

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 MI GANADO PRODUCTIVO – S021/Q0161

INFORME FINAL

SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROALIMENTARIO Y RURAL DEL ESTADO
DE GUANAJUATO
Dirección General de Ganadería

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>	3
1.2.3.	<i>Caracterización y cuantificación de la población objetivo</i>	6
1.2.4.	<i>Agentes participantes en el programa</i>	8
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>	11
1.3.	Matriz de indicadores	15
2.	Aspectos a evaluar del Desempeño	20
2.1.	Niveles de producción	20
2.2.	Focalización y selección	26
2.3.	Validación del diseño de objetivos (Fin y Propósito)	27
2.4.	Validación del diseño de productos (Componentes y actividades)	28
2.5.	Validación del diseño de indicadores	29
2.5.1.	<i>Factor relevante</i>	29
2.5.2.	<i>Medios de verificación</i>	32
2.5.	Validación MIR final	36
3.	Evaluación del desempeño	44
3.1.	Evaluación de productos	44
3.1.1.	<i>Eficacia</i>	44
3.1.2.	<i>Calidad</i>	45
3.1.3.	<i>Eficiencia</i>	46
3.1.4.	<i>Economía</i>	46
3.2.	Evaluación de resultados (Objetivos)	46
4.	Conclusiones	47
4.1.	Evaluación del desempeño a nivel de productos	47
4.2.	Evaluación del desempeño a nivel de resultados	48
4.3.	Evaluación global del desempeño	48
5.	Recomendaciones	49
6.	Bibliografía	49
7.	Listado de entrevistas realizadas	50

1. Descripción general del programa

1.1. Información general del programa

Tabla 1. Información del programa

Nombre del programa:	Mi Ganado Productivo
Entidad responsable:	Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural Dirección General de Ganadería
Año de inicio del programa:	Antes de 2016
Fuente (s) de financiamiento:	Estatal
Presupuesto anual (\$ 2021 MXN):	43.000.000

1.2. Descripción general del programa

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

De acuerdo con las Reglas de Operación del Programa, la estrategia planteada por el Estado de Guanajuato al año 2040 es la construcción de una economía diversificada, basada tanto en el aprovechamiento sostenible de la riqueza natural del territorio como en la creciente incorporación de conocimiento mediante el desarrollo de capital humano y el uso de nuevas tecnologías. Para ello se busca consolidar los motores económicos actuales como la producción primaria, la diversificación económica con énfasis en lo tecnológico - industrial y aprovechar los encadenamientos productivos y la agregación de valor a la producción.

En este contexto, se le plantean retos y desafíos al sector agropecuario como son el incremento de la productividad, la adecuación al cambio climático, la consolidación de los mercados agroalimentarios y la competitividad de los rubros que produce el Estado. El Plan Estatal de Desarrollo de Guanajuato en su línea estrategia 2.4 denominada Sector Agroalimentario, plantea como objetivo “consolidar el sector agroalimentario productivo que garantice la seguridad alimentaria del Estado”.

Asimismo, el Programa de Gobierno 2018-2024 de Guanajuato, en el objetivo 4.2 Actividad Agropecuaria señala lo relevante que es consolidar la ruralidad a través del aumento de la producción primaria para consumo humano y animal mediante procesos de transformación de materias primas en productos semielaborados o elaborados.

De acuerdo con estos antecedentes, el programa “Mi Ganado Productivo” puede ser un aporte relevante a las estrategias antes señaladas y, por lo tanto, se justifican las inversiones de parte del Estado de Guanajuato.

1.2.2. Problema /necesidad /oportunidad que aborda el programa

De acuerdo con el diagnóstico realizado por la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural¹, en el Estado existen 441.882 predios donde se desarrollan diferentes actividades agropecuarias, distribuidos en 2.879.732 ha. De estos predios el 71,6% son de tenencia ejidal y 26,6 propiedad privada. En este contexto, la actividad pecuaria – que se desarrolla en el 42% de la superficie estatal- generó en 2018 el 43,82% del valor de la producción primaria, con una producción de 390.581 ton de carne, 893.830.000 lts. de leche y 79.669 ton de otros productos de origen animal. Las principales especies en cuanto al valor de la producción son carne de ave con el 30,2%, carne de porcino con un 22,4%, carne bovina con un 15,9% y leche bovina con el 22,2%.

¹ Diagnóstico particular programa presupuestario So21 Fomento actividades agroalimentarias de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Guanajuato. Abril 2021.

El sector agropecuario de Guanajuato tiene un crecimiento promedio de los últimos 6 años de 3,6%, muy superior a la media nacional. Sin embargo, el sector enfrenta grandes desafíos ya que existen grandes diferencias económicas, técnicas y sociales entre las Unidades de Producción, especialmente entre las unidades de autoconsumo o subsistencia y las que se articulan con las cadenas de comercialización local, regional o nacional. El aporte al PIB estatal, en el período 2003- 2016, del sector agroindustrial es relevante y su contribución se ha mantenido relativamente estable con un promedio de 6,2%. Esto no ha sido igual con el sector primario que tiene un comportamiento decreciente pasando de 3,8% a 3,4% lo que significa una disminución de 11,3%.

En el Diagnóstico del Sector Rural de México, publicado el 2012², se señala que el 53% de las Unidades de Producción pecuarias tienen rentabilidades negativas, con pérdidas promedio de un 30,9% producto de los altos costos de producción y los bajos precios de los productos pecuarios. En estos casos negativos solo se recuperan 29 centavos por peso invertido. En el resto de las unidades de producción pecuaria la productividad es positiva con un valor promedio de 1,35 presentándose los mejores resultados en la apicultura y en bovinos de carne, resultados que se ven influidos por el valor de los activos como animales, maquinaria y equipos.

Las principales causas de esta situación son las siguientes (ver figura N°1):

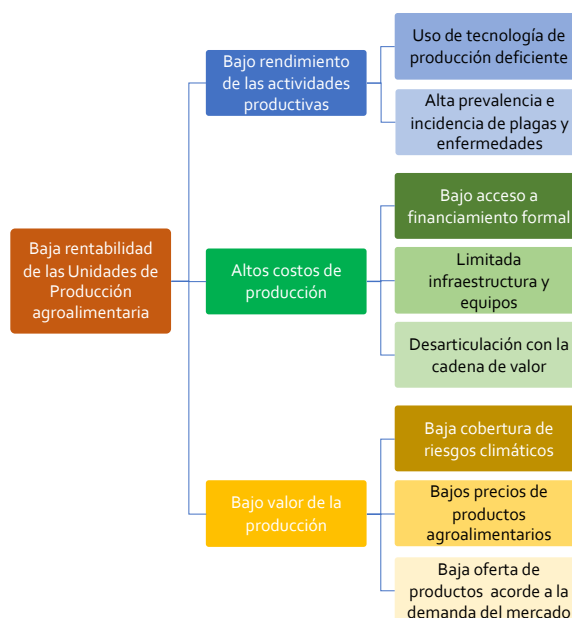
i. **Bajos rendimientos de las actividades productivas:**

Esto se debe a:

a) el uso de tecnología de producción deficiente entre los cuales se encuentra el i) bajo uso de material genético certificado (35% maneja ganado criollo y 56% ganado mejorado, bajo nivel de certificación de ganado); ii) falta de Reconversión productiva para lo cual se requiere contar con productores con escolaridad mínima cosa que en Guanajuato eso no ocurre. Solo el 57,7% de las Unidades de producción tienen productores con escolaridad y de estas el 78,7% cuenta con educación primaria, el 12,9% secundaria, el 3,2% preparatoria y 3,8% alcanzaron otro nivel de estudios. El explorar nuevas especies forrajeras es clave para la reconversión y esto ha sido lento y de poca aceptación por los productores. Por otra parte, existe una iii) deficiente vinculación con los diferentes actores de la actividad productiva, lo que puede explicarse por el bajo nivel de organización que tienen lo que impide la vinculación con instituciones de investigación y con los actores de las cadenas productivas. Y finalmente se explica por la iv) limitada e insuficiente asistencia técnica y capacitación. En 2016 solo el 25% de los productores recibió este tipo de servicios, de las cuales el 15% fue entregada por el gobierno y el 3% pago en forma independiente por el servicio. Muchos usan las recomendaciones entregadas por los proveedores de insumos agropecuarios.

b) Alta prevalencia e incidencia de plagas y enfermedades: Es inherente al sector la existencia de plagas y enfermedades que merman la producción, pero en el escenario actual de gran movilidad de productos y subproductos a nivel nacional e internacional existe un mayor peligro de aparición de nuevas plagas y enfermedades. Asimismo, las consecuencias del cambio climático pueden posibilitar el cambio de hábitos de especies o el aumento de sus poblaciones aumentando el riesgo de nuevas plagas y enfermedades.

Figura N°1: Análisis de causas



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

ii. **Altos costos de producción:** De acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria de 2017, el 75,6% de las Unidades de producción indican que su principal problema para desarrollar las actividades agropecuarias es el alto costo de los insumos y servicios. Existen 3 causas que pueden explicar estos altos costos de producción:

a) Bajo acceso a financiamiento formal: Solo el 14,6% de las unidades de producción accedieron a un crédito y el 98% de estos lo solicitó para asumir costos de operación de corto plazo. En otros casos los productores recurren a créditos informales de prestamistas o de proveedores. El 85% que no pide crédito lo hace por las altas tasas de interés.

b) Limitada infraestructura y equipo: contar con maquinaria y equipos aumenta la seguridad de la producción al permitir realizar las actividades en su tiempo y disminuir los efectos climáticos sobre la producción. En Guanajuato³ del total de unidades de producción que cuentan con agua de riego el 48,8% utilizan pozos profundos las que normalmente terminan tecnificando el riego con sistemas de aspersión o goteo, el 34,3% riego por gravedad, usando canales revestidos o tuberías. Por otra parte, el 58,3% de la Unidades de Producción utilizan tracción mecánica y el 26,1% lo hace con tracción animal.

c) Desarticulación con la cadena de valor: En Guanajuato⁴ por ley la actividad ganadera debe estar registrada en una asociación ganadera local y estas a su vez se consolidan en uniones regionales. Existen una unión ganadera de porcicultores y al menos 52 asociaciones ganaderas locales y 38 de porcicultores, dos especializadas y 14 de apicultores. Estas organizaciones son útiles para acceder a trámites administrativos o comerciales y para acciones sanitarias, pero no han logrado desarrollar acciones estratégicas para el desarrollo del sector. También existen organizaciones gremiales ligadas a instituciones políticas que agrupan a productores con el objeto de acceder a apoyos gubernamentales, lo que desnaturaliza la acción a partir de los intereses de los productores.

iii. **Bajo valor de la producción:** Existen 3 aspectos que pueden explicar esta situación:

a) Baja cobertura de riesgos climatológicos: El sector agropecuario se ve afectado en su estacionalidad y vulnerabilidad ante eventos climáticos y sanitarios que han sido exacerbados con los efectos del cambio climático. Esto incrementa la dificultad de usar en forma óptima uso de los suelos y el agua para la producción agropecuaria. Así, en el sector pecuario ante la presencia de una sequía, se afecta la cobertura vegetal de los agostaderos y por ende la alimentación de del ganado por lo tanto es fundamental tener cobertura de seguros ante riesgos de tipo catastrófico. De acuerdo con el censo agropecuario del 2007 solo el 0,8% contrató un seguro agropecuario y en la encuesta nacional agropecuaria del 2017 indica que se aseguraron un 5% de los productores del país. Aquí hay un desafío a enfrentar en el corto y mediano plazo.

b) Bajos precios de los productos agroalimentarios: Existe una tendencia en los últimos años al aumento de los precios en los productos agropecuarios y por ende en los alimentos. El Fondo Monetario Internacional⁵ señala que entre los años 2007 y 2013 el precio de los alimentos creció a una tasa promedio de 5,3%, tasa superior al promedio anual de 1,2% observado entre 1991 y 2006. En la economía mexicana también se ha manifestado este fenómeno; así la variación del índice de precios de los productos agropecuarios fue de un 7,4% entre los años 2012 y 2014. Frente a esta tendencia es necesario dar cierta certidumbre en la comercialización de los productos, utilizando coberturas a precios a futuro y agricultura por el contrato. En la producción pecuaria la cobertura de precio es una acción incipiente en el Estado, donde se empieza a incursionar en algunos productos como la carne de cerdo, pero todavía no es significativo respecto al volumen de producción estatal.

³ Informe Censal 2007 del INEGI.

⁴ Censo agropecuario 2007. INEGI.

⁵ Diagnóstico particular programa presupuestario So21 Fomento actividades agroalimentarias de la Secretaría de Desarrollo agroalimentario y Rural de Guanajuato. Abril 2021

c) Bajo oferta de productos acorde a la demanda del mercado: En la actualidad los mercados internacionales están exigiendo que los productos sean producidos bajo condiciones laborales humanamente aceptables, que sean sanos e inocuos y que el proceso productivo no afecte el ambiente. En Guanajuato se han presentado alertas respecto a los condiciones antes señaladas y por lo tanto, se requiere realizar acciones preventivas que den prestigio comercial y no esperar situaciones de conflicto para realizar medidas correctivas.

