Sociales Estatales (PSE), tienen la responsabilidad de elaborar y actualizar continuamente los diagnósticos de la problemática relativa al desarrollo social y humano. Esta responsabilidad incluye evaluar la política pública estatal, así como las metas y objetivos de los Programas Sociales Estatales (PSE) [TdR SDSH].

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.

La SDSH, así como o las Dependencias y Entidades que operan Programas Sociales Estatales, tiene 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 la SDSH 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 a 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

El Programa de Desarrollo Territorial Sustentable se propone propiciar el desarrollo territorial sustentable con una visión integral para mejorar las condiciones productivas impulsando la organización participativa de los habitantes de las áreas atendidas. Así el propósito del Programa es apoyar a las unidades de producción agroalimentarias del sector rural para que aprovechen de manera sustentable, los recursos naturales en sus actividades productivas, en los territorios de la zona rural del estado.

Los objetivos específicos son:

- I. Aumentar la superficie con manejo sustentable de suelo, agua y vegetación, para el desarrollo de las actividades agropecuarias; y
- II. Fortalecer la capacidad de captación y almacenamiento de agua utilizada en las actividades de la producción primaria.

La población potencial del Programa la constituyen 152,965 personas de las Unidades de producción con actividad agropecuaria o forestal en el Estado de Guanajuato, localizadas dentro de las cuatro regiones del estado de Guanajuato contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040.



La población objetivo del Programa, la constituyen 77,248 personas de las Unidades de producción con actividad agropecuaria en el Estado de Guanajuato, localizadas dentro de las cuatro regiones del estado de Guanajuato contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040.

La Población beneficiada directa que se estima para el Programa es de 1,200 personas de las Unidades de producción agroalimentarias incorporadas a un manejo sustentable de los recursos naturales, localizadas dentro de las cuatro regiones del estado de Guanajuato contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040.

Los componentes y actividades que permiten la operación del programa son:

I. Apoyo para construcción de obras de captación y almacenamiento de agua otorgados.

Tipos de apoyo: 1. Bordo de cortina de tierra compactada. 2. Presa de mampostería. 3. Tanque de almacenamiento. 4. Olla de agua. 5. Otras análogas.

II. Apoyo para la realización de acciones de conservación de suelo y agua otorgados.

Tipos de apoyo: 1. Terrazas. 2. Presas filtrantes. 3. Zanjas de infiltración. 4. Reforestación con especies nativas. 5. Cercado. 6. Repastización de agostaderos. 7. Guardaganado. 8. Otras análogas.

Los componentes I y II se desarrollan a través de las siguientes actividades:

- a) Integración de Grupos de trabajo para la implementación de los proyectos de manejo sustentable de los recursos naturales;
- b) Dictaminación de los proyectos de manejo sustentable de los recursos naturales;
- c) Autorización de proyectos de manejo sustentable de los recursos naturales;
- d) Liberación de pago de apoyos para la implementación de proyectos de manejo sustentable de los recursos naturales;
- e) Finiquito de Proyectos de manejo sustentable de los recursos naturales.

III. Apoyos para restituir la capacidad de captación de aguas superficiales otorgados.

- a) Dictaminación de solicitudes de apoyo del Programa.
- b) Autorización de solicitudes de apoyo.
- c) Formalización de convenios de participación de las acciones autorizadas.
- d) Supervisión de la realización de las acciones convenidas.
- e) Liberación del pago de las acciones convenidas.

Tipos de apoyo:

- a) Tipo de apoyo 1: Construcción, desazolve, conservación, rehabilitación y mejoramiento de obras de bordería.
- b) Tipo de apoyo 2: brechas o accesos hasta las obras, estructuras vertedoras, tajos de alivio, tajos alimentadores, trampas de azolve, cercado de los vasos, líneas de conducción, construcción de abrevaderos y demás acciones para evitar la contaminación del agua en el vaso de almacenamiento.

Dependiendo del tipo de obra, modalidad de ejecución, inversión y riesgos se elabora un proyecto ejecutivo por el municipio, en el caso de los Proyectos integrales para los grupos se requiere considerar un diagnóstico elaborado en conjunto con el asesor técnico y los integrantes del grupo, que contemple el potencial productivo del área de atención, las actividades productivas realizadas por la población, alternativas de acción. Cuando la modalidad de ejecución sea por horas efectivas máquina, el diseño y dimensiones de la cortina, se tomarán como referencia las especificaciones básicas.

Las metas del programa son 3:

- I. Apoyar a las unidades de producción primaria con obras que contribuyan a incrementar la capacidad de captación y almacenamiento de agua. La unidad de medida serán 5 obras apoyadas.
- II. Incrementar la superficie productiva de las unidades de producción primaria con acciones que contribuyan a la conservación de suelo, agua y vegetación. La unidad de medida serán 150 hectáreas apoyadas.
- III. Apoyar la restitución de la capacidad de captación de aguas superficiales utilizada en las actividades de la producción primaria. La unidad de medida serán 500 acciones de bordería realizadas.

## **III Objetivos de la evaluación de procesos**

### **III.1. Objetivo General**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable 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 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 (i.e. entrevistas semiestructuradas), 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:

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). Elaboración propia.



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

Son entrevistas virtuales estructuradas de preguntas abiertas diseñadas a partir del modelo de entrevista de los Términos de Referencia para la evaluación de procesos, mismas que fueron revisadas y aprobadas previamente por la SDSH. 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 la 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**

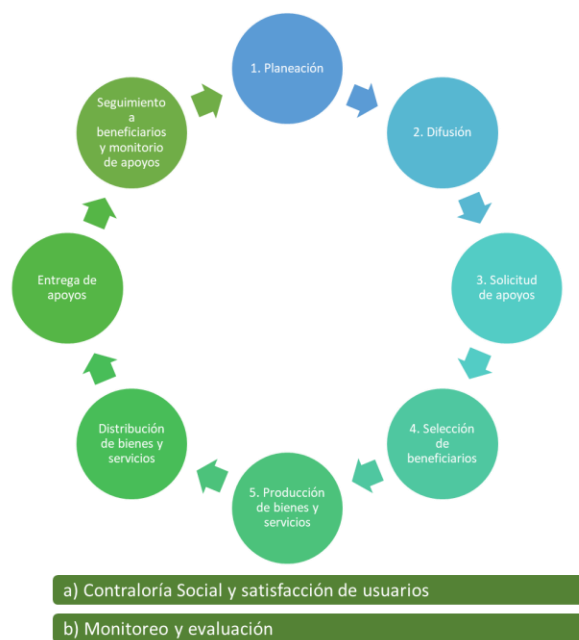
Los procesos se consideran como el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Los procesos poseen dos principales características: 1) la variabilidad, la cual consiste en que cada vez que se repite el proceso 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 documentada, una valoración global de su grado de consolidación a partir del análisis documental y con base en las Reglas de Operación.

## VI.1. Proceso de planeación

### Descripción del Proceso

#### Inicio.

1. Determinación de Necesidades o Problemas: El proceso inicia con la identificación de la necesidad o problema que se pretende atender.
2. Análisis de Actores Involucrados: Se realiza un análisis de los actores involucrados en el problema.
3. Diagnóstico del Problema: Se efectúa un diagnóstico detallado del problema identificado.
4. Creación de un Árbol de Problemas: Se desarrolla un árbol de problemas para estructurar y entender mejor el problema y sus causas.
5. Definición de Población, Indicadores y Metas: Se define el tipo de población a la que va dirigido el programa, así como los indicadores y metas específicas.
6. Creación de Estrategias de Cobertura: Se establecen estrategias para abarcar la población objetivo de manera eficiente.
7. Diseño de Planes Financieros, Estratégicos y de Recursos Humanos: Se diseñan los planes financieros y estratégicos, incluyendo la gestión de recursos humanos necesarios.
8. Creación de Actividades y Métodos: Se elaboran las actividades y métodos para alcanzar los objetivos del programa.
9. Alineación con Instrumentos de Planeación Estatal: Se alinea el programa con los instrumentos de planeación a nivel estatal a través de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
10. Iniciación de Documentación de la Iniciativa: Comienza la documentación formal de la iniciativa.

Registro de la Iniciativa en el BIP: La iniciativa se registra en el Banco de Inversiones Públicas (BIP).

11. Validación de la Iniciativa de Inversión: La iniciativa de inversión pasa por un proceso de validación.
12. Transferencia a Módulo de Programación: La Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA) transfiere la iniciativa al módulo de programación.
13. Captura de Datos Generales del Programa: Se capturan los datos generales del programa.
14. Integración de Presupuestación de la Iniciativa: Se integra la presupuestación de la iniciativa.
15. Revisión General por la SFIA: La propuesta de inversión es revisada de manera general por la SFIA.
16. Revisión Conjunta con el Titular del Poder Ejecutivo Estatal: La propuesta se revisa en conjunto entre la SFIA y el Titular del Poder Ejecutivo Estatal.
17. Integración de Anexos al Programa de Inversión Social: Se integran los anexos correspondientes al programa de inversión social y el gasto destinado en materia de mujeres, igualdad y programas de inversión social.
18. Elaboración de las Reglas de Operación: Se elaboran las reglas de operación del programa.

19. Publicación en el Periódico Oficial del Estado: La iniciativa y sus detalles se publican en el Periódico Oficial del Estado.

20. Conclusión en el BIP: Finalmente, el proyecto se queda registrado en el BIP.

Además, dentro del proceso se documentan elementos de diagnóstico basados en el problema observado, se realizan propuestas y se propone un presupuesto para cada acción, todo documentado en el Sistema de Evaluación al Desempeño. Los principales subprocesos derivados del proceso de planeación incluyen el diseño a través de diferentes metodologías o subprocesos, como el árbol de problemas, la matriz de marco lógico, la definición de metas y la definición de presupuesto por cada acción.

### **Cuellos de Botella en el Proceso**

- **Carga de Trabajo y Tiempos Cortos:** Los periodos para realizar la planeación son muy cortos, especialmente cuando hay una gran carga de trabajo en trámites y supervisiones en campo.
- **Revisión por Distintas Personas:** Un problema significativo surge cuando diferentes personas revisan el proceso en distintas etapas. Esto conlleva a que una persona puede hacer observaciones y, una vez solventadas, otra persona con un punto de vista diferente realiza nuevas observaciones, incluso sugiriendo eliminar las observaciones propuestas por la persona anterior.
- **Traslape Operativo y Falta de Personal:** El traslape del proceso operativo de los programas en curso y la falta de personal para la operación del programa representan problemas adicionales.

### **Buenas Prácticas del Proceso**

- **Claridad de la Información:** Una fortaleza clave es la claridad en la información que se maneja durante el proceso.
- **Uso de la Plataforma SED:** La plataforma del Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) es una etapa crucial en la planeación y proporciona seguimiento financiero a las metas del programa, contribuyendo a la transparencia.
- **Descripción en las Reglas de Operación (ROP):** Las ROP describen gran parte de los procesos del programa, lo que ayuda en la estructuración y el entendimiento de este.

### **Hallazgos del Proceso de Planeación**

- **Cuellos de Botella:** Se han identificado varios cuellos de botella, como la carga de trabajo y tiempos cortos para la planeación, la revisión del proceso por diferentes personas, y la falta de personal y traslape operativo.
- **Claridad y Seguimiento:** Las fortalezas del proceso incluyen la claridad de la información y el seguimiento financiero a través de la plataforma SED.
- **Documentación y Evaluación:** Se observa una documentación completa en el Sistema de Evaluación al Desempeño y la utilización de metodologías como el árbol de problemas y la matriz de marco lógico.

## Sugerencias.

- **Consistencia en la Revisión:** Para abordar los problemas de revisión por diferentes personas, se recomienda que una sola persona o equipo sea responsable de la revisión de principio a fin. Esto ayudaría a mantener la coherencia y evitar re trabajos.
- **Aumento de Personal:** Dado el problema de falta de personal y la carga de trabajo, se recomienda contratar personal adicional o reasignar recursos para manejar eficientemente las etapas de planeación.
- **Extensión de Plazos:** Los tiempos cortos para la planeación pueden ser extendidos para permitir un análisis más detallado y una mejor gestión del proceso.
- **Mejoras en la Documentación y la Transparencia:** Aunque la documentación es una fortaleza, siempre hay espacio para mejorar en términos de detalle y transparencia. Se sugiere revisar y actualizar los documentos de manera regular para asegurar que reflejen con precisión el estado actual del proceso.
- **Alineación con las Reglas de Operación:** Es crucial que todas estas recomendaciones se contrasten y alineen con las Reglas de Operación del programa para garantizar la conformidad con las normativas y políticas aplicables.

La Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR) tiene un Manual de procedimientos de la operación de toda la Secretaría, pero no uno específico para el programa «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable».

## VI.2. Proceso de difusión

### Descripción del Proceso de Difusión

La Dirección General de Planeación y Sistemas es responsable de la publicación del programa en el portal de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

1. El proceso inicia cuando El Periódico Oficial participa en la publicación de las Reglas de Operación.
2. El Director General de Planeación y Sistemas se encarga de la publicación en el portal de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.
3. Insumos del Proceso: Los recursos necesarios para la difusión son proporcionados por la Dirección General de Planeación y Sistemas.
4. Estrategia de Difusión: La estrategia de difusión documentada incluye la publicación de las reglas de operación en el Periódico Oficial del Estado y su posterior subida al portal de la Secretaría.

5. **Suficiencia y Capacitación del Personal:** Se considera que el personal es suficiente, aunque no se especifica si reciben capacitación.
6. **Adecuación de la Estrategia:** Se afirma que la estrategia de difusión es suficiente para alcanzar el objetivo del programa.
7. **Sistema Informático:** Se utiliza el portal de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural para la difusión.
8. **Conclusión del Proceso con la realización de reuniones con los municipios, también con organizaciones de productores.**

La programación dura 4 meses, pero se considera un proceso continuo, ya que la publicación en la página de la Secretaría no se elimina y no es un condicionante para pasar al siguiente proceso.

#### **Cuellos de botella identificados.**

- **Promoción Insuficiente a Nivel Municipal:** Se identifica que la promoción del programa por parte de los municipios es insuficiente. Esto puede afectar la efectividad en alcanzar a la población objetivo y limitar la participación en el programa.
- **Falta de Estrategia de Difusión Integral:** Aunque no se menciona explícitamente como un cuello de botella, la falta de una estrategia de difusión integral que vaya más allá de la publicación en el portal oficial y en el periódico puede limitar el alcance del programa.

#### **Buenas Prácticas del Proceso de Difusión**

- **Simplicidad y Eficacia del Proceso:** La simplicidad del proceso es considerada una fortaleza, lo que sugiere que la estructura actual facilita la ejecución sin complicaciones innecesarias.
- **Publicación en el Periódico Oficial y en el Portal de la Secretaría:** La publicación de las reglas de operación y otros detalles relevantes tanto en el Periódico Oficial del Estado como en el portal de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural asegura la transparencia y accesibilidad de la información.
- **Suficiencia de Personal y Recursos:** La consideración de que el personal y los recursos disponibles son suficientes para llevar a cabo el proceso de difusión eficientemente.
- **Uso de Sistemas Informáticos para la Difusión:** La utilización del portal de la Secretaría para la difusión del programa facilita el acceso a la información y permite un seguimiento continuo.

