

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PROGRAMA PROFESIONALIZACIÓN AGROPECUARIA – S022/Q0163

INFORME FINAL

SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROALIMENTARIO Y RURAL DEL ESTADO
DE GUANAJUATO

Consultor: Jorge de la Fuente Olguín

15/12/2021

Tabla de Contenidos

1.	Descripción general del programa	3
1.1.	Información general del programa	3
1.2.	Descripción general del programa	3
1.2.1.	<i>Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa</i>	3
1.2.2.	<i>Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa</i>	4
1.2.3.	<i>Caracterización y cuantificación de la población objetivo</i>	5
1.2.4.	<i>Agentes participantes en el programa</i>	7
1.2.5.	<i>Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo</i>	9
1.2.6.	<i>Mecanismo de asignación y transferencia de recursos</i>	10
1.3.	Matriz de indicadores.....	13
2.	Aspectos a evaluar del Desempeño	16
2.1.	Niveles de producción.....	16
2.2.	Focalización y selección	20
2.3.	Validación del diseño de objetivos (Fin y Propósito)	20
2.5.	Validación del diseño de indicadores	21
2.5.1.	<i>Factor relevante</i>	22
2.5.2.	<i>Medios de verificación</i>	24
2.5.	Validación MIR final.....	26
3.	Evaluación del desempeño.....	31
3.1.	Evaluación de productos	31
3.1.1.	<i>Eficacia</i>	31
Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa		32
3.1.2.	<i>Calidad</i>	32
3.1.3.	<i>Eficiencia</i>	33
3.1.4.	<i>Economía</i>	34
3.2.	Evaluación de resultados (Objetivos)	35
4.	Conclusiones	35
4.1.	Evaluación del desempeño a nivel de productos.....	35
4.2.	Evaluación del desempeño a nivel de resultados	35
4.3.	Evaluación global del desempeño	35
5.	Recomendaciones.....	36
3.	Bibliografía.....	37
4.	Listado de entrevistas realizadas.....	38

1. Descripción general del programa

1.1. Información general del programa

Tabla 1. Información del programa

Nombre del programa:	Profesionalización Agropecuaria
Entidad responsable:	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural. Dirección de Fomento, Profesionalización y Organización Rural
Año de inicio del programa:	2020
Fuente (s) de financiamiento:	Estatal
Presupuesto anual (MXN\$ 2021):	\$5.000.000

1.2. Descripción general del programa

1.2.1. Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa

El Plan Estatal de Desarrollo de Guanajuato 2040, en su línea estratégica 2.4 denominada Sector Agroalimentario, plantea el objetivo de “consolidar un sector agroalimentario productivo que garantice la seguridad alimentaria en el Estado” a través de estrategias tales como: mantener marco normativo que impulse la al sector, crear modelos de asociatividad en el sector en condiciones de igualdad, impulsar la productividad del sector, fortalecer la productividad y la autosuficiencia de la sociedad rural con igualdad de género y lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

En el segundo eje del Programa de Gobierno referido al Desarrollo Humano y social plantea realizar esfuerzos para reducir los niveles de pobreza presentes en el Estado. Se plantea como estrategia i) incrementar las opciones de autoempleo, accediendo a capacitación para el fortalecimiento de las habilidades productivas y habilidades blandas, ii) promover los proyectos productivos colectivos y favorecer la capacitación para el desarrollo y la administración de productos de autoconsumo; y iii) para disminuir la pobreza alimentaria en el sector rural, se plantea la promoción de prácticas agrícolas sostenibles en los pequeños productores, diversificar la producción, y fomentar proyectos productivos a pequeña escala.

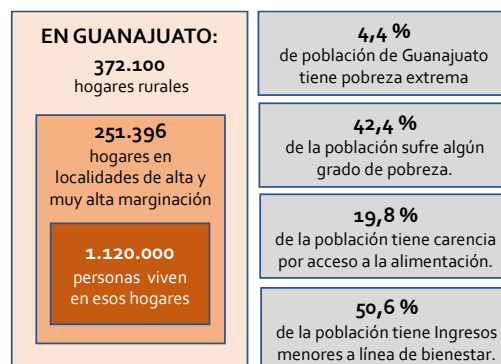
Finalmente, en el Programa de Gobierno 2018 – 2024, en el cuarto eje, Economía para todos, se plantea como objetivo incrementar el empleo y el ingreso, para lo cual apoyarán i) el desarrollo y profesionalización del capital humano de las personas de Guanajuato y ii) el incremento de la productividad y rentabilidad del sector agroalimentario, sector clave para el desarrollo económico y social del Estado.

De acuerdo con todas las políticas y normativas señaladas anteriormente, un programa como el de profesionalización agropecuaria tiene pertinencia, ya que apunta a los procesos desencadenantes del desarrollo de los habitantes del sector rural del Estado.

1.2.2. Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa

De acuerdo con el diagnóstico particular de un programa presupuestario de Guanajuato³ existen 372.100 hogares rurales en Guanajuato y de estos 251.396 hogares están ubicados en localidades de alta y muy alta marginación, donde viven 1.120.000 personas. La población que habita en localidades con menos de 2,500 habitantes aumentó considerablemente entre los años 1970 y 2015, pasando de 1,08 a 1,69 millones de habitantes. Por otra parte, de acuerdo con el consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), en Guanajuato el año 2016 el 42,4% de

la población sufre algún grado de pobreza y un 4,4% tiene pobreza extrema. Asimismo, el 19,8% de las personas tienen carencia por acceso a la alimentación y el 50,6% tiene ingresos menores a la línea de bienestar. Entre los años 2010 y 2016 los indicadores vienen a la baja, sin embargo, aun siguen siendo muy relevantes y más en el sector rural donde se acentúan estos problemas.



En el Diagnóstico del Sector Rural y Pequero de México² publicado el año 2012 se hace una estratificación y caracterización de las Unidades Económicas Rurales, agrupados en 6 estratos que a su vez conforman dos grandes grupos de unidades de producción, en el primer grupo se encuentran las unidades de producción familiar ya sean de subsistencia sin vinculación al mercado (autoconsumo) y las que tienen vinculación al mercado por excedentes de su autoconsumo. Un segundo grupo considerado como Unidades de Producción Rural Empresarial, cuyos objetivos primordiales es obtener un ingreso y por ventas de productos agropecuarios y pesqueros. Este último grupo presenta como problema principal la frágil rentabilidad de los productores vinculados al mercado nacional y la poca competitividad en los que se vinculan al mercado nacional e internacional.

Desde el punto de vista del programa evaluado, es relevante el primer grupo donde se incluyen los estratos del 1 al 3 cuya descripción se observa en la siguiente tabla:

Tabla N°2: Estratos de población objetivo del programa

Estratificación	Características
E1: Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado	Edad promedio de productores es 53,3 años, realiza actividades primaria, mayoritariamente agrícola y algo de ganadería. Escolaridad promedio de 4,2 años, 36% habla alguna lengua indígena, 80% tiene ingresos iguales o menores al umbral de pobreza alimentaria. Tiene bajos ingresos monetarios y bajo desarrollo de capital humano
E2: UER familiar de subsistencia con vinculación al mercado	Estas son las unidades predominantes en el campo mexicano. Cuentan con bajos ingresos por la venta de excedentes de la producción en los mercados o por venta de fuerza de trabajo o por incursionar en actividades no agropecuarias. Edad promedio de productores es de 53,9 años y la escolaridad promedio es de 4,5 años. (3,5% de las Unidades tiene ingresos netos anuales menores al umbral de pobreza de capacidades establecida por CONEVAL). Tienen baja productividad y capacidad de inserción en actividades laborales, bajo desarrollo y aprovechamiento de actividades económicas no agropecuarias, bajo nivel de educación y de nutrición y salud familiar

¹ Diagnóstico particular del Programa presupuestario Fortalecimiento de las Unidades de Producción Familiar. Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural. Abril de 2021

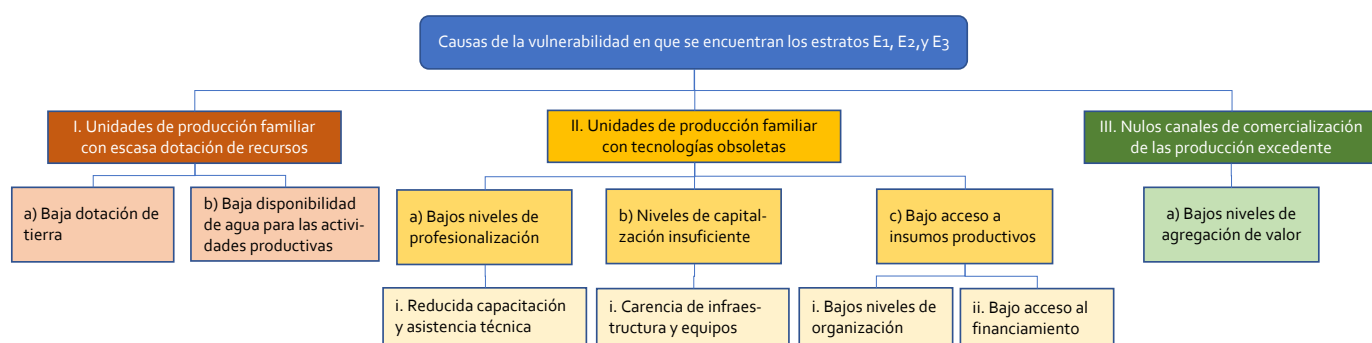
² Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México (SAGARPA, 2012)

E3: UER en transición	Los ingresos que obtienen de sus Unidades de producción cubren las necesidades de la familia, pero tiene problemas para mantener y mejorar la rentabilidad de la pequeña empresa. Edad promedio 54,5 años y escolaridad promedio de 5,5 años. 10% tiene carrera técnica. El 10% de los ingresos proviene de apoyos familiares y el 8% de venta de productos no agropecuarios. La débil rentabilidad se debe a baja producción y productividad, baja integración a cadenas productivas, alta vulnerabilidad frente a contingencias climatológicas y degradación de recursos naturales.
------------------------------	---

Fuente: Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México (SAGARPA, 2012)

De acuerdo con el análisis estratégico realizado por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural se identificaron las siguientes causas principales y secundarias (figura N°1) que pueden explicar en parte la situación de las Unidades de Producción de los Estratos E1 al E3.

Figura N° 1: Causas que explican la situación de las Unidades productivas en estratos 1 al 3



Fuente: Diagnóstico particular del Programa presupuestario Fortalecimiento de las Unidades de Producción Familiar. Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural. Abril de 2021

Como se observa en la figura, existen tres causales de primer orden; la escasa dotación de recursos, tanto de tierra como de agua, siendo esta última la que produce las grandes diferencias en producción y productividad. Estas unidades productivas utilizan tecnologías obsoletas, producto de la falta de capital, del poco acceso a insumos productivos a los bajos niveles de profesionalización. Es evidente la falta de capacitación y asistencia técnica, la falta de infraestructura y equipos, la baja organización para generar economías de escala y el bajo acceso al financiamiento. Finalmente, esta la causa relacionada con la comercialización de sus productos, donde se observa un bajo manejo de los canales de comercialización y el bajo valor agregado de sus productos.

1.2.3. Caracterización y cuantificación de la población objetivo

Antes de analizar los antecedentes sobre la población objetivo es necesario definir y poner en común los términos que se utilizan al establecer la población objetivo. A saber:

Población de referencia: corresponde al universo total de la población relacionada con el accionar del programa

Población potencial: Población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y, por ende, puede ser elegible para su atención.

Población objetivo: Corresponde a la población que ***el programa tiene planeado o programado atender*** en un período dado de tiempo. Corresponde a la totalidad o una parte de la población potencial.

Población atendida: Corresponde a la población que durante el desarrollo del programa efectivamente fue atendida.

Es importante señalar que el programa en evaluación ha sufrido dos cambios relevantes en los últimos años. Según las reglas de operación vigentes para el año 2020, en dicho año se modifica substancialmente el programa, pasando de atender como población objetivo a las personas de los estratos E1 y E2, que además habitarán en localidades de alta y muy alta marginación y que estén en las zonas de atención prioritaria, a personas de los estratos E1, E2 y E3, además de las condiciones antes señaladas.

En la siguiente tabla (Nº 3), se puede observar que la población de referencia que corresponde a todas las Unidades de Producción Rural de acuerdo con el censo agropecuario de 2007 son 211.159 unidades de producción. Asimismo, la población potencial corresponde a las unidades de producción que realizan actividad agropecuaria, de pesca y forestal y la constituyen 152.965 unidades de producción.

Tabla Nº3: Población de referencia, potencia objetivo y atendida por el programa

Estrato de productores	Unidades de producción rural (UPR)	UPR con actividad agroalimentaria	UPR comprometidas a atender hasta el 2019	UPR comprometidas a atender desde el 2020	Pobl. Atendida el 2020
E1	36.865	15.734	15.734	15.734	6.797
E2	95.408	49.825	49.825	49.825	
E3	26.580	22.256		22.256	
E4	29.968	32.747			
E5	21.402	31.796			
E6	936	607			
Total	211.159	152.965	65.559	87.815	6.797
Pobl. Referencia	211.159				
Pobl. Potencial		152.965			
% respecto de pobl. Referencia		72,40%			
Pobl. Objetivo			65.559	87.815	
% respecto de pobl. Potencial			42,90%	57,40%	
Pobl. Atendida prom 2019-2020					6.797
% respecto de pobl. objetivo					7,70%

Fuente: Reglas de operación de los años 2020 y 2021 y Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México (SAGARPA, 2012)

Hasta el año 2019 la población objetivo - que corresponde a la población que el programa espera atender - pertenecientes a los estratos E1 y E2 constituyen 65.559 Unidades de producción, y a partir del año 2020 esa población aumento a 87.815 unidades de producción ya que adicionalmente a los estratos E1 y E2 se sumó el estrato E3. Ahora, de la actual población objetivo, el programa solo atiende a 6.797 Unidades productivas equivalente al 7,7% de la población objetivo.