Los antecedentes antes señalados indican que existe un claro problema de rentabilidad y competitividad de la actividad agrícola y pecuaria, lo que se ratifica a partir del análisis que muestra el Compendio de Indicadores de los programas de concurrencia entre los años 2014 y 2017⁶, como se observa en la siguiente tabla:

Cuadro 1: Rentabilidad y productividad de la actividad agropecuaria en Guanajuato

Indicadores	2014	2015	2016	2017	Promedio
Rentabilidad ⁷ del subsector pecuario	19,7	9,6	18,8	21,8	16,28
Rentabilidad del sector agropecuario	37,6	19,3	30,9	31,8	29,34
Productividad media ⁸ de los factores del subsector pecuario	0,58	0,74	0,40	0,34	0,57
Productividad media del sector agropecuario	0,74	0,80	0,64	0,67	0,73

Fuente: Compendio de Indicadores programas en Concurrencia para el Estado de Guanajuato 2014- 2017

En el cuadro se puede observar que tanto la rentabilidad como la productividad pecuaria presenta valor menores a los obtenidos a nivel del sector agropecuario. Además, se observa una progresiva disminución de productividad del subsector pecuario.

1.2.3. Caracterización y cuantificación de la población objetivo

Antes de analizar los antecedentes sobre la población objetivo es necesario definir los términos que se utilizan al definir 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.

⁶ Compendio de Indicadores programas en Concurrencia para el Estado de Guanajuato 2014- 2017

⁷ Rentabilidad, porcentaje de utilidad monetaria de la actividad realizada y considerando los costos efectivamente erogados

⁸ La productividad media de los factores corresponde al valor del producto obtenido por cada unidad monetaria invertida en los factores de la producción, expresada en pesos.

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

Ahora, el análisis realizado cuenta de dos momentos en el período de evaluación. Un primer momento en que se uso la información que fue enviada por el programa al evaluador a partir del cual se hizo el análisis. El segundo momento es después de presentado el primer informe donde los responsables del programa indican que la población objetivo se define a partir de un registro de ganaderos del Estado. Ambos análisis se muestran a continuación.

De acuerdo con lo antecedentes entregados por el programa, se define correctamente a la población de referencia a todas las unidades de producción rural que de acuerdo al censo agropecuario de 2007 corresponde a 211.159 unidades de producción.

Asimismo, se define como población potencial a las 152.965 unidades de producción que realizan actividad agropecuaria, de pesca y forestal. En esta definición existe un error conceptual ya que efectivamente – y de acuerdo a lo ya señalado – estas unidades de producción presentan un problema de rentabilidad y productividad creciente que debe ser atendida, pero este es un programa pecuario y por lo tanto, solo debe atender a los productores que realizan a la vez actividad agrícola y pecuaria o solo pecuaria, cifra de población que es substancialmente menor a la población potencial señalada.

La población objetivo De acuerdo con las Reglas de Operación la población objetivo del programa corresponden a 59.491 Unidades de producción agroalimentaria con actividad pecuaria en el Estado de Guanajuato, ya sean personas físicas o morales, grupos de personas dedicadas a la actividad pecuaria, instituciones de investigación, municipios, organismos que fomenten la ganadería y unidades pecuarias que transformen y den valor. La cifra de unidades de producción agroalimentaria no se sabe de dónde se originó, no se indica la metodología con la cual se calculó, porque si se hace la sumatoria de las Unidades de producción agroalimentaria de los estratos de productores E3, E4 y E5 – que es población a cubrir por el programa⁹ - suman 86.799. A partir de las definiciones de estratificación se puede señalar que es consistente la elección de los estratos E3 al E5 para ser participantes de este programa. Ahora, el cálculo de la población objetivo arrastra el mismo error de la población potencial al sumar unidades productivas que tiene actividad agrícola, forestal o pesquera.

En la siguiente tabla se puede observar un cálculo de población objetivo que puede ser un aporte al programa para acotar su población objetivo. En la 5ª columna del cuadro, se observa un cálculo de Unidades de producción con actividad agrícola y pecuaria y solo pecuaria obtenida a partir de supuestos¹⁰ sustentados en el Diagnóstico del del Sector Rural y Pesquero de México (SAGARPA, 2012). Este cálculo arroja un total de 50.534 Unidades productivas con actividad pecuaria o agrícola y pecuaria que correspondería a la población potencial que presenta un problema o necesidad que justifica la existencia del programa.

La población objetivo se calculó sumando las unidades productivas con actividad pecuaria o agrícola-pecuaria de los estratos E3 a E5, que suman 35.296 Unidades productivas. Esta población objetivo que se le propone al programa es mas realista y posible de abordar con los recursos disponibles para el programa.

Como se puede observar tanto en el cálculo realizado por el programa como por esta evaluación no se consideró las zonas de atención prioritarias criterio que si se usará en los mecanismos de focalización del programa

⁹Diagnóstico particular So21 Programa presupuestario Fomento a las Actividades agroalimentarias. Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y rural. Abril de 2021.

¹⁰ Se utilizó la proporción de estratos de nivel nacional para ajustar por estrato la cantidad de Unidades de producción que realizan actividad pecuaria o agrícola y pecuaria a la vez. Como no está indicada esa proporción en el Diagnóstico del Sector, para el estrato E3 se uso el promedio de los estratos E2 y E4.

Cuadro 2: Población objetivo del programa y relación con estratificación de productores

Estrato de productores	Unidades de producción rural (UPR)	UPR con actividad agroalimentaria	UPR comprometidas a atender	UPR con actividad agrícola y pecuaria y solo pecuaria	UPR comprometidas a atender
E1	36.865	15.734	autoconsumo	autoconsumo	autoconsumo
E2	95.408	49.825	-	15.047	-
E3	26.580	22.256	22.256	8.235	8.235
E4	29.968	32.747	32.747	14.343	14.343
E5	21.402	31.796	31.796	12.718	12.718
E6	936	607	-	191	-
Total	211.159	152.965	86.799	50.534	35.296
Para el programa	Pobl referencia	Pobl potencial	pobl objetivo		
Para el evaluador	Pobl referencia			Pobl potencial	pobl objetivo

A partir de la información entregada en reunión con el equipo del programa¹¹ se indicó que la cifra de población objetivo – 59.491 Unidades de Producción) no se obtuvo de la estratificación de productores sino del Registro de ganaderos del Estado, el cual puede ser equivalente a un censo, por lo tanto, es una cifra confiable y puede considerarse válida para este efecto. Pero esta cifra no resuelve el problema conceptual ya que, como se analiza mas adelante, con los actuales recursos económicos y humanos no es posible llegar a atender a esa población. Para efectos de esta evaluación se usará como población objetivo a las 59.491 Unidades de producción.

1.2.4. Agentes participantes en el programa¹²

Existen distintos actores públicos y privados que participan en la operación del programa, cuyas funciones se definen continuación:

Comité del Programa: Este tiene como función autorizar los apoyos que se otorguen y las inversiones conforme a lo señalado en las reglas de operación y esta constituido por los titulares de i) la Secretaría de Desarrollo agroalimentario y rural, ii) La subsecretaría para el Desarrollo y Competitividad agroalimentaria, iii) la Dirección General de Ganadería, iv) la Dirección General de Finanzas y Administración, v) la Dirección Jurídica y vi) la Dirección general de Planeación y Sistemas

Dirección General de Ganadería: Es la unidad administrativa responsable de la operación del programa y esta facultada para interpretar las disposiciones de las Reglas de operación y resolver situaciones no previstas en las mismas.

Agentes de Cambio: Estos son responsables de entregar los servicios de asistencia técnica y capacitación en el componente que entra estos servicios. El apoyo del programa consiste en autorizar los recursos necesarios para que los beneficiarios puedan contratar los servicios de estos Agentes de Cambio. Las personas que postulan a ser Agentes de Cambio deben acreditar un conjunto de requisitos que aseguren contar con estudios profesionales y con la experiencia necesaria en procesos productivos, de transformación y comercialización en el ámbito agroalimentario y rural. La función de estos actores es desarrollar un programa de trabajo, generar informes de avance, realizar diagnóstico de la Unidad de Producción, convocar y brindar la capacitación y/o asistencia técnica o administrativa, validada por la Institución de Seguimiento.

¹¹ Reunión desarrollada por zoom el día 25 de octubre de 2021

¹² Las funciones de los Agentes participantes se tomaron de las Reglas de Operación del Programa del año 2021, publicado en el Diario Oficial del Estado de Guanajuato el 31 de Diciembre de 2020.

Instituciones de Seguimiento: Estas instituciones son responsables de brindar soporte tecnológico y metodológico, supervisar y evaluar los servicios que prestan los agentes de Cambio a fin de que cumplan con los resultados propuestos. Estas instituciones pueden ser Instituciones de Investigación, de Educación o Especializadas en el sector agroalimentario y rural las que son seleccionadas mediante la convocatoria que realiza la Dirección General de Ganadería, la que analiza y evalúa el perfil de los postulantes y luego es el Comité del Programa el que selecciona y autoriza a las instituciones de seguimiento. Sus funciones son i) proporcionar herramientas metodológicas para el seguimiento de los Agentes de Cambio, ii) detectar necesidades de capacitación de los Agentes de Cambio, iii) Capacitarlos en metodología de transferencia tecnológica, iv) dar soporte tecnológico a los Agentes, v) visitar aleatoriamente unidades de producción beneficiarias del programa, vi) diseñar y validar programa de trabajo y vii) evaluar el desempeño de cada agente de cambio.

Proveedores de insumos, tecnología, equipamiento e infraestructura: Varios de los componentes del programa financian estos bienes y servicios, los que son abastecidos desde proveedores del sector privado. Este actor no aparece mencionado en las reglas de operación en su función y relación con el sector público y con los productores. Esto es relevante ya que son ellos los que determinan los precios de las prestaciones y como cualquier actor privado puede tener buenas o malas prácticas en la política de determinación de precios.

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

En la definición de población objetivo en el programa se utilizan dos mecanismos de focalización: la estratificación de las Unidades Económicas Rurales y las Zonas de atención prioritarias

- **Estratificación de Unidades Económicas Rurales:** Esta tipología se definió a partir del Estudio de Línea Base de los usuarios de SAGARPA en el año 2008 cuya descripción se encuentra en el diagnóstico Rural y Pesquero de México del año 2012. Se definen 6 estratos cuyas características se detallan en la tabla N°3.

Cuadro 3: Estratos y características de las unidades de producción

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
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.
E4: Empresarial con rentabilidad frágil	Se encuentran en localidades con grado de marginación medio a bajo. Edad promedio de productores es de 54,8 años. 88,2% tiene algún grado de escolaridad, el 5,3% tiene carrera universitaria o técnica, el 7,1% habla una lengua indígena. Tiene rentabilidad frágil dado que, si bien el 52% tiene relación beneficio costo superior a 1, el 61% no supera una relación que le permita cubrir los costos de oportunidad del capital. El 55% no genera ingresos necesarios para cubrir la depreciación de sus activos fijos. Presentan baja capacidad de gestión empresarial y nivel tecnológico, degradación de recursos naturales y débil integración a cadenas productivas.

E5: Empresarial pujante	Son grandes empresas, el 43,6% de estas Unidades se encuentran en localidades con bajo o muy bajo grado de marginación. Edad promedio de productores es de 52,2 años. El 93,4 % de los productores tiene algún grado de escolaridad, el 16,2% tiene alguna carrera técnica o universitaria. El 3,4% habla alguna lengua indígena. El 99% de las Unidades concentra sus ventas en el mercado nacional. Presentan altos niveles de venta pero sus ganancias han sido afectados por el entorno macroeconómico adverso. Su problema es la competitividad frágil debido a la baja capacidad de gestión, baja certificación de la calidad de productos, incumplimiento de contratos, degradación de recursos naturales, bajo accesos a apoyos para reexportar y altos costos de innovación
E6: Empresarial dinámico	Son empresas de enorme valor, con grandes ventas, pueden compararse con empresas de la industria o del sector servicios. El 91,1% de estas unidades se ubican en zonas de marginación media y de baja o muy baja marginación. La edad promedio de sus responsables es 49,2 años. Tiene nivel de escolaridad superior y ninguno habla una lengua indígena. Los ingresos provienen en su mayoría de actividades primarias. La relación beneficio costo es mayor a 1 en el 42% de las unidades y para el 39% es mayor a la tasa de actividad bancaria. En 95% de las ventas se realizan en el mercado nacional. Tiene un alto nivel de competitividad, pero es inestable

De acuerdo a lo señalado en el diagnóstico particular del programa presupuestario¹³, los estratos elegidos para operar con el programa van desde el E3 al E5, lo cual – de acuerdo a sus definiciones - es muy recomendable en el caso de los Estratos 3 y 4 y menos recomendable en el caso del estrato 5 donde su problema no es la rentabilidad, pero si la competitividad de sus empresas. Si fuera necesario revisar la población objetivo y los objetivos del programa se puede pensar en cuan relevante puede ser el aporte del Estado a este estrato y que otras iniciativas pueden ayudar de mejor forma a enfrentar la competitividad.

- **Zonas de Atención prioritarias:** Según la legislación en materia de desarrollo social¹⁴ 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.

De esta manera, las zonas de atención prioritaria son el conjunto de localidades urbanas o rurales definidas por la Secretaría, con base en los índices de marginación y rezago social, caracterizadas por su población que vive condiciones de vulnerabilidad.