## Análisis de Hallazgos

- **Estrategia de Difusión:** La estrategia de difusión se centra en la publicación de las reglas de operación en el Periódico Oficial del Estado y en el portal de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural. Esto asegura la transparencia y accesibilidad de la información.
- **Suficiencia de Recursos:** Se considera que el personal y los recursos son suficientes para llevar a cabo el proceso de difusión de manera eficiente.
- **Promoción a Nivel Municipal:** Existe una preocupación sobre la insuficiencia de promoción a nivel municipal, lo que podría limitar el alcance del programa.

## Sugerencias

- **Mejora en la Promoción Municipal:** Fortalecer la promoción del programa a nivel municipal, posiblemente a través de reuniones en comunidades y una mayor coordinación con los municipios.
- **Desarrollo de una Estrategia de Difusión Integral:** Considerar la implementación de una estrategia de difusión más amplia que incluya múltiples canales y enfoques para maximizar el alcance y la participación en el programa.
- **Contrastar con las Reglas de Operación:** Cualquier cambio o mejora en el proceso de difusión debe estar alineado con las Reglas de Operación del programa, asegurando la conformidad con las normativas y políticas aplicables.

## VI.3. Proceso de solicitud de apoyos

### Descripción del Proceso de Solicitud de Apoyos (Componentes I y II)

1. Integración de Grupos de Trabajo: La dirección del programa promueve la integración de los grupos de trabajo de acuerdo con las reglas de operación establecidas.
2. Trámite de Solicitud de Apoyo: Los grupos de trabajo interesados presentan su solicitud de apoyo con la documentación original en las oficinas de la dirección del programa.
3. Captura y Registro de Solicitud: La dirección del programa realiza la captura y registro de los documentos recibidos.

4. Dictamen y Autorización de Apoyo: Una vez capturada y registrada la solicitud, la dirección elabora el dictamen correspondiente. Posteriormente, se presenta al comité del programa para la autorización del apoyo, quedando constancia en el acta respectiva.

### **Cuellos de Botella en el Proceso**

- **Falta de Manuales de Procedimientos:** La ausencia de manuales de procedimientos documentados puede conducir a inconsistencias en la ejecución del proceso y en la toma de decisiones.

### **Buenas Prácticas**

- **Sistematización del Proceso:** La sistematización del proceso de solicitud de apoyos es una fortaleza clave. La utilización de un sistema informático para la captura y manejo de las solicitudes mejora la eficiencia y reduce el tiempo de procesamiento por solicitud.
- **Conformidad con las Reglas de Operación:** El hecho de que el proceso se realice siguiendo los criterios establecidos en las Reglas de Operación del programa garantiza su conformidad con las políticas y normativas vigentes, lo que es crucial para la integridad y la legalidad del proceso.

### **Hallazgos**

- **Sistematización y Eficiencia:** La sistematización del proceso a través de un sistema informático es un hallazgo positivo, ya que mejora la eficiencia y reduce el tiempo de procesamiento por solicitud.
- **Falta de Manuales de Procedimientos:** La ausencia de manuales de procedimientos documentados es una debilidad, ya que puede llevar a inconsistencias y falta de claridad en el proceso.
- **Conformidad con las Reglas de Operación:** El proceso se realiza conforme a las Reglas de Operación del programa, lo cual es un aspecto positivo, ya que garantiza la legalidad y la transparencia.

### **Sugerencias para Fortalecer el Proceso**

- **Mejorar Estrategias de Difusión:** Implementar estrategias de difusión más efectivas para asegurar que el programa llegue a la mayor cantidad posible de grupos de trabajo.
- **Desarrollo de Manuales de Procedimientos:** La creación de manuales de procedimientos detallados ayudaría a estandarizar el proceso, garantizar la coherencia y proporcionar una guía clara para todos los involucrados. Esto debería hacerse en



conformidad con las Reglas de Operación, para asegurar que todos los procedimientos cumplan con las normativas vigentes.

- **Refuerzo de la Sistematización:** Continuar con la sistematización y buscar maneras de mejorar aún más la plataforma utilizada. Esto podría incluir la automatización de ciertas partes del proceso o la integración de sistemas para facilitar la recopilación y análisis de datos.
- **Evaluación y Mejora Continua:** Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación para el proceso de solicitud de apoyos, permitiendo identificar y abordar rápidamente cualquier problema o área de mejora.
- **Capacitación y Soporte al Personal:** Ofrecer capacitación y soporte continuo al personal que maneja las solicitudes, asegurando que comprendan completamente el proceso y las expectativas.

### **Descripción del Proceso de Solicitud de Apoyos (Componente III)**

1. Inicio del Proceso: El proceso comienza cuando los municipios abren ventanillas para la recepción de solicitudes de apoyo.
2. Recepción y Análisis de Solicitudes: Los municipios reciben las solicitudes, elaboran una base de datos y analizan dicha base para determinar qué proyectos son viables. Los municipios autorizan hasta el 50% del recurso por obra para los proyectos seleccionados.
3. Envío de Solicitudes a la SDAYR: Los municipios envían las solicitudes a la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAYR) junto con una lista de los proyectos seleccionados para recibir apoyo.
4. Tiempo del Proceso: El tiempo total desde la recepción hasta la autorización de las solicitudes varía entre 1 y 30 días.
5. Conclusión del Proceso: El proceso concluye con la autorización del apoyo

### **Cuellos de Botella en el Proceso**

- **Desfase de Tiempo en la Entrega de Solicitudes:** El principal cuello de botella identificado es el desfase de tiempo con el que los municipios entregan las solicitudes a la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAYR). Este retraso puede afectar la eficiencia del proceso y retrasar la recepción de apoyo por parte de los solicitantes.

- **Falta de Manuales de Procedimientos:** La ausencia de manuales de procedimientos documentados puede conducir a inconsistencias en la ejecución del proceso y en la toma de decisiones.

### **Buenas Prácticas.**

- **Sistematización del Proceso:** La sistematización del proceso de solicitud de apoyos es una fortaleza clave. La utilización de un sistema informático para la captura y manejo de las solicitudes mejora la eficiencia y reduce el tiempo de procesamiento por solicitud.
- **Conformidad con las Reglas de Operación:** El hecho de que el proceso se realice siguiendo los criterios establecidos en las Reglas de Operación del programa garantiza su conformidad con las políticas y normativas vigentes, lo que es crucial para la integridad y la legalidad del proceso.

### **Hallazgos.**

- **Desfase de Tiempo en la Entrega de Solicitudes:** El retraso en la entrega de las solicitudes por parte de los municipios a la SDAyR es un hallazgo crítico. Este desfase puede causar demoras en todo el proceso de aprobación y entrega de apoyos.
- **Sistematización y Eficiencia:** La sistematización del proceso a través de un sistema informático es un hallazgo positivo, ya que mejora la eficiencia y reduce el tiempo de procesamiento por solicitud.
- **Falta de Manuales de Procedimientos:** La ausencia de manuales de procedimientos documentados es una debilidad, ya que puede llevar a inconsistencias y falta de claridad en el proceso.
- **Conformidad con las Reglas de Operación:** El proceso se realiza conforme a las Reglas de Operación del programa, lo cual es un aspecto positivo, ya que garantiza la legalidad y la transparencia.

### **Sugerencias para Fortalecer el Proceso**

- **Mejorar la Coordinación con los Municipios:** Para abordar el desfase de tiempo en la entrega de solicitudes, se recomienda mejorar la coordinación y comunicación con los municipios. Esto podría incluir establecer plazos más claros y proporcionar formación o

recursos adicionales para asegurar que los municipios cumplan con los tiempos establecidos.

- **Desarrollo de Manuales de Procedimientos:** La creación de manuales de procedimientos detallados ayudaría a estandarizar el proceso, garantizar la coherencia y proporcionar una guía clara para todos los involucrados. Esto debería hacerse en conformidad con las Reglas de Operación, para asegurar que todos los procedimientos cumplan con las normativas vigentes.
- **Refuerzo de la Sistematización:** Continuar con la sistematización y buscar maneras de mejorar aún más la plataforma utilizada. Esto podría incluir la automatización de ciertas partes del proceso o la integración de sistemas para facilitar la recopilación y análisis de datos.
- **Evaluación y Mejora Continua:** Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación para el proceso de solicitud de apoyos, permitiendo identificar y abordar rápidamente cualquier problema o área de mejora.
- **Capacitación y Soporte al Personal Municipal:** Ofrecer capacitación y soporte continuo al personal de los municipios que maneja las solicitudes, asegurando que comprendan completamente el proceso y las expectativas.

#### VI.4. Proceso de selección de beneficiarios

##### Descripción del Proceso. (Componentes I y II)

- **Inicio del Proceso:** El proceso comienza con la dictaminación de la Dirección la cual se presentará al Comité del programa para su autorización debiendo quedar en el acta correspondiente
- **Notificación y Respuesta de los Grupos de trabajo:** De las solicitudes dictaminadas como positivas la notificación se hará llegar al que ostente la representación del grupo mientras que las solicitudes dictaminadas como negativas se publican en listados en la página institucional de la Secretaría. Una vez notificado el grupo beneficiado firma el acta de aceptación o desistimiento del apoyo
- **Creación del Convenio:** Se establece un convenio que define las condiciones, montos y tiempos de ejecución.
- **Documentación y Criterios de Selección:** Las Reglas de Operación del Programa definen los criterios para medir la viabilidad o factibilidad de los proyectos.

- **Base de Datos y Sistematización:**
  - **Base de Datos:** Se mantiene una base de datos actualizada anualmente con información de los beneficiarios
  - **Información en la Base de Datos:** Incluye datos personales, geográficos y de apoyo recibido
  - **Software Utilizado:** Se utiliza Excel y SIAREG para sistematizar la información

**Conclusión del Proceso:** El proceso finaliza con la autorización de la solicitud y firma del Convenio.

El proceso de selección de beneficiarios es un conjunto estructurado de pasos que comienza con la disponibilidad financiera y termina con la firma de un convenio, involucrando múltiples actores y considerando aspectos socioeconómicos, con el objetivo de asegurar una asignación efectiva y transparente de los recursos del programa.

### **Cuellos de Botella**

- **Selección por Parte de los grupos de trabajo:** La selección realizada puede ser sesgada, ya que no siempre cuentan con el personal especializado en el tema. Esto sugiere la necesidad de una mayor participación o supervisión de la SDAyR en el proceso de selección para asegurar imparcialidad y eficacia.
- **Coordinación de los grupos de trabajo:** La selección se realiza por los grupos de trabajo, lo que puede generar desafíos en la uniformidad y calidad de la selección. Una mayor coordinación y establecimiento de criterios uniformes pueden ayudar a mitigar este problema.

### **Buenas Prácticas**

- **Transparencia y Seguimiento Financiero:** El uso de la plataforma SED y las Reglas de Operación del Programa (ROP) facilitan la transparencia y permiten un seguimiento financiero detallado de las metas del componente del programa. Esto asegura que los recursos se asignen y utilicen de manera efectiva y transparente.
- **Actualización y Sistematización de Datos:** La base de datos de los beneficiarios se actualiza anualmente, lo que permite mantener un registro preciso de quienes reciben apoyo. El uso de software como Excel y SIAREG para la sistematización de la información contribuye a una gestión eficiente de los datos.

## Hallazgos:

- **Participación de Grupos de Trabajo:** Los municipios juegan un papel crucial en la selección de beneficiarios, lo cual puede introducir sesgos si no cuentan con el personal especializado.
- **Actualización de la Base de Datos:** La base de datos se actualiza anualmente, lo que ayuda a mantener un registro preciso de los beneficiarios.
- **Transparencia y Seguimiento:** La plataforma SED y las Reglas de Operación contribuyen a la transparencia y al seguimiento financiero del programa.

## Sugerencias para Mejorar el Proceso:

- **Mayor Supervisión y Capacitación en los Grupos de Trabajo:** Asegurar que los grupos de trabajo cuenten con personal capacitado y supervisión adecuada para evitar sesgos en la selección de beneficiarios.
- **Revisión y Actualización Continua de la Base de Datos:** Mejorar los mecanismos de actualización de la base de datos para asegurar la precisión y relevancia de la información.
- **Fortalecimiento de la Transparencia:** Continuar con el uso de plataformas y herramientas que aseguren la transparencia y el adecuado seguimiento financiero.
- **Evaluación Periódica de Criterios de Selección:** Revisar y actualizar los criterios de selección con base en las condiciones socioeconómicas y productivas actuales.

## Descripción del Proceso (componente III).

- **Inicio del Proceso:** El proceso comienza una vez que se dispone de una lista de posibles candidatos. El primer paso es asegurar la disponibilidad financiera para los proyectos.
- **Notificación y Respuesta de los Municipios:** El FIBIR notifica a los municipios sobre los alcances y limitaciones de los proyectos. Luego, los municipios informan al FIBIR su aceptación o desistimiento del apoyo.
- **Roles y Participantes en el Proceso:**
  - **Comité Técnico del FIBIR:** Autoriza la asignación a los municipios de acuerdo a las solicitudes que presenta cada uno de ellos.
  - **Coordinador del FIBIR:** Notifica a los municipios y coordina el proceso.
  - **Municipios:** Deciden aceptar o desistir del apoyo, firman convenios, y ejecutan las acciones

- **Creación del Convenio:** Se establece un convenio que define las condiciones, montos y tiempos de ejecución.
- **Consideraciones Socioeconómicas y Productivas:** El proceso de selección toma en cuenta las condiciones socioeconómicas y productivas de los municipios.
- **Documentación y Criterios de Selección:** Las Reglas de Operación del Programa definen los criterios para medir la viabilidad o factibilidad de los proyectos.
- **Base de Datos y Sistematización:**
  - **Base de Datos:** Se mantiene una base de datos actualizada anualmente con información de los beneficiarios, alimentada por el Coordinador de FIBIR en un periodo de 1 a 6 meses.
  - **Información en la Base de Datos:** Incluye datos personales, geográficos y de apoyo recibido
  - **Software Utilizado:** Se utiliza Excel y SIAREG para sistematizar la información, con la participación constante de la Coordinación de FIBIR.
- **Adecuación de Tiempos:** El proceso se considera preciso, ya que los solicitantes definen su perfil y ubicación, facilitando la evaluación de las acciones a realizar.

**Conclusión del Proceso:** El proceso finaliza con la autorización de la solicitud

El proceso de selección de beneficiarios es un conjunto estructurado de pasos que comienza con la disponibilidad financiera y termina la autorización de la solicitud, involucrando múltiples actores y considerando aspectos socioeconómicos, con el objetivo de asegurar una asignación efectiva y transparente de los recursos del programa.

### **Cuellos de Botella**

- **Selección por Parte de los Municipios:** La selección realizada por los municipios puede ser sesgada, ya que no siempre cuentan con el personal especializado en el tema. Esto sugiere la necesidad de una mayor participación o supervisión de la SDAyR en el proceso de selección para asegurar imparcialidad y eficacia.
- **Coordinación con Municipios:** La selección se realiza en gran parte por los municipios, lo que puede generar desafíos en la uniformidad y calidad de la selección. Una mayor coordinación y establecimiento de criterios uniformes pueden ayudar a mitigar este problema.

### **Buenas Prácticas**

- **Transparencia y Seguimiento Financiero:** El uso de la plataforma SED y las Reglas de Operación del Programa (ROP) facilitan la transparencia y permiten un seguimiento financiero detallado de las metas del componente del programa. Esto asegura que los recursos se asignen y utilicen de manera efectiva y transparente.
- **Actualización y Sistematización de Datos:** La base de datos de los beneficiarios se actualiza anualmente, lo que permite mantener un registro preciso de quienes reciben apoyo. El uso de software como Excel y SIAREG para la sistematización de la información contribuye a una gestión eficiente de los datos.
- **Inclusión de Criterios Socioeconómicos en la Selección:** El proceso de selección considera las condiciones socioeconómicas y productivas de los municipios, lo que ayuda a asegurar que los apoyos se dirijan a las áreas que más lo necesitan.
- **Planeación Estratégica y Mejora Continua:** Se identifica la elaboración de un manual de procedimientos y la implementación de una planeación estratégica del programa como buenas prácticas. Estas iniciativas contribuyen a la definición clara de metas y estrategias, mejorando la efectividad general del proceso.