El cambio de enfoque del programa y de su población objetivo es válido, entendiendo que efectivamente el Estado puede determinar otra estrategia para enfrentar los problemas existentes. Pero lo que es complicado como política

pública, es la amplia brecha existente entre la población objetivo que se prometió beneficiar y la población efectivamente atendida, ya que – más allá de los esfuerzos humanos realizados por el Estado – aparece como ineficiente al no beneficiar a más personas de unidades productivas. Atender al 7,7% de la población objetivo no tiene ninguna significación respecto de la población objetivo que por definición es la población planificada o programada atender en un plazo dado que en ningún documento oficial se indica cual es dicho plazo.

Un segundo cambio relevante es la modificación que sufrieron los componentes a partir del año 2020 donde el componente de capacitación y asesoría se divide en dos componentes: uno tomando la asesoría y el otro específicamente la capacitación. Mas análisis se puede encontrar en el punto 1.2.6.

Cuando se diseña y aprueba una Matriz de Indicadores de un programa público significa que el Estado se compromete a promover y financiar ese programa por una cantidad de años (4-5 o más) y, por lo tanto, no se pueden realizar cambios constantes de población objetivo o de componentes ya que se desnaturaliza el objetivo inicial del programa y por lo mismo se hace imposible evaluar e incluso monitorear para mejorar el desempeño de dicho programa. Otros aspectos relevantes de la matriz se analizan el punto 1.3.

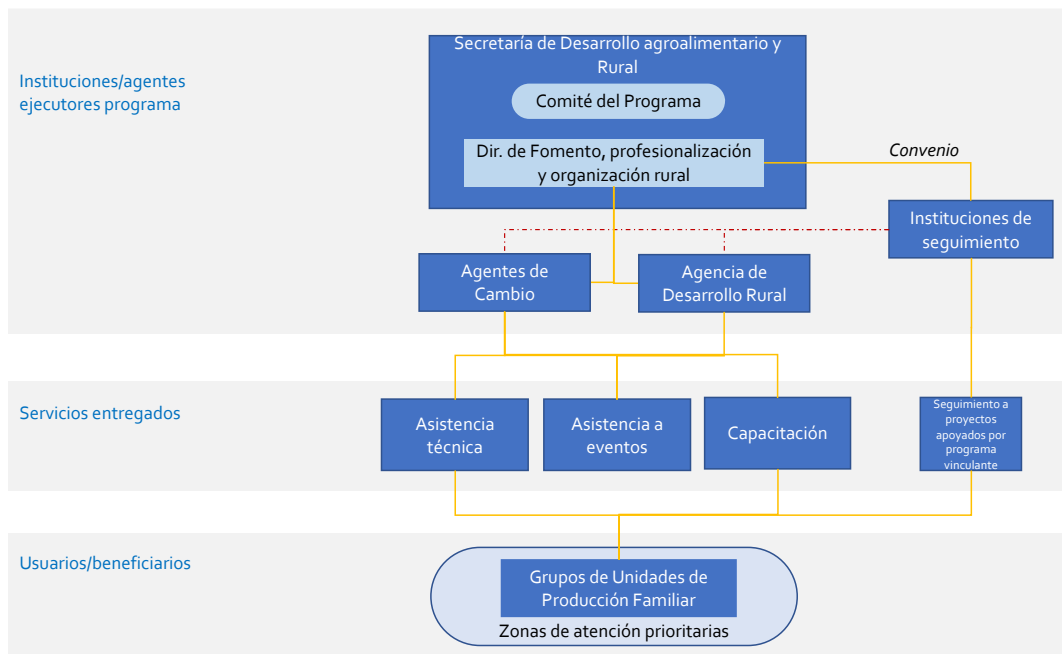
1.2.4. Agentes participantes en el programa

En la siguiente figura (Nº 2) se pueden ver los distintos actores que participan en ejecución del programa, cuyos roles se describen a continuación.

La población objetivo – **Unidades de Producción Familiar** - recibe un conjunto de servicios del programa entregados por el Estado. De acuerdo con las reglas de operación los beneficiarios reciben servicio de asistencia técnica, capacitación y apoyo para participar en eventos técnicos que les permiten acceder a conocimientos.

Estos servicios son entregados por un **Agente de Cambio** o una **Agencia de Desarrollo rural**, los cuales deben tener la experiencia y el conocimiento en los temas relevantes para las unidades de producción familiar. Para recibir estos servicios, las Unidades de producción familiar deben constituirse en grupos de al menos 25 integrantes, cuando son atendidos por una Agencia de Desarrollo Rural o de 50 integrantes cuando son atendidos por un Agente de Cambio. O sea, el servicio recibido es grupal, donde las propuestas técnicas de mejoramiento de la producción o de innovación son entregadas en reuniones grupales y no en atención individual a cada unidad productiva. Para recibir los servicios se requiere la realización de un diagnóstico inicial, un plan de capacitación y/o asesoría anual el que se ejecutará durante el año en curso. En el caso que el grupo productores hubiere postulado a algún proyecto de otro programa vinculante, el Agente de Cambio o la Agencia de Desarrollo Rural deberán apoyar en su diseño y posteriormente realizar seguimiento para la correcta ejecución del proyecto.

Figura N° 2: Las agentes e instituciones ejecutoras del programa



Fuente: Reglas de operación del Programa de Profesionalización agropecuaria 2021

Los agentes de cambio y Agencias de Desarrollo reciben direccionamiento institucional desde la ***Dirección de Fomento, Profesionalización y Organización Rural***, responsable directo de la ejecución de este programa, y desde el punto de vista metodológico y de soporte técnico mantienen una relación permanente con las ***instituciones de seguimiento***. Estas Instituciones normalmente son parte de la educación superior o de investigación especializada, que mediante convenio con la ***Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural*** realiza actividades de soporte tecnológico y metodológico, supervisión, capacitación y evaluación a los agentes de cambio, y de las Agencias de Desarrollo Rural y realizan visitas aleatorias de campo a las Unidades de Producción familiar que están en el programa.

Por último, está el ***Comité del programa*** que tiene por función autorizar los apoyos que se otorguen conforme a las Reglas de Operación y validar a quienes sean seleccionados como Agentes de Cambio o Agencias de Desarrollo Rural. En este comité participan los Directores Generales de Finanzas y Administración, Jurídica, De Planeación y Sistemas y la Dirección de Fomento, Profesionalización y Organización Rural. También esta integrado por los titulares de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural y de La Subsecretaria de Fomento y Desarrollo de la Sociedad Rural.

Existe otro actor relevante que determina donde actuará anualmente el programa pero que no realiza una labor visible en los procesos operativos del programa. Se trata de la ***Secretaría de Desarrollo Social y Humano***, que conforme a lo establecido en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato, define las Zonas de Atención Prioritarias en base a los índices de marginación, rezago social, concentración de pobreza, caracterizadas por su población que vive condiciones de vulnerabilidad. En estas zonas es donde se aplican los programas sociales estatales tal como el evaluado en esta oportunidad.

1.2.5. Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo

Existen 5 criterios de focalización y selección que se utilizan en el programa:

- i) El de **estratificación de la población objetivo** que ya se explicó en el punto 1.2.2 de este documento, donde las personas priorizadas corresponden a los estratos E1, E2 y E3.;
- ii) Los grupos de personas de las Unidades de Producción Familiar que estén localizados preferentemente en **localidades de alta y muy alta marginalidad** definidas en el catálogo de localidades³ de la Secretaría de Desarrollo Social de México;
- iii) Las **Zonas de Atención Prioritarias** que según la legislación en materia de desarrollo social⁴ se establece que corresponde a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano determinar las zonas de atención prioritaria que representen un interés para el Estado de Guanajuato, para la asignación de los recursos que permitan elevar los índices de bienestar de la población y el desarrollo de infraestructura. Los criterios utilizados para determinar las zonas de atención prioritaria son los siguientes: a) la existencia de concurrencia presupuestal de las dependencias y entidades de la administración pública estatal para atender los rubros deficitarios; b) infraestructura social básica y complementaria, c) Resultados de los indicadores de marginación, así como los índices de pobreza y de desarrollo social; y d) evaluación de resultados del programa. Así, la Secretaría promoverá el otorgamiento de estímulos fiscales dentro de las zonas de atención prioritarias, a efecto de propiciar actividades generadoras de empleo, financiamiento y diversificación de actividades productivas.
- iv) Los **requisitos de acceso al programa**, los que de no cumplirse se transforman en una barrera de entrada al programa. Estos requisitos son los siguientes (tabla N°4):

Tabla N°4: Requisitos de ingreso al programa de profesionalización agropecuaria

Grupo de personas de Unidades de Producción Familiar que solicita asesoría rural mediante Agente de Cambio	Grupo de personas de Unidades de Producción Familiar que solicita asesoría rural mediante Agencia de Desarrollo rural
Oportunidad en la fecha de presentación de la solicitud de ingreso al programa	
Acta asamblea de grupo de al menos 50 integrantes, con su identificación oficial	Acta asamblea de grupo de al menos 25 integrantes, con su identificación oficial
Identificación oficial del representante	
CURP de la persona representante	
Solicitud única de apoyo	
Base de datos de personas que integran grupo	
Plan de capacitación elaborado	

Fuente: Reglas de operación del programa del año 2021

Como se observa los requisitos de entrada normalmente son de baja complejidad y es muy probable que la mayoría de los postulantes sobrepasen esta barrera, por lo tanto, no es un mecanismo de selección de beneficiarios.

³ Se encuentra en microrregiones.gob.mx, pagina de la Secretaria de Desarrollo social de México

⁴ Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato, artículo 16bis. Publicado en Diario oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, n° 91, tercera parte, de fecha 7 de junio de 2013.

- v) **Existencia de disponibilidad presupuestal:** Siempre las necesidades son mayores a los recursos disponibles y por lo tanto, en este programa una vez que se hace el ranking de postulantes, se definen a los que recibirán los recursos a partir de los recursos disponibles.

1.2.6. Mecanismo de asignación y transferencia de recursos

Antes de hacer una reseña de los mecanismos de asignación de recursos es relevante señalar como ha evolucionado este programa. Como se puede observar en la tabla N°5, hasta el año 2019 este era otro programa con objetivos de fin, propósito, componentes y población objetivo (se amplía al estrato E3) distintos a los establecidos en la actualidad, pero ambos programas apuntan a la profesionalización agropecuaria de los productores.

Tabla N°5: Comparación de lógica vertical del programa antes y después del 2020

Objetivo	Hasta el 2019	Desde el 2020
Fin	Contribuir al fortalecimiento de las UPAsE mediante la innovación, adopción de tecnologías sustentables y/o la diversificación productiva	Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAsFs mediante del desarrollo de habilidades y/o capacidades.
Propósito	UPAsEs innovan, adoptan tecnologías sustentables, administrativas y/o diversifican su producción	UPAsFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos.
Componentes		
C1	Unidades de producción que se dedican a actividades agroalimentarias y/o económicas capacitadas y asistidas técnica y/o administrativamente para la innovación	Servicios de asesoría rural a las personas de las UPAsFs otorgados
C2		Apoyos para la asistencia a eventos para la adquisición de conocimientos, otorgados
C3		Apoyos para Instalación de módulos de capacitación para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades otorgados ⁵
Actividades		
A1	Seguimiento a los servicios autorizados	Recepción de solicitudes de apoyo
A2	Autorización del apoyo para los servicios de capacitación y asistencia técnica y/o administrativa de las Un. de producción solicitantes	Dictaminación de solicitudes de apoyo
A3	Validación de los agentes de cambio que realizan las capacitaciones y asistencia técnica y/o administrativa	Autorización de Solicitudes de apoyo
A4	Servicios pagados de capacitación y asistencia técnica	Suscripción de convenios de apoyo
A5		Liberación de pago

Para entender los mecanismos de asignación y transferencia de recursos es necesario conocer los tipos de apoyo que entrega el programa, tal como se muestra en la Tabla siguiente, indicando los montos máximos a entregar a los grupos de solicitantes por tipo de apoyo. Según lo indicado en las reglas de operación del 2021, durante este año solo se entregarán los apoyos para la asesoría técnica, pero esto no invalida los demás componentes que entrega este programa, ya que se planifica para varios años de intervención.

⁵ Este componente no aparece en las reglas de operación del año 2021 pero la evaluación se realizó en base a la MIR que se entregó a inicios de esta evaluación.