Los criterios utilizados para determinar las zonas de atención prioritaria son los siguientes: i) la existencia de concurrencia presupuestal de las dependencias y entidades de la administración pública estatal para atender los rubros deficitarios; ii) infraestructura social básica y complementaria, iii) Resultados de los indicadores de marginación, así como los índices de pobreza y de desarrollo social; y iv) 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.

De acuerdo con lo anterior, la aplicación de estos criterios puede modificar las zonas de atención prioritaria en los años que perdure el programa, lo que podría implicar discontinuidad de la ejecución del programa en determinados territorios. Pero, por otra parte, se señala en las reglas de operación de este programa se podrá aplicar preferentemente en las zonas de atención prioritaria, lo que significa que el programa puede aplicarse en zonas no prioritarias para el Estado. Concluyendo, se puede señalar que el criterio de atención en zonas prioritarias no es determinante en la focalización del programa.

¹³ Diagnóstico particular So21 Programa presupuestario Fomento a las Actividades agroalimentarias. Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y rural. Abril de 2021.

¹⁴ 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.

1.2.6. Mecanismo de asignación y transferencia de recursos

Para explicar cuáles son los mecanismos de asignación y transferencia de recursos es necesario primero ver los bienes y servicios que entrega este programa a los usuarios. Los apoyos que entregan se pueden ver en la tabla siguiente (Nº5)

Cuadro 5: Bienes y Servicios entregados por el Programa Mi ganado productivo

	Bien y servicio	Tipo de apoyo	Montos máximos
1	Mejoramiento Genético	Sementales, semen, semen sexado, embriones de distintas especies y material genético apícola certificado	Hasta 70% de valor referencia de SDAyR por persona física o moral. Monto máximo hasta \$150.000
		Hembras de distintas especies pecuarias.	Hasta 70% de valor referencia de SDAyR por persona física o moral. Monto máximo hasta \$250.000
		Paquetes de servicios especializados en reproducción	Hasta 70% de valor referencia de SDAyR por persona física o moral. Monto máximo hasta \$350.000
2	Inversión en equipo e infraestructura	Equipos e infraestructura para la producción primaria, comercialización y/o transformación	Hasta 70% del presupuesto, por persona física o moral. Monto máximo \$750.000
3	Inversión en paquetes tecnológicos	Paquetes tecnológicos que aseguren insumos para la producción, validados por instituciones de investigación o universitarias	Hasta 90% del valor del paquete. Monto máximo \$50.000
4	Fomento Ganadero	Apoyo a organización de exposiciones ganaderas y otros eventos de fomento pecuario y de comercialización de productos agropecuarios	Hasta 90% del costo de organización del evento. Monto máximo \$2.000.000
5	Conservación y mejora de agostaderos	Materiales y equipos para mejora y conservación de agostaderos naturales (Cercos, bebederos, conducción de agua, rodillos aireadores, semillas entre otros)	Hasta 70% del valor de referencia de las acciones, por persona física o moral. Monto máximo \$750.000
6	Proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o Estatal	Proyectos ganaderos de impacto	Hasta el 90% del costo del proyecto. Monto máximo \$ 10.000.000
7	Fortalecimiento de Organizaciones Ganaderas	Apoyo a la inversión para transferencia de tecnología, asesoría, equipamiento o infraestructura	Hasta 90% del valor de referencia por solicitud. Monto máximo \$2.000.000
8	Capacitación, asistencia técnica y administrativa	Asistencia a eventos con contenidos pecuarios (foros, exposiciones, convenciones, talleres, cursos, etc.)	Hasta \$30.000 por persona asistente
		Servicios de Asistencia técnica y capacitación mediante Agente de Cambio para capacitación, adopción e innovación tecnológica, administrativa, financiera, comercial, desarrollo empresarial y otros.	Hasta \$24.000 por mes, por agente de cambio autorizado por comité del Programa para brindar servicios hasta por 10 meses para grupos de mínimo 15 personas

Fuente: Reglas de operación 2021 del programa Mi Ganado Productivo

Estos bienes y servicios que entrega el programa corresponden a los definidos en los Componentes de la Matriz de indicadores que analizaremos en el siguiente apartado. Pero, de acuerdo con lo informado por el programa¹⁵, la asignación de los recursos no se hace en base a los Componentes sino en base a determinados objetivos que parcialmente se relacionan con los componentes. En la tabla N° 6, se puede observar que los componentes 6, 7 y 8 tiene correspondencia con los objetivos respecto de los cuales se asigna presupuesto, y los componentes 1 al 5 tienen correspondencia con uno de los objetivos usados para la asignación de presupuesto.

Cuadro 6: Correspondencia entre Componentes y objetivos utilizados para asignar presupuesto.

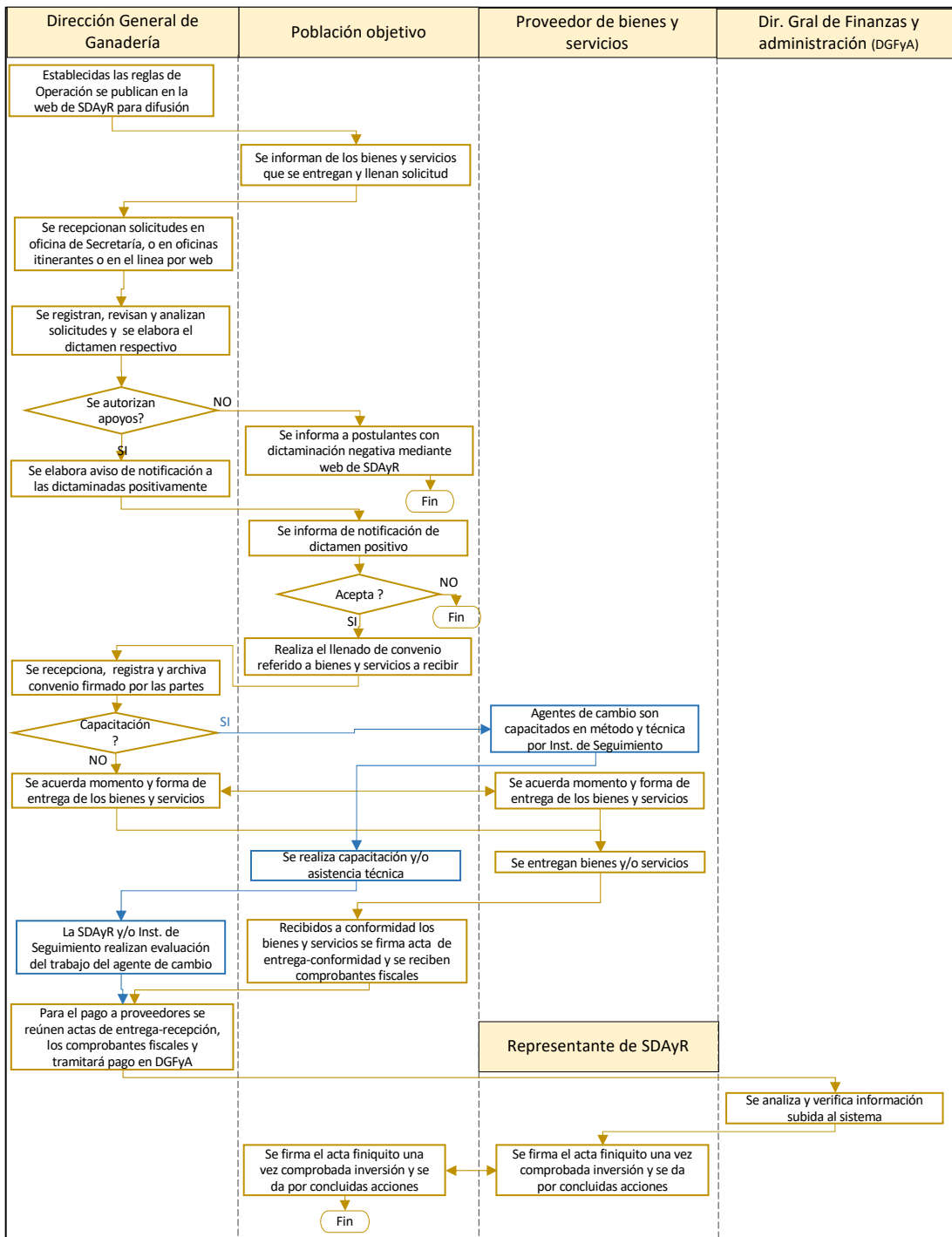
Objetivos utilizados para la asignación presupuestaria		Componentes	
1	Fortalecimiento a la producción, comercialización y transformación a través del otorgamiento de apoyo a productores para infraestructura, equipamiento y semovientes (pie de cría).	1	Mejoramiento Genético
		2	Inversión en equipo e infraestructura
		3	Inversión en paquetes tecnológicos
		4	Fomento Ganadero
		5	Conservación y mejora de agostaderos
2	Proyectos pecuarios con impacto local y/o regional.	6	Proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o Estatal
3	Apoyo a eventos ganaderos que fortalezcan la producción.	7	Fortalecimiento de Organizaciones Ganaderas
4	Capacitación y asistencia técnica y administrativa a Unidades de Producción agroalimentarias y económicas del sector rural a través de agentes de cambio para incrementar su productividad, rentabilidad y sustentabilidad.	8	Capacitación, asistencia técnica y administrativa

Ahora, los recursos necesarios para la entrega de gran parte de los bienes y servicios del programa son asignados y transferidos de acuerdo con el siguiente mecanismo que se puede observar en el flujograma de la figura N° 2. Estos flujos contemplan los definidos en las reglas de operación e incluye otros detalles que permiten tener una mejor comprensión de los procesos. Con esto no se quiere decir que los presentados en las reglas de operación tengan algún problema, solo en términos didácticos se completaron para un a mejor comprensión.

De acuerdo con las reglas de operación el procedimiento que se utiliza para la entrega de beneficios del programa es similar para las unidades de producción atendidas directamente como para las unidades atendidas a través de municipios, asociaciones y/u organizaciones. Para la entrega de capacitación, Asistencia técnica y administrativa es similar y solo se diferencia en la capacitación que se le da a los Agentes de Cambio, en la programación y realización de la capacitación o asistencia técnica y en la validación y evaluación del servicio entregado por estos agentes de cambio.

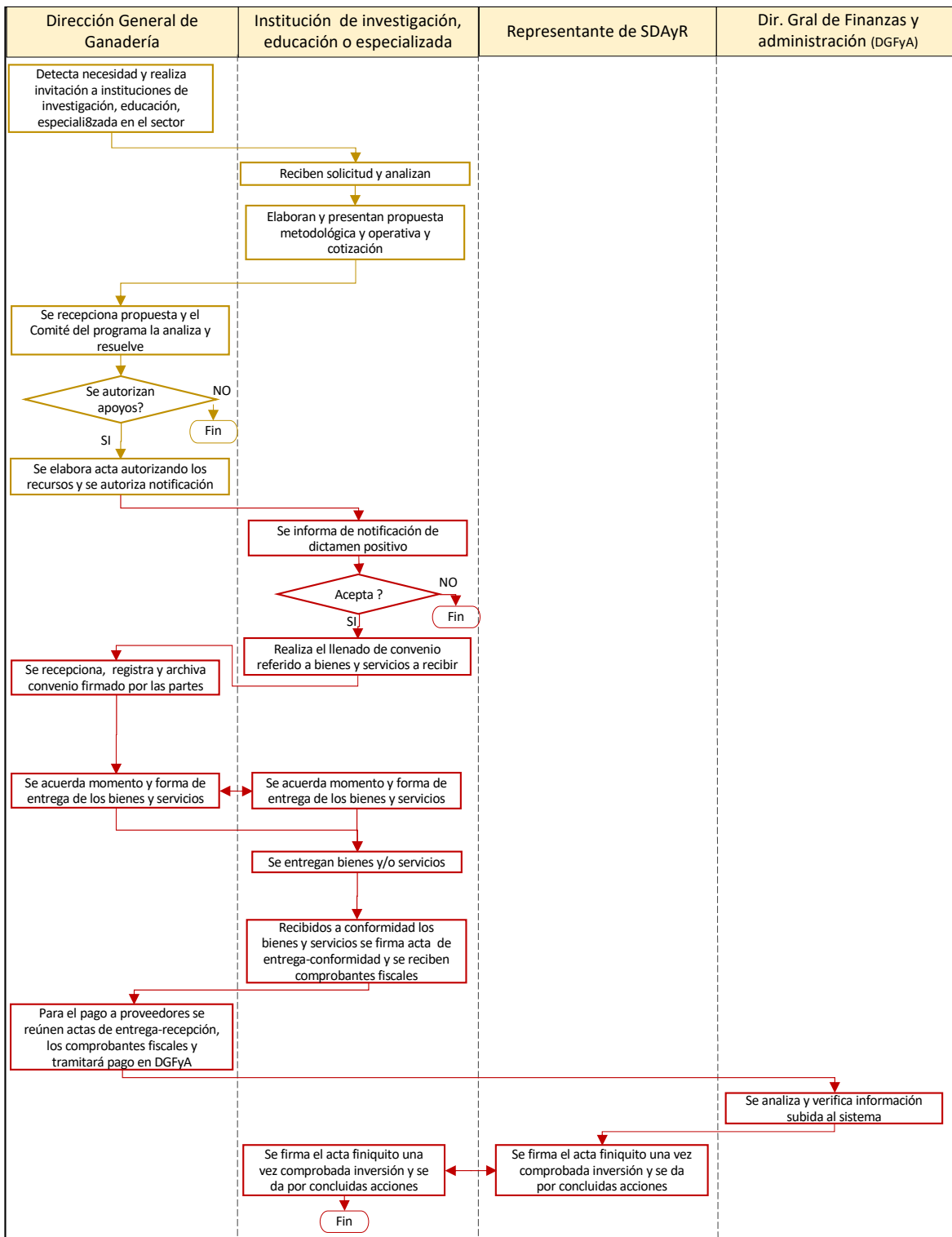
¹⁵ Se consulto al Programa sobre la asignación de recursos y en la respuesta de la Directora General de Ganadería del 6 de septiembre de 2021 entrega la información sobre la forma de asignar el presupuesto, el que se hace en base a cuatro objetivos (que en la respuesta del programa se les denomina metas) que son distintos a los componentes de la Matriz de indicadores.