#### **Hallazgos:**

- **Participación de Municipios en la Selección:** Los municipios juegan un papel crucial en la selección de beneficiarios, lo cual puede introducir sesgos si no cuentan con el personal especializado.
- **Actualización de la Base de Datos:** La base de datos se actualiza anualmente, lo que ayuda a mantener un registro preciso de los beneficiarios.
- **Transparencia y Seguimiento:** La plataforma SED y las Reglas de Operación contribuyen a la transparencia y al seguimiento financiero del programa.
- **Inclusión de Criterios Socioeconómicos:** El proceso considera las condiciones socioeconómicas y productivas de los municipios para la selección de beneficiarios.

#### **Sugerencias para Mejorar el Proceso:**

- **Mayor Supervisión y Capacitación en Municipios:** Asegurar que los municipios cuenten con personal capacitado y supervisión adecuada para evitar sesgos en la selección de beneficiarios.

- **Revisión y Actualización Continua de la Base de Datos:** Mejorar los mecanismos de actualización de la base de datos para asegurar la precisión y relevancia de la información.
- **Fortalecimiento de la Transparencia:** Continuar con el uso de plataformas y herramientas que aseguren la transparencia y el adecuado seguimiento financiero.
- **Evaluación Periódica de Criterios de Selección:** Revisar y actualizar los criterios de selección con base en las condiciones socioeconómicas y productivas actuales.

## VI.5. Proceso de producción de bienes y servicios

### Descripción del Proceso

- **Inicio del Proceso:** Tras la selección de los beneficiarios, se concretan los apoyos y comienza la ejecución.
- **Acciones y Apoyos del Componente:** Los apoyos incluyen obras para incrementar la capacidad de captación y almacenamiento de agua, aumentar la superficie productiva con acciones de conservación de suelo, agua y vegetación, y apoyar la restitución de la capacidad de captación de aguas superficiales.
- **Personal Involucrado:** En el proceso participan seis personas, incluyendo coordinadores, apoyos administrativos, un supervisor, y un encargado de maquinaria.
- **Áreas Involucradas:** La Dirección General de Microcuencas se encarga de todas las acciones necesarias desde el diseño hasta el cierre del proceso.
- **Contratación de Proveedores:** La contratación de proveedores se realiza para dos de los componentes del programa por grupos de trabajo y por los municipios en el otro.
- **Ejecución de Acciones:** Se inician las acciones acordadas con la participación económica de las Unidades de Producción Beneficiadas.
- **Cambios al Proyecto y Recepción de Acciones:** Se pueden realizar modificaciones al proyecto y se procede a la recepción física de las acciones.
- **Solicitud de prórroga:** en el supuesto de desfase en la fecha de terminación, el municipio puede solicitar prórroga para la terminación de los trabajos.
- **Especificaciones para la Adquisición de Insumos:** Las especificaciones dependen del componente del programa.
- **Control de Calidad:** Se utilizan tabuladores mínimos de referencia para el control de calidad de los bienes y servicios.
- **Ajustes Fiscales:** En el ejercicio fiscal 2023, se ajustaron los montos de apoyo.
- **Conclusión del Proceso:** El proceso finaliza con el otorgamiento de los apoyos.

El proceso de producción de bienes y servicios en el Programa de Desarrollo Territorial Sustentable abarca desde la concertación de apoyos hasta su ejecución final, incluyendo la contratación de



proveedores, el control de calidad, la documentación y la capacitación del personal, con especial énfasis en la eficiencia, transparencia y adaptabilidad a los cambios fiscales y normativos.

### **Cuellos de Botella**

- **Procesos de Contratación de los Municipios:** Un cuello de botella identificado se encuentra en los procesos de contratación llevados a cabo por los municipios. Esto podría incluir demoras en la selección de proveedores o en la finalización de los contratos necesarios para la ejecución de los proyectos.

### **Buenas Prácticas**

- **Asistencia y Seguimiento en Cada Etapa:** La existencia de asistencia y seguimiento detallado a lo largo de cada etapa del proceso es otra buena práctica. Esto garantiza que los proyectos se ejecuten según lo planeado y que cualquier desviación o problema se detecte y aborde de manera oportuna.

### **Hallazgo.**

- **Asistencia y Seguimiento:** La asistencia para dar seguimiento a cada etapa del proceso es una buena práctica que contribuye a su eficacia.

### **Sugerencias**

- **Optimizar los Procesos de Contratación de los Municipios:** Establecer procedimientos estandarizados y ofrecer capacitación a los municipios para mejorar la eficiencia y transparencia en los procesos de contratación.
- **Fortalecer la Asistencia y Seguimiento:** Mantener y potenciar la asistencia y seguimiento en todas las etapas del proceso para garantizar su correcta ejecución.

Estas recomendaciones buscan abordar los cuellos de botella identificados y fortalecer las buenas prácticas observadas, asegurando que el proceso se alinee con los estándares establecidos en las Reglas de Operación.

## **VI.6. Proceso de distribución de bienes y servicios**

### **Descripción del proceso para los componentes I y II**

- Entrega física de los bienes y servicios de las empresas constructoras y o acciones hacia los beneficiarios del programa
- Supervisión de los bienes y servicios por parte de los responsables del programa
- Levantamiento de acta recepción

### **Descripción para el Proceso para el componente III**

- Notificar a los responsables del programa la terminación de las obras de bordería
- El responsable del programa realiza las verificaciones de las obras concluidas
- Levantamiento acta recepción entre municipio responsable del programa y beneficiario

### **Buenas Prácticas**

- Existe la supervisión y verificación de las obras para que cuenten con calidad y especificaciones convenidas

### **VI.7. Proceso de entrega de apoyos.**

#### **Para el proceso de los componentes I y II**

- Firma del acta de entrega y recepción: La Dirección realiza la entrega y verificación de los bienes y servicios entregados, la persona proveedora entregara copia de los CFDI'S con todos los requisitos fiscales.
- Trámite de Pago y Liberación de Recursos: Se realiza el pago correspondiente y se firma el finiquito del Convenio.

#### **Para el proceso del componente III**

- Integración de expediente técnico: personal del municipio recaba y elabora documentación.
- Expediente por acción, Liberación de Recursos y Firma del Acta de Entrega-Recepción: Se tramita la liberación de recursos y se formaliza la entrega física del apoyo.
- Acta finiquito al convenio: Concluido el pago del apoyo autorizado se procede a firma del acta finiquito.

#### **Cuellos de Botella en el Proceso**

- **Necesidad de Más Colaboradores:** Aunque no se identifican problemas significativos en el proceso, se menciona que la cantidad de colaboradores no es suficiente. Esto podría implicar limitaciones en la capacidad de manejar el volumen de trabajo y podría ralentizar el proceso.
- **Uso de Documentos Físicos:** Aunque no se especifica directamente como un cuello de botella, la dependencia de documentos físicos puede resultar en retrasos y dificultades logísticas.

## Buenas Prácticas del Proceso

- **Sistematización y Digitalización de Documentos:** La sistematización del proceso y la digitalización de documentos soporte son destacadas como fortalezas. Esto facilita la eficiencia, reduce el riesgo de errores y mejora la transparencia.
- **Procedimientos Estandarizados:** Se cuenta con procedimientos estandarizados que verifican el cumplimiento de corresponsabilidades por parte del beneficiario y aseguran que los apoyos lleguen a su población objetivo.

## Análisis de Hallazgos:

- **Sistematización y Digitalización:** Se identifican como fortalezas la sistematización del proceso y la digitalización de documentos soporte, lo que facilita la eficiencia y transparencia.
- **Procedimientos Estandarizados:** Existen procedimientos estandarizados que verifican el cumplimiento de corresponsabilidades por parte del beneficiario y aseguran que los apoyos lleguen a su población objetivo.
- **Personal y Recursos:** Se menciona que, aunque el personal tiene el perfil y la experiencia adecuados, la cantidad de colaboradores no es suficiente.

## Sugerencias para Mejorar el Proceso:

- **Aumentar la Cantidad de Colaboradores:** Considerar incrementar el número de colaboradores involucrados en el proceso para manejar eficazmente el volumen de trabajo.
- **Continuar con la Digitalización y Sistematización:** Mantener y fortalecer la digitalización y sistematización del proceso, alineando estas prácticas con las Reglas de Operación para asegurar la conformidad y eficiencia.
- **Revisar las Reglas de Operación:** Realizar una revisión detallada de las Reglas de Operación del Programa para 2023 para asegurar que todas las prácticas y procedimientos estén alineados con estas normativas y realizar ajustes si es necesario.

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

### Descripción del Proceso:

1. **Inicio del Proceso:** Comienza a partir de la entrega de apoyos y abarca hasta la supervisión del proyecto. Incluye la designación de un responsable del programa, visitas de verificación de la obra, captura de información en el SIAREG, y actualización y envío de padrones a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Se incluye el beneficio de los apoyos entregados.
2. **Participación y Áreas Involucradas:** Incluye a la Dirección General de Microcuencas y el Coordinador de FIBIR, quienes coordinan las etapas y verifican y capturan la información en SIAREG.

3. **Recursos Requeridos:** Se necesitan recursos humanos, financieros y materiales, como personal especializado, vehículos, equipos de cómputo y consumibles.
4. **Mecanismos de Verificación:** El proceso se realiza según las Reglas de Operación del programa. Verificaciones son realizadas por los responsables de las áreas involucradas
5. **Documentación del Proceso:** No se cuenta con manuales o procedimientos documentados específicamente para el seguimiento de beneficiarios.
6. **Personal y Capacitación:** Se cuenta con el personal necesario, pero no hay capacitación específica para el seguimiento de beneficiarios.
7. **Conclusión del Proceso:** El proceso concluye con el envío del padrón de beneficiarios a la SDSH.

### Cuellos de Botella en el Proceso

- **Falta de Personal para Verificaciones Completas:** Se identifica una insuficiencia de personal para verificar el 100% de las acciones, lo que puede limitar la eficacia del seguimiento y la capacidad de asegurar el cumplimiento completo de los objetivos del programa.
- **Ausencia de Documentación Específica:** No existe un proceso formalmente documentado para el seguimiento a beneficiarios, lo que puede resultar en inconsistencias en la aplicación de prácticas de seguimiento y en la evaluación del impacto del programa.

### Buenas Prácticas del Proceso

- **Uso de Sistemas de Planeación y Seguimiento Financiero:** La utilización de la plataforma SED para la planeación y el seguimiento financiero es una fortaleza destacada. Esto contribuye a un mecanismo de transparencia y permite un seguimiento detallado de los avances y la asignación de recursos.
- **Integración de Informes para Rendición de Cuentas:** La propuesta de acciones para asegurar el cumplimiento de metas y la integración de informes para la difusión de resultados y rendición de cuentas son prácticas valiosas que abonan a la transparencia y efectividad del programa.

### Sugerencias

- **Implementación de un Proceso Formal de Seguimiento:** Establecer un proceso formal y documentado de seguimiento a beneficiarios, incluyendo criterios claros, objetivos, y métodos de evaluación, para garantizar la coherencia y efectividad en el seguimiento de los apoyos otorgados.
- **Desarrollo de Manuales y Procedimientos Documentados:** Crear manuales o procedimientos escritos que detallen cada etapa del proceso de seguimiento, incluyendo las responsabilidades de cada persona o departamento involucrado. Esto ayudaría a estandarizar el proceso y facilitar la capacitación de nuevo personal.
- **Fortalecimiento del Personal y Capacitación:** Aumentar el número de personal dedicado al seguimiento e implementar programas de capacitación específicos para mejorar sus habilidades y conocimientos en el seguimiento y evaluación de los beneficiarios.

- **Uso de Tecnología para el Seguimiento:** Mejorar el uso de herramientas tecnológicas, como la plataforma SED, para el seguimiento financiero y operativo de los proyectos, lo que aumentaría la eficiencia y precisión en el seguimiento.
- **Integración de Mecanismos de Verificación y Control:** Establecer mecanismos más rigurosos de verificación y control para asegurar que los apoyos lleguen a los beneficiarios previstos y que los proyectos se realicen según lo planeado.
- **Evaluación y Mejora Continua:** Incorporar un sistema de evaluación y retroalimentación que permita medir el impacto del programa y realizar ajustes basados en los resultados obtenidos.
- **Mayor Coordinación y Comunicación:** Mejorar la coordinación y comunicación entre las diferentes áreas y niveles de gobierno involucrados en el proceso para asegurar una implementación efectiva y coherente del programa en todas sus etapas.
- **Rendición de Cuentas y Transparencia:** Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el proceso de seguimiento, asegurando que haya claridad y acceso a la información sobre cómo se utilizan los recursos y se logran los objetivos del programa.

## VI.9. Proceso de Evaluación

### Descripción del Proceso

- Inicio y Planificación:
  - El proceso puede iniciarse por dos vías: una propia de la SDAyR o por requerimientos de la SDSH
  - Anualmente, se contrata una empresa para realizar la evaluación en distintos aspectos del programa
- Evaluación y Documentación:
  - Las actividades incluyen la solicitud de integración al Programa Anual de Evaluación (PAE), definir la evaluación a realizar, integración del PAE, contratación, supervisión y seguimiento del proyecto, identificación de resultados y propuesta de recomendaciones, y atención a recomendaciones.
  - Las empresas solicitan información a los actores del programa y emiten sus resultados.
  - El proceso está documentado y se basa en las Reglas de Operación del Programa.
- Participación y Responsabilidades:
  - Involucra a varios cargos, incluyendo el Coordinador de FIBIR, Director General de Microcuencas, Subsecretario y Secretario de SDAyR, quienes desempeñan

funciones como documentación, liderazgo del proyecto, validación y aprobación de la información.

- Participan la Dirección General de Microcuencas y la Dirección General de Planeación y Sistemas, y la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
- **Objetivos y Programación:**
  - Las evaluaciones buscan mejorar la operación del programa y se realizan anualmente en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.
- **Manejo de Resultados y Mejoras:**
  - Los resultados se utilizan para implementar mejoras en el siguiente ejercicio.
  - La unidad administrativa responsable da seguimiento a los resultados y recomendaciones.
- **Sistematización y Capacitación:**
  - El proceso no está completamente sistematizado.
  - El personal involucrado es considerado suficiente y adecuadamente capacitado para sus funciones.
- **Evaluación y Ajustes:**
  - No se reportaron ajustes significativos para el ejercicio fiscal 2023 en comparación con 2022.
  - Se considera que los tiempos de inicio del proceso son adecuados, dependiendo del tipo de evaluación.
- **Desafíos y Mejoras Propuestas:**
  - Se identifican problemas como el poco tiempo para realizar etapas de evaluación y la falta de personal.
  - Se sugiere más personal y planificación previa para mitigar estos problemas.
- **Fortalezas y Áreas de Oportunidad:**
  - Las fortalezas incluyen la mejora constante y la transparencia financiera.
  - Se identifican oportunidades como la elaboración de manuales de procedimientos y la mejora en la selección de beneficiarios.
- **Conclusión del Proceso:**
  - El proceso concluye con la entrega del informe final de resultados.