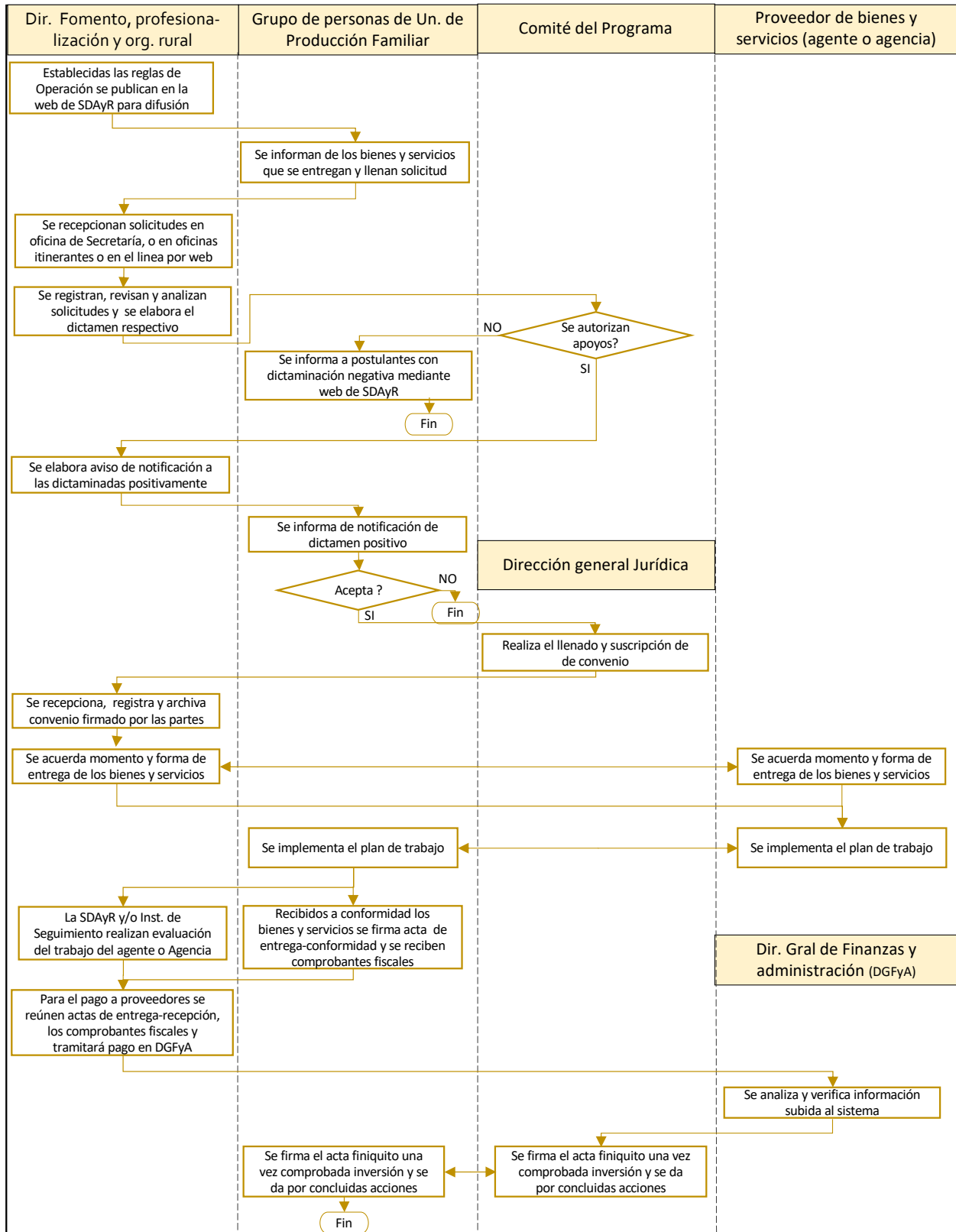
Tabla N°6: Tipos de apoyo que entrega el programa

Tipos de apoyo	Montos máximos de apoyo
I. Asistencia a eventos (foros, exposiciones, convenciones, talleres, cursos, entre otros)	Hasta \$10,000.00 (Diez mil pesos 00/100 talleres, cursos, entre otros, en los que se expongan o M.N.) por Unidad de Producción Familiar
II. Servicios de asesoría rural a través	Agente de Cambio: Hasta \$24,000.00 (Veinticuatro mil pesos Cambio. 00/100 M.N.) por mes, por la asignación de un Agente de Cambio en los territorios y proyectos asignados por la SDAYR, autorizado por el Comité del Programa para que brinde servicios a los grupos de a lo menos 50 Unidades de Producción Familiar beneficiadas.
	Agencia de Desarrollo rural: Hasta \$75,000.00 (Setenta y cinco mil pesos 00/100 M.N.) por localidad en los territorios y proyectos asignados por la SDAYR y hasta 25 localidades con al menos 25 integrantes por grupo.
III. Apoyos para Instalación de módulos de capacitación	Sin información

Fuente: MIR entregada al consultor a inicios de la evaluación

De acuerdo con las reglas de operación el procedimiento que se utiliza para la entrega de beneficios del programa se puede observar en el diagrama de flujo de la Figura N°3. El proceso parte con la publicación de las reglas de operación anual del programa, a partir del cual los grupos de Unidades de Producción familiar postulan a los beneficios, los que son aprobados por el Comité del Programa a partir del cual se firma un convenio donde se especifican lo bienes y servicios que recibirán los beneficiarios. El agente de cambio o la Agencia de Desarrollo Rural implementa el plan de trabajo y una vez realizado se firman las actas de conformidad para que se le pueda pagar a los proveedores de los servicios. Durante este período la Institución de Seguimiento realiza su labor apoyando técnica y metodológicamente a los agentes o agencias y visitando las unidades de producción familiar.

Figura N° 3: Flujo de procesos utilizado para la entrega de los apoyos del programa a los solicitantes



1.3. Matriz de indicadores

En este apartado se presenta la Matriz de Indicadores de Resultados (tabla N° 9), con la descripción de los objetivos que se esperan lograr, los supuestos sobre las cuales se construyeron esos objetivos y la forma de medir y verificar el avance de estos objetivos. Se utiliza la matriz presentada entregada por el programa a inicios de esta evaluación, entendiendo que no todos sus componentes están operando en la actualidad debido a las presiones que ejerce la pandemia sobre la acción pública.

TablaN°9: MIR inicial del programa

Nivel	Objetivo	Indicador			Medio de verificación	Supuestos
		Nombre	Método de cálculo	Frecuencia		
Fin	Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAFs mediante el desarrollo de habilidades y/o capacidades. <i>¹UPAFs: unidades de producción agroalimentarias de tipo familiar</i>	% de UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos con apoyo del programa	(No. UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos en el año 1 / No. UPAFs atendidas por el Programa en el año 1.) *100	Anual	Evaluación de resultados del programa Informes de resultados de las Agencias de Desarrollo Rural o Agentes de Cambio que participan en la operación del programa.	La estabilidad macroeconómica permite disminuir las carencias sociales de la población objetivo.
Propósito	UPAFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos.	% de integrantes de UPAFs con habilidades y/o capacidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos.	(No. de integrantes de las UPAFs con capacidades y/o habilidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos en el año 1 / No. de integrantes de las UPAFs que son atendidas por el programa en el año 1) *100	Anual	Evaluación de resultados del programa Resultados de los servicios y eventos de capacitación.	Las condiciones climáticas y sociales permiten el desarrollo normal de las actividades agroalimentarias
Componente 1	Servicios de asesoría rural a las personas	% de personas de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural	(Personas integrantes de las UPAFs con servicios de asesoría rural	anual	Base de datos de beneficiarios del	Los integrantes de las UPAFs aplican las capacidades

	de las UPAFs, otorgados	que contribuyan para la producción de alimentos apoyadas por el programa.	que contribuyan para la producción de sus alimentos apoyados por el programa en el año 1 / Personas integrantes de las UPAFs planeadas atender con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos en el año 1)*100		programa generada por el SIAREG. Registros administrativos históricos del programa	desarrolladas por el programa
Componente 2	Apoyos para la asistencia a eventos para la adquisición de conocimientos, otorgados	% de personas integrantes de UPAFs que asisten a eventos de capacitación para contribuir en la producción de alimentos apoyadas por el programa	(Nº de personas integrantes UPAFs que asisten a eventos de capacitación que contribuyan para la producción de alimentos apoyados por el programa en el año 1/ No. de personas integrantes de UPAFs planeadas a atender en asistencia a eventos de capacitación que contribuyan en la producción de alimentos en el año 1)*100.	Anual	Base de datos de beneficiarios del programa generada por el SIAREG. Registros administrativos históricos del programa	Los integrantes de las unidades de producción familiar aplican las habilidades y/o capacidades desarrolladas por el programa
Componente 3 ⁶	Apoyos para Instalación de módulos de capacitación para fomentar el intercambio de	% de módulos de capacitación instalados para fomentar el intercambio de experiencias,	(No. de módulos de capacitación instalados en el año 1/ No. de módulos de capacitación	Anual	Registros administrativos del programa	Los integrantes de las APAFs aplican las habilidades y/o capacidades desarrolladas por el programa

⁶ Se incluyo este componente ya que fue el indicado a inicios de la evaluación. En el año 2021 las reglas de operación no lo incluyen

	experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades otorgados	adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan a fortalecer la producción de alimentos apoyados por el programa.	programados en el presente año)*100.			
Actividad 1	Recepción de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo recibidas para la asistencia técnica y capacitación	(N° de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo programadas a atender en el año 1)*100	Mensual	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	Las unidades de producción familiar interesadas cuentan con todos los requisitos exigidos por el programa
Actividad 2	Dictaminación de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo dictaminadas	(N° de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1)*100	Mensual	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	Existe disponibilidad de recursos financieros para la atención de las solicitudes presentadas
Actividad 3	Autorización de Solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas	(N° de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1)*100	Mensual	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	Existe disponibilidad de recursos financieros para la atención de las solicitudes presentadas
Actividad 4	Suscripción de convenios de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas con convenio	(N° de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1)*100	Mensual	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	Los integrantes de las UPAFs tienen disposición de recibir los servicios del programa
Actividad 5	Liberación de pago	% solicitudes de apoyo con recursos pagados	(N° de solicitudes de apoyo pagadas en el año 1/N° de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1)*100	Mensual	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	Los integrantes de las UPAFs asisten a los eventos de capacitación y son receptivos de los servicios que proporciona el programa

2. Aspectos a evaluar del Desempeño⁷

A continuación, se presenta la información necesaria de definir y levantar para la posterior evaluación del desempeño del programa.

2.1. Niveles de producción

El análisis de los niveles de producción se realiza a partir de la información de los años 2018 al 2021, que es la información enviada por el programa. Se incluyó el año 2021 sabiendo que todavía no ha terminado. ya que el único componente que operó terminó su ejecución y sus gastos fueron devengados, según lo informado por el programa. El análisis considera los componentes válidos para cada año, ya que durante el período- tal como se indicó anteriormente – existen componentes que no han operado.

Producción del Programa En la tabla 10 se observa la producción del programa indicando las unidades de productos⁸ entregados a los usuarios por cada uno de los componentes del programa vigentes para el año de análisis. Se indica esto ya que el componente “Servicio de Asesoría Rural” es el único que ha operado durante los años 2020 y 2021.

Tabla. 10
Producción del programa según territorio (unidad del producto)

MUNICIPIO	2018			2019			2020	2021	TOTAL 2018 - 2021	MUNICIPIO	2018			2019			2020	2021	TOTAL 2018 - 2021
	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de asesoría rural	Servicios de asesoría rural			Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de asesoría rural	Servicios de asesoría rural	
Pénjamo	10			12			745	413	1.180	Santa Catarina	1			2			205	66	274
León	7	3	1	10	1		556	261	839	Tierra Blanca							178	91	269
Celaya	7	3	3	9		1	488	302	813	Apaseo el Alto	1		1	2			139	50	193
Valle de Santiago	1	1		8			525	216	751	Atarjea							134		134
Guanajuato	1						481	210	692	Moroleón		1		4			118		123
Irapuato	6	10	3	6	1		341	236	603	Coroneo	1			1			53		55
San Miguel de Allende	3			2		1	392	137	535	Salamanca	4	3		3					10
Silao de la Victoria	2	1		2	1		329	194	529	Santa Cruz de Juventino	2			7					9
Tarimoro	1			4			352	113	470	Acámbaro	3	2		3					8
Dolores Hidalgo Cuna...		1		5			287	169	462	San Luis de la Paz	2			5					7
Salvatierra	2	1		4			321	130	458	Villagrán	4			3					7
San Felipe	3			1			304	134	442	Romita	2			4					6
Cortazar		1		1			308	113	423	San Francisco del Rincón	1	1		3					5
Ocampo	1						270	132	403	Manuel Doblado	2			3					5
Abasolo	3			6			148	106	263	Yuriria	1			4					5
Victoria	1			1			284	96	382	Comonfort	0			3					3
San Diego de la Unión	1						237	142	380	Jaral del Progreso		1		2					3
Doctor Mora				2			258	114	374	Purísima del Rincón	2			1					3
Cuerámara							295	69	364	San José Iturbide	1	1		1					3
Huanímara	4			1			179	122	306	Jerécuaro					1				1
Xichú	2			1			213	77	293	Apaseo el Grande				1					1
TOTAL										82	30	8	127	3	3	8.140	3.693	12.086	

Fuente: Elaboración propia. A partir de información entregada por el programa.

⁷ Adaptado de D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

⁸ Se asume que un producto es igual a un usuario.