Figura N° 2: Flujo de procesos utilizado para la entrega de los apoyos del programa a los solicitantes



En el caso de la promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas, como los utilizados en el fomento ganadero, en proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o Estatal y en el caso del fortalecimiento de organizaciones ganaderas, el procedimiento es el siguiente. (figura N°3).

Figura N° 3: Flujo de procesos utilizado para la realización de eventos y actividades estratégicas



Como se observa, el procedimiento parte con una solicitud específica de la Dirección General de Ganadería y es procesada hasta el momento en que el Comité del Programa toma la decisión de autorizar los recursos. Las reglas de operación no indican como sigue el proceso, pero se asume que se opera como en el caso antes descritos, como se observa en la figura marcada con color rojo.

A partir de la información mostrada anteriormente, en general queda claro como se da el proceso de asignación y transferencia de recursos, pero lo que no esta claramente establecido son los criterios con los cuales se definen los recursos anuales destinados a cada uno de los componentes del programa¹⁶. Entre las alternativas posibles se encuentra el definir el monto por la demanda existente por cada componente o por alguna prioridad estatal anual que defina el Comité del Programa.

1.3. Matriz de indicadores

En este apartado se presenta la Matriz de Indicadores de Resultados (cuadro 8), 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 en las reglas de operación de año 2021, ya que al revisar la lógica vertical – fin, propósito, componentes y actividades – de las matrices de los años anteriores (cuadro 7) se observan solo algunas modificaciones; por ejemplo al comparar la Matriz del 2019 respecto a la del 2021, se observa lo siguiente:

Cuadro 7: comparación de MIR 2017 – 2021

Objetivos	2017		2021
Fin	Productividad y Competitividad	→	Rentabilidad
Propósito	Capitalización productiva y organizativas	→	Productividad
Componente 1	Mejoramiento genético	→	Mejoramiento genético
Componente 2	Paquete tecnológico	→	Paquete tecnológico
Componente 3	Inversión en.	→	Inversión en.
Componente 4	Eventos ganaderos	→	Eventos ganaderos
Componente 5	Apoyo a Agostaderos	→	Apoyo a Agostaderos
Componente 6	Proyectos de impacto territorial	→	Proyectos de impacto territorial
Componente 7	Apoyo organizaciones ganaderas	→	Apoyo organizaciones ganaderas
Componente 8	Ganado de traspatio	→	Capacitación, Asistencia técnica, ...
Actividad 3	Entrega de apoyos	→	No existe
Actividad 5	Supervisión de acciones	→	Finiquito de acciones

Fuente: Reglas de operación del programa Mi ganado productivo de los años 2017 y 2021

Existe un cambio en los objetivos fin y propósito y por ende cambios en sus indicadores. A nivel de componentes siete se mantienen inalterables al igual que sus indicadores. El 8º componente tiene un cambio drástico ya que deja de apoyar la ganadería de traspatio y pasa a realizar capacitación y asistencia técnica que antes no se entregaba en este programa. Por lo tanto, existe una cierta continuidad de este programa en el tiempo, pero sus grandes dudas en términos de decisiones técnico-políticas - se manifiestan a nivel de propósito y fin.

¹⁶ Se consulto al Programa sobre estos criterios y la respuesta de la Directora General de Ganadería del 6 de septiembre de 2021 entrega la información y los argumentos señalados en las Reglas de operación que para el evaluador no son evidencia de la existencia de criterios de asignación.

Cuadro 8: MIR inicial del Programa Mi Ganado Productivo¹⁷

Nivel	Objetivo	Indicador			Medio de verificación	Supuestos
		Nombre	Método de cálculo	Frecuencia		
Fin	Contribuir a incrementar la rentabilidad media de las Unidades de producción agroalimentaria del Estado, mediante incremento de la productividad de las UPAEGs <i>¹UPAEGs: Unidades de Producción agroalimentaria con actividad ganadera</i>	% de incremento de la rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa	(Rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 1/ Rentabilidad de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 0)*100.	anual	Evaluación de resultados del programa Encuestas a las UPAEGs apoyadas por el programa en año 0 y año 1.	Los tratados internacionales de libre comercio se mantienen y son implementados favorablemente en el sector primario Se continúa incentivando el impulso al fortalecimiento del mercado interno de los productos primarios y sus derivados
Propósito	UPAEGs incrementan su productividad	% de incremento de la productividad media de las UPAEGs apoyada por el programa.	[(Productividad media de las UPAEGs apoyadas por el Programa en el año 1 / Productividad media de las UPAEGs apoyadas por el programa en el año 0)-1]*100	Anual	-Evaluación de impacto del programa - Encuestas a las UPAEGs apoyadas por el programa en año 0 y año 1.	Las condiciones de mercado tanto nacionales como internacionales son estables y permiten el desarrollo del sector
Componente 1	Apoyos para el mejoramiento genético de las UPAEGs otorgados.	% de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa.	Nº de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1 / Número de UPAEGs que solicitaron apoyo para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1) * 100	Mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa <i>¹Sistema de información agroalimentaria y rural del Estado de Guanajuato</i>	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa

¹⁷ Reglas de operación del programa Mi Ganado Productivo del año 2021

Componente 2	Apoyos para la inversión en Equipo e infraestructura productiva de las UPAEGs otorgados.	% de UPAEGs con proyectos productivos de infraestructura, maquinaria y equipo apoyadas por el programa	(Nº de UPAEGs apoyadas proyectos productivos de infraestructura maquinaria y equipo apoyadas por el programa en el año 1 / Número de UPAEGs que solicitaron apoyo con proyectos productivos de infraestructura Maquinaria y equipo al programa en el año 1)* 100	mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 3	Apoyos para paquetes tecnológicos para las UPAEGs otorgados	% de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa	Nº de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa en el año 1 / Nº de UPAEGs que solicitaron apoyo de paquetes tecnológicos al programa en el año 1)* 100	Mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 4	Apoyos para la realización de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios otorgados	Porcentaje de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa	(Nº de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa en el año 1 / Nº de foros y eventos ganaderos solicitados al programa en el año 1)* 100	Mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 5	Apoyos para la conservación y mejora de agostaderos de las unidades de producción agroalimentaria con	% de UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa	(Nº UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa en el año 1 / Nº de UPAEGs que solicitaron apoyo para la	Mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan

	actividad ganadera otorgados		mejora de agostaderos en el año 1)* 100		-Registros administrativos del programa	responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 6	Apoyos para la implementación de proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o estatal otorgados.	Porcentaje de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal implementados con apoyo del programa	(Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal apoyados por el programa en el año 1 / Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal solicitados al programa en el año 1)* 100	mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 7	Apoyos para Organizaciones ganaderas con inversiones productivas otorgadas	% de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa	Número de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa en el año 1 / Número de organizaciones ganaderas en el estado que solicitaron apoyo al programa en el año 1)* 100	mensual	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 8	Apoyos para capacitación, asistencia técnica y administrativa otorgados	% de UPAEGs con capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa	(Número de UPAEGs con apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa en el año 1 / UPAEGs que solicitaron apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas al el programa en el año 1)* 100	Mensual	SIAREG ¹ y registros administrativos del programa	Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Actividad 1	Recepción y dictamen de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes dictaminadas por el programa en el año	(Nº de solicitudes dictaminadas por el programa en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo recibidas por el programa en el año 1) *100	mensual	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	- Existe disponibilidad presupuestal para realizar las acciones del programa - Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera reúne los requisitos y presentan la solicitud al programa

Actividad 2	Autorización de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes autorizadas por el programa en el año	(Nº de solicitudes autorizadas por el programa en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo dictaminadas por el programa en el año 1) *100	mensual	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	Las UPAEGs cuentan con los recursos financieros para realizar sus aportaciones al proyecto
Actividad 3	Suscribir convenios autorizados	% de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa/ Nº de convenios no suscritos autorizados por el programa) *100	Mensual	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	Las UPAEGs cuentan con los recursos para la firma de los convenios
Actividad 4	Pago de los apoyos convenidos	% de convenios suscritos con pagos realizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con pagos por el programa/ Nº de convenios suscritos por el programa) *100	mensual	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados -SIAREG Registros administrativos del programa	Existe disponibilidad presupuestal y la concurrencia de los recursos económicos por los beneficiarios, municipios y organismos para realizar las acciones del programa Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera reúnen os requisitos y presentan la solicitud al programa
Actividad 5	Finiquito de las acciones del programa convenidas con los solicitantes	% convenios con acta de finiquito de las acciones apoyadas con el programa	(Nº de convenios con acta finiquito de las acciones apoyadas por el programa / Nº de convenios suscritos por el programa) *100	Mensual	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera reúnen los requisitos y presentan la solicitud al programa

2. Aspectos a evaluar del Desempeño¹⁸

2.1. Niveles de producción

El análisis de los niveles de producción se realiza a partir de la información de los años 2018 al 2020, que es la información enviada por el programa. El análisis considera los componentes válidos para cada año, ya que durante el período - tal como se indicó anteriormente – se eliminó un componente y se agregaron dos nuevos.

Cuadro. 9
Producción del programa según territorio (unidad del producto)

MUNICIPIO	2018								2019								2020								TOTAL 2018 - 2020	
	Actividades de Fomento Ganadero	Apoyo a la Inversión en Equipo e Infraestructura Productiva	Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspaso	Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	Conservación y Mejora de Agostaderos	Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto	TOTAL 2018	Actividades de Fomento Ganadero	Apoyo a la Inversión en Equipo e Infraestructura Productiva	Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspaso	Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	Conservación y Mejora de Agostaderos	Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto	TOTAL 2019	Actividades de Fomento Ganadero	Apoyo a la Inversión en Equipo e Infraestructura Productiva	Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspaso	Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	Capacitación Asistencia técnica y administrativa	Conservación y Mejora de Agostaderos	Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto		Promoción y/o realización de eventos y actividades
ABASOLO	2	14		5			40	1			7				8		11		3			2			21	69
ACAMBARO	1	8	1	18			54										11		7		1				27	81
APASEO EL ALTO		3	1	4			15					1			1				2		0				4	20
APASEO EL GRANDE		2	1	0			5				2				2				1	1	1				5	12
ATARJEJA		0		2			4					1	1		2				0		0		2		2	7
CELAYA		9		2	1		24			1	1				2		1		39		1		2		83	109
COMONFORT	1	0		2			5				1				1		1		5		2				15	21
CORONEO	1		0				2	1			1				4				7		1		2		18	24
CORTAZAR	3			5			16				1				1				2		0				4	21
CUERÁMARO	1	2	3				10			1	3				4		2		3		1				10	24
DOCTOR MORA	2			0			5	1			3				6				5		2		2		16	27
DOLORES HIDALGO	1	5	1	18			50				16				16		56		21		2				102	168
GUANAJUATO		0		5			10			1	9				11				15		2		1		35	56
HUANÍMARO	1	2	1	3			12	1			1				2				3		0				6	20
IRAPUATO	1	3	1	15	1		40	2			18	1			21		1	8	7	1	2				28	89
JARAL DEL PROGRESO	1	2	0				4			1		1			2		1		0		0				1	7
JERÉCUARO	0	1	4				9				1				1				8		1		1		19	29
LEÓN	2	14	3	43	1		121	2		3	34	2		3	44	2		65	1	10	1	5	1	160	325	
MANUEL DOBLADO	1	11		21			65	1			7				8			52		1	1				107	180
MOROLEON		2		3			10			1				1	2			3		3		2			14	26
OCAMPO	2	23		4	1		59	1			4			1	2	8		14		0		3			31	98
PÉNJAMO	1	16	2	24			83	1			17				19		9		66		6		1		154	256
PURÍSIMA DEL RINCÓN	24	1		10			69				11				11		17		12		0				41	121
ROMITA	1			23			48	1	1		9				11		7		12		2				35	94
SALAMANCA	2	2	6				18				2				2		3		2		1				9	29
SALVATIERRA	1	13	1	30			88	1		1	5			1	7			21		1		4			48	143
SAN DIEGO DE LA UNION	1	1	37	2			79	1			1			1	3		1		12		0		2		27	109
SAN FELIPE	1	2	1	6			19	1			11			2	14		2		33		0		1		69	102
SAN FRANCISCO DEL RINCÓN	21	1	9				62	1	1		6			1	9			24		3					54	125
SAN JOSÉ ITURBIDE	0	1	7				15				10				11			10		1		1			23	49
SAN LUIS DE LA PAZ	1	5	2	8			30	1		1				1	3			26		4		4			64	97
SAN MIGUEL DE ALLENDE	2	1	1	4	1		14	1			1			2	1			5	1	1		1			15	31
SANTA CATARINA	0			0		1	2							1	1	2		11		1		2			26	30
ROSAS	1	7		0			15				7				7		2		7	1	2				21	43
SANTIAGO MARAVATIO	0	1	3				7											1		0					2	9
SILAO	1			7			16	1			3				4		3		8		0				19	39
TARANDACUAO	0			0			1							1	1			2		0		1			5	7
TARIMORO	1	10	1	7			36	2			2			1	5			12		3		1			31	72
TIERRA BLANCA	0	1	0				1				1			1	2			4		0					8	11
URIANGATO	5	1	3				17			1	2				3			7		0		1			15	35
VALLE DE SANTIAGO	6			5			23				6			1	7		1		28		2				61	91
VICTORIA	1	0		4	1		11	1			1				4			5		0		2			12	27
VILLAGRAN	3			0			6											1		2					6	12
XICHÚ	1	2	0				5							1	1			3		0					6	12
YURIRIA	0			9			18			1	6				7		1		9		2		1		24	49
Total general	21	223	33	359	7	2	16	124	3	2	11	210	5	3	27	280	4	137	583	5	63	1	43	1	1483	3006

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

¹⁸ 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.