## **Cuellos de Botella**

- **Tiempo Insuficiente para las Etapas de Evaluación:** La falta de tiempo adecuado para realizar todas las etapas de evaluación es un problema importante. El traslape del proceso operativo del programa con el ejercicio en curso agrava esta situación.
- **Falta de Personal para la Operación del Programa:** La escasez de personal para manejar adecuadamente todas las facetas del proceso de evaluación es otro cuello de botella significativo.
- **Solicitud de Información Improvisada y Falta de Preparación:** La falta de una planificación adecuada y la solicitud de información sin previo aviso crean desafíos en la recopilación y suministro de datos necesarios para la evaluación.
- **Planificación y Programación de las Evaluaciones:** La falta de una planificación y programación adecuadas para diferentes tipos de evaluaciones afecta la eficiencia del proceso. Esto incluye la falta de anticipación en la contratación de empresas para la evaluación.
- **Falta de Sistematización del Proceso:** A pesar de que el proceso está documentado, no está completamente sistematizado, lo que puede llevar a inconsistencias y falta de claridad en la ejecución de las evaluaciones.

### **Buenas Prácticas**

- **Documentación y Conformidad con las Reglas de Operación:** La documentación del proceso y el seguimiento de las Reglas de Operación del Programa aseguran la transparencia y la consistencia en la ejecución de las evaluaciones.
- **Mejora Continua y Uso de Resultados para Implementar Mejoras:** La práctica de utilizar los resultados de las evaluaciones para implementar mejoras continuas en el programa es una fortaleza clave. Esto ayuda a adaptar y mejorar el programa de manera efectiva.
- **Participación de Múltiples Áreas y Responsables:** La involucración de diferentes áreas y responsables en el proceso, incluyendo la Dirección General de Microcuencas, la Dirección General de Planeación y Sistemas, y la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, asegura una perspectiva integral y colaborativa en la evaluación del programa.
- **Perfil y Experiencia Adecuados del Personal:** Contar con personal que tiene el perfil y la experiencia adecuados para sus funciones en el proceso de evaluación es una buena práctica que contribuye a la eficacia del proceso.
- **Aplicación Continua de Mejoras y Transparencia Financiera:** La aplicación continua de mejoras y el enfoque en la transparencia financiera son prácticas valiosas que fortalecen la confianza y la eficacia del programa.

### **Hallazgos.**

- **Cumplimiento con las Reglas de Operación:** El proceso sigue las Reglas de Operación del Programa, asegurando transparencia y consistencia. Esto es esencial para la integridad y la eficacia del programa.
- **Uso de Resultados para Mejoras Continuas:** Los resultados de las evaluaciones se utilizan activamente para implementar mejoras, lo que demuestra un compromiso con la mejora continua.
- **Participación y Colaboración Interdepartamental:** La participación de múltiples áreas y dependencias, tanto internas como externas, en el proceso de evaluación favorece una visión integral y colaborativa, lo cual es vital para una evaluación completa y eficaz.
- **Suficiencia y Capacitación del Personal:** El personal involucrado en el proceso tiene el perfil y la experiencia adecuados, aunque se menciona la necesidad de más personal para mejorar la eficiencia.
- **Planificación y Tiempo de Evaluación:** Los tiempos de inicio y ejecución del proceso de evaluación son adecuados, pero existen problemas con la planificación y la anticipación, especialmente en la contratación para las evaluaciones y la preparación para la recolección de información.

### **Sugerencias para Fortalecer el Proceso**

- **Mejorar la Sistematización:** Las Reglas de Operación del Programa deberían ser el marco para una sistematización más completa del proceso de evaluación. Esto incluiría la creación de procedimientos estandarizados y documentados para cada etapa de la evaluación.
- **Aumentar el Personal y Mejorar la Planificación:** De acuerdo con las Reglas de Operación, se debería garantizar suficiente personal para llevar a cabo las evaluaciones de manera eficiente. Esto implica no solo contratar más personal, sino también mejorar la planificación y anticipación, especialmente en la contratación de empresas evaluadoras y la preparación para la recolección de datos.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Aunque el personal existente es suficiente y tiene el perfil adecuado, sería beneficioso implementar programas de capacitación para mejorar aún más sus habilidades y prepararlos para enfrentar los desafíos específicos del proceso de evaluación.
- **Mejora en la Comunicación y la Coordinación:** Fortalecer la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas y dependencias involucradas en el proceso de evaluación podría



mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia del proceso, alineándose mejor con las Reglas de Operación que enfatizan la colaboración interdepartamental. Enfoque en Mejoras Continuas Basadas en Evaluaciones:

## **VI.A. Contraloría social y satisfacción de usuarios**

### **Descripción del Proceso.**

- Inicio y Capacitación: Se comienza con la notificación a las unidades de producción y la capacitación en la aplicación de encuestas y el llenado de cédulas de evaluación social.
- Aplicación de Instrumentos: Las cédulas de evaluación son aplicadas a los beneficiarios, lo que incluye el llenado de encuestas de satisfacción.
- Recolección y Procesamiento de Datos: La información recogida se procesa, lo que incluye la captura y generación de una base de datos.
- Análisis y Generación de Informes: Se realiza un análisis de la base de datos, seguido de la generación de informes del primer trimestre posterior a la evaluación.
- Publicación y Comunicación de Resultados: Los resultados se publican en el micrositio de la STRC (Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas) y se dan a conocer a los involucrados.

### **Participación y Responsabilidades**

- Dirección General de Microcuencas y Coordinación de FIBIR: Responsables de coordinar la aplicación de las encuestas y la selección de los beneficiarios.
- Dirección de Administración y Planeación de SDAyR: Captura y genera la base de datos.
- STRC: Genera y publica los informes de evaluación.
- Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas: Diseña los instrumentos de evaluación y realiza las evaluaciones.

### **Recursos y Herramientas**

- Se utilizan diversos recursos humanos, financieros y materiales, incluyendo vehículos, papelería, consumibles y equipo de cómputo.
- Las encuestas de satisfacción son el principal instrumento para medir la percepción de los beneficiarios.
- Proceso de Validación y Aplicación

- La validación de los instrumentos toma aproximadamente cuatro meses, y es realizada por la STRC y la Procuraduría Fiscal.
- La población se selecciona principalmente por la Dirección General de Microcuencas y la Coordinación de FIBIR, y la selección y recolección de información toma de tres a cuatro semanas.

### **Cuellos de Botella en el Proceso**

- **Tiempo de Elaboración y Validación de Instrumentos:** La elaboración y validación de los instrumentos de evaluación toman un tiempo considerable, aproximadamente cuatro meses para la elaboración y dos meses para la validación. Este período prolongado puede retrasar el inicio de la aplicación de encuestas y el análisis subsiguiente.
- **Falta de Capacitación Continua:** Aunque el personal es suficiente, no hay un programa de capacitación continua. Esto podría limitar la efectividad en la aplicación de los instrumentos y el análisis de los datos recogidos.
- **Sistematización de la Información:** Aunque la información recolectada es sistematizada, no se detalla el proceso específico ni la eficacia con la que se realiza. Esto podría implicar ineficiencias o falta de claridad en el procesamiento de los datos.
- **Selección de la Población Beneficiaria:** La selección de la población beneficiaria es un proceso que podría presentar debilidades, especialmente si los beneficiarios actúan como jueces y partes en el proceso, lo que puede comprometer la objetividad.
- **Limitaciones en la Percepción de los Beneficiarios:** Se sugiere que los resultados de la contraloría social podrían ser limitados debido a la participación directa de los beneficiarios en el reporte de inconsistencias, lo cual podría afectar la objetividad.

### **Buenas Prácticas del Proceso**

- **Enfoque en la Transparencia y Rendición de Cuentas:** La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales en el proceso, con un énfasis en la correcta utilización de los recursos públicos y el seguimiento financiero de las metas del programa.
- **Publicación y Comunicación de Resultados:** La publicación oportuna de resultados en el micrositio de la STRC y la comunicación a los involucrados garantizan la transparencia y la disponibilidad de la información para todas las partes interesadas.

- **Cercanía con los Beneficiarios:** La interacción directa y cercana con los beneficiarios durante el proceso de evaluación es una fortaleza, ya que facilita la recolección de información precisa y fomenta la confianza en el programa
- **Uso de Encuestas de Satisfacción:** La aplicación de encuestas de satisfacción es una buena práctica para medir directamente la percepción y la respuesta de los beneficiarios hacia el programa.
- **Colaboración entre Diversas Áreas y Dependencias:** La participación activa de varias áreas y dependencias, tanto internas como externas, en el proceso refleja un enfoque colaborativo y asegura una cobertura amplia de las necesidades del programa.

## Hallazgos

- **Cumplimiento con las Reglas de Operación:** El proceso parece alinearse bien con las Reglas de Operación del Programa, asegurando transparencia y consistencia. Esto es crucial para la integridad y efectividad del programa.
- **Uso de Encuestas de Satisfacción:** Las encuestas de satisfacción son una herramienta efectiva para medir directamente la percepción de los beneficiarios. Su uso está en línea con las prácticas recomendadas para evaluar la respuesta y las necesidades de los beneficiarios.
- **Participación y Colaboración Interdepartamental:** La participación de múltiples áreas y dependencias, tanto internas como externas, en el proceso de evaluación promueve una visión integral y colaborativa, lo cual es vital para una evaluación completa y eficaz.
- **Tiempo de Procesamiento y Análisis:** Aunque la sistematización y el procesamiento de la información se realizan adecuadamente, el tiempo que se lleva en estas etapas puede ser extenso, lo que podría afectar la eficiencia del proceso
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** La falta de capacitación continua podría limitar la efectividad en la aplicación de los instrumentos y el análisis de los datos recogidos

## Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Mejorar la Capacitación y Desarrollo del Personal:** Las Reglas de Operación deberían enfatizar la necesidad de capacitación continua y desarrollo del personal involucrado en el proceso para garantizar la aplicación efectiva de las encuestas y el análisis adecuado de los datos.

- **Optimizar los Tiempos de Procesamiento:** Reducir los tiempos de elaboración, validación y sistematización de los instrumentos mejoraría significativamente la eficiencia del proceso. Esto podría incluir la revisión y posiblemente la simplificación de los procedimientos existentes.
- **Fortalecer la Objetividad en la Selección de Beneficiarios:** Es crucial asegurar la objetividad en la selección de los beneficiarios para las encuestas. Las Reglas de Operación deberían reflejar claramente cómo garantizar esta objetividad, evitando conflictos de interés.
- **Desarrollar Herramientas Propias de Medición:** Crear y utilizar herramientas propias para medir la satisfacción de los beneficiarios podría proporcionar datos más específicos y relevantes para el programa, en línea con las Reglas de Operación.
- **Aumentar la Transparencia en el Análisis de Datos:** Mejorar la transparencia en el procesamiento y análisis de la información recopilada garantizaría que los resultados reflejen con precisión la percepción y las necesidades de los beneficiarios, lo cual es un aspecto clave de las Reglas de Operación.

## VI.B. Monitoreo y evaluación

### Descripción del Proceso.

- **Análisis de Avance de Metas:** El proceso inicia con el análisis mensual del avance de las metas físicas del programa. Esto incluye la verificación en la base de datos de los beneficiarios, las solicitudes de apoyo efectivamente pagadas y la captura de la meta alcanzada por componente en el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) del estado.
- **Participación y Responsabilidades:** Diversas áreas participan en el proceso, incluyendo la Dirección General de Microcuencas y la Dirección General de Planeación y Sistemas. Las funciones abarcan desde la captura de información en el SED hasta la validación y revisión de esta información para asegurar su congruencia con los datos operativos del programa y con los sistemas financieros.
- **Uso de Sistemas Informáticos:** Se utilizan sistemas informáticos como el SIAREG, que captura la información operativa del programa, y el SED, que alberga el seguimiento al avance de las metas y sirve como fuente de información oficial para la gestión de recursos financieros y la rendición de cuentas

- **Documentación de Resultados:** Existen documentos sistematizados que dan cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos, como las actas de entrega-recepción y las actas de verificación de los apoyos entregados, que se encuentran en el SIAREG.
- **Monitoreo Continuo y Presentación de Información:** El monitoreo de las metas del programa se realiza de forma continua, y la información procesada se presenta en reuniones directivas de la Secretaría de manera semana.
- **Indicadores y Mejoras en la Operación:** El programa cuenta con indicadores pertinentes para la medición de sus resultados. Los resultados del monitoreo se utilizan para implementar mejoras en la operación de los programas, aunque este proceso no está completamente sistematizado
- **Periodicidad y Capacitación:** La sistematización del proceso se realiza mensualmente. El personal involucrado es suficiente y recibe capacitación al inicio del ejercicio fiscal.
- **Cierre del Proceso:** El monitoreo es un proceso continuo que finaliza con el año fiscal, realizándose simultáneamente con otros procesos del programa.

#### **Hallazgos del Proceso.**

- **Sistematización Efectiva:** Los sistemas informáticos como el SED y el SIAREG juegan un papel crucial en la sistematización eficiente de la información
- **Falta de Ajustes Significativos:** No se realizaron ajustes significativos en el proceso para el ejercicio fiscal 2023 comparado con el ejercicio fiscal 2022, lo que sugiere una continuidad y estabilidad en el proceso
- **Congruencia con la Normatividad:** No se identifican problemas en la normatividad aplicable ni diferencias significativas entre la normativa y la práctica.
- **Fortalezas y Áreas de Oportunidad:** Las principales fortalezas son la utilización de sistemas informáticos y la retroalimentación trimestral del área responsable. Sin embargo, no se identifican áreas de oportunidad significativas ni cuellos de botella en el proceso.

#### **Cuellos de Botella en el Proceso**

Ausencia de Cuellos de Botella:

No se identifican cuellos de botella significativos en el proceso de monitoreo y evaluación. Esto sugiere que el proceso actual es eficiente y efectivo, sin obstáculos o demoras significativas.

## Buenas Prácticas del Proceso

- **Sistematización y Uso de Tecnología:** El uso de sistemas informáticos como el SED y el SIAREG para la captura y procesamiento de datos es una buena práctica. Estos sistemas permiten una gestión eficiente y transparente de la información.
- **Periodicidad y Continuidad:** La revisión y actualización continua de la información, realizada mensualmente, garantiza que los datos sean actuales y relevantes para la toma de decisiones.
- **Participación Multidisciplinaria:** La participación de varias áreas internas en el proceso, como la Dirección General de Microcuencas y la Dirección General de Planeación y Sistemas, asegura una cobertura amplia y una perspectiva integral en el monitoreo y evaluación.
- **Capacitación y Suficiencia de Personal:** El personal involucrado en el proceso es suficiente y recibe capacitación adecuada, lo cual es crucial para mantener la calidad y eficacia del proceso.

## Sugerencias para Fortalecer el Proceso

- **Fortalecimiento de la Capacitación:** Aunque el personal es suficiente y recibe capacitación, siempre hay espacio para mejorar y actualizar las habilidades. La capacitación continua, especialmente en áreas nuevas o en evolución, podría fortalecer aún más el proceso.
- **Mejoras en la Sistematización y Análisis de Datos:** Aunque los sistemas actuales son eficientes, siempre es beneficioso explorar nuevas tecnologías o metodologías que puedan proporcionar análisis de datos más profundos o *insights* (perspectivas) más significativos.
- **Integración y Colaboración Mejoradas:** Fomentar una mayor integración y colaboración entre las distintas áreas involucradas podría mejorar aún más la eficiencia y eficacia del proceso, especialmente en la interpretación y aplicación de los datos recopilados.
- **Evaluación Continua de Indicadores:** Aunque se cuenta con indicadores pertinentes, es importante revisar y actualizar estos indicadores regularmente para asegurar que sigan siendo relevantes y alineados con las metas y objetivos del programa.
- **Adopción de Mejores Prácticas y Estándares Internacionales:** Considerar la adopción de mejores prácticas y estándares internacionales en monitoreo y evaluación podría proporcionar nuevas perspectivas y mejorar la efectividad del programa.