Se observa que en el Estado se han entregado 12.086 productos generados por los componentes del programa y gran parte de estos se ha distribuido en la mayoría de los municipios, pero, como se observa en la tabla 10, donde se muestra el total de productos entregados a los usuarios, el 40,4% de los productos entregados se concentran solo en el 14,3 % de los municipios del Estado (6 municipios) y el 9,8 % de los productos se concentran en un municipio: Pénjamo.

Esto debe ser revisado por el programa ya que pueden existir justificaciones para que se concentren determinados productos por condición geográfica o agroclimática y por el nivel de ruralidad del municipio, pero, es difícil explicar este alto nivel de concentración que muestra niveles de desigualdad en el acceso de parte de los usuarios.

Por otra parte, para analizar la demanda por los componentes del programa, se revisó el número de solicitudes presentadas por los interesados y los apoyos efectivamente entregados a los usuarios. Es necesario indicar que ésta es la **demanda efectiva**, o sea, la que es expresada por las personas/entidades productivas/organizaciones que se informaron de la existencia de este instrumento de desarrollo, por lo cual, no se incluye la **demanda potencial** de las personas que tienen la necesidad pero que no les llegó la información del programa o no entienden la forma de acceder a los bienes y servicios.

En la tabla 11 se puede observar que durante el período las solicitudes aumentaron en 146 % y los apoyos entregados en un 2.978 %. Además, al revisar la demanda anual se observa que durante todo el período los apoyos entregados fueron superiores a los productos demandados (entre 5,6% y 149,5%), lo cual es inconsistente ya que se entrega un producto contra solicitud. Es probable que por situaciones de la pandemia exista demanda de último momento que no se formalizó, pero estas son suposiciones, lo real es que hay mas productos entregados que solicitados.

Tabla 11.
Relación entre solicitudes y apoyos entregados a los usuarios/beneficiarios

Item	2018	2019	2020	2021	Tasa de variación 2018 - 2021
Solicitudes	1.008	2.365	5.625	2.475	146
Apoyos entregados	120	133	8.140	3.693	2.978
% de apoyos entregados respecto a lo solicitado	11,9	5,6	144,7	149,2	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

Lo anterior también se puede observar a nivel de cada uno de los componentes como se señala en la tabla 12. En todos los componentes se registran más productos entregados que solicitudes presentadas por los usuarios, variando entre 6,6% y 146,1.

Tabla 12.
Atención de la demanda efectiva en el período 2018-2021

Componentes	Solicitudes presentadas	Apoyos entregados	% de apoyos entregados respecto del total de solicitudes
Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	3.180	209	6,6
Asistencia a eventos	172	33	19,2
Organización de eventos	21	11	52,4
Servicios de asesoría rural	8.100	11.833	146,1
Total	11.473	12.086	105,3

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

Los usuarios/beneficiarios del Programa. En la tabla 13 se ven los usuarios del programa por cada uno de los 42 municipios del Estado donde opera el programa. Si se entiende que el programa puede atender usuarios que postulan una y otra vez a los bienes y servicios ofrecidos, entonces, durante el trienio analizado se han atendido 12.086 usuarios/beneficiarios. Del cuadro, además, se puede señalar que el 40,4 % de los usuarios pertenecen solo a 6 (14,3%) de los 42 municipios.

Tabla.13
Cientes, usuarios y/o beneficiarios del programa según territorio

MUNICIPIO	2018			2019			2020	2021	TOTAL 2018 - 2021	MUNICIPIO	2018			2019			2020	2021	TOTAL 2018 - 2021
	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de asesoría rural	Servicios de asesoría rural			Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	Asistencia a eventos	Organización de eventos	Servicios de asesoría rural	Servicios de asesoría rural	
Pénjamo	10			12			745	413	1.180	Santa Catarina	1			2			205	66	274
León	7	3	1	10	1		556	261	839	Tierra Blanca							178	91	269
Celaya	7	3	3	9		1	488	302	813	Apaseo el Alto	1		1	2			139	50	193
Valle de Santiago	1	1		8			525	216	751	Atarjea							134		134
Guanajuato	1						481	210	692	Moroleón		1		4			118		123
Irapuato	6	10	3	6	1		341	236	603	Coroneo	1			1			53		55
San Miguel de Allende	3			2		1	392	137	535	Salamanca	4	3		3					10
Silao de la Victoria	2	1		2	1		329	194	529	Santa Cruz de Juventino	2			7					9
Tarimoro	1			4			352	113	470	Acámbaro	3	2		3					8
Dolores Hidalgo Cuna...		1		5			287	169	462	San Luis de la Paz	2			5					7
Salvatierra	2	1		4			321	130	458	Villagrán	4			3					7
San Felipe	3			1			304	134	442	Romita	2			4					6
Cortazar		1		1			308	113	423	San Francisco del Rincón	1	1		3					5
Ocampo	1						270	132	403	Manuel Doblado	2			3					5
Abasolo	3			6			148	106	263	Yuriria	1			4					5
Victoria	1			1			284	96	382	Comonfort	0			3					3
San Diego de la Unión	1						237	142	380	Jaral del Progreso		1		2					3
Doctor Mora				2			258	114	374	Purísima del Rincón	2			1					3
Cuerámara							295	69	364	San José Iturbide	1	1		1					3
Huanímaro	4			1			179	122	306	Jerécuaro					1				1
Xichú	2			1			213	77	293	Apaseo el Grande				1					1
TOTAL										82	30	8	127	3	3	8.140	3.693	12.086	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

En la tabla 14 se observa dos realidades en la evolución de los usuarios: en los años 2018 y 2019 se observa un leve crecimiento de usuarios, pasando de 120 a 133, para luego en 2019 provocar un gran crecimiento de los usuarios alcanzando a los 8.140 lo que se atenúa el 2021 llegando a 3.693. No es posible definir tendencias a partir de estas cifras más cuando los usuarios pueden ser personas físicas o morales.

Tabla 14.
Usuarios/beneficiarios por componente

Usuarios/beneficiarios por Componente	2018	2019	2020	2021	Tasa de variación 2018-2020	promedio por año
Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	82	127			55	105
Asistencia a eventos	30	3			-	17
Organización de eventos	8	3			-	6
Servicios de asesoría rural			8.140	3.693	-	5.917
Total	120	133	8.140	3.693		

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

Los costos del programa. El análisis de costo del programa solo considera los costos totales indicados en la información enviada por el programa y por lo tanto, no se puede determinar cuánto de este costo corresponde a administración ya sea utilizado por el Estado o por el subcontratado para realizar las actividades del programa. Se señala esto porque entonces no se sabe cuál es el monto de recursos directos que se destina al servicio entregado al usuario.

En el cuadro 15 se puede ver los costos del programa asignados por municipio y por año. La suma de los recursos asignados al programa alcanza a los MX\$ 60.658.175 entre los años 2018 y 2021 y la tasa de variación de estos recursos indica que se han asignado un 77,5 % menos que en el año 2018. Desde la mirada de los municipios, el 42,5 % de los recursos se han destinado a 6 municipios, lo que corresponde al 14,3 % de los municipios donde opera el programa.

Tabla. 15
Costo total del programa según territorio (población objetivo)

MUNICIPIO	Montos de apoyo a los usuarios/beneficiarios actualizados al 2021(1)					MUNICIPIO	Montos de apoyo a los usuarios/beneficiarios actualizados al 2021(1)				
	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2018 - 2021		Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2018 - 2021
Celaya	1.703.679	2.490.359	1.254.540	450.000	5.898.577	Romita	444.000	593.600	-	-	1.037.600
Pénjamo	1.864.800	1.780.800	1.545.000	495.000	5.685.600	San Diego de la Unión	222.000	-	618.000	180.000	1.020.000
León	1.803.750	1.558.200	973.350	270.000	4.605.300	Moroleón	179.587	614.800	222.480	-	1.016.867
Irapuato	2.974.800	856.124	556.200	180.000	4.567.124	Doctor Mora	-	339.200	509.850	135.000	984.050
Valle de Santiago	194.250	1.102.400	1.257.630	315.000	2.869.280	Santa Catarina	155.400	190.800	509.850	90.000	946.050
San Miguel de Allende	546.120	455.800	964.080	180.000	2.146.000	Apaseo el Alto	131.149	233.200	444.960	90.000	899.309
Salvatierra	549.234	572.400	587.100	135.000	1.843.734	Manuel Doblado	444.000	402.800	-	-	846.800
Salamanca	1.354.200	487.600	-	-	1.841.800	Ocampo	222.000	-	463.500	135.000	820.500
Abasolo	568.320	657.200	386.250	135.000	1.746.770	Cortazar	16.650	169.600	463.500	135.000	784.750
Tarimoro	222.000	636.000	664.350	135.000	1.657.350	Yuriria	222.000	551.200	-	-	773.200
Dolores Hidalgo Cuna de	16.650	678.400	695.250	225.000	1.615.300	San Francisco del Rincón	238.650	424.000	-	-	662.650
Silao de la Victoria	460.650	362.520	618.000	135.000	1.576.170	Cuerámbaro	-	-	509.850	90.000	599.850
San Felipe	599.400	127.200	618.000	180.000	1.524.600	Purísima del Rincón	444.000	127.200	-	-	571.200
Santa Cruz de Juventino	310.800	1.060.000	-	-	1.370.800	Comonfort	-	508.800	-	-	508.800
Huanímaro	621.600	169.600	386.250	135.000	1.312.450	Tierra Blanca	-	-	386.250	90.000	476.250
Villagrán	843.600	445.200	-	-	1.288.800	Coroneo	222.000	148.400	98.880	-	469.280
Acámbaro	677.100	445.200	-	-	1.122.300	San José Iturbide	238.650	169.600	-	-	408.250
Victoria	199.800	169.600	584.010	135.000	1.088.410	Jaral del Progreso	16.650	318.000	-	-	334.650
Guanajuato	222.000	-	593.280	270.000	1.085.280	Atarjea	-	-	222.480	-	222.480
San Luis de la Paz	444.000	611.196	-	-	1.055.196	Apaseo el Grande	-	169.600	-	-	169.600
Xichú	399.600	127.200	386.250	135.000	1.048.050	Jerécuaro	-	157.149	-	-	157.149
						TOTAL	19.773.088	19.910.947	16.519.140	4.455.000	60.658.175

(1) Se actualizo considerando que 1 MX\$ del 2018 =1,11 del 2021, 1 MX\$ del 2019 =1,06 del 2021 y 1 MX\$ del 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

Al analizar los recursos gastados por componente (cuadro 16) se observa que en 3 de los componentes la tasa de variación es negativa, o sea, sus recursos han disminuido entre un 62 % y un 81 %, en los años en que los componentes operaron efectivamente.

Tabla. 16
Uso de recursos por componente (mx\$)

Componentes	2018	2019	2020	2021	Tasa de vsrisción 2018- 2021
Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación	14.628.000	17.959.855	-	-	23
Asistencia a eventos	1.111.595	419.664	-	-	62
Organización de eventos	2.073.998	404.394	-	-	81
Servicios de asesoría rural	-	-	16.038.000	4.455.000	72
Total	17.813.593	18.783.913	16.038.000	4.455.000	75

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

2.2. Focalización y selección

La caracterización y cuantificación de la población objetivo está bien analizado en los puntos 1.2.2 y 1.2.3 de este informe y por lo tanto, en este apartado solo se entregan los elementos de focalización para la ejecución del programa.

En la tabla 17 se puede observar la población de referencia, potencial y objetivo, las que fueron calculadas a partir de la estratificación de la población realizada por la Secretaría de Agricultura. Como mecanismo de focalización el programa señala que se utilizó la Estratificación de Unidades Económicas Rurales y las zonas de atención prioritarias definidas por el Estado. No se cuenta con información sobre cómo se utilizan estos mecanismos en la práctica para focalizar y seleccionar los usuarios en los distintos municipios del Estado. Se señala esto ya que como se puede observar en el cuadro 13, el 40,4 % de los usuarios este concentrado en solo 6 municipios de los 42 donde opera el programa lo cual no tiene una racionalidad evidente.

Tabla 17. Poblaciones

Población de referencia	Población potencial	Población objetivo
211.159 UPR ^(*)	152.965 UPR	87.815 UPR

^(*) Unidades de Producción Rural

Por otra parte, si se analiza la cobertura del programa respecto a la población objetivo (tabla 18), o sea, por definición, la población que el programa ha decidido atender en un plazo dado, se observa que la población atendida por el programa en promedio (2018-2021) alcanza a 3.022 y que se si los usuarios que reciben los bienes y servicios del programa siempre fueron los mismos, año a año, se estaría cubriendo solo al 3,4 % de la población objetivo. Si se asume que siempre se atiende a un usuario distinto, la cobertura alcanzaría a 13,8 %.

**Tabla 18.
Cobertura de la población objetivo**

		2018	2019	2020	2021	Promedio	total 2018-2021
Usuarios		120	133	8.140	3.693	3.022	12.086
Población objetivo		87.815	87.815	87.815	87.815	87.815	87.815
% de población objetivo atendida respecto de población potencial	Asumiendo que todos los usuarios se repiten todos los años					3,4	
	Asumiendo que los usuarios son distintos todos los años						13,8

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

En la realidad no ocurre ninguna de las dos situaciones ya que lo que debe ocurrir es que la mayoría de los usuarios se repitan año a año y que ingresen nuevos anualmente. En cualquiera de los escenarios la conclusión y el problema es la baja cobertura del programa respecto de la población objetivo⁹. El hecho que se atiende al 3,4% o 13,8% de la población objetivo requiere en el corto plazo redefinir esta población a cifras acordes con los recursos y las capacidades institucionales.