Producción del Programa En el cuadro 9 se observa la producción del programa indicando las unidades de producto 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 "Apoyo a la inversión en ganadería social o de traspatio" dejó de existir en el año 2020 y en dicho año se agregaron los componentes "Capacitación y Asistencia técnica y administrativa" y "Promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas".

Se observa que en el Estado se han entregado 3006 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 el cuadro 10, donde se muestra el promedio anual de productos entregados a los usuarios, el 50% de los productos entregados se concentran solo en el 20,5% de los municipios del Estado (9 municipios) y el 11,3% de los productos se concentran en un municipio: León.

Cuadro 10.

Promedio anual de productos entregados a los usuarios/beneficiarios por Comuna										
MUNICIPIO	Actividades de Fomento Ganadero	Apoyo a la Inversión en Equipo e Infraestructura Productiva	Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspatio	Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	Conservación y Mejora de Agostaderos	Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto Municipal, Regional o Estatal	Capacitación Asistencia técnica y administrativa	Promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas	Total
LEÓN	2,0	4,7	3,0	47,3	1,3	0,3	3,0	10,0	1,0	72,7
PÉNJAMO	0,7	8,3	1,0	35,7	-	-	0,7	6,0	-	52,3
MANUEL DOBLADO	0,7	3,7	-	26,7	-	-	0,3	1,0	-	32,3
DOLORES HIDALGO	0,3	20,3	0,5	18,3	-	-	0,7	2,0	-	42,2
SALVATIERRA	0,7	4,3	0,5	18,7	-	-	1,7	1,0	-	26,8
PURÍSIMA DEL RINCÓN	-	13,7	0,5	11,0	-	-	-	-	-	25,2
SAN FRANCISCO DEL RINCÓN	0,3	7,3	0,5	13,0	-	-	0,7	3,0	-	24,8
IRAPUATO	1,3	3,7	0,5	13,3	1,0	-	0,3	2,0	-	22,2
SAN LUIS DE LA PAZ	0,7	1,7	1,5	11,3	-	-	2,0	4,0	-	21,2
SAN FELIPE	0,7	1,3	0,5	16,7	-	-	1,3	-	-	20,5
CELAYA	-	3,3	0,5	14,0	0,3	-	1,0	1,0	-	20,2
ROMITA	0,3	3,0	-	14,7	-	-	-	2,0	-	20,0
SAN DIEGO DE LA UNION	0,3	0,7	0,5	16,7	0,7	-	1,0	-	-	19,8
OCAMPO	1,0	7,7	-	7,3	0,3	0,3	2,3	-	-	19,0
VALLE DE SANTIAGO	-	2,3	-	13,0	-	-	0,7	2,0	-	18,0
ABASOLO	1,0	8,3	-	5,0	-	-	-	2,0	-	16,3
ACÁMBARO	0,3	6,3	0,5	8,3	-	-	-	1,0	-	16,5
TARIMORO	1,0	3,3	0,5	7,0	-	-	0,7	3,0	-	15,5
GUANAJUATO	-	-	0,5	9,7	-	-	0,7	2,0	-	12,8
YURIRIA	-	0,3	0,5	8,0	-	-	0,3	2,0	-	11,2
SAN JOSÉ ITURBIDE	-	-	0,5	9,0	-	-	0,7	1,0	-	11,2
SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS	0,3	3,0	-	4,7	0,3	-	-	2,0	-	10,3
SILAO	0,3	1,3	-	6,0	-	-	-	-	-	7,7
SAN MIGUEL DE ALLENDE	1,3	0,3	0,5	3,3	0,7	-	0,3	1,0	-	7,5
DOCTOR MORA	0,3	0,7	-	2,7	-	-	1,7	2,0	-	7,3
MOROLEON	-	0,7	0,5	2,0	-	0,3	0,7	3,0	-	7,2
SALAMANCA	-	1,7	1,0	3,3	-	-	-	1,0	-	7,0
URIANGATO	-	1,7	1,0	4,0	-	-	0,3	-	-	7,0
SANTA CATARINA	-	-	-	3,7	-	0,7	1,3	1,0	-	6,7
CUERÁMARO	-	1,0	1,5	3,0	-	-	-	1,0	-	6,5
JERÉCUARO	-	-	0,5	4,3	-	-	0,3	1,0	-	6,2
VICTORIA	0,7	-	-	3,3	-	0,3	1,7	-	-	6,0
CORONEO	0,3	0,3	-	2,7	-	-	1,3	1,0	-	5,7
COMONFORT	0,3	0,3	-	2,7	-	-	-	2,0	-	5,3
HUANIMARO	0,7	0,7	0,5	2,3	-	-	-	-	-	4,2
APASEO EL ALTO	-	1,0	0,5	2,0	0,3	-	-	-	-	3,8
CORTAZAR	-	1,0	-	2,7	-	-	-	-	-	3,7
APASEO EL GRANDE	-	0,7	0,5	1,0	0,3	-	-	1,0	-	3,5
VILLAGRAN	-	1,0	-	0,3	-	-	-	2,0	-	3,3
XICHÚ	-	0,3	1,0	1,0	-	-	0,7	-	-	3,0
SANTIAGO MARAVATÍO	-	-	0,5	1,3	-	-	-	-	-	1,8
ATARJEIA	-	-	-	0,7	-	-	1,0	-	-	1,7
TARANDACUAO	-	-	-	0,7	-	-	1,0	-	-	1,7
TIERRA BLANCA	-	-	0,5	1,7	-	-	0,3	-	-	2,5
JARAL DEL PROGRESO	-	0,7	1,5	-	0,3	-	-	-	-	2,5

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

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/unidades 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 el cuadro 11 se puede observar que durante el período las solicitudes han disminuido en un 82% y por otra parte los apoyos entregados han aumentado en un 19%. Además, al revisar la demanda anual se observa que en el 2018 solo se entregaron apoyos al 32,3% de la demanda y en los años siguientes fue superior las entregas respecto de las solicitudes de apoyo.(111,6% y 210%). De acuerdo con lo señalado por el equipo del programa, esto es posible que ocurra porque en una solicitud existe más de un concepto de apoyo lo que podría explicar esta diferencia respecto a las solicitudes.

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

Item	2018	2019	2.020	Tasa de variación 2018-2020
Solicitudes	3843	251	706	- 82
Apoyos entregados	1243	280	1.483	19
% de apoyos entregados respecto a lo solicitado	32,3	111,6	210	

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

Ahora, si se analiza las solicitudes y los apoyos entregados por cada uno de los componentes se puede observar en el cuadro 12, que 4 componentes presentan una conducta normal donde siempre las solicitudes son mayores a los apoyos entregados ya que se entregan apoyos entre el 50 y 80% de las solicitudes presentadas. Los 5 componentes restantes presentan apoyos entregados entre el 94 y el 188% de las solicitudes presentadas, lo que se puede explicar por lo indicado anteriormente que en una solicitud hay más de un concepto de apoyo.

Cuadro 12.
Atención de la demanda efectiva promedio 2018-2020

Componentes	Solicitudes presentadas	Apoyos entregados	% de apoyos entregados respecto del total de solicitudes
Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	718,7	384,0	53,4
Apoyo a la Inversión en Equipo e infraestructura Productiva	209,0	120,7	57,7
Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto Municipal, Regional o Estatal	63,0	63,0	100,0
Conservación y Mejora de Agostaderos	35,7	28,7	80,4
Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspato	16,5	16,5	100,0
Actividades de Fomento Ganadero	8,3	15,7	188,0
Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	6,0	5,7	94,4
Capacitación Asistencia técnica y administrativa	3,0	2,0	66,7
Promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas	1,0	1,0	100,0

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

Los usuarios/beneficiarios del Programa. En el cuadro 13 se ven los usuarios del programa por cada uno de los 46 municipios del Estado. 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 23.525 usuarios/beneficiarios. Del cuadro, además, se puede señalar que el 46,3% de los usuarios pertenecen solo al 13,6% de los municipios (6 municipios de 45)

Cuadro. 13
Clientes, usuarios y/o beneficiarios del programa según territorio (población objetivo)

MUNICIPIO	Usuarios del programa			
	Total 2018	Total 2019	Total 2020	total 2018-2020
LEÓN	661	809	1622	3.092
CELAYA	158	111	2172	2.441
SAN LUIS DE LA PAZ	804	315	738	1.857
PÉNJAMO	879	157	211	1.247
DOCTOR MORA	335	389	473	1.197
IRAPUATO	962	32	55	1.049
SAN DIEGO DE LA UNION	290	246	242	778
VICTORIA	171	119	485	775
DOLORES HIDALGO	697	15	63	775
SANTA CATARINA	254	200	298	752
TIERRA BLANCA	320	383	4	707
ATARJEJA	2	400	284	686
XICHÚ	182	337	3	522
OCAMPO	322	51	95	468
TARIMORO	268	5	91	364
SAN FRANCISCO DEL RINCÓN	330	50	82	462
SALAMANCA	408	2	23	433
SAN FELIPE	314	54	41	409
CUERÁMARO	311	52	25	388
JARAL DEL PROGRESO	286	79	1	366
SAN JOSÉ ITURBIDE	257	43	57	357
URIANGATO	262	43	23	328
PURÍSIMA DEL RINCÓN	284	10	28	322
ACÁMBARO	277		36	313
JERÉCUARO	254	1	50	305
APASEO EL GRANDE	252	1	45	298
SAN MIGUEL DE ALLENDE	258	2	28	288
SALVATIERRA	166	49	72	287
VALLE DE SANTIAGO	129	91	65	285
HUANÍMARO	256	2	3	261
APASEO EL ALTO	257	1	2	260
MOROLEÓN	5	100	134	239
YURIRIA	9	137	82	228
CORONEO	1	93	74	168
GUANAJUATO	5	92	59	156
MANUEL DOBLADO	33	8	89	130
TARANDACUAO	68	20	27	115
ROMITA	24	10	59	93
ROSAS	8	4	81	93
ABASOLO	21	7	53	81
COMONFORT	3	1	46	50
VILLAGRAN	3		41	44
SANTIAGO MARAVATÍO	23		1	24
SILAO	8	3	10	21
CORTAZAR	8	1	2	11
Total general	10.825	4.525	8.175	23.525

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

Los usuarios atendidos por año muestran una tasa de variación entre el 2018 y 2020 de -24,5%, o sea, han disminuido los usuarios atendidos. Al revisar el cuadro 14 se puede ver que la baja de usuarios se debe principalmente a la eliminación del componente de ganadería social o de traspasos (-84%) ya que el 2018 participaban 7.903 beneficiarios. También influyó la disminución del componente de apoyo a la inversión en equipo e infraestructura (-64%) y de actividades de fomento ganadero (-81%). Los crecimientos del año 2020 de los componentes de Capacitación y asistencia técnica y de proyectos ganaderos de impacto no logran compensar la pérdida de usuarios del programa.

Cuadro 14

Usuarios/beneficiarios por componente

Usuarios/beneficiarios por Componente	2018	2019	2020	Tasa de variación 2018-2020 (%)	promedio por año
Capacitación Asistencia técnica y administrativa	-	-	1.175		1.175
Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto Municipal, Regional o Estatal	2.258	2.940	6.639	194	3.946
Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	382	186	509	33	359
Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspasos	7.903	1.225	-	- 84	4.564
Apoyo a la Inversión en Equipo e Infraestructura Productiva	223	2	80	- 64	102
Actividades de Fomento Ganadero	21	22	4	- 81	16
Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	7	58	66	843	44
Promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas	-	-	1		1
Conservación y Mejora de Agostaderos	31	92	1	- 97	41

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 cuanto de este costo es de 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 cual 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\$ 155.513.108,6 entre los años 2018 y 2020 y la tasa de variación de estos recursos indica que se han asignado un 9,3% menos que en el año 2018. Desde la mirada de los municipios, los recursos de apoyo a los usuarios, el 46,5% se han destinado al 13,6% de los municipios, lo que corresponde a solo 6 municipios. Esto es consistente con el análisis anterior sobre usuarios donde también se observa un nivel de concentración de usuarios que reciben los bienes y servicios del programa. También se puede señalar, que 23 (52,3%) de los 46 municipios presentan tasa de variación de recursos negativa, o sea, en esos municipios se han entregado menos recursos que en las restantes. De los 23 municipios, 16 reciben entre el 50% y 90% menos de los recursos que recibían en 2018.