En resumen, el proceso de monitoreo y evaluación del programa es robusto y eficiente, caracterizado por buenas prácticas como la sistematización efectiva y la participación multidisciplinaria. Sin embargo, siempre hay espacio para mejoras, especialmente en términos de capacitación continua, integración de tecnologías avanzadas y adopción de mejores prácticas internacionales.

## VII. Hallazgos y resultados

En esta sección se hará una valoración global del programa con base a la información recibida por parte de los responsables del programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable».

Como resultado, se determina que, aún y cuando el programa opera de manera eficiente se detecta que no se cuenta con documentación ni herramientas metodológicas para describir la forma específica de llevar a cabo los procesos y subprocesos del programa; se cuenta con un manual de procesos, el cual los involucrados del programa hacen referencia, pero revisando la documentación facilitada por la Secretaría, éste es un Manual de todos los procesos de su Secretaría más no del programa, el cual siendo para otros fines, es muy factible que se omita información importante del programa

La información plasmada en el presente informe se obtuvo principalmente de las Reglas de Operación del Programa, así como de otros documentos proporcionados por la Secretaría, además, de los cuestionarios realizados como parte de la estrategia de trabajo de campo.

Es necesario contar con diagnóstico que sea actualizado constantemente, donde incluya, la problemática o necesidades, árbol de problemas, árbol de objetivos, poblaciones, estrategias y métodos a seguir para el logro de objetivos, matriz de indicadores, resultados y presupuesto asignado estrategias que sean actualizados de manera constante, como parte de la planeación estratégica del programa, además de incluir una herramienta que describa de manera específica como se lleva a cabo este subproceso.

## VIII. Recomendaciones y Conclusiones

El programa “Desarrollo Territorial Sustentable” con clave QC3614 es operado a través de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato, el cual tiene como objetivo, contribuir en el uso eficiente y sustentable del agua en el sector agroalimentario mediante el uso sustentable de los recursos naturales utilizados en la producción primaria y, fomentar el uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en los procesos y actividades productivas de las Unidades de Producción Agroalimentaria de los territorios de la zona rural del Estado.

El programa dispone de Reglas de Operación, que le brinda sustento normativo, pero es importante que se auxilie con un manual de procesos para el programa, ya que constituye el mecanismo para brindar la ruta de cómo se debe operar todas las fases del programa.

El programa mantiene una administración que permite alcanzar las metas establecidas, mediante las cuales se puede beneficiar a la población focalizada; pero no se cuenta con un diagnóstico que permite reflejar el contexto de las necesidades.

Adicionalmente, el programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 3.8 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y se difundan con todo el personal involucrado del programa.



## IX. ANEXO A

### ANEXO A.I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	33
	Institución	Secretaría de Desarrollo agroalimentario y Rural de Estado de Guanajuato. SDAyR
	Entidad	Guanajuato
	Unidad Responsable	805 Dirección General de Microcuencas
	Clave Presupuestal	QC3614
	Nombre del Programa	Programa Desarrollo Territorial Sustentable
	Año de Inicio	2022
	Responsable titular del programa	Enrique Alejandro Arvizu Valencia
	Teléfono de contacto	4611191695
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:earvizuv@guanajuato.gob.mx">earvizuv@guanajuato.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	Fomentar el uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales en los procesos y actividades productivas de las Unidades de Producción Agroalimentaria de los territorios de la zona rural del Estado.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa
	Eje del PND con el que está alineado	Eje transversal 3: Territorio y desarrollo sostenible. Eje General: Desarrollo económico.
	Objetivo del PND con el que está alineado	Eje General: Desarrollo económico. Objetivo 3.8 Desarrollar de manera sostenible e incluyente los sectores agropecuarios y acuícola-pesquero en los territorios rurales, y en los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas.
	Tema del PND con el que está alineado	Eje General: Desarrollo económico. 3.8.3 Aprovechar de manera sostenible el potencial agroecológico a través del uso

Tema	Variable	Datos
		eficiente del suelo y agua y el apoyo a acciones para la mitigación del cambio climático.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Desarrollo _Ordenado y Sostenible 2019_2024
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	5.6 Fortalecimiento de la gestión sustentable de los recursos hídricos 5.6.2 Fortalecer el manejo sustentable y equilibrado del agua en el territorio estatal
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	5.6.2.1 Balance anual de aguas subterráneas 5.6.2.2 Porcentaje de unidades de producción agrícola de riego capacitadas o asistidas en técnicas de riego
	Propósito del programa	Las unidades de producción agroalimentarias del sector rural aprovechan de manera sustentable los recursos naturales en sus actividades productivas.

## 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><b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> 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>	1.1	<p><b>Planeación Estratégica.</b></p> <p>El proceso de planeación estratégica inicia desde que se determina una necesidad o problema hasta la alineación de los instrumentos estatales, plasmándolos en el MIR. El cual incluye, análisis, creación de estrategias. El proceso no se encuentra documentado. (2 meses)</p>
	1.2	<p><b>Planeación Operativa</b></p> <p>El proceso de planeación operativa inicia desde que se registra la iniciativa en el BIP (SED), hasta la elaboración y/o actualización de las ROP. El proceso no se encuentra documentado.</p>
<p><b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	2.1	<p><b>Difusión Estatal</b></p> <p>La difusión abarca, la difusión de las reglas de operación y la convocatoria del programa a través de la página de SDAYR.</p>
	2.2	<p><b>Difusión Municipal</b></p> <p>Para el componente III del programa el municipio, quien apoya en la difusión. No se describe metodologías tanto de la participación de SDAYR como del Municipio.</p>

<p><b>Solicitud de apoyos:</b> 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><b>3.1</b></p>	<p><b>Acceso a los apoyos del Programa de Desarrollo Territorial Sustentable para el ejercicio fiscal 2023 (Componente I, II y III)</b></p> <p>El subproceso de solicitud de apoyos se encuentra documentada en las ROP y en el Procedimiento “Acceso a los apoyos del Programa de Desarrollo territorial Sustentable para el ejercicio fiscal 2023 Conforme a lo siguiente: Componente I, II y Componente y III.</p>
<p><b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores del Programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p><b>4.1</b></p>	<p><b>Selección de beneficiarios</b></p> <p>La selección de beneficiarios inicia desde la revisión y análisis de la documentación del solicitante hasta que se dictamina y se firma la carta de aceptación o desistimiento del apoyo. Proceso descrito en las ROP.</p>
<p><b>Producción de bienes o servicios:</b> 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><b>5.1</b></p>	<p><b>Producción de bienes o servicios</b></p> <p>El proceso de producción de bienes y servicios se encuentra documentado; en las ROP. Inicia con la contratación de proveedores: continua con la ejecución de acciones acordadas con la participación económica de las Unidades de Producción Beneficiadas., finaliza con la recepción de los las acciones y obras..</p>
<p><b>Distribución de apoyos:</b> 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><b>6.1</b></p>	<p><b>Distribución de Bienes y Servicios</b></p> <p>De acuerdo con las acciones identificadas en el proceso en el proceso del componente I y II consiste en la entrega física de los bienes y servicios de las empresas constructoras y/o acciones hacia los beneficiarios del</p>

		<p>programa, la Supervisión de los bienes y servicios por parte de los responsables del programa y el levantamiento de acta recepción, mientras que para el componente III: consiste en notificar a los responsables del programa la terminación de las obras de bordería, asimismo, el responsable del programa realiza las verificaciones de las obras concluidas y concluye con el levantamiento del acta entrega-recepción entre municipio responsable del programa y beneficiario.</p>
<p><b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p><b>7.1</b></p>	<p><b>Entrega de Apoyos</b></p> <p>Para el componente I y II consiste en la Firma del acta de entrega y recepción, el Trámite de Pago y Liberación de Recursos y la firma de el finiquito del Convenio. Mientras que, para el componente III, inicia con la Integración de expediente técnico. La integración del Expediente por acción, la Liberación de Recursos y la Firma del Acta de Entrega-Recepción y termina con la firma del acta finiquito.</p>
<p><b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> 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>	<p><b>8.1</b></p>	<p><b>Sin subproceso</b></p> <p>De acuerdo con información recabada, el proceso de seguimiento a beneficiarios no se realiza ya que dentro del alcance del programa no está dar seguimiento o monitoreo después de la implementación, si es que realmente se aprovechan los apoyos de la manera correcta. Este</p>

		seguimiento sólo se da durante el transcurso de la implementación.
<p><b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p><b>9.1</b></p>	<p><b>Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios</b></p> <p>El dueño de este subproceso es la STRC, el cual la Secretaría solo es un enlace para aplicar las encuestas de precepción ciudadana. Inicia con la notificación a las unidades de producción y la capacitación en la aplicación de encuestas y el llenado de cédulas de evaluación social. Las cédulas de evaluación son aplicadas a los beneficiarios, lo que incluye el llenado de encuestas de satisfacción. Se recolecta y procesan los datos, los cuales son analizados para la generación de Informes que se publican en el microsítio de la STRC (Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas) y se dan a conocer a los involucrados.</p>
<p><b>Evaluación y monitoreo:</b> 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>	<p><b>10.1</b></p>	<p><b>Evaluación y Monitoreo</b></p> <p>El monitoreo se lleva a cabo a través del SED, en el que sistematizan con el SIAREG y el Sistema de Avance Financiero R3, actualizando los indicadores.</p> <p>La evaluación se realiza de manera interna y a solicitud de entes externos, en el que identifican resultados y se atienden recomendaciones.</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) Diagrama de flujo del subproceso de Planeación del programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

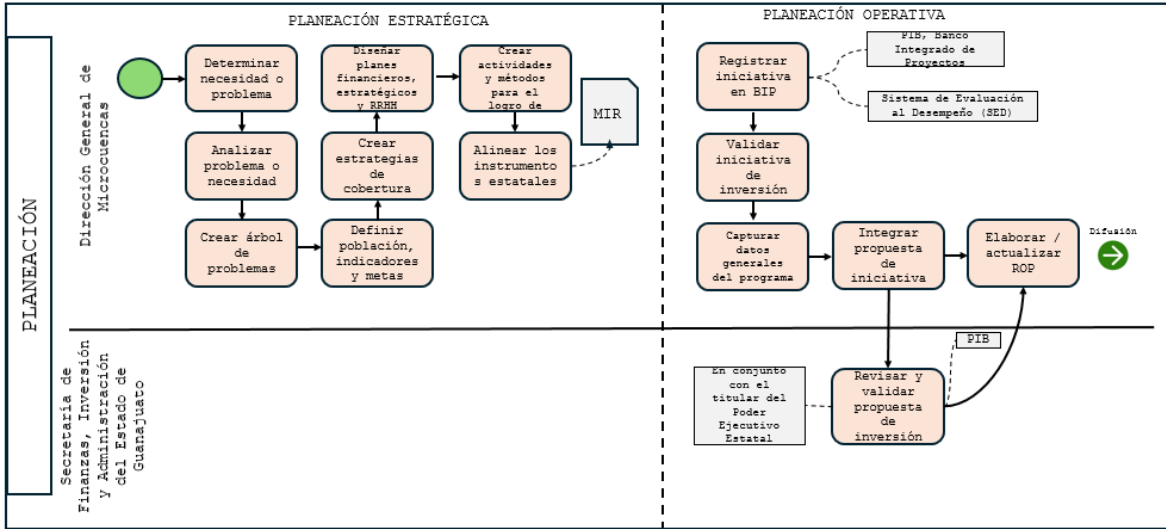


Figura 1 . Diagrama del Subproceso de Planeación estratégica y operativa. «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

b) Diagrama de flujo del subproceso de Difusión del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

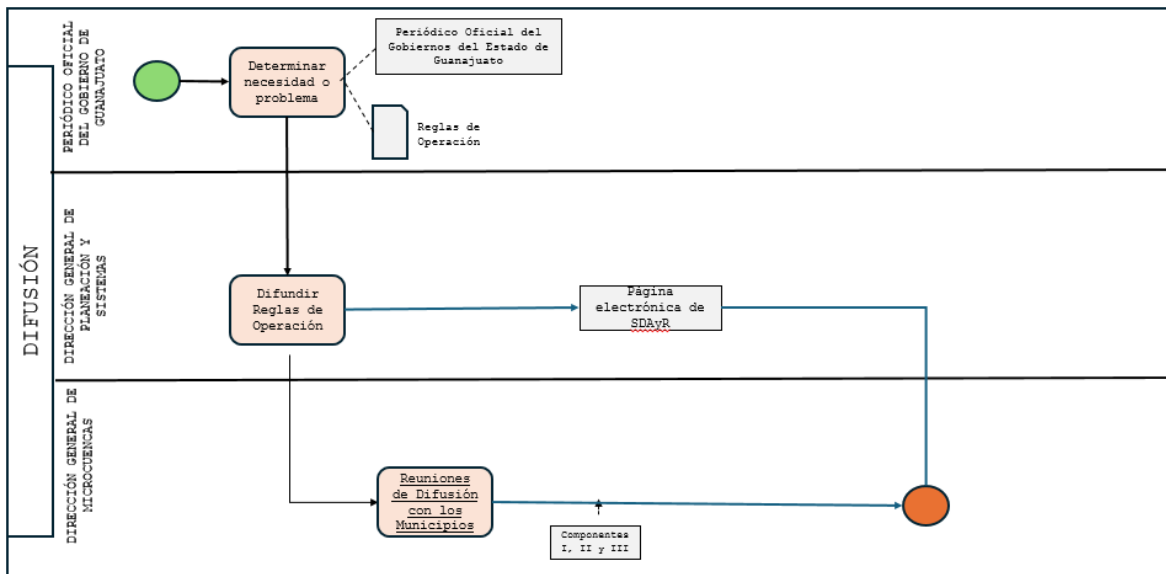
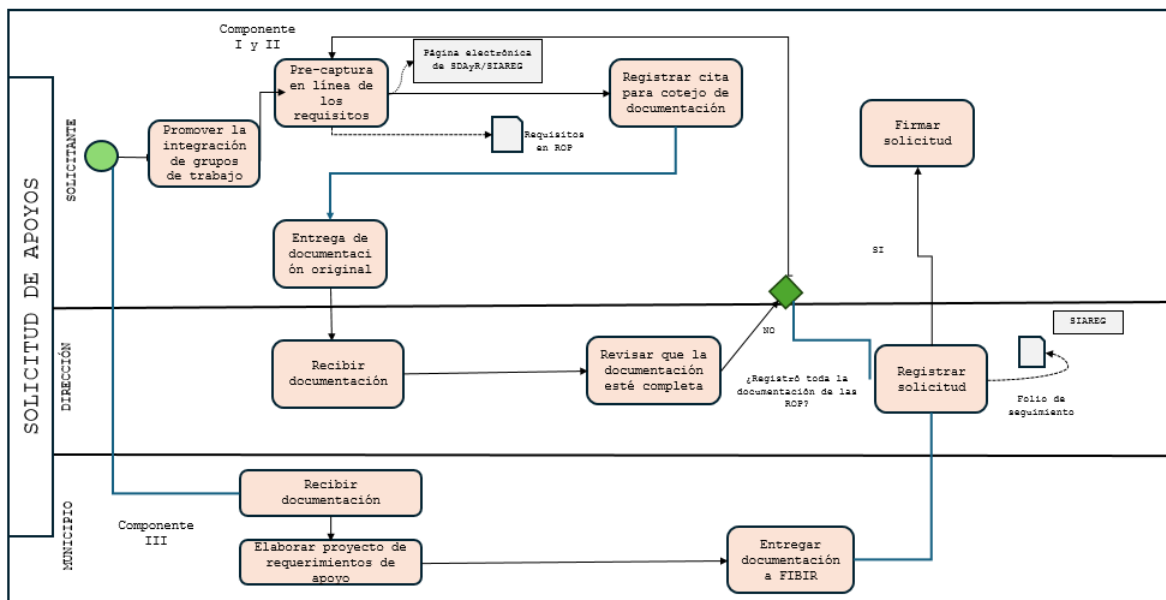