2.3. Validación del diseño de objetivos (Fin y Propósito)

Esta validación se realiza con la matriz del programa presentada a inicios de la evaluación y se evalúa su lógica vertical y su lógica horizontal, para posteriormente, en el siguiente apartado, presentar una propuesta de matriz donde se mejoran algunos aspectos de la matriz original.

⁹ Es necesario reiterar que el concepto de población objetivo significa la población que se ha decidido atender a partir de los recursos y las capacidades institucionales. Esta definición es la que usa la SHCP de México y es la usada internacionalmente.

Fin: El fin “Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las Unidades de producción agroalimentarias de tipo Familiar (UPAFs) mediante el desarrollo de habilidades y/o capacidades”, está bien elaborado pero de acuerdo a la normas de la Secretaría de Hacienda y Crédito público ya no es necesario colocar el enlace con el propósito “mediante el desarrollo de capacidades...” con lo cual se simplifica la comprensión y lectura del objetivo. Está claramente mejor desarrollado que el fin del programa vigente antes del 2020.

Propósito: Este objetivo “UPAFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos” está bien definido ya que tiene a su población objetivo y lo que se espera lograr. Para ser más explícito, como el programa no capacita a Unidades de producción, agregaría “los integrantes de las UPAFs” porque en la realidad los que desarrollan habilidades son las personas. Además, eliminaría la palabra capacidades ya que las habilidades incluyen a las capacidades¹⁰. Al igual que el fin, el propósito está claramente mejor desarrollado que el del programa vigente antes del 2020.

Componentes: si los 3 componentes – asesoría técnica, asistencia a eventos técnico-productivos y capacitación - se desarrollan adecuadamente en el período de ejecución del programa (4 -5 años) efectivamente los integrantes de la Unidades de producción tendrán las capacidades y habilidades para lograr lo que promete el propósito del programa. Ahora, en las actuales condiciones del programa, bajo pandemia y contando con sólo el 23,1% del presupuesto del año anterior e interviniendo solo con el componente de Asesoría rural, es muy difícil avanzar en el desarrollo de habilidades y capacidades de las personas participantes del programa. Esto no es bueno, pero es la realidad que le tocó vivir al programa. Se propone un cambio de forma en el Componente 3: “Apoyos para capacitación e intercambio de experiencias, conocimientos y habilidades, otorgados “

Actividades: La metodología de marco lógico establece claramente que las actividades deben asociarse a cada componente y en algunos casos se pueden colocar actividades transversales que favorecen a varios componentes a la vez. Se justifica la existencia de dos componentes distintos cuando sus actividades y procesos de producción se pueden diferenciar y al contrario, cuando las actividades son iguales entonces hay que analizar si efectivamente puede ser un mismo componente.

En la matriz del programa colocan 5 actividades que son iguales para los 3 componentes, lo que no puede ser, ya que el proceso de producción de una asesoría es distinto al de generación de un evento y distinto al de una capacitación. Es posible que todos requieren dictaminación y liberación de pago, pero el tipo de análisis que se hace para dictaminar y los requisitos que deben cumplirse para liberar un pago es muy probable que sean específicos para cada componente. Por lo tanto, la recomendación de esta evaluación es hacer una revisión de los procesos y los requerimientos que cada componente requiere, definir nuevamente las actividades para cada componente y elaborar los flujos de procesos para analizar los posibles “cuellos de botella” que pueden atrasar los procesos y sus resultados.

2.5. Validación del diseño de indicadores¹¹

Para validar los indicadores se realiza un análisis de factores relevantes, o sea, del aspecto al cual se refiere el objetivo o producto y que define el nivel de logro que se espera con la intervención del programa. Luego se valida el medio de verificación, o sea, la facilidad para ubicar al verificador del numerador y denominador del indicador y la pertinencia del dato.

¹⁰ Si una persona es capaz de realizar algo es que tiene la **competencia o habilidad**. Si todavía no es capaz de realizar esa labor, pero sí tiene el potencial para aprenderla a hacer, se trata de **capacidad**. <https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>

¹¹ Para el detalle de la formulación de indicadores véase Armijo, 2011.

2.5.1. Factor relevante

Cuadro 19. Análisis factores relevantes

Nivel de objetivo	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Análisis factor relevante
<p>FIN: Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAFs mediante del desarrollo de habilidades y/o capacidades.</p> <p>¹UPAFs: unidades de producción agroalimentarias de tipo familiar</p>	<p>% de UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos con apoyo del programa</p>	<p>(No. UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos en el año 1 / No. UPAFs atendidas por el Programa en el año 1.) * 100</p>	<p>El indicador apunta directamente al logro que busca el objetivo, pero es motivo de preocupación el cómo se medirá ese aumento de la producción de alimentos, por ejemplo, se podría medir mediante el valor bruto de la producción. En el enunciado es recomendable colocar la variable de referencia del indicador, en este caso "...respecto de los atendidos por el programa". En la fórmula se propone cambiar el momento de medición año 1 por año n que es un genérico y que es válido para cualquier año. La frecuencia de medición para Fin no corresponde de acuerdo a las experiencias internacionales de evaluación ya que no es posible ver en un año o menos el impacto del uso del bien o servicio entregado por el programa. Es recomendable medir el impacto del fin a lo menos después de 2-3 años que los beneficiarios hubieren recibido el bien o servicio.</p>
<p>PROPÓSITO: UPAFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos.</p>	<p>% de integrantes de UPAFs con habilidades y/o capacidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos.</p>	<p>(No. de integrantes de las UPAFs con capacidades y/o habilidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos en el año 1 / No. de integrantes de las UPAFs que son atendidas por el programa en el año 1) * 100</p>	<p>Para este objetivo son válidos algunos problemas señalados para el fin. El enunciado debería incluir la variable de referencia: "... respecto de los atendidos por el programa". Lo que no queda claro en el enunciado y en la fórmula es cómo se medirá el desarrollo de habilidades y capacidades en los integrantes de las UPAEs. Como fue mencionado anteriormente las capacidades se incluyen dentro de las habilidades por lo tanto es solo uno el facto relevante a medir. Esto es un proceso complejo ya que medir significa que el beneficiario tiene incorporado el concepto y la práctica de lo aprendido, por lo tanto, requiere de un estudio largo que incluye definir el tamaño de la muestra y la situación contra factual. Adicional a lo anterior, no es posible medir esto anualmente ya que, como en el caso del fin, se requiere que pase un tiempo desde que recibe el servicio del programa. También es válida la recomendación de cambiar el momento de medición de año 1 por año n, como genérico.</p>
<p>C1: Servicios de asesoría rural a las personas de las UPAFs, otorgados</p>	<p>% de personas de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de alimentos apoyadas por el programa.</p>	<p>(Personas integrantes de las UPAFs con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos apoyados por el programa en el año 1 / Personas integrantes de las UPAFs planeadas atender con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos en el año 1) * 100</p>	<p>El factor relevante de este objetivo es la recepción o el acceso al servicio de asesoría rural, de parte de los usuarios o sea algún integrante de la UPAF y el indicador da cuenta de esa medición por la vía de la eficacia.</p> <p>Un problema común a los <i>tres componentes</i> es que solo miden eficacia y en algunos casos debería ser necesario para el control y mejoramiento continuo del programa medir eficiencia o calidad. Además, no incorporan variable de referencia en el enunciado del indicador y en la fórmula el momento de medición año 1 debe cambiar por el genérico año n o similar.</p>

C2: Apoyos para la asistencia a eventos para la adquisición de conocimientos, otorgados	% de personas integrantes de UPAFs que asisten a eventos de capacitación para contribuir en la producción de alimentos apoyadas por el programa	(Nº de personas integrantes UPAFs que asisten a eventos de capacitación que contribuyan para la producción de alimentos apoyados por el programa en el año 1/ No. de personas integrantes de UPAFs planeadas a atender en asistencia a eventos de capacitación que contribuyan en la producción de alimentos en el año 1)*100.	El factor relevante del componente 2 es la asistencia a eventos de parte de los integrantes de las UPAF, por lo tanto, el indicador da cuenta de esa medición.
C3: Apoyos para Instalación de módulos de capacitación para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades otorgados	% de módulos de capacitación instalados para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan a fortalecer la producción de alimentos apoyados por el programa.	(No. de módulos de capacitación instalados en el año 1/ No. de módulos de capacitación programados en el presente año)*100.	El factor relevante del componente 3 es la instalación de módulos de capacitación y eso mide el indicador, pero la pregunta es lo que se espera del programa es que se instalen módulos o que los integrantes de las UPAFs estén capacitados? Para lograr el propósito se requieren las capacidades instaladas en las personas, no la instalación de módulos que pueden ayudar o no a la capacitación de las personas.
A1: Recepción de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo recibidas para la asistencia técnica y capacitación	(Nº de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo programadas a atender en el año 1)*100	El análisis que se realiza apunta a revisar la construcción de los indicadores, entendiendo que es necesario que el Programa revise la pertinencia de las actividades para lograr cada uno de los componentes tal como se señaló cuando se analizaron los componentes. Todos los indicadores miden el factor relevante señalado en el enunciado del objetivo. Todos los enunciados de los indicadores les falta colocar la variable de referencia, por ejemplo "% de solicitudes de apoyo recibidas para la asistencia técnica y capacitación respecto de las programadas". Y en las fórmulas el momento de medición debe ser genérico, no año 1 sino año n, o sea, sirve para cualquier año en que se mida. La frecuencia de medición es adecuada pero perfectamente puede ser trimestral.
A2: Dictaminación de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo dictaminadas	(Nº de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1)*100	
C3: Autorización de Solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas	(Nº de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1)*100	
C4: Suscripción de convenios de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas con convenio	(Nº de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1)*100	
C5: Liberación de pago	% solicitudes de apoyo con recursos pagados	(Nº de solicitudes de apoyo pagadas en el año 1/Nº de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1)*100	

2.5.2. Medios de verificación

Cuadro 20. Análisis medios de verificación

Nivel de objetivo	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Análisis Medios de verificación
FIN: Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAFs mediante del desarrollo de habilidades y/o capacidades. <i>¹UPAFs: unidades de producción agroalimentarias de tipo familiar</i>	% de UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos con apoyo del programa	(No. UPAFs que incrementan la producción de sus alimentos en el año 1 / No. UPAFs atendidas por el Programa en el año 1.) * 100	Evaluación de resultados del programa Informes de resultados de las Agencias de Desarrollo Rural o Agentes de Cambio que participan en la operación del programa.	Considerando lo analizado en el punto anterior, el medio de verificación debe ser un "Informe de estudio de impacto del programa emitido por la Secretaría"
PROPÓSITO: UPAFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos.	% de integrantes de UPAFs con habilidades y/o capacidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos.	(No. de integrantes de las UPAFs con capacidades y/o habilidades desarrolladas para incrementar la producción de sus alimentos en el año 1 / No. de integrantes de las UPAFs que son atendidas por el programa en el año 1) * 100	Evaluación de resultados del programa Resultados de los servicios y eventos de capacitación.	<p>El medio de verificación válido es el primero "Evaluación de resultados del programa" indicando quien se hace responsable de dicho estudio.</p> <p>Este estudio debería involucrar a fin y propósito y debe realizarse después de varios años de recibido los bienes y servicios por las personas.</p>
C1: Servicios de asesoría rural a las personas de las UPAFs, otorgados	% de personas de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de alimentos apoyadas por el programa.	(Personas integrantes de las UPAFs con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos apoyados por el programa en el año 1 / Personas integrantes de las UPAFs planeadas atender con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos en el año 1) * 100	Base de datos de beneficiarios del programa generada por el SIAREG. Registros administrativos históricos del programa	<p>Como todos los medios de verificación de los componentes son los mismos, el análisis es uno solo.</p> <p>El medio de verificación debe ser mas preciso, esta claro que tanto en los registros como en la base de datos del programa está la información, pero lo que falta es específicamente donde se encuentra el dato del numerador y denominador del indicador para que cualquier persona puede buscar con facilidad el dato.</p>
C2: Apoyos para la asistencia a eventos para la adquisición de conocimientos, otorgados	% de personas integrantes de UPAFs que asisten a eventos de capacitación para contribuir en la producción de alimentos apoyadas por el programa	(Nº de personas integrantes UPAFs que asisten a eventos de capacitación que contribuyan para la producción de alimentos apoyados por el programa en el año 1 / No. de personas integrantes de UPAFs planeadas a atender en asistencia a eventos de capacitación que contribuyan en la producción de alimentos en el año 1) * 100.	Base de datos de beneficiarios del programa generada por el SIAREG. Registros administrativos históricos del programa	<p>El medio de verificación debe ser mas preciso, esta claro que tanto en los registros como en la base de datos del programa está la información, pero lo que falta es específicamente donde se encuentra el dato del numerador y denominador del indicador para que cualquier persona puede buscar con facilidad el dato.</p>
C3: Apoyos para Instalación de	% de módulos de capacitación instalados	(No. de módulos de capacitación instalados en el	Registros administrativos del programa	

módulos de capacitación para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades otorgados	para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan a fortalecer la producción de alimentos apoyados por el programa.	año 1/ No. de módulos de capacitación programados en el presente año)*100.		
A1: Recepción de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo recibidas para la asistencia técnica y capacitación	(N° de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo programadas a atender en el año 1)*100	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	El análisis se hace de acuerdo al mérito de cada indicador, pero entendiendo que las actividades deben ser cambiadas y adecuadas a los requerimientos de cada componente. Al igual que en el caso de los componentes, los medios de verificación son poco precisos, es necesario identificar donde encontrar el dato del numerador y del denominador de la fórmula.
A2: Dictaminación de solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo dictaminadas	(N° de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo recibidas en el año 1)*100	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	
C3: Autorización de Solicitudes de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas	(N° de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo dictaminadas en el año 1)*100	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	
C4: Suscripción de convenios de apoyo	% de solicitudes de apoyo autorizadas con convenio	(N° de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo autorizadas en el año 1)*100	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	
C5: Liberación de pago	% solicitudes de apoyo con recursos pagados	(N° de solicitudes de apoyo pagadas en el año 1/N° de solicitudes de apoyo convenidas en el año 1)*100	Base de datos de detallado de solicitudes del programa generada por el SIAREG	