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

MUNICIPIO	Montos de apoyo a los usuarios				
	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2018-2020	Tasa de variación 2018 - 2020
LEÓN	5.795.951,2	5.214.947,3	17.943.690,9	28.954.589,4	209,6
IRAPUATO	13.498.534,0	1.602.693,3	1.405.771,8	16.506.999,0	- 89,6
CELAYA	2.119.295,1	525.521,5	4.379.588,8	7.024.405,4	106,7
PÉNJAMO	3.879.131,4	667.800,0	3.052.044,5	7.598.975,9	- 21,3
OCAMPO	2.590.246,5	2.138.019,6	1.394.784,8	6.123.051,0	- 46,2
SAN MIGUEL DE ALLENDE	2.597.098,1	869.200,0	2.566.594,1	6.032.892,2	- 1,2
SAN LUIS DE LA PAZ	1.605.098,9	1.090.766,2	2.734.671,8	5.430.536,9	70,4
SAN FELIPE	2.657.810,6	1.176.259,8	1.175.230,0	5.009.300,5	- 55,8
SAN FRANCISCO DEL RINCÓN	2.094.678,4	1.229.501,3	1.118.580,0	4.442.759,8	- 46,6
VALLE DE SANTIAGO	1.976.251,8	916.020,3	734.390,0	3.626.662,1	- 62,8
GUANAJUATO	117.660,0	1.187.730,0	2.041.460,0	3.346.850,0	1.635,1
TARIMORO	1.136.981,5	1.032.778,3	1.263.235,0	3.432.994,8	11,1
ABASOLO	2.327.040,6	275.282,5	808.138,0	3.410.461,1	- 65,3
DOLORES HIDALGO	1.986.839,5	339.200,0	1.049.425,8	3.375.465,3	- 47,2
SALVATIERRA	1.600.139,4	569.294,2	912.477,3	3.081.910,8	- 43,0
MANUEL DOBLADO	1.070.556,0	292.560,0	1.637.487,0	3.000.603,0	53,0
PURÍSIMA DEL RINCÓN	1.685.922,4	233.200,0	1.040.161,0	2.959.283,3	- 38,3
SAN DIEGO DE LA UNION	1.659.443,1	443.486,7	833.243,1	2.936.172,9	- 49,8
DOCTOR MORA	748.661,7	1.098.690,0	985.160,6	2.832.512,3	31,6
ACÁMBARO	2.049.461,8	-	780.225,0	2.829.686,8	- 61,9
SANTA CATARINA	863.304,4	797.835,2	929.554,1	2.590.693,7	7,7
VICTORIA	721.694,3	625.532,1	841.151,6	2.188.378,0	16,6
TARANDACUAO	1.074.381,5	622.679,0	408.884,3	2.105.944,7	- 61,9
ROMITA	450.872,4	581.399,0	1.026.111,4	2.058.382,8	127,6
MOROLEON	112.909,2	591.110,1	1.329.953,5	2.033.972,8	1.077,9
ROSAS	908.381,1	53.000,0	1.044.869,1	2.006.250,2	15,0
SALAMANCA	1.524.807,0	12.720,0	270.790,1	1.808.317,1	- 82,2
YURIRIA	249.750,0	723.397,0	825.789,1	1.798.936,1	230,6
SAN JOSÉ ITURBIDE	431.235,0	526.645,1	644.244,4	1.602.124,5	49,4
CUERÁMARO	783.105,0	390.080,0	327.540,0	1.500.725,0	- 58,2
CORONEO	30.636,0	614.033,8	821.425,0	1.466.094,8	2.581,2
XICHÚ	736.152,0	445.200,0	77.250,0	1.258.602,0	- 89,5
JARAL DEL PROGRESO	506.157,8	626.744,2	121.746,0	1.254.648,0	- 75,9
JERÉCUARO	347.985,0	6.360,0	732.000,4	1.086.345,4	110,4
URIANGATO	604.547,1	221.328,0	295.352,5	1.121.227,6	- 51,1
ATARJEÁ	55.500,0	530.000,0	424.737,7	1.010.237,7	665,3
APASEO EL GRANDE	412.527,1	12.720,0	519.120,0	944.367,1	25,8
VILLAGRAN	499.725,3	-	426.420,0	926.145,3	- 14,7
APASEO EL ALTO	458.902,9	408.954,4	26.780,0	894.637,2	- 94,2
HUANÍMARO	668.090,4	144.159,5	61.800,0	874.049,9	- 90,7
COMONFORT	200.910,0	21.200,0	596.370,0	818.480,0	196,8
SILAO	204.645,7	327.540,0	204.143,9	736.329,6	- 0,2
TIERRA BLANCA	303.340,8	181.462,5	92.700,0	577.503,3	- 69,4
CORTAZAR	503.052,0	6.360,0	51.500,0	560.912,0	- 89,8
SANTIAGO MARAVATÍO	307.941,3	-	25.750,0	333.691,3	- 91,6
Total general	66.157.355,1	29.373.411,0	59.982.342,5	155.513.108,6	- 9,3

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

Al analizar los recursos gastados por componente (cuadro 16) se observa que 6 de los 9 componentes que han operado en período presentan tasa de variación negativa, o sea, sus recursos han disminuido entre un 38,8% y un 99,7 %, en los años en que los componentes operaron efectivamente. Los dos componentes incorporados al programa durante el año 2020 no pueden ser analizado hasta no tener datos al menos de 2 años.

Cuadro 16.

Uso de recursos por componente

Componentes	2018	2019	2020	Tasa de variación 2018-2020	prom por año
Capacitación Asistencia técnica y administrativa	-	-	13.852.000,0		13.852.000,0
Ejecución de Proyectos Ganaderos de Impacto Municipal, Regional o Estatal	19.199.936,2	10.895.465,92	64.420,0	- 99,7	10.053.274,1
Apoyo a la Inversión en Mejoramiento Genético	8.806.335,0	3.085.000,0	10.707.900,0	21,6	7.533.078,3
Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspaso	10.052.222,7	4.260.021,8	-	- 57,6	7.156.122,3
Apoyo a la Inversión en Equipo e infraestructura Productiva	12.370.433,3	263.189,7	3.246.968,7	- 73,8	5.293.530,5
Actividades de Fomento Ganadero	5.927.034,8	5.905.295,6	2.921.175,0	- 50,7	4.917.835,2
Apoyo al fortalecimiento de las Organizaciones Ganaderas	2.727.507,1	1.733.466,7	1.670.270,0	- 38,8	2.043.747,9
Promoción y/o realización de eventos y actividades estratégicas	-	-	2.000.000,0		2.000.000,0
Conservación y Mejora de Agostaderos	517.754,7	1.568.325,4	64.420,0	- 87,6	716.832,3

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

2.2. Focalización y selección

La caracterización y cuantificación de la población objetivo esta 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 el cuadro 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 Secretaria de Agricultura y en el caso de la población objetivo a partir del registro de Ganaderos del Estado, donde están inscritos todos los ganaderos por lo tanto es una información muy confiable.

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 46,3% de los usuarios está concentrado en solo 6 municipios de los 46 del Estado lo cual no tiene una racionalidad evidente.

Cuadro 17. Poblaciones

Población de referencia	Población potencial	Población objetivo
211.159 UPR ¹	152.965 UPR con actividad agroalimentaria	59.491 UPR

¹UPR= Unidades de Producción Rural

Por otra parte, si se analiza la cobertura del programa respecto a la población objetivo (cuadro 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 (2018-2020) alcanza a 7.842 y que si los usuarios que reciben los bienes y servicios del programa siempre fueron los mismos, año a año, se estaría cubriendo solo al 12,3% de la población objetivo. Si se asume que siempre se atiende a un usuario distinto, la cobertura alcanzaría a 39,5%.

Cuadro 18.
Cobertura de la población objetivo

Usuarios y población		2018	2019	2020	2018-2020	Promedio
usuarios		10.825	4.525	8.175	23.525	7.842
Población objetivo		59.491				
% de población atendida respecto a población Potencial	asumiendo que todos los usuarios se repiten todos los años	13,20%				
	Asumiendo que los usuarios son distintos todos los años	39,50%				

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

La realidad no corresponde a ninguno de estos supuestos, sino que lo real debe ser algo intermedio donde se repiten mayoritariamente los usuarios y cada año aparecen nuevos. En cualquiera de los escenarios la conclusión es que el programa no tiene posibilidades de atender a la población objetivo en el mediano plazo y, por lo tanto, se requiere ajustar dicha población a partir de los recursos y capacidades institucionales. Una medida interesante puede ser que se acote el número de veces que los usuarios reciben bienes y servicios, o definir una cantidad de años en que el programa opera con ciertos municipios. Por ejemplo, de los 44 municipios donde se interviene, durante los años 2021 y 2022 se aplicarán todos los recursos en 15 municipios y entre el 2023 y 2024 se aplicarán todos los recursos en otros 15 municipios y así sucesivamente hasta que termine la aplicación del programa. Este método - según la experiencia - tiene sus ventajas y desventajas; desventajas como la posible demanda ciudadana de las personas que no fueron beneficiados en el primer año, y ventajas como que se puede planificar en el tiempo la demanda por territorios y que además puedan articular los proyectos para enfrentar colectivamente algún problema común.

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 que tiene altos grados de acuerdo con el equipo que administra el programa.

Fin: Esta bien definido ya que indica que solo contribuirá a este objetivo que es compartido con otros actores institucionales y presentan un logro - el incremento de la rentabilidad media - que efectivamente representa lo que se espera en el largo plazo de la actividad ganadera. El fin es producto de la relación causal que tiene con el propósito y los demás eslabones de la cadena de la lógica vertical de la matriz. A partir de las reuniones con el equipo del programa se percibe que hay convencimiento de la validez del objetivo.

Respecto a la medición de este objetivo, es factible, pero se deben tener dos consideraciones: no es medible todos los años por costos y por lo que involucra el concepto de impacto donde hay que medir al menos después de 2 años de utilizado los bienes y servicios entregados por el programa. Y la segunda consideración, es utilizar algún proxy para medir la rentabilidad ya que si se quiere medir como la teoría indica hasta después de impuesto, es muy difícil

de lograr y de alto costo. Elegir el margen bruto ganadero de la unidad productiva puede ser una buena aproximación. En la actualidad la matriz **no tiene compromisos de metas**, lo que es esencial para tener una cuantificación de los logros que se esperas de la intervención pública.

Propósito: Tiene una clara redacción identificando tanto la población objetivo – Unidades de producción agroalimentarias con actividad ganadera – lo que esperan lograr con el programa – incrementar la productividad – y presenta un solo objetivo. Sobre este propósito es necesario comentar lo siguiente: con el objetivo de colocar en común lo que se entiende por productividad, la RAE²⁹ la define como “la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. También como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” Esto significa que una unidad productiva pueda mejorar su productividad por vacas o por hectárea, por ejemplo, pero eso no necesariamente significa que aumente el margen bruto o la rentabilidad de la actividad ganadera. El propósito tiene relación causal con el fin y se esperaría que con el desarrollo del propósito y el cumplimiento de los supuestos, se logre el fin propuesto. Claramente y después de revisar, el fin y propósito están conceptualmente mejor definidos que la realizada en la MIR del 2017.

2.4. Validación del diseño de productos (Componentes y actividades)

Componentes: Si los 8 componentes de la matriz (se observan en la figura 4) se logran desarrollar con la eficacia y calidad necesaria, efectivamente pueden lograr el mejoramiento de la productividad esperada. Pero esto requiere una adecuada relación entre la economía de escala de las unidades de producción y el tipo de tecnología que se espera que los productores adopten en un tiempo dado. Se hace mención de este tema porque pensar por ejemplo en mejoramiento genético podría ser incompatible con unidades de producción muy pequeñas que no cuentan con el suficiente forraje para la alimentación de estos animales, que impida expresar el potencial productivo de estos. Entre estos componentes existe un buen equilibrio entre los que apuntan a mejorar la productividad de cada unidad productiva, pero a la vez apoya las organizaciones de ganaderos y los proyectos que pueden tener impacto colectivo para el territorio.

Figura N°4: Componentes del programa



Al comparar la MIR del 2017 con la actual, aparece un componente nuevo como es el de Capacitación y asistencia técnica que efectivamente puede ser un articulador de los demás componentes del programa. Esto es un gran acierto, ya que permite acompañar los procesos de innovación y adopción tecnológica.

Mas allá de la coherencia de los componentes de este programa no es común encontrar uno con tantos componentes como este. Y en este sentido llama la atención la forma administrativa en que el programa asigna sus recursos presupuestales, como se observa en el cuadro 6 del punto 1.2.6, donde bajo un mismo objetivo y partida presupuestaria se consolidan 5 componentes de la Matriz, todos relacionado con inversiones y recursos de operación del sistema productivo pecuario, a excepción del fomento ganadero que por el tipo de actividades que desarrolla podría asimilarse al componente de proyectos de impacto territorial local, regional o Estatal.