Figura 2. Diagrama del Subproceso de Difusión «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

c) Diagrama de flujo del subproceso de Solicitud de Apoyos del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»



Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.



d) Diagrama de flujo del subproceso de Selección de Beneficiarios del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

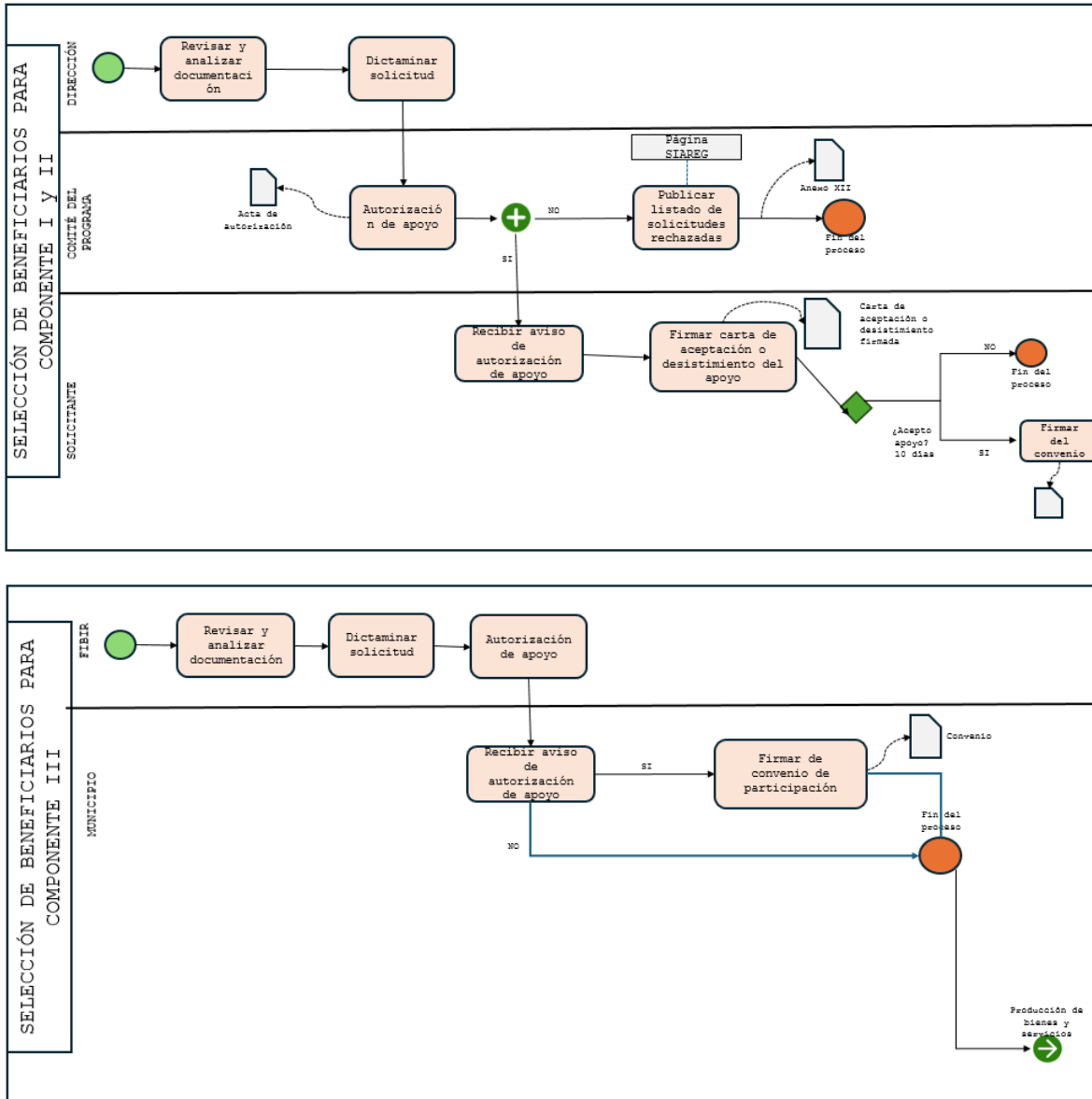


Figura 4. Diagrama del Subproceso de Selección de Beneficiarios «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable»  
Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

e) Diagrama de flujo del subproceso de Producción de Bienes y Servicios del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

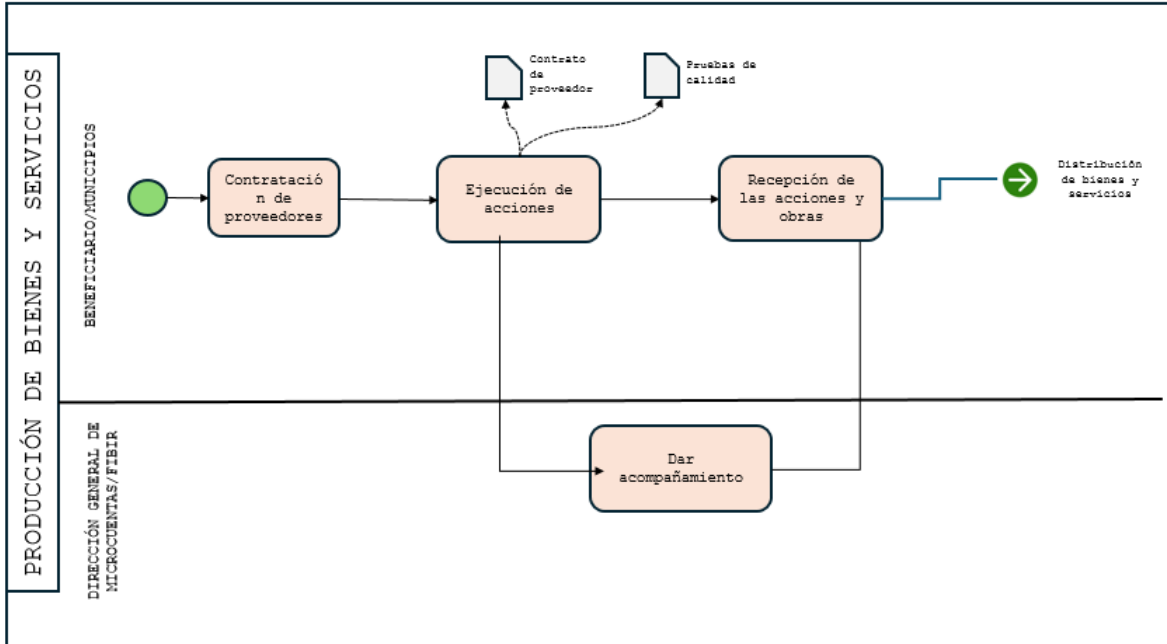


Figura 5. Diagrama del Subproceso de Producción de Bienes y Servicios «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

f) Diagrama de flujo del subproceso de Distribución de Bienes y Servicios del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

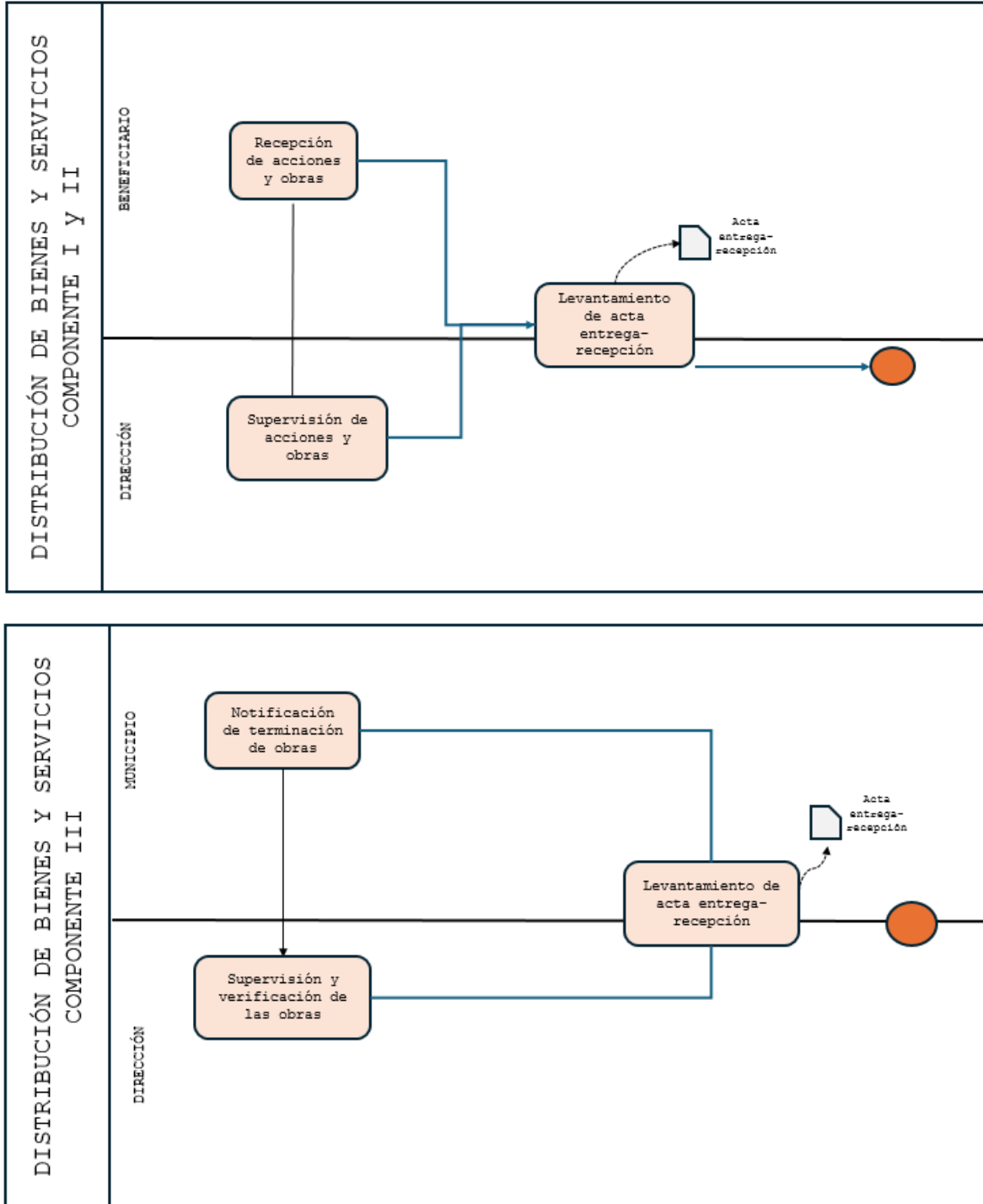


Figura 6 Diagrama del Subproceso de Distribución de Bienes y Servicios «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

g) Diagrama de flujo del subproceso de Entrega de Apoyos del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

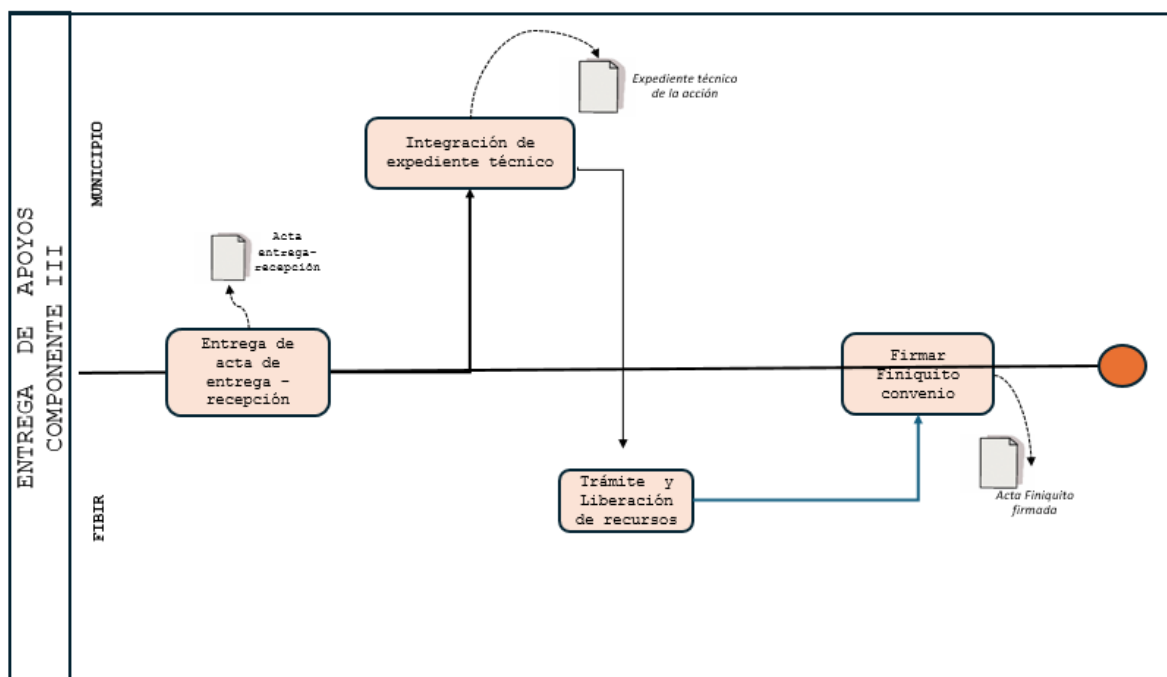
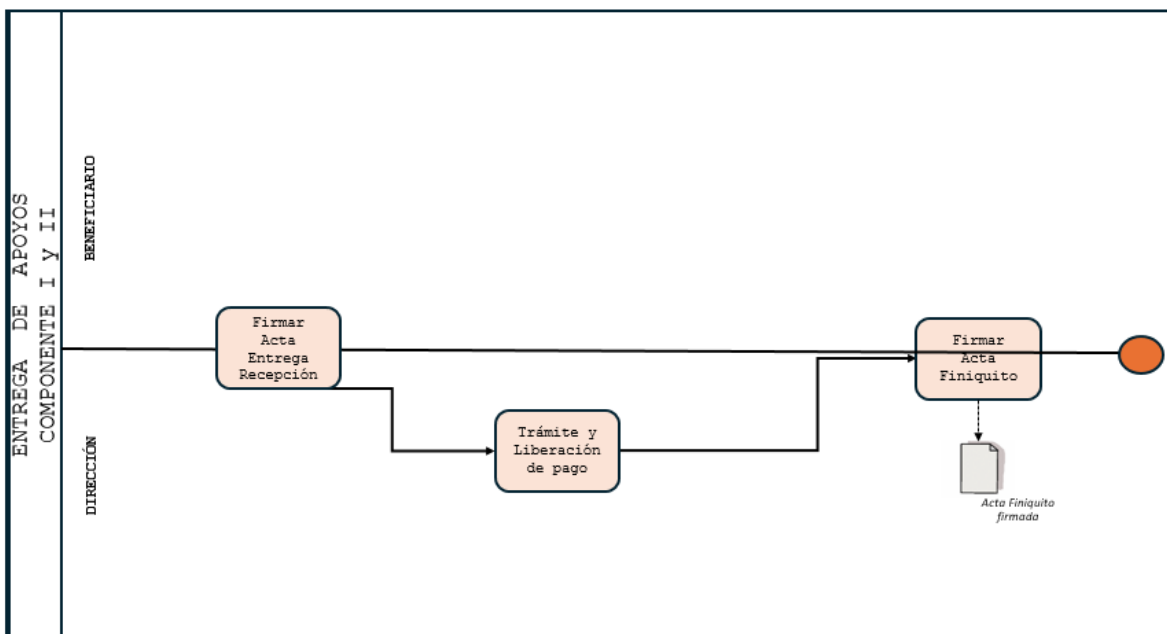