2.6. Validación de los Supuestos

Cuadro 21. Análisis de los supuestos

Nivel de objetivo	Supuestos	Análisis de supuestos
FIN: Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAFs mediante del desarrollo de habilidades y/o capacidades. <i>¹UPAFs: unidades de producción agroalimentarias de tipo familiar</i>	La estabilidad macroeconómica permite disminuir las carencias sociales de la población objetivo.	El señalado no es el pertinente ya que la estabilidad macroeconómica no necesariamente disminuirá las carencias sociales, sino que dará estabilidad a los procesos productivos del país, lo que permite implementar políticas sociales como este programa. La pregunta que hay que hacerse es ¿qué puede atentar contra el incremento de la producción? Alteraciones del clima, eventos climáticos catastróficos, alzas en los precios de insumos productivos, bajas de precios de productos. Luego los supuestos deberían indicar las condiciones óptimas para que estos peligros no afecten el logro de los objetivos, así como: Las condiciones macroeconómicas se mantienen estables, los precios de productos e insumos se mantienen dentro de los rangos de los últimos años, los fenómenos climáticos se desarrollan de acuerdo al último quinquenio. Se recomienda revisar y modificar los supuestos para el fin.

PROPÓSITO: UPAFs desarrollan habilidades y/o capacidades para incrementar la producción de sus alimentos.	Las condiciones climáticas y sociales permiten el desarrollo normal de las actividades agroalimentarias	El supuesto señalado en la matriz es pertinente ya que apuntan a los posibles riesgos relacionados con el desarrollo de habilidades y capacidades, pero no se indican las actividades de formación y capacitación.
C1: Servicios de asesoría rural a las personas de las UPAFs, otorgados	Los integrantes de las UPAFs aplican las capacidades desarrolladas por el programa	El supuesto indicado que es igual para los 3 componentes, es adecuado pero es muy general y existen situaciones particulares para cada componente que también deben ser abordadas por los supuestos: ¿Qué puede hacer fracasar el servicio de asesoría o la asistencia a eventos o la realización de una capacitación? Posibles respuestas pueden ser supuestos como: el mercado laboral ofrece capacitadores a los precios y condiciones que plantea el programa o los productores asisten permanentemente a las actividades de asistencia técnica o las condiciones climáticas permiten o facilitan el desplazamiento de los asistentes a los eventos programados. Estos son algunos ejemplos, pero los riesgos que se pueden presentar en la realidad los conoce el equipo que ejecuta el proyecto, por lo tanto, se recomienda que el programa defina nuevos supuestos consultando con los actores locales relevantes. No hay que olvidar que la definición de supuestos pertinentes coloca el marco de acción donde se trabaja mejorando las probabilidades de lograr lo prometido a la población objetivo.
C2: Apoyos para la asistencia a eventos para la adquisición de conocimientos, otorgados	Los integrantes de las unidades de producción familiar aplican las habilidades y/o capacidades desarrolladas por el programa	
C3: Apoyos para Instalación de módulos de capacitación para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades otorgados	Los integrantes de las UPAFs aplican las habilidades y/o capacidades desarrolladas por el programa	
A1: Recepción de solicitudes de apoyo	Las unidades de producción familiar interesadas cuentan con todos los requisitos exigidos por el programa	- En el caso de la actividad 1 el supuesto no es tal ya que lo indicado es una condición de entrada al programa y lo que corresponde preguntar ¿Cuál es la condición que haría fracasar la recepción de la solicitud, condición externa que el programa no maneja?. Luego las actividades 2 y 3 tienen el mismo supuesto - disponibilidad de recursos - que normalmente no se acepta en una matriz de indicadores ya que los recursos existentes son los que el programa definió en su inicio, éste puede tener algunas variaciones pero no justifica colocar esto como supuesto. Se puede usar como supuesto "los recursos comprometidos están disponibles en tiempo y forma" donde no se solicitan recursos sino es que se cumple tal como se prometió. Es necesario definir supuestos que den cuenta de los riesgos en la recepción y en el proceso de dictaminación. Las actividades 4 y 5 tienen supuestos pertinentes a los objetivos.
A2: Dictaminación de solicitudes de apoyo	Existe disponibilidad de recursos financieros para la atención de las solicitudes presentadas	
C3: Autorización de Solicitudes de apoyo	Existe disponibilidad de recursos financieros para la atención de las solicitudes presentadas	
C4: Suscripción de convenios de apoyo	Los integrantes de las UPAFs tienen disposición de recibir los servicios del programa	
C5: Liberación de pago	Los integrantes de las UPAFs asisten a los eventos de capacitación y son receptivos de los servicios que proporciona el programa	

2.5. Validación MIR final

A partir del análisis anterior, y del análisis de la matriz realizada en reuniones e intercambios de documentos con el equipo directivo del programa, se construyó una MIR corregida o mejorada (cuadro 22) que permite dar cuenta de los logros que se esperan del programa. Esta propuesta se sustenta en los siguientes elementos:

1. Se reconoce que la relación causal entre objetivos de la MIR original es la correcta, o sea, si se articula asesoría, capacitación y eventos de aprendizaje es posible lograr el desarrollo de habilidades en los usuarios. Por lo tanto, se deben implementar los 3 componentes, aunque atendiendo a menos usuarios. La sola asesoría no permitirá avanzar en habilidades.
2. Se definieron las principales actividades por cada uno de los componentes. En la matriz original se definieron actividades sin correspondencia con los componentes y en la propuesta se incluyó una actividad transversal que

actúa sobre todos los componentes como es el proceso de supervisión de la entrega de bienes y servicios del programa.

3. Se amplió la forma de medir el desempeño del programa utilizando- cuando corresponde y es pertinente- indicadores de eficacia, eficiencia, economía y/o calidad.
4. Se definieron supuestos de mayor pertinencia para cada uno de los objetivos del programa, buscando cubrir los posibles riesgos a los cuales la realidad puede someter a las acciones de intervención del programa.
5. Se ampliaron las alternativas de frecuencia de medición de los indicadores. Esto implica señalar radicalmente que ***no es posible medir anualmente los objetivos de fin y propósito***, ya que contradice toda la experiencia internacional y los conceptos aceptados en el mundo de la evaluación. No se puede observar impacto si los sujetos del programa no han experimentado el uso cotidiano y en al menos dos años de los bienes y servicios entregados por el programa. Además, medir impacto significa contar con una situación contra factual y medir el antes” y “después” en los usuarios intervenidos como en los de la situación contra factual. Este proceso no es fácil y es de alto costo, por lo tanto, se debe realizar después de varios años de operación del programa
6. Se incluye una columna expresa para indicar la meta que se espera lograr en cada objetivo y esto se podrá definir una vez que se defina la duración del programa. Estas metas no fueron definidas por el consultor ya que es una decisión técnico-política que deben asumir los responsables del programa.
7. Pensando en el tipo de logro esperado, donde después de entregado el conocimiento y la práctica a los productores, viene la aplicación en sus unidades productivas en 1 o 2 ciclos productivos, el momento más adecuado de medición debería ser a partir del quinto año. Esto no significa que los servicios que entrega el programa son solo por 5 años, lo que significa es que el programa se proyecta con sus metas a 5 años y a partir del primer año de intervención se realiza el seguimiento de los indicadores y se terminan las mediciones en el 5º año. Las conclusiones que se obtengan del proceso de seguimiento y de evaluación del programa permitirá determinar, por ejemplo, desarrollar una nueva fase del programa con nuevos objetivos o división de la población objetivo a partir de nuevos objetivos, entre otras opciones.
8. Se hace propuesta de frecuencia de medición para cada indicador medido, propuesta que debe quedar claramente explicitada en la Reglas de Operación una vez que se modifique y apruebe la nueva matriz.

Cuadro 22. Propuesta de MIR final del programa

Nivel	Objetivo	Indicador				Medio de verificación	Supuestos
		Nombre	Método de cálculo	Frecuencia	Meta		
Fin	Contribuir al incremento de la producción de alimentos en las UPAFs <i>²UPAFs: unidades de producción agroalimentarias de tipo familiar</i>	Eficacia: Tasa de variación de la producción de alimentos de UPAFs del programa respecto al año base. <i>Año base= por definir</i>	((Volumen de producción del año n/Volumen de producción del año base)-1)*100	Bianual o trianual		Informe de responsable del informe de evaluación de impacto	- Las condiciones macroeconómicas se mantienen estables. -Los precios de productos e insumos se mantienen dentro de los rangos de los últimos años -Los fenómenos climáticos se desarrollan de acuerdo con el último quinquenio.
Propósito	Las personas de las UPAFs desarrollan habilidades para la producción agropecuaria	Eficacia: % de personas de UPAFs con desarrollo de habilidades para la producción agropecuaria respecto al total de UPAFs participantes del programa.	(No. de personas de las UPAFs con desarrollo de habilidades para la producción agropecuaria en año n / No. Total de personas de las UPAFs que participan en el programa en el año n) *100	Anual		Informe de responsable del informe de evaluación de impacto	Las condiciones climáticas y sociales permiten el desarrollo normal de las actividades agroalimentarias y de las actividades de asesoría y capacitación
Componente 1	Servicios de asesoría rural a las personas de las UPAFs, otorgados	Eficacia: % de personas de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural respecto a las que solicitaron	(Nº de personas integrantes de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural en el año n / Nº de personas de las UPAFs que solicitaron el servicio de asesoría rural en el año n)*100	Semestral		Base de datos de beneficiarios del programa del SIAREG indicando el apartado donde se encuentra el numerador y denominador del indicador, por año	-Los integrantes de las UPAFs aplican las capacidades desarrolladas por el programa
		Calidad: % de personas de UPAFs de municipios más alejados de los centros que recibieron asesoría rural respecto del total de personas que recibieron el servicio	(Nº de personas de UPAFs de municipios más alejados de los centros que recibieron asesoría rural en año n/ Nº total de personas que recibieron el servicio en año n) *100	Semestral		Base de datos de beneficiarios del programa del SIAREG indicando el apartado donde se encuentra el numerador y denominador del indicador, por año	-El mercado laboral ofrece profesionales idóneos y al precio que paga el programa para realizar las asesorías rurales.

Componente 2	Apoyos para que las personas de UPAFs asistan a eventos de formación y capacitación técnica y administrativa, otorgados	Eficacia: % de personas integrantes de UPAFs que asisten a eventos de formación y capacitación respecto a las personas solicitantes del servicio.	(Nº de personas integrantes UPAFs que asisten a eventos de formación y capacitación en el año n/ No. Total de personas integrantes de UPAFs que solicitaron el servicio en el año n)*100.	Trimes-tral		Base de datos de beneficiarios del programa del SIAREG indicando el apartado donde se encuentra el numerador y denominador del indicador, por año	Los integrantes de las unidades de producción familiar aplican las habilidades y/o capacidades desarrolladas por el programa
		Eficiencia: Costo promedio de administración de por usuario asistente a eventos de formación y capacitación	(Sumatoria de lo gastado en formación y capacitación en año n/ N de personas que asistieron a eventos en año n)	Semes-tral		-Memoria de cálculo al momento de planificar los eventos de capacitación, anual -Base de datos de beneficiarios del componente del SIAREG indicando los costos incurridos y el número de asistentes a los eventos, anual	-Las condiciones climáticas y sociales permiten la asistencia a los eventos programados
Componente 3	Capacitaciones para fomentar el intercambio de experiencias, la adquisición de conocimientos y las habilidades, entregadas	Eficiencia: % de personas de UPAFs capacitadas mediante el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades respecto a las personas solicitantes	(Nº de personas de las UPAFs capacitadas en año n/ Nº de personas que solicitaron capacitaciones en año n) *100.	Trimes-tral		Base de datos de beneficiarios del programa del SIAREG indicando el apartado donde se encuentra el numerador y denominador del indicador, anual	Los integrantes de las APAFs aplican las habilidades y/o capacidades adquiridas en capacitaciones -Las condiciones climáticas y sociales permiten la asistencia a las capacitaciones programadas
		Calidad: % de personas satisfechas con las capacitaciones recibidas respecto al total de personas entrevistadas	Nº de personas satisfechas con las capacitaciones recibidas en año n/ Nº total de personas entrevistadas en año n) *100	Semes-tral		Estudio de percepción de usuarios de las capacitaciones recibidas, dirigida por (indicar la institucionalidad), anual	-Las actividades del componente 1 se coordinan y articulan con las actividades de capacitación
Actividades							
C1A1:	Proceso de Recepción de solicitudes de asistencia rural a suscripción de convenios autorizados	Eficacia: % de convenios suscritos con los solicitantes autorizados respecto de los solicitantes	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes en año n/ Nº total de solicitantes en año n) *100	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de autorización y de suscripción de convenio y el Nº total de solicitantes, por año	- Existe disponibilidad de tiempo de los actores involucrados para realizar oportunamente los procesos
C1A2:	Proceso de pago la asistencia rural a finiquito de acciones convenidas	Eficiencia: Tiempo promedio entre inicio de pago de la asistencia rural y finiquito de acciones convenidas	(Sumatoria de días entre inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas en año n/ Nº de convenios suscritos	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas y el Nº de convenios suscritos, por año	-Los recursos del Estado se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido

C2A1:	Proceso de Recepción de solicitudes para asistir a eventos a suscripción de convenios autorizados	<u>Eficacia:</u> % de convenios suscritos con los solicitantes autorizados respecto de los solicitantes	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes en año n/ Nº total de solicitantes en año n) *100	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de autorización y de suscripción de convenio y el Nº total de solicitantes, por año	- Existe disponibilidad de tiempo de los actores involucrados para realizar oportunamente los procesos
C2A2:	Proceso de pago de apoyos para eventos a finiquito de acciones convenidas	<u>Eficiencia:</u> Tiempo promedio entre inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas	(Sumatoria de días entre inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas en año n/ Nº de convenios suscritos	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas y el Nº de convenios suscritos, por año	-Los recursos del Estado se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido
C3A1:	Proceso de Recepción de solicitudes de capacitación a suscripción de convenios autorizados	<u>Eficacia:</u> % de convenios suscritos con los solicitantes autorizados respecto de los solicitantes	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes en año n/ Nº total de solicitantes en año n) *100	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de autorización y de suscripción de convenio y el Nº total de solicitantes, por año	- Existe disponibilidad de tiempo de los actores involucrados para realizar oportunamente los procesos
C3A2:	Proceso de pago de capacitaciones a finiquito de acciones convenidas	<u>Eficiencia:</u> Tiempo promedio entre inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas	(Sumatoria de días entre inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas en año n/ Nº de convenios suscritos	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las fechas de inicio de pago de apoyos y finiquito de acciones convenidas y el Nº de convenios suscritos, por año	-Los recursos del Estado se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido
Actividad Transversal	Supervisión de ejecución de proyectos	<u>Eficacia:</u> % de actividades de asistencia técnica o capacitación supervisadas respecto del total de actividades con convenio suscrito	(Nº de actividades de asistencia técnica o capacitación supervisados en año n/ Nº de proyectos/ total de actividades con convenio suscrito) * 100	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las actividades supervisadas y el Nº de convenios suscritos, por año	-Las condiciones climáticas permiten la realización de las actividades de supervisión -Existen los supervisores para realizar su labor de acuerdo al tamaño de la muestra estadísticamente significativa
		<u>Calidad:</u> % de actividades de asistencia técnica o capacitación con problemas en su ejecución respecto del total de actividades supervisadas <i>(se requiere definir objetivamente con una rubrica que se entiende por problemas)</i>	(Nº de actividades de asistencia técnica o capacitación con problemas en su ejecución en año n/ Nº total de actividades supervisados en año n) * 100	Trimes-tral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las actividades de asistencia técnica o capacitación con problemas de ejecución al momento de supervisar y el Nº total de actividades supervisadas, por año	

3. Evaluación del desempeño¹²

En este apartado se encuentra la evaluación de desempeño de la MIR inicial del programa, que consiste en cuantificar los indicadores diseñados para medir los productos y objetivos del programa y analizarlos de manera crítica y fundamentada, considerando los distintos ámbitos del desempeño: eficacia, calidad, eficiencia y economía. Para esta evaluación se deben utilizar los indicadores validados o identificados como válidos por el equipo del programa y a partir de información entregada por ellos.

La evaluación de desempeño se realizó con la información disponible al momento de la redacción del documento final, por lo tanto, cualquier información entregada o procesada posterior a esa fecha no fue incluida en esta evaluación.

3.1. Evaluación de productos

De acuerdo a la información recibida del equipo del programa no se presentaron resultados de medición de los indicadores para componentes, y en reunión realizada con ellos el 25 de octubre de 2021 se señaló que normalmente no se realizan las mediciones de los indicadores de la MIR. Pero a partir de informaciones entregadas al evaluador a inicios del proceso se logró calcular algunos indicadores para los productos.

3.1.1. Eficacia

Los indicadores de eficacia que se indican en la MIR inicial no pueden ser calculados ya que solo se cuenta con el numerador del indicador. En la tabla 23 se observa que el denominador corresponde a un dato de planificación anual para lo cual se debería contar con el documento de planificación de inicios de año como verificador.

Tabla 23 indicadores de eficacia de productos del programa

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula del indicador	Valor indicador 2018		Valor indicador 2019		Valor indicador 2020		Valor indicador 2021	
C1: % de personas de las UPAFs que reciben servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de alimentos apoyadas por el programa.	(Personas integrantes de las UPAFs con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos apoyados por el programa en el año 1 / Personas integrantes de las UPAFs planeadas atender con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos en el año 1)*100	82	S/I	127	S/I	8.140	S/I	3.693	S/I
			S/I		S/I		S/I		S/I
C2: % de módulos de capacitación instalados para fomentar el intercambio de experiencias, adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan a fortalecer la producción de alimentos apoyados por el programa.	(No. de módulos de capacitación instalados en el año 1 / No. de módulos de capacitación programados en el presente año)*100. (Personas integrantes de las UPAFs con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos apoyados por el programa en el año 1 / Personas integrantes de las UPAFs planeadas atender con servicios de asesoría rural que contribuyan para la producción de sus alimentos en el año 1)*100	30	S/I	3	S/I	-	-	-	-
			S/I		S/I		-		-
C3: % de personas integrantes de UPAFs que asisten a eventos de capacitación para contribuir en la producción de alimentos apoyadas por el programa	(Nº de personas integrantes UPAFs que asisten a eventos de capacitación que contribuyan para la producción de alimentos apoyados por el programa en el año 1 / No. de personas integrantes de UPAFs planeadas a atender en asistencia a eventos de capacitación que contribuyan en la producción de alimentos en el año 1)*100.	8	S/I	3	S/I	-	-	-	-
			S/I		S/I		-		-

¹² Adaptado de D. Arenas Caruti, "Evaluación de programas públicos", serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

Con la información entregada por el programa antes de cerrar la evaluación se puede tener información sobre eficacia, midiendo el % de productos entregados respecto de los solicitados (tabla 24) y esto da cuenta de la respuesta del programa respecto a la demanda de los usuarios.

Tabla 24. Medición de eficacia a partir de la demanda de productos de los usuarios

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula indicador	2018		2019		2020		2.021	2.021
		A.entregados	Solicitudes	A.entregados	Solicitudes	A.entregados	Solicitudes	A.entregados	Solicitudes
% de apoyos entregados para Asistencia Técnica y Capacitación respecto a los solicitados	(Nº de apoyos entregados para Asistencia Técnica y Capacitación en año n/Nº de solicitudes de apoyo presentadas en año n) *100	82	898	127	2.282	-	-	-	-
		9,1		5,6		-		-	
% de usuarios que asistieron a eventos respecto de los solicitados	(Nº de usuarios que asistieron a eventos en año n/Nº de solicitudes para asistir a eventos en año n) *100	30	102	3	70	-	-	-	-
		29,4		4,3		-		-	
% de eventos organizados respecto de los solicitados	(Nº de eventos organizados en año n/Nº de solicitudes de eventos presentadas en año n) *100	8	8	3	13	-	-	-	-
		100		23,1		-		-	
% de apoyos entregados para asesoría rural respecto de los solicitados	(Nº de apoyos entregados para asesoría rural en año n/Nº de solicitudes de apoyo presentadas en año n) *100	-	-	-	-	8.140	5.625	3.693	2.475
		-		-		144,7		149,2	

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Programa

Como se observa en la tabla anterior, los servicios de asistencia técnica entregados en los años 2018 y 2019 solo alcanzan a satisfacer entre el 5,6 y 9,1% de la demanda efectiva solicitada por los usuarios. En la asistencia técnica que se empezó a entregar el 2020 es al contrario, se entregan más servicios de los solicitados.

En el caso de la asistencia a eventos entre los años 2018 y 2019, no se logró satisfacer la demanda de los solicitantes alcanzando solo a cubrir entre el 4,3 y 29,4% de las solicitudes.

Y en la organización de eventos, en el 2018 se cubre el 100% de las solicitudes, bajando a solo el 23,1% el año 2019.

Lo normal en cualquier programa es que los productos entregados sean menores a los solicitados, como siempre ocurre cuando los recursos son escasos. Lo ideal es que la oferta del programa sea superior al 60% de la demanda de productos y para eso es necesario ajustar la población objetivo, tema ya planteado anteriormente, y ajustar los requisitos de entrada con lo cual se acota y focaliza el programa en los usuarios que más necesitan el apoyo.

3.1.2. Calidad

El programa no presenta indicadores de calidad en su MIR inicial respecto a los productos que entrega, pero en la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas¹³ realiza anualmente contraloría social de los programas del Estado. En la tabla 25, se observa una evaluación de percepción de los usuarios del programa donde en general se aprecia conformidad con los bienes y servicios entregados por el programa. Se indica por ejemplo que el 62% requiere que el programa lo asesore, capacite o le brinde algún taller, el 95% de los entrevistados considera que el servicio fue entregado oportunamente y el 93% sabe donde presentar una queja sobre el servicio recibido. Se asume que esta información es realmente innominada buscando proteger la identidad del informante y que las preguntas que acompañan a la pregunta central generan la confianza necesaria para la entrega de información no sesgada.

¹³ https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/publicaciones/2021/Informe_2020_SDAYR.pdf

Tabla .25 Contraloría social del programa para el año 2020

Nombre del Programa					
Q0163 Profesionalización Agropecuaria					
Cédulas Aplicadas a Beneficiarios	Si	No	No Sé	No respondió	Total
¿Conoce el objetivo o propósito del programa?	371	2	1	2	376
¿Conoce sus derechos u obligaciones como beneficiaria o beneficiario del programa?	373	0	1	2	376
¿Conoce las características de los beneficios o apoyos que otorga el programa?	374	0	0	2	376
¿Conoce los requisitos para ser beneficiaria o beneficiario del programa?	374	0	0	2	376
¿Tuvo que pagar indebidamente para recibir su apoyo?	4	369	1	2	376
¿Los responsables del programa la/lo atendieron de forma amable y	374	0	0	2	376
¿Se le informó la fecha o fechas para la entrega del bien o servicio?	360	4	4	8	376
¿El bien o servicio fue entregado de acuerdo a la fecha programada?	348	18	3	7	376
¿El bien o servicio que recibió tiene las características que señala el programa?	350	0	21	5	376
¿Sabe dónde puede presentar una queja o denuncia para reportar alguna irregularidad en el programa?	331	26	14	5	376
¿El bien o servicio que recibe ha generado que este en una mejor situación?	371	1	1	3	376
¿Considera que el programa ha funcionado correctamente?	372	0	1	3	376
¿Considera de utilidad la información que recibió?	374	0	0	2	376
¿Requiere que el programa le asesore, capacite o le brinde algún taller?	232	97	0	47	376

3.1.3. Eficiencia

Tal como ocurre con calidad la MIR inicial no cuenta con indicadores de eficiencia, pero a partir de información entregada por el programa es posible determinar el monto por usuario o beneficiario, como se observa en la tabla 26.

Tabla 26. Evolución del monto por usuario del programa

	2018	2019	2020	2021	tasa de variación 2018-2021	Tasa de variación 2020-2021
Usuarios del programa	120	133	8.140	3.693	2.978	- 55
Monto de apoyo a los usuarios	17.815.731	18.786.065	16.048.160	4.460.714	- 75	- 72
Monto promedio de apoyo por usuario (MX\$)	148.464	141.249	1.972	1.208	- 99	- 39

Durante el período 2018 – 2021 los usuarios aumentaron en un 2.978 % lo que aparece como un aumento desmedido, pero es probable esta situación, ya que antes del 2020 explícitamente se habla de atención de personas físicas y personas morales y dentro de estas últimas se pueden incluir muchas personas físicas. Por esta razón se obtuvo la tasa de variación para los años 2020 y 2021 que es el programa que hoy está operando y allí se encuentra que existe una disminución de usuarios de un 55% que es posible considerando los impactos económicos que ha generado la pandemia en la acción del Estado. Respecto a la evolución de los montos por usuarios se observa una disminución del 99% en el periodo 2018-2021 y de 39% entre 2020 y 2021.

El monto promedio por usuario de los dos últimos años es de MX\$1.590. Esta cifra no tiene relación con los costos – por ejemplo - de la asistencia técnica en América Latina que de acuerdo a Estudio de FAO (tabla 27) en promedio el costo es de USD 471 que equivale a MX\$ 9.818 por año de entrega de servicio que, comparada con el costo promedio de los dos últimos años **hace imposible entregar un servicio de calidad y con la intensidad y**

periodicidad que se requiere para generar procesos de formación que desemboquen en el dominio de habilidades técnicas y administrativas.