Es mas, cuando se analizan las actividades, lo primero que se observa es que gran parte de los componentes tiene las mismas actividades y, como dicen las normas del marco lógico, cuando dos componentes tiene iguales

²⁹ RAE: Real Academia Española

actividades es posible que existan solo un componente. Esta realidad abre la puerta a la posibilidad que el Programa simplifique su matriz disminuyendo componentes y actividades paralelas que no tendría respaldo conceptual para que mantuvieran su existencia. En la práctica esto implica contar con menos indicadores y aprovechar esa facilidad para medir otras miradas del desempeño que normalmente no se miran como son la eficiencia y la calidad.

Finalmente, todos los componentes son posible de medir, pero el tema relevante es que aspecto del desempeño debemos medir para asegurarnos que refleje el nivel de avance del programa.

Actividades: Más allá de lo señalado anteriormente sobre la consistencia de las actividades, es necesario rescatar de la MIR del 2017 la actividad de supervisión de acciones que es clave para mantener la eficacia y la calidad de los bienes y servicios entregados a la población objetivo y esta actividad debe quedar bajo la tutela del sector público como el responsable imparcial de asegurar la calidad de los servicios.

Si el programa decidiera acotar los componentes, las actividades de estos siendo iguales pueden mantenerse en la medida que impliquen distintas experticias, procesos tecnológicos distintos y metodologías diferentes.

2.5. Validación del diseño de indicadores²⁰

Paras 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 la verificación del numerador y denominador del indicador y la pertinencia del dato.

2.5.1. Factor relevante

Cuadro 19. Análisis factores relevantes

Nivel de objetivo	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Análisis factor relevante
FIN: Contribuir a incrementar la rentabilidad media de las Unidades de producción agroalimentaria del Estado, mediante incremento de la productividad de las UPAEGs ¹ UPAEGs: Unidades de Producción agroalimentaria con actividad ganadera	% de incremento de la rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa	$\frac{\text{Rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 1}}{\text{Rentabilidad de las UPAEs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 0}} \times 100.$	Claramente el factor relevante de este objetivo es el incremento de la rentabilidad y sobre ese se sustenta el indicador y su fórmula Para este objetivo utilizar como indicador una Tasa de variación que mide una misma variable en dos tiempos distintos, nunca usar la palabra incremento ya que los indicadores solo miden "no dan opinión" y agregaría la variable de comparación así: Tasa de variación de la rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera respecto al año base= $\left(\frac{\text{Rentabilidad media de las UPAEs en año } n}{\text{Rentabilidad media de las UPAEs en año base}} - 1\right) \times 100$ UPAEs: Unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera Conceptualmente no corresponde medir el fin anualmente ya que es posible que no se pueda observar el impacto del programa. Normalmente se mide en los beneficiarios después de 2-3 años de haber recibido los bienes y servicios del programa. No se observan metas para este objetivo y tampoco se ve en

²⁰

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

			<p>las reglas de operación el período en el cual se medirá el programa. Lo común son 4-5 años y la meta debe definirse para el término del período.</p> <p>Se recomienda usar año base y que todos los años se compare contra este único año y así las cifras anuales son comparables. No corresponde usar año 1 o cero, sino términos genéricos como año n, año t, etc.</p>
<p>PROPÓSITO: UPAEGs incrementan su productividad</p>	<p>% de incremento de la productividad media de las UPAEGs apoyada por el programa.</p>	<p>$[(\text{Productividad media de las UPAEGs apoyadas por el Programa en el año } 1 / \text{Productividad media de las UPAEGs apoyadas por el programa en el año } 0) - 1] * 100$</p>	<p>Puede usarse el mismo tipo de medición usado en fin pero acá midiendo la tasa de variación de la productividad. Se recomienda ajustar el indicador actual a tasa de variación. Lo que corresponde es medir en un mismo estudio los impactos del fin y los resultados del propósito, por lo tanto, puede ser trianual midiendo a las UPAEGs que recibieron el beneficio hace dos años. También podría medirse cuantas UPAEGs tuvieron cambio en la productividad respecto del total de UPAEGs y así evaluar si existió algún tipo de adopción de la tecnología recomendada -No corresponde usar año 1 o cero, sino términos genéricos como año n, año t, etc.</p>
<p>C1: Apoyos para el mejoramiento genético de las UPAEGs otorgados.</p>	<p>% de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa.</p>	<p>$\text{N}^\circ \text{ de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año } 1 / \text{Número de UPAEGs que solicitaron apoyo para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año } 1) * 100$</p>	<p>Todos los indicadores apuntan al factor relevante del objetivo.</p> <p>En todos los componentes solo se mide eficacia y se mide lo entregado respecto de lo solicitado. Y lo solicitado puede solo corresponder a los que alcanzaron a solicitar hasta el momento en que se anuncia que se acabaron los recursos a asignar, o sea, solo se da cuenta de la demanda efectiva y no la potencial que es la que efectivamente requieren los productores.</p>
<p>C2: Apoyos para la inversión en Equipo e infraestructura productiva de las UPAEGs otorgados.</p>	<p>% de UPAEGs con proyectos productivos de infraestructura, maquinaria y equipo apoyadas por el programa</p>	<p>$(\text{N}^\circ \text{ de UPAEGs apoyadas proyectos productivos de infraestructura maquinaria y equipo apoyadas por el programa en el año } 1 / \text{Número de UPAEGs que solicitaron apoyo con proyectos productivos de infraestructura Maquinaria y equipo al programa en el año } 1) * 100$</p>	<p>En los indicadores utilizados, se recomienda colocar la variable de comparación en el enunciado, por ejemplo: % de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético respecto al total de solicitantes. Llama la atención que la frecuencia sea mensual ya que perfectamente puede ser medida trimestralmente y así se evita una presión para las personas que realizan esta labor.</p>
<p>C3: Apoyos para paquetes tecnológicos para las UPAEGs otorgados</p>	<p>% de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa</p>	<p>$\text{N}^\circ \text{ de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa en el año } 1 / \text{N}^\circ \text{ de UPAEGs que solicitaron apoyo de paquetes tecnológicos al programa en el año } 1) * 100$</p>	<p>Ahora, es necesario medir el desempeño de los componentes con otros indicadores. Medir calidad puede ser muy relevante midiendo la percepción de los beneficiarios mediante encuestas de conformidad con el servicio recibido, o midiendo la oportunidad de la entrega de los bienes y servicios a los beneficiarios, por ejemplo: % de productores que recibieron insumos un mes antes de la siembra respecto al total de productores solicitantes, o medir igualdad de accesibilidad de los productores a los beneficios del programa, como por ejemplo: % de productores que viven lejos del centro de entrega de servicios respecto al total de beneficiarios</p>
<p>C4: Apoyos para la realización de foros y eventos ganaderos de</p>	<p>Porcentaje de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o</p>	<p>$(\text{N}^\circ \text{ de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa en el año } 1 / \text{Número de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios que solicitaron apoyo del programa en el año } 1) * 100$</p>	

organizaciones y/o municipios otorgados	municipios realizados con apoyo del programa	1 / N° de foros y eventos ganaderos solicitados al programa en el año 1)* 100	No corresponde usar año 1 o cero, sino términos genéricos como año n, año t, etc.
C5: Apoyos para la conservación y mejora de agostaderos de las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera otorgados	% de UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa	(N° UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa en el año 1 / N° de UPAEGs que solicitaron apoyo para la mejora de agostaderos en el año 1)* 100	
C6: Apoyos para la implementación de proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o estatal otorgados.	Porcentaje de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal implementados con apoyo del programa	(N° de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal apoyados por el programa en el año 1 / N° de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal solicitados al programa en el año 1)* 100	
C7: Apoyos para Organizaciones ganaderas con inversiones productivas otorgadas	% de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa	Número de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa en el año 1 / Número de organizaciones ganaderas en el estado que solicitaron apoyo al programa en el año 1)* 100	
C8: Apoyos para capacitación, asistencia técnica y administrativa otorgados	% de UPAEGs con capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa	(Número de UPAEGs con apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa en el año 1 / UPAEGs que solicitaron apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas al programa en el año 1)* 100	
A1: Recepción y dictamen de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes dictaminadas por el programa en el año	(N° de solicitudes dictaminadas por el programa en el año 1/ N° de solicitudes de apoyo recibidas por el programa en el año 1) *100	

A2: Autorización de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes autorizadas por el programa en el año	(Nº de solicitudes autorizadas por el programa en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo dictaminadas por el programa en el año 1) *100	<p>Ahora, al analizar los indicadores en su propio mérito, se puede decir que presentan los mismos detalles indicados para los indicadores ya analizados: no se incluye variable de referencia en el enunciado, solo miden eficacia, todos miden lo realizado versus lo programado, todos tienen una frecuencia de medición mensual, que tiene mayor sentido ya que son las acciones cotidianas que realiza el programa pero perfectamente pueden ser trimestrales o semestrales.</p> <p>La mayoría son indicadores que tienden a dar como resultado la excelencia, pero no necesariamente se está midiendo algo realmente significativo para el programa.</p> <p>No corresponde usar año 1 o cero, sino términos genéricos como año n, año t, etc.</p>
A3: Suscribir convenios autorizados	% de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa/ Nº de convenios no suscritos autorizados por el programa) *100	
A4: Pago de los apoyos convenidos	% de convenios suscritos con pagos realizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con pagos por el programa/ Nº de convenios suscritos por el programa) *100	
A5: Finiquito de las acciones del programa convenidas con los solicitantes	% convenios con acta de finiquito de las acciones apoyadas con el programa	(Nº de convenios con acta de finiquito de las acciones apoyadas por el programa / Nº de convenios suscritos por el programa) *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 a incrementar la rentabilidad media de las Unidades de producción agroalimentaria del Estado, mediante incremento de la productividad de las UPAEGs 1UPAEGs: Unidades de Producción agroalimentaria con actividad ganadera	% de incremento de la rentabilidad media de las UPAEGs con actividad ganadera apoyadas por el programa	(Rentabilidad media de las UPAEGs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 1/ Rentabilidad de las UPAEGs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 0)*100.	Evaluación de resultados el programa Encuestas a las UPAEGs apoyadas por el programa en año 0 y año 1.	El medio de verificación debe ser más preciso tal como "Estudio de evaluación de impacto y resultados del programa emitido por "X" institución", la que se hace responsable de las conclusiones. Las encuestas son una fuente de información que se usa en un estudio y no un medio de verificación.
PROPÓSITO: UPAEGs incrementan su productividad	% de incremento de la productividad media de las	[(Productividad media de las UPAEGs apoyadas por el Programa en el año 1 / Productividad media de las	-Evaluación de impacto del programa - Encuestas a las UPAEGs apoyadas por el programa en año 0 y año 1.	Al igual que en el fin, el medio de verificación debe ser más preciso tal como Estudio de evaluación de impacto y resultados del

	UPAEGs apoyada por el programa.	UPAEGs apoyadas por el programa en el año 0)-1]*100		programa emitido por "X" institución, la que se hace responsable de las conclusiones. Las encuestas son una fuente de información que se usa en un estudio y no un medio de verificación.
C1: Apoyos para el mejoramiento genético de las UPAEGs otorgados.	% de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa.	Nº de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1 / Número de UPAEGs que solicitaron apoyo para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa ¹ Sistema de información agroalimentaria y rural del Estado de Guanajuato	Como todos los medios de verificación de los componentes son los mismos, el análisis es uno solo. 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.
C2: Apoyos para la inversión en Equipo e infraestructura productiva de las UPAEGs otorgados.	% de UPAEGs con proyectos productivos de infraestructura, maquinaria y equipo apoyadas por el programa	(Nº de UPAEGs apoyadas proyectos productivos de infraestructura maquinaria y equipo apoyadas por el programa en el año 1 / Número de UPAEGs que solicitaron apoyo con proyectos productivos de infraestructura Maquinaria y equipo al programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	
C3: Apoyos para paquetes tecnológicos para las UPAEGs otorgados	% de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa	Nº de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa en el año 1 / Nº de UPAEGs que solicitaron apoyo de paquetes tecnológicos al programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	
C4: Apoyos para la realización de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios otorgados	Porcentaje de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa	(Nº de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa en el año 1 / Nº de foros y eventos ganaderos solicitados al programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	
C5: Apoyos para la conservación y mejora de agostaderos de las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera otorgados	% de UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa	(Nº UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa en el año 1 / Nº de UPAEGs que solicitaron apoyo para la mejora de agostaderos en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	
C6: Apoyos para la implementación de proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o estatal otorgados.	Porcentaje de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal implementados con apoyo del programa	(Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal apoyados por el programa en el año 1 / Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal solicitados al programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	

C7: Apoyos para Organizaciones ganaderas con inversiones productivas otorgadas	% de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa	Número de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa en el año 1 / Número de organizaciones ganaderas en el estado que solicitaron apoyo al programa en el año 1)* 100	Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ -Registros administrativos del programa	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.
C8: Apoyos para capacitación, asistencia técnica y administrativa otorgados	% de UPAEGs con capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa	(Número de UPAEGs con apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa en el año 1 / UPAEGs que solicitaron apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas al el programa en el año 1)* 100	SIAREG ¹ y registros administrativos del programa	
A1:Recepción y dictamen de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes dictaminadas por el programa en el año	(Nº de solicitudes dictaminadas por el programa en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo recibidas por el programa en el año 1) *100	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	
A2: Autorización de solicitudes de apoyo por el programa	% de solicitudes autorizadas por el programa en el año	(Nº de solicitudes autorizadas por el programa en el año 1/ Nº de solicitudes de apoyo dictaminadas por el programa en el año 1) *100	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	
A3: Suscribir convenios autorizados	% de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes autorizados por el programa/ Nº de convenios no suscritos autorizados por el programa) *100	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	
A4: Pago de los apoyos convenidos	% de convenios suscritos con pagos realizados por el programa	(Nº de convenios suscritos con pagos por el programa/ Nª de convenios suscritos por el programa) *100	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados -SIAREG Registros administrativos del programa	
A5: Fiquito de las acciones del programa convenidas con los solicitantes	% convenios con acta de finiquito de las acciones apoyadas con el programa	(Nº de convenios con acta finiquito de las acciones apoyadas por el programa / Nº de convenios suscritos por el programa) *100	Base de datos del detallado de solicitudes del programa generados SIAREG Registros administrativos del programa	

2.6. Validación de los Supuestos

Cuadro 21. Análisis de los supuestos

Nivel de objetivo	Supuestos	Análisis de supuestos
FIN: Contribuir a incrementar la rentabilidad media de las Unidades de producción agroalimentaria del Estado, mediante incremento de la productividad de las UPAEGs	Los tratados internacionales de libre comercio se mantienen y son implementados favorablemente en el sector primario Se continúa incentivando el impulso al fortalecimiento del mercado interno de los productos primarios y sus derivados	Son pertinentes ya que dan cuenta de los potenciales riesgos de afectar la rentabilidad media. Creo que agregaría la estabilidad de los mercados de productos ya que al bajar o subir los precios de los productos afectará la estabilidad de la rentabilidad.