Figura 7. Diagrama del Subproceso de Entrega de Apoyos «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable»  
Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

h) Diagrama de flujo del subproceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

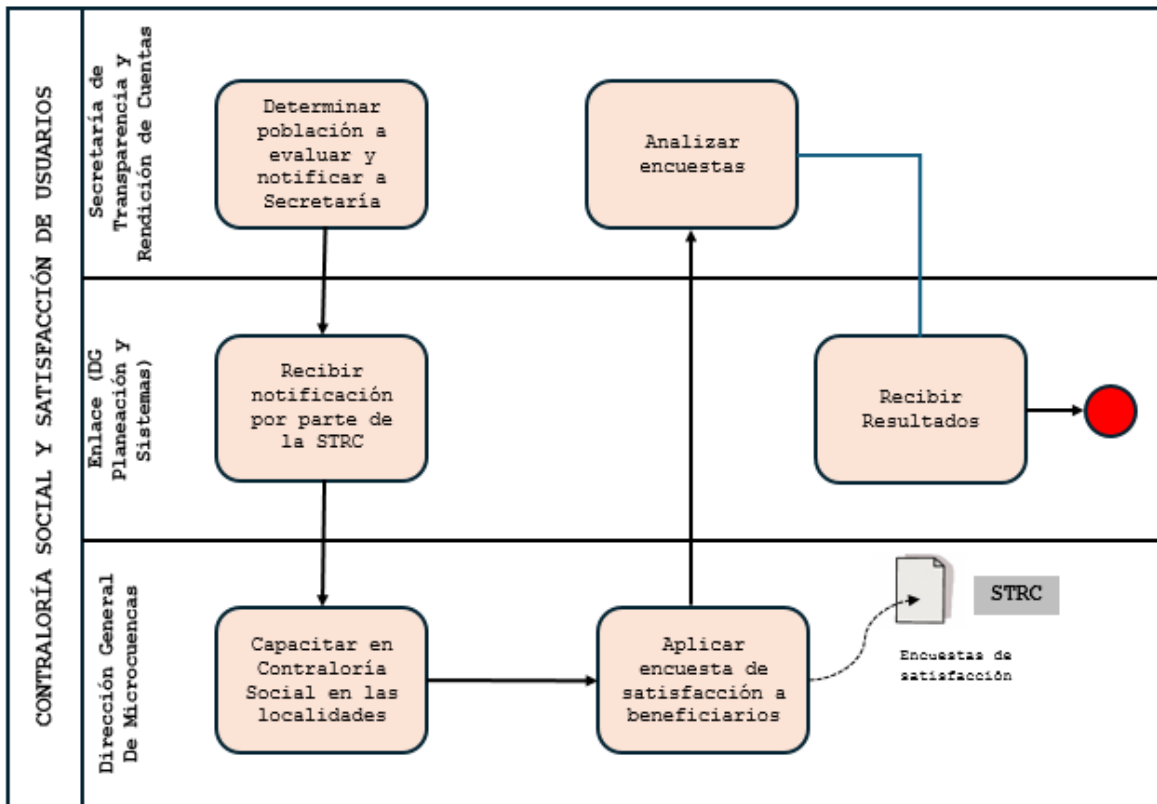


Figura 8 Diagrama del Subproceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

i) Diagrama de flujo del subproceso de Monitoreo del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

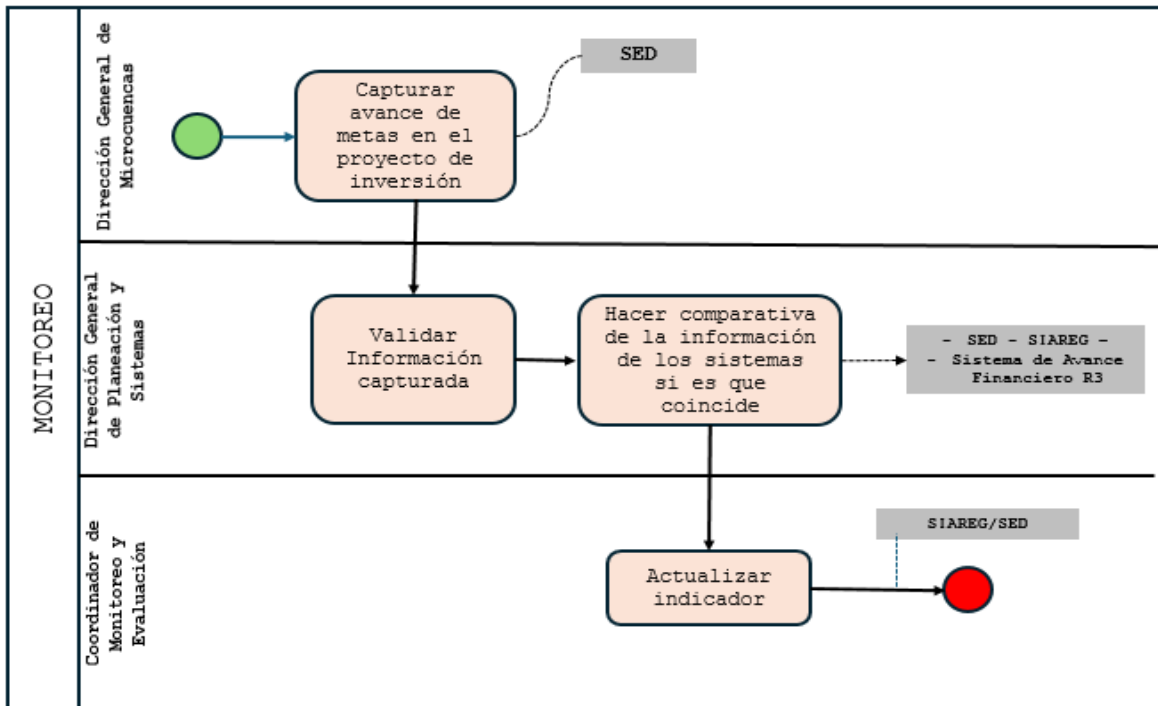


Figura 9. Diagrama del Subproceso de Monitoreo «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

j) Diagrama de flujo del subproceso de Evaluación del Programa «QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable»

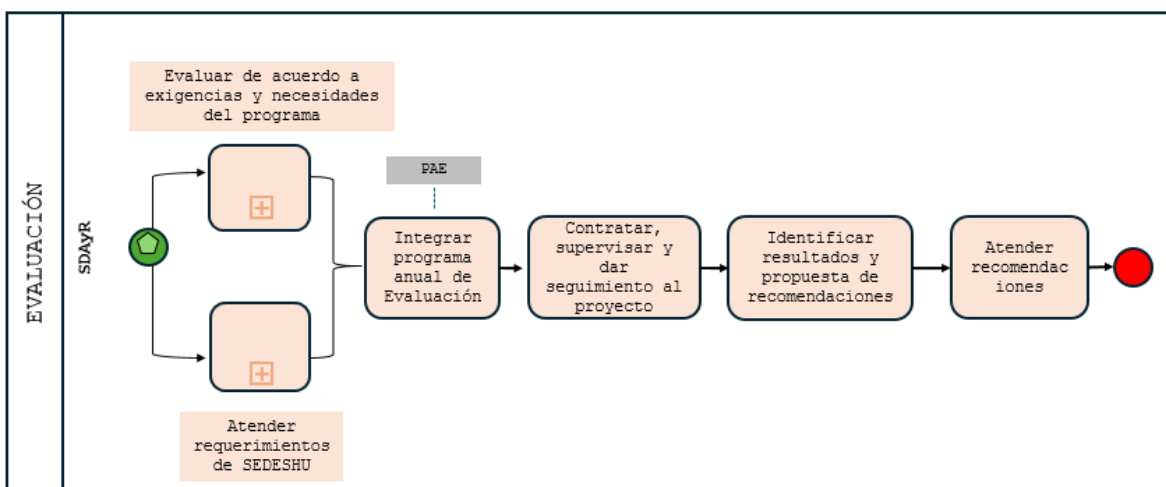


Figura 10. Diagrama del Subproceso de Evaluación «QC3614 Programa de Desarrollo Territorial Sustentable» Fuente. Elaboración propia con base a la documentación facilitada por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural.

## 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			Sí; el programa dispone de reglas de operación y formatos específicos para los registros del programa, pero no se cuenta con manual ni subprocesos documentados.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	4				De acuerdo con las entrevistas aplicadas, identifican a las ROP como el elemento normativo que guía la operación del Programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.		4			Los procesos no se encuentran documentados, sólo a través de las ROP; por lo que no fue posible visualizar tiempos, productos y/o complementariedad de acciones de los procesos del programa. Es necesario documentar los procesos y elaborar el manual del programa, así como, difundir el documento entre todos los entes ejecutores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.		4			El sistema empleado es externo siendo el Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales Estatales, la cual brinda una herramienta de ayuda a todas las dependencias y entidades del Gobierno de Guanajuato para facilitar el proceso lógico que se debe realizar en la operación de un programa social estatal.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.		4			Por medio de las acciones de contraloría social se logra obtener la opinión de los beneficiarios respecto al Programa. (Externo)
Grado de consolidación operativa.	El programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 3.8 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y se difundan con todo el personal involucrado del programa.				

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

<b>Proceso: PLANEACIÓN</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	La Dirección General de Microcuencas determina la necesidad o problema.
	<b>Fin</b>	La Dirección General de Microcuencas elabora o actualiza las Reglas de Operación del programa.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Insuficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-MIR -Propuesta de inversión/Iniciativa -Reglas de Operación del programa
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistema de Evaluación al Desempeño
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Informes de Desempeño
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si



<b>Proceso: DIFUSIÓN</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Desde que se publican las Reglas de Operación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato.
	<b>Fin</b>	La publicación de la convocatoria del programa por parte de la Dirección General de Microcuencas, por el Municipio y la integración de grupos de trabajo promovida.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Reglas de operación difundidas -Convocatoria difundida
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-Página web: SDAyR -Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Reglas de operación del Programa Convocatoria del Programa
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

Proceso: SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Desde que el Solicitante / Municipio entrega/ recibe la documentación
	Fin	Hasta que el Solicitante/ Municipio firma la solicitud
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Solicitud -Folio de Seguimiento
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-Página web: SDAyR (SIAREG)
	Tipo de información recolectada	-Solicitud de apoyo
	¿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

<b>Proceso: SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Desde que la Dirección/Comité del programa revisa y analiza la documentación.
	<b>Fin</b>	Hasta que se firma el convenio
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Acta de Autorización -Listado de solicitudes rechazadas (Anexo XII) -Carta de Aceptación o Desistimiento del Apoyo firmada.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-Página web: SDAyR (SIAREG)
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Solicitud de apoyo aceptada o rechazada.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

<b>Proceso: PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Con la contratación de los proveedores
	<b>Fin</b>	Con la recepción de las acciones y obras
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Contrato de proveedor -Pruebas de calidad
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-No especificado
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Proyecto ejecutado
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

<b>Proceso: DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Para los componentes I y II con la recepción de acciones y obras. Para el componente III con la notificación de terminación de obras
	<b>Fin</b>	Con el levantamiento del acta de entrega-recepción
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Acta entrega-recepción
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-No especificado
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Proyecto ejecutado de acuerdo con las especificaciones.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

<b>Proceso: ENTREGA DE APOYOS</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Entrega del Acta entrega-recepción
	<b>Fin</b>	La firma del Acta finiquito
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Acta entrega-recepción firmada y sellada. -CFDI y demás documentación. -Expediente técnico de la acción. -Pago liberado -Acta finiquito firmada
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-No especificado
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Pago ejercido
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

<b>Proceso: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Desde que la STRC notifica a la Secretaría el inicio del proceso.
	<b>Fin</b>	Hasta que se reciben los resultados
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Suficiente
	<b>Personal</b>	Suficiente
	<b>Recursos financieros</b>	Suficiente
	<b>Infraestructura</b>	Suficiente
	<b>Otros</b>	N/A
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	-Encuestas de satisfacción a beneficiarios
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Si
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	-Encuesta de satisfacción a beneficiarios
	<b>Tipo de información recolectada</b>	-Nivel de satisfacción de Usuarios
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Si
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Si
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Si

Proceso: MONITOREO		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recolección análisis y procesamiento de la información del programa
	Fin	Hasta que se actualiza la información en el SED y SIAREG.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	-Avance de metas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-SED -SIAREG -Sistema de Avance Financiero R3
	Tipo de información recolectada	Avances físicos y financieros
	¿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: EVALUACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Desde que SDAyR recibe solicitud por parte de SDSH y desde que programan una evaluación del programa.
	Fin	Hasta que se atienden las recomendaciones.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Suficiente
	Personal	Suficiente
	Recursos financieros	Suficiente
	Infraestructura	Suficiente
	Otros	N/A
Productos	Productos del Proceso	Informes de Evaluación del Programa
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	-SED -SIAREG -Sistema de Avance Financiero R3
	Tipo de información recolectada	Atención de Recomendaciones internas y externas.
	¿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
ROP	-Agregar definiciones clave para el entendimiento de todos (palabras técnicas del ramo). Por mencionar algunas: Bordería, Producción agroalimentaria, etc.				