Tabla 27. Costo de Asistencia Técnica por productor en América Latina

País	costos		Promedio
Argentina	607	1.250	929
Bolivia	S/I		
Chile	547,4	1.365,3	956
Colombia	194		97
Costa Rica	1.047		524
Ecuador	677,8		339
El Salvador	120	412	266
Guatemala	281,4		141
Honduras	80	388	234
Nicaragua	110	180	145
Panamá	S/I		
Paraguay	145	290	218
Perú	544		272
Rep. Dominicana	S/I		
Uruguay	660	2.400	1.530
Promedio países	USD		471
	MX\$		9.818

Fuente: <https://www.fao.org/3/l3788s/l3788s.pdf>

El análisis anterior está sustentado en las cifras facilitadas por el programa por lo tanto se asume que las conclusiones que se puedan obtener tienen validez y verificación suficiente.

3.1.4. Economía

La MIR de inicio tampoco tiene indicadores que midan el desempeño económico, pero con la información de las actas de cierre anual del programa es posible ver la evolución de la ejecución presupuestaria (tabla 28) en el período de evaluación. De la tabla se puede destacar que la tasa de variación indica que ha disminuido el presupuesto asignado y modificado en un 86,5% y el presupuesto ejecutado en un 81,7%. Por otra parte, el % de ejecución del presupuesto se mantiene entre el 89,2 y el 99,4, siendo lo aconsejable mantener la ejecución siempre sobre el 95%. Por lo tanto, existe un margen de mejoramiento que permitiría beneficiar a más productores del programa.

Tabla N°28: Evolución del presupuesto del Programa

Recursos anuales Actualizado (en miles de \$ de 2021)

presupuesto programa	Programa anterior			Programa actual		Tasa de variación 2017 - 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
Presupuesto asignado	37.160.127	25.574.023	21.213.550	21.661.515	5.000.000	- 86,5
Presupuesto modificado	24.470.620	25.898.446	25.055.059	19.728.602	(9)	
Presupuesto ejecutado	24.319.914	23.714.491	24.755.375	18.431.969	4.460.714	- 81,7
% de ejecución de recursos respecto a la asignación final	99,4	91,6	98,8	93,4	89,2	

Fuente: Acta de cierre del Programa Qo163 Profesionalización agropecuaria 2019 y 2020 y Reglas de Operación 2021. Informes de seguimiento de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de programa el 2017 y 2018

(9) En este caso se tomo para el cálculo la cifra de presupuesto asignado

3.2. Evaluación de resultados (Objetivos)

En el programa **no se han realizado evaluaciones de impacto** que den cuenta de los resultados de fin – incrementar la producción de alimentos y de propósito- desarrollar habilidades y capacidades en los productores – luego no es posible entregar opinión fundamentada sobre los avances de estos objetivos.

Se revisaron otras evaluaciones realizadas con otras dependencias del Estado de Guanajuato y también de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural y ninguna ha abordado los objetivos actuales de la MIR. Existe una evaluación que aborda estos objetivos, pero en el año 2019 eran otros los objetivos que median.

Respecto a la **línea base y metas** como se ha indicado anteriormente, el programa no las tiene definidas, lo que se relaciona con que el programa no ha definido la duración del programa, momento de inicio y de término.

4. Conclusiones

4.1. Evaluación del desempeño a nivel de productos

- Durante los últimos años ha existido discontinuidad de componentes y según la MIR inicial existen 3 pero en la práctica solo opera uno. La percepción sentida en el discurso del equipo es que solo existe un componente, lo que hace imposible lograr el propósito del programa.
- En la actualidad el único componente en operación los apoyos entregados son mayores a los solicitados por los usuarios. Y por otra parte existen dos componentes que no operan.
- El monto promedio por usuarios ha disminuido en un 99% entre 2018 y 2021 y en un 39% entre el año 2020 y 2021.
- El valor de los productos que entrega el programa no se sustenta respecto de los costos promedios de programas similares en América Latina. Así, el promedio de costo de un servicio de Asistencia técnica por usuario en América latina es de MX\$9.818 (USD471) v/s el costo de este programa que alcanza en promedio a los MX\$ 1.590. Esto es urgente que se revise porque esta fuera de toda racionalidad económica y del mercado de la capacitación e innovación.
- La ejecución presupuestaria se mantiene entre el 89,2 y el 99,4, siendo lo aconsejable siempre mantener la ejecución sobre el 95%. Luego, existe un margen de mejoramiento de la ejecución

4.2. Evaluación del desempeño a nivel de resultados

- No es posible dar una opinión fundamentada sobre propósito y fin porque no se cuenta con información sobre sus indicadores y tampoco existe alguna evaluación de impacto que se haya realizado para el período de la evaluación
- Se revisaron otros tipos de evaluaciones realizadas por otras instituciones, pero en ninguna aborda evaluación de fin y propósito y en la que sí lo aborda los objetivos para el año de medición son distintos a los de la actual MIR.

4.3. Evaluación global del desempeño

Se incorporan otras conclusiones en torno a la justificación y diseño del programa, la focalización y la cobertura de población.

- La matriz de marco lógico se percibe como un requisito que debe cumplirse y no como un instrumento que ayuda a definir mejor los objetivos del programa, que permite hacer seguimiento y reflexión sobre las mejoras continuas a los procesos de trabajo y facilita los procesos de evaluación del programa. Esto se evidencia cuando no se realizan las mediciones de los objetivos, cuando no se define la línea base y las metas para cada objetivo, cuando no se definen los tiempos de inicio y fin del programa y cuando todo se planifica y se tiene como referente a las Reglas de Operación. Estas en la realidad legal y operativa no son mas que un mecanismo que ordena la intervención del año a partir de un plan estratégico que la institución debe tener y que se llama matriz de marco lógico.
- Es necesario re-definir la población objetivo ya que esta refleja – de acuerdo a las definiciones internacionales y de la SHCP de México - la población que el programa ha decidido atender. En el período de evaluación se atiende entre el 3,4 y el 13,8% de la población objetivo, por lo tanto, es prioritario realizar esta redefinición de población objetivo de acuerdo con los recursos y capacidades del Estado de Guanajuato. Además, hay que contar con una metodología para que en la práctica se seleccione adecuadamente los usuarios, evitando la concentración que hoy se produce en un grupo de municipios.
- Respecto a la lógica vertical, es necesario definir las actividades para cada componente, tal cual como se presenta en la MIR propuesta. Además, es necesario que los componentes actualmente no operativos entren en operación el año 2022, aunque eso signifique atender menor personas que reciben asistencia rural.
- Es necesario y urgente realizar un estudio de costos de cuanto valen los servicios que el programa entrega. Claramente la asistencia técnica esta subvalorada al comparar con gran parte de los países de América Latina.
- Es necesario tener un sistema de seguimiento muy preciso y con niveles importantes de automatización que obligue a mantener la medición al día.

5. Recomendaciones

- **Diseño:** Es recomendable asumir la nueva MIR que se propone o alguna similar pero que tenga la racionalidad que demanda la metodología de marco lógico. O sea, si se piensa que este programa continúa con un solo componente, no hay lógica que permita señalar que de esa forma se logrará el propósito del programa.
- **Diseño:** Junto a lo anterior es necesario definir definitivamente un “documento matriz” del programa que sea el que oriente la operación del programa y a partir de él se definan los contenidos de las reglas de operación anual. Aquí deben quedar estipulado los años de duración del programa y deben contener la memoria de cálculo de los reales costos del programa, lo que se deben adecuar a la complejidad de la labor y a los precios de mercado.
- **Población objetivo:** Definir la población objetivo usando elementos discriminadores como los que usaron actualmente, pero buscando acotar más la población a las capacidades y posibilidades económicas reales del Estado de Guanajuato.
- **Línea base:** Es necesario que, una vez asumida la nueva MIR, durante el primer año actualizar la línea base mediante una primera medición de los indicadores de la matriz; esa será la línea base con la que se podrán comparar en el proceso de seguimiento, si es que corresponde, ya que también se pueden comparar con la meta propuesta.

- **Metas:** Definir las metas para cada uno de los objetivos de la MIR. Esta no es una decisión fácil, pero es necesaria y deben hacerla los directivos públicos ya que es una decisión que contempla aspectos técnicos y de política pública que son relevantes para la institucionalidad.
- **Indicadores:** Es necesario reiterar algo que ya está en la propuesta de MIR, que es el uso de todas las dimensiones del desempeño para medir los objetivos a lograr: eficacia, eficiencia economía o calidad.
- **Supervisión:** Este programa no tiene una supervisión activa de las actividades que se realizan cotidianamente que aseguren que los usuarios finalmente logren lo que se espera del programa. La obligación del Estado es asegurarse que se logre la solución prevista y no solo la entrega de los recursos. Que se cumpla con los aportes de las partes involucradas para que el producto sea de la calidad esperada.
- **Control social:** En la actualidad el Control Social del programa lo realiza la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas. Sería recomendable articular esa actividad con directivos de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural buscando focalizar mejor las preguntas cualitativas que se hacen a los usuarios del programa y focalizando mejor la segmentación de la muestra.

3. Bibliografía

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021. Arenas, D., "Evaluación de programas públicos", serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago de Chile.
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2013) Ley de Desarrollo social y humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato, artículo 16bis. Diario oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, n° 91, tercera parte, 7 de junio de 2013
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2016). Reglas de Operación del Programa del año 2017. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2016
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2017). Reglas de Operación del Programa del año 2018. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2016
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2018). Reglas de Operación del Programa del año 2019. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2016
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2019) Reglas de Operación del Programa del año 2020. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2020.
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2020). Reglas de Operación del Programa del año 2021. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2016
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2013) Ley de Desarrollo social y humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato, artículo 16bis. Publicado en Diario oficial del, n° 91, tercera parte, de fecha 7 de junio de 2013.
- SAGARPA (2017) Programa de Concurrencia con las entidades Federativas: Compendio indicadores para el Estado de Guanajuato 2014- 2017
- SAGARPA (2012) Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2019) Guanajuato Infografía Agroalimentaria
- Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Guanajuato (abril 2021) Diagnóstico particular del Programa presupuestario Fortalecimiento de las Unidades de Producción Familiar.

- Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Guanajuato. Informes de seguimiento del programa el 2017 y 2018.
- Secretaria de Desarrollo Agroalimentario y Rural Acta de cierre del Programa Qo163 Profesionalización agropecuaria 2019 y 2020
- Secretaria de Desarrollo social de México: Catálogo de localidades de Guanajuato. En: microrregiones.gob.mx
- Secretaria de transparencia y Rendición de Cuentas de Guanajuato Contraloría social de programas sociales. https://sdayr.guanajuato.gob.mx/contenido/adjuntos/publicaciones/2021/Informe_2020_SDAYR.pdf
- FAO. 2014. Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. <https://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>

4. Listado de entrevistas realizadas

Fecha de la entrevista	Nombres de los Participantes	Entidad o Dependencia	Temática de la entrevista
24 agosto 2021	Jorge de la Fuente Alfonso Hernández Dante Arenas Israel Elías Muñiz Díaz Juan José de la Rosa Rubicelia Tellez Oros Jorge Antonio Barrio Vega	ILPES/CEPAL ILPES/CEPAL ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr Sdayr Iplaneg	Explicación sobre la metodología de evaluación. Generalidades del programa, su justificación, explicaciones sobre población potencial y población objetivo. Cambios sufridos por MIR. Se definió las personas enlaces para solicitudes de información ya sea para entrevistas o consultas escritas
16 de septiembre	Jorge de la Fuente Israel Elías Muñiz Díaz Rubicelia Tellez Oros	ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr	Consultas escritas por correo electrónica sobre: -Presupuestos y metas - población objetivo y población potencial -cambios en las reglas de operación y pandemia
21 de septiembre	Jorge de la Fuente Israel Elías Muñiz Díaz Rubicelia Tellez Oros	ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr	Consultas escritas por correo electrónica sobre: Como se entrega la asistencia técnica y capacitación
24 de septiembre	Jorge de la Fuente Israel Elías Muñiz Díaz Rubicelia Tellez Oros	ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr	Consultas escritas por correo electrónica sobre: Metodología de asistencia técnica; individual grupal o ambas.

<p>11 de noviembre de 2021</p>	<p>Jorge Alfonso De La Fuente Alfonso Hernández Teresa Yazmín Mendoza José Gutiérrez González Israel Elías Muñiz Díaz Eduardo Jesús Reyes Luis Gerardo González</p>	<p>ILPES/CEPAL ILPES/CEPAL SDAyR SDAyR SDAyR SDAyR Iplaneg</p>	<p><i>Reunión virtual</i> .Explicación de los hallazgos principales. Presupuestos, reglas de operación y generalidades. Hace falta de planeación a largo plazo en nuestros programas. Estamos sufriendo cambios estructurales al interior de la dependencia, de ahí surgen situaciones que nos han llevado a modificar la directriz. Se hace un resumen de los aspectos que se consideran observables de los programas: población objetivo, metas, separación del apartado político del técnico. La posibilidad de recibir apoyos se abre a la mayor parte de la población que la solicita. Se está trabajando en la reestructura del programa para poder acotar la población objetivo. Con los datos que se entreguen y en coordinación con el Ilpes, se definirá si es posible integrar la información más actual.</p>
--------------------------------	---	--	--