## ANEXO A.VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagrama de flujo general del programa con tiempos definidos.</li> <li>- Reglas de Operación incluye proceso del programa.</li> <li>- Sistemas: Sistema de Evaluación al Desempeño (SED); SIAREG; Sistema de Avance Financiero R3.</li> <li>- Los Municipios participan en la difusión del programa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con subprocesos del programa documentados.</li> <li>- No se tiene manual de procesos y procedimientos del programa.</li> <li>- Personal insuficiente.</li> <li>- Diagnóstico de programa incompleto.</li> <li>- Subproceso de difusión no documentado.</li> <li>- No se cuenta con herramientas metodológicas propias para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis detallado del programa.</li> <li>- Elaboración de plan de trabajo para corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Mejorar criterios de selección de beneficiarios por parte de los Municipios.</li> <li>- Mejor coordinación de los Municipios.</li> <li>- Capacitación de personal de los subprocesos del programa.</li> <li>- Fortalecer el subproceso de difusión con estrategias de promoción (Municipios).</li> <li>- Documentar una metodología de cómo se hace la selección de beneficiarios idóneos, qué criterios se enfocan, seguimiento, participantes, si se realizan visitas de campo, etc.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones climatológicas</li> </ul>

## 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 omitir elementos importantes.	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	Se cuenta con un diagnóstico, en el que sólo menciona antecedentes y problemática.	Actualizar el 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.	Dirección General de Microcuencas la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.	Recursos Humanos	Análisis real del entorno con una metodología estructurada.	Programa actualizado de acuerdo con necesidades reales de la población.	Diagnóstico del programa	Alto

Todos los subprocesos		Documentar subprocesos de manera detallada, incluirlos en el manual de procedimientos.	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	Alto
Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios	Herramienta externa	Diseñar una herramienta interna exclusivamente del programa.	Dirección General de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado de Guanajuato.	Recursos Humanos	Contar con una herramienta adecuada al programa que ayude a la mejora del programa.	Se obtendrán resultados idóneos para la mejora del programa.	Herramienta metodológica interna (formatos, métodos, etc.)	Media

\*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

**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	Observaciones
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Planeación	17-10- 23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Difusión	19-10- 23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
		16-10- 23	Coordinador de Programa		
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Solicitud de Apoyos	17-10- 23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	No coinciden tiempos plasmados entre una y otra entrevista
		16-10- 23 / 29- 09-23	Coordinador de Programa		
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Selección de Beneficiarios	17-10- 23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
		16-10- 23 / 29- 10-23	Coordinador de Programa		
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Producción de Bienes y Servicios	11-10- 23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
		29-09- 23 / 16- 10-23	Coordinador de programa		
Secretaría de Desarrollo	Entrega de Apoyos	19-10- 23	Coordinador de FIBIR		



Agroalimentario y Rural		16-10-23	Coordinador de programa	Cuestionario	-
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Seguimiento a Beneficiarios	17-10-23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
		16-10-23	Coordinador de programa		
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios	16-09-23	Coordinador de Programa	Cuestionario	-
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Monitoreo	19-10-23	Coordinador de Monitoreo y Evaluación	Cuestionario	-
		17-10-23	Coordinador de programa		
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	Evaluación	19-10-23	Coordinador de FIBIR	Cuestionario	-
		17-10-23	Coordinador de programa		

## ANEXO A.XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### i. CUESTIONARIO: 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: 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. ¿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: 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 lo 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: 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 beneficiados 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: 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. ¿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 en general con la finalidad de mejorarlo?
23. ¿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?
24. ¿Cómo finaliza el proceso para dar paso al siguiente?

#### **vi. CUESTIONARIO: ENTREGA DE 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. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de entrega de los apoyos está documentado, es decir, se cuenta con manuales o procedimientos descritos?
7. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
8. ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?
9. ¿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?
10. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
11. ¿Cómo se lleva a cabo la comprobación de la entrega de los apoyos? ¿Quién lo realiza? ¿Cuál es el plazo para la comprobación?
12. En relación con la sistematización de proceso ¿Se cuenta con mecanismos donde se sistematice la entrega de los apoyos?
13. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Con qué frecuencia se realiza dicha sistematización? ¿Quién(es) la realiza
14. ¿Con qué otras áreas se coordinan para comprobar que se entregó el apoyo?
15. ¿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?
16. ¿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?
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? Incluyendo 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 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.

#### **vii. CUESTIONARIO: SEGUIMIENTO A 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, descríballo 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 el siguiente proceso? Es decir, describa el último paso para concluir, y en qué consiste.

#### **viii. CUESTIONARIO: 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?

#### **ix. CUESTIONARIO: PROCESO DE MONITOREO**

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de monitoreo de las acciones o apoyos del o los componentes? Explique cada elemento del proceso de inicio hasta su final.
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y ¿El nombre del área responsable del proceso?
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el monitoreo de las acciones o apoyos del 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. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros y materiales) se requieren para el desarrollo del proceso? Describa los insumos y su utilidad.
6. ¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo? ¿Cuál es y en general, cómo se opera?
7. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?
8. ¿Las actividades para documentar el monitoreo son suficientes para el logro del objetivo del programa? ¿Por qué?
9. ¿Quién y con qué cargo realiza dicho monitoreo? ¿Cuál es el tiempo que se toma en realizar esta actividad?
10. ¿Cómo se realiza el monitoreo de las metas del programa? ¿Quién participa en el registro? ¿Cuál es la periodicidad?
11. ¿Considera que el programa cuenta con indicadores pertinentes para la medición de sus resultados?
12. ¿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?
13. ¿El proceso de monitoreo se encuentra sistematizado?
14. ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
15. ¿En relación con el personal o los colaboradores que participan en dicho proceso es suficiente? ¿Reciben algún tipo de capacitación? ¿Quién realiza dicha capacitación?
16. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
17. ¿Cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
18. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? Mencione dichas diferencias o discrepancias en caso de haberlas.
19. ¿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.
20. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella? En otras palabras, ¿qué estrategia podría sugerir?
21. ¿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.
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 con la finalidad de mejorarlo?
24. Para concluir. ¿Cuál es el último momento de este proceso para pasar al siguiente?

#### **x. CUESTIONARIO: PROCESO DE EVALUACIÓN**

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación del programa? Describa el proceso con sus actividades desde su inicio hasta su fin Y ¿Cuál es el tiempo que tarda por actividad?
2. ¿Cuál es su participación dentro del proceso, es decir, cuáles son sus principales actividades? Y el nombre del área responsable del proceso.
3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de evaluación? Y ¿Cuáles son sus cargos y funciones? Describir.
4. ¿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?

5. ¿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?
6. ¿Se cuenta con manuales o lineamientos específicos que describan los procedimientos para el desarrollo del proceso?
7. Comparta dichos documentos en la carpeta del Drive correspondiente a su Programa.
8. Con base en todo lo anterior, ¿El proceso de evaluación está documentado?
9. ¿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?
10. ¿Qué se busca con las evaluaciones del programa? Explique de forma explícita.
11. ¿Cómo se programan las evaluaciones del programa? ¿Quién lo realiza? y ¿Quiénes participan? ¿Con qué recurso?
12. Explicar.
13. ¿Qué se hace con los resultados de las evaluaciones?
14. ¿El proceso de evaluación se encuentra sistematizado? ¿De qué manera?
15. En caso de haber sido afirmativa la respuesta anterior ¿Quién participa en la sistematización? Y ¿Cuál es la periodicidad?
16. ¿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.
17. Para el ejercicio fiscal 2023 ¿Cuáles fueron los ajustes realizados en relación con el ejercicio fiscal 2022?
18. ¿Podría indicar cuáles son los principales problemas que identifica en la normatividad (Lineamientos, Reglamentos o políticas) aplicable en el proceso?
19. ¿Considera que los tiempos en los que inicia el proceso de evaluación son adecuados? ¿Por qué?
20. ¿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?
21. Desde su experiencia, ¿Cómo se podrían disminuir estos contratiempos identificados en los cuellos de botella, en otras palabras, qué estrategia podría sugerir?
22. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted observa en el proceso?
23. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que usted identifica en el proceso?
24. 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?
25. ¿Cuáles son las buenas prácticas que ha identificado en el proceso que deben mantenerse o fortalecerse?
26. A manera de conclusión ¿Cómo finaliza el proceso?
27. Describa el último paso o actividad que se realiza y la persona a cargo.

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

- Nombre de la instancia evaluadora: Homa Consultores
- Nombre del coordinador de la evaluación: Juanangel Pineda Araiza
- Nombres de los principales colaboradores: Angélica Araiza Moreno  
Juan Ángel Pineda Campos
- 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:  
Secretaría de Desarrollo Agroalimentario Y Rural Dirección General de Microcuencas, Dirección de Planeación y Sistemas, Coordinación FIBIR, Coordinación de Monitoreo y Evaluación
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: Invitación a tres
- Costo total de la evaluación: \$ 49,411.76
- Fuente de Financiamiento: Partida 3350 del QC0258 Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales Estatales.

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

<b>Formato. Difusión de los resultados de la evaluación.</b> <i>Para la difusión de los resultados de la evaluación se requieren los siguientes anexos</i>
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>
<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>
<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>
<b>INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES.</b>

## 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	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 01 de septiembre de 2023	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 30 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:	
<p>Nombre:</p> <p>Lic. Pedro Damián González Vázquez</p> <p>Director General</p>	<p>Unidad administrativa:</p> <p>Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Humano</p>
1.5 Objetivo general de la evaluación: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa de Desarrollo Territorial Sustentable 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.	
<p>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>● Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa.</li> <li>● Identificar las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</li> <li>● Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.</li> </ul>	

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:

Como resultado, se determina que, aún y cuando el programa opera de manera eficiente se detecta que no se cuenta con documentación ni herramientas metodológicas para describir la forma específica de llevar a cabo los procesos y subprocesos del programa; se cuenta con un manual de procesos, el cual los involucrados del programa hacen referencia, pero revisando la documentación facilitada por la Secretaría, éste es un Manual de todos los procesos de su Secretaría más no del programa, el cual siendo para otros fines, es muy factible que se omita información importante del programa

La información plasmada en el presente informe se obtuvo principalmente de las Reglas de Operación del Programa, así como de otros documentos proporcionados por la Secretaría, además, de los cuestionarios realizados como parte de la estrategia de trabajo de campo.

Es necesario contar con diagnóstico que sea actualizado constantemente, donde incluya, la problemática o necesidades, árbol de problemas, árbol de objetivos, poblaciones, estrategias y métodos a seguir para el logro de objetivos, matriz de indicadores, resultados y presupuesto asignado estrategias que sean actualizados de manera constante, como parte de la planeación estratégica del programa, además de incluir una herramienta que describa de manera específica como se lleva a cabo este subproceso.

Para dar seguimiento y monitoreo al programa, se utilizan herramientas externas, las cuales se utilizan para la evaluación de diversos programas de distintos ámbitos..

#### 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:

- Diagrama de flujo general del programa con tiempos definidos.
- Reglas de Operación incluye proceso del programa.
- Sistemas: Sistema de Evaluación al Desempeño (SED); SIAREG; Sistema de Avance Financiero R3.



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Municipios participan en la difusión del programa.</li> </ul>
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis detallado del programa.</li> <li>- Elaboración de plan de trabajo para corto, mediano y largo plazo.</li> <li>- Mejorar criterios de selección de beneficiarios por parte de los Municipios.</li> <li>- Mejor coordinación de los Municipios.</li> <li>- Capacitación de personal de los subprocesos del programa.</li> <li>- Fortalecer el subproceso de difusión con estrategias de promoción (Municipios).</li> <li>- Documentar una metodología de cómo se hace la selección de beneficiarios idóneos, qué criterios se enfocan, seguimiento, participantes, si se realizan visitas de campo, etc.</li> </ul>
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con subprocesos del programa documentados.</li> <li>- No se tiene manual de procesos y procedimientos del programa.</li> <li>- Personal insuficiente.</li> <li>- Diagnóstico de programa incompleto.</li> <li>- Subproceso de difusión no documentado.</li> <li>- No se cuenta con herramientas metodológicas propias para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones climatológicas</li> </ul>

## 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 dispone de Reglas de Operación, que le brinda sustento normativo, pero es importante que se auxilie con procesos, ya que constituye el mecanismo para brindar la ruta de cómo se debe operar todas las fases del programa.

El programa mantiene una administración que permite alcanzar las metas establecidas, mediante las cuales se puede beneficiar a la población focalizada; pero no se cuenta con un diagnóstico que permite reflejar el contexto de las necesidades.

Adicionalmente, el programa obtuvo un nivel de consolidación operativa alta, es decir, obtuvo una valoración de 3.8 / 5.00. No obstante, no se identificaron documentos o herramientas metodológicas que describieran a detalle cada una de las actividades que se llevan a cabo los procesos operativos del programa. Por lo cual es necesario que la totalidad de procesos se encuentren documentados y se difundan con todo el personal involucrado

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1. Actualizar el 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.
2. Elaboración de manual de procesos del programa es importante que el Programa se cree y documente procesos, ya que constituyen el mecanismo para brindar la ruta de cómo se debe operar todas las fases del programa.
3. Documentar subprocesos de manera detallada, incluirlos en el manual de procedimientos.
4. Diseñar una herramienta interna adecuada al programa que ayude a la mejora del programa, respecto de la Contraloría Social y Satisfacción de usuarios.

## ANEXO B. IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

<b>Anexo B.IV. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>
4.1 Nombre de la instancia evaluadora: Homa Consultores
4. Nombre del coordinador de la evaluación: Juanangel Pineda Araiza
4.2 Cargo: Director General
4.4 Principales colaboradores: Angélica Araiza Moreno Juan Ángel Pineda Campos
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: <a href="mailto:juanangel.pa.jpa@gmail.com">juanangel.pa.jpa@gmail.com</a>
4.6 Teléfono (con clave lada): 473 597 91 78

## ANEXO B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

<b>Anexo B.V. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA</b>	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Programa de Desarrollo Territorial Sustentable	
5.2 Siglas: QC3514	
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 <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/>	
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):	
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:	Unidad administrativa
Enrique Alejandro Arvizu Valencia Director General de Microcuencas Responsable titular del Programa 461 119 16 95 <a href="mailto:earvizuv@guanajuato.gob.mx">earvizuv@guanajuato.gob.mx</a> Ing. Joel Octavio Flores Rodríguez Coordinador de programa <a href="mailto:ofloresr@guanajuato.gob.mx">ofloresr@guanajuato.gob.mx</a> Ing. David Ruiz Camacho Coordinador de FIBIR 4611501880; 4616626500 ext. 8135 <a href="mailto:druizca@guanajuato.gob.mx">druizca@guanajuato.gob.mx</a>	Dirección General de Microcuencas

## ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE EVALUACIÓN

ANEXO B.VI. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa___ 6.1.2 Invitación a tres__X_ 6.1.3 Licitación Pública Nacional___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar)___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:  Secretaría de Desarrollo Social y Humano.  Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social.
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

ANEXO V.II. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación:  <a href="https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>
7.2 Difusión en internet del formato:  <a href="https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">https://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>

## 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 o entidad	Siglas de la Dependencia o Entidad	Clave de la Unidad Responsable	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
Programa de Desarrollo Territorial Sustentable	QC3614	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	SDAyR		Dirección General de Microcuencas	2024	Homa Consultores	Durante	Procesos	Procesos	Descripción del Programa	1. Actualizar el diagnóstico, en el que se identifique la problemática o necesidad que se pretenda atender	Evaluación de procesos de Programas Sociales
Programa de Desarrollo Territorial Sustentable	QC3614	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	SDAyR		Dirección General de Microcuencas	2024	Homa Consultores	Durante	Procesos	Procesos	Descripción y análisis de los procesos del Programa	2. Elaboración de manual de procesos del programa es importante que el Programa se cree y	Evaluación de procesos de Programas Sociales
Programa de Desarrollo Territorial Sustentable	QC3614	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	SDAyR		Dirección General de Microcuencas	2024	Homa Consultores	Durante	Procesos	Procesos	Descripción y análisis de los procesos del Programa	3. Documentar subprocesos de manera detallada, incluírlos en el manual de	Evaluación de procesos de Programas Sociales
Programa de Desarrollo Territorial Sustentable	QC3614	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural	SDAyR		Dirección General de Microcuencas	2024	Homa Consultores	Durante	Procesos	Procesos	Descripción y análisis de los procesos del Programa	4. Diseñar una herramienta interna adecuada al programa que ayude a la mejora del	Evaluación de procesos de Programas Sociales

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 QC3614 Desarrollo Territorial Sustentable, 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.