<i>²UPAEGs: Unidades de Producción agroalimentaria con actividad ganadera</i>		
PROPÓSITO: UPAEGs incrementan su productividad	Las condiciones de mercado tanto nacionales como internacionales son estables y permiten el desarrollo del sector	La productividad es independiente del precio de los productos y si depende del mercado de los insumos productivos; si estos suben hay menos incentivos para utilizarlos y mejorar la productividad y si bajan se produce lo contrario. Por lo tanto, el supuesto no tiene relación con el mercado de productos sino con el de insumos. Otros riesgos que considerar son la inestabilidad climatológica afectada por el cambio climático y la inestabilidad social y política que puede estar presente. O sea, es posible mejorar los supuestos de Propósito.
C1: Apoyos para el mejoramiento genético de las UPAEGs otorgados.	-Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Los supuestos son adecuados y reflejan posibles riesgos.
C2: Apoyos para la inversión en Equipo e infraestructura productiva de las UPAEGs otorgados.	-Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Adicionalmente a los supuestos señalados agregaría "los precios de los equipos, infraestructura, insumos y paquetes tecnológicos se mantiene estable" y así resguardarse de los aumentos de precios especialmente los de origen importado por efecto del dólar.
C3: Apoyos para paquetes tecnológicos para las UPAEGs otorgados	-Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	
C4: Apoyos para la realización de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios otorgados	--Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	El posible riesgo es que los productores no asistan a los eventos preparados por el programa. Por lo tanto cambiaría el 2º supuesto por " Los productores asisten masivamente a los eventos preparados por el programa".
C5: Apoyos para la conservación y mejora de agostaderos de las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera otorgados	--Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Adicionalmente a los supuestos señalados agregaría "los precios de los equipos, infraestructura, insumos y paquetes tecnológicos se mantiene estable" y así resguardarse de los aumentos de precios especialmente los de origen importado por efecto del dólar.
C6: Apoyos para la implementación de proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o estatal otorgados.	-Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Los supuestos son adecuados y reflejan posibles riesgos.
C7: Apoyos para Organizaciones ganaderas con inversiones productivas otorgadas	-Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Adicionalmente a los supuestos señalados agregaría "los precios de los equipos, infraestructura, insumos y paquetes tecnológicos se mantiene estable" y así resguardarse de los aumentos de precios especialmente los de origen importado por efecto del dólar.
C8: Apoyos para capacitación, asistencia técnica y administrativa otorgados	--Las condiciones agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa	Agregaría el supuesto "El mercado laboral ofrece profesionales de la calidad requerida y acorde a los valores pagados por el programa, para atender unidades productivas en distintos lugares del Estado".

A1: Recepción y dictamen de solicitudes de apoyo por el programa	- Existe disponibilidad presupuestal para realizar las acciones del programa - Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera reúne los requisitos y presentan la solicitud al programa	-Nunca de debe indicar la disponibilidad presupuestaria como supuesto, ya que si se acepta eso entonces nunca se podrías pensar en la ejecución de un proyecto o programa. Es la autoridad fiscal la que autoriza todos los años el presupuesto. -El cumplimiento de los requisitos de entrada a los beneficios del programa no puede ser un riesgo ya que es condición de entrada.
A2: Autorización de solicitudes de apoyo por el programa	Las UPAEGs cuentan con los recursos financieros para realizar sus aportaciones al proyecto	
A3: Suscribir convenios autorizados	Las UPAEGs cuentan con los recursos para la firma de los convenios	
A4: Pago de los apoyos convenidos	-Existe disponibilidad presupuestal y la concurrencia de los recursos económicos por los beneficiarios, municipios y organismos para realizar las acciones del programa --Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera, reúne los requisitos y presentan la solicitud al programa	
A5: Finiquito de las acciones del programa convenidas con los solicitantes	Las unidades de producción agroalimentaria con actividad ganadera, reúne los requisitos y presentan la solicitud al 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 del los logros que se esperan del programa. Esta propuesta se sustenta en los siguientes elementos.

1. Disminución de componentes del programa sustentado en la forma en que el programa asigna el presupuesto como se puede observar en el cuadro 6 de este documento. Se disminuye de 8 a 4 componentes, en lo central, se juntaron componentes que apuntan a mejorar la inversión de los productores y de sus unidades de producción.
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 ciclo productivo animal el horizonte de este programa debería ser 6 años. Esto no significa que los servicios que entrega el programa son solo por 6 años, lo que significa es que el programa se proyecta con sus metas a 6 años y a partir del primer año de intervención se realiza el seguimiento de los indicadores y se terminan las mediciones en el 6º 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 a incrementar la rentabilidad media de las UPAEs ¹ del Estado ¹ UPAEGs: Unidades de Producción agroalimentaria con actividad ganadera	<u>Eficacia:</u> Tasa de variación de la rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera respecto al año base Año base = XX	((Rentabilidad media de las UPAEGs en el año n/ Rentabilidad media de las UPAEs con actividad ganadera en el año base)-1) *100.	trianual		Estudio de evaluación de impacto de intervención entre año de inicio y de término de medición, de la Dirección General de Ganadería	- Los tratados internacionales de libre comercio se mantienen y son implementados favorablemente en el sector primario -Se continua incentivando el impulso al fortalecimiento del mercado interno de los productos primarios y sus derivados
Propósito	UPAEGs incrementan su productividad ganadera	<u>Eficacia:</u> % UPAEGs apoyadas por el programa que aumentan la productividad ganadera media respecto al total de UPAEGs del Estado	(Nº de UPAEGs apoyadas por el programa que aumentan la productividad ganadera media en año n/N total de UPAEGs del Estado en año n)*100	Triannual		- Estudio de evaluación de impacto de intervención entre año de inicio y de término de medición, de la Dirección General de Ganadería	-Las condiciones de mercado tanto nacionales como internacionales son estables y permiten el desarrollo del sector -Los eventos climáticos severos se producen con similar intensidad que en los últimos años
		<u>Eficacia:</u> % UPAEGs apoyadas por el programa que aumentan la productividad ganadera media respecto al total de UPAEGs apoyadas por el programa	(Nº de UPAEGs apoyadas por el programa que aumentan la productividad ganadera media en año n/N total de UPAEGs apoyadas por el programa en año n)*100	Triannual		Estudio de evaluación de impacto de intervención entre año de inicio y de término de medición, de la Dirección General de Ganadería	- La situación zoonositaria se mantiene estable

Componente 1	Las UPAEGs reciben apoyos para realizar inversiones en equipos, infraestructura y tecnologías que innovan en los procesos productivos.	<u>Eficacia:</u> % de UPAEGs apoyadas en inversiones de equipos, infraestructura y tecnologías respecto del total de UPAEGs que participan en el programa	(Nº de UPAEGs apoyadas en inversiones de equipos, infraestructura y tecnologías en año n /Nº total de UPAEGs que participan en el programa año n)* 100	Mensual		Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ indicando las UPAEGs beneficiadas, por mes <small>¹Sistema de información agroalimentaria y rural del Estado de Guanajuato</small>	-Las condiciones climáticas y agroecológicas del estado permiten el desarrollo normal de la ganadería. -Las UPAEGs utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
		<u>Calidad:</u> % de UPAEGs que recibieron oportunamente los recursos y o bienes y servicios respecto del total de UPAEGs que les asignaron los apoyos	(Nº de UPAEGs que recibieron oportunamente ² los recursos y o bienes y servicios en año n/ N total de UPAEGs que les asignaron apoyos en año n) *100	Mensual		Informe obtenido en el SIAREG ¹ indicando las fechas de recepción de los apoyos por las UPAEGs beneficiadas, por mes Informe obtenido en el SIAREG ¹ indicando las fechas de compromiso de entrega de beneficios, por mes	- Los recursos se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido - El precio de los bienes y servicios se mantiene relativamente estable de acuerdo con el último bienio - Las UPAEGs utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa
Componente 2	Los ganaderos del Estado (organizaciones y UPAEGs) reciben apoyos para la implementación de proyectos ganaderos de impacto municipal, regional o estatal.	<u>Eficacia:</u> % de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o Estatal implementados respecto del total de proyectos solicitados al programa	(Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o Estatal apoyados por el programa en el año n / Nº de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o Estatal solicitados al programa en el año n)* 100	semestral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando los proyectos implementados, por año Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando los proyectos solicitados, por año	- Las UPAEGs utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa -- Los recursos se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido
		<u>Calidad:</u>	(Nº de beneficiarios satisfechos y medianamente	Bianual		Estudio de percepción de beneficiarios de los	

		% de beneficiarios satisfechos con los proyectos ganaderos implementados a nivel municipal, regional o estatal	satisfechos con los proyectos ganaderos implementados en año n/ N° total de beneficiarios entrevistados en año n) *100			proyectos ganaderos implementados de la Dirección General de Ganadería.	-Los productores y/o organizaciones asumen sus responsabilidades para que los proyectos implementados operen adecuadamente
Componente 3	Las Organizaciones ganaderas reciben apoyos para la producción de eventos e inversiones ganaderas <i>² Tales como exposiciones ganaderas transferencia de tecnología, equipamiento o infraestructura</i>	<u>Eficacia:</u> % de organizaciones ganaderas apoyadas en eventos e inversiones productivas respecto del total de las organizaciones ganaderas	(N° de organizaciones ganaderas apoyadas en eventos e inversiones productivas en año n / N° total de organizaciones ganaderas del Estado en año n) *100	semestral		Base de datos de beneficiarios del programa generados por el SIAREG ¹ indicando las organizaciones beneficiadas y las UPAEGs beneficiadas con los eventos e inversiones ganaderas, por año	- Las organizaciones y las UPAEGs utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa - Los recursos del Estado se entregan en tiempo y forma de acuerdo con lo comprometido
		<u>Eficiencia:</u> Inversión promedio por UPAEGs participante del evento y/o inversión	(Suma de recursos utilizados en eventos e inversiones productivas en año n/ N° de UPAEGS beneficiadas en año n)	semestral		-Informe de la Dirección general de Ganadería sobre los montos de apoyos entregados a organizaciones para eventos e inversiones ganaderas, semestral -Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando el n° de UPAEGs beneficiadas, semestral	-Los productores y/o organizaciones asumen sus responsabilidades para que los proyectos implementados operen adecuadamente
Componente 4	Las UPAEGs reciben capacitación y asistencia técnica y administrativa	<u>Eficacia:</u> % de UPAEGs que reciben capacitación y asistencia técnica del programa respecto del total de UPAEGs presentes en los territorios donde está presente el programa	(N° de UPAEGs que reciben capacitación y asistencia técnica del programa en el año n / N° total de UPAEGs presentes en los territorios donde el programa esta operando en el año n)* 100	trimestral		-Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando el n° de UPAEGs que recibieron capacitación y asistencia técnica y administrativa, trimestral - Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando el n°	- Las UPAEGs utilizan responsablemente los bienes y servicios otorgados por el programa -- Los recursos del Estado se entregan en tiempo y forma de

						de UAPEGs que solicitaron capacitación y asistencia técnica y administrativa, trimestral	acuerdo con lo comprometido -Los productores asumen sus responsabilidades para que los proyectos implementados operen adecuadamente -El mercado laboral ofrece especialistas en los temas de capacitación y asistencia técnica a los precios que paga el Estado.
		<u>Eficacia:</u> Tasa de variación de participación UPAEGs ³ en actividades respecto al año base ³ Se consideran las UPAEGs que a lo menos han participado dos veces en las actividades programadas	((Nº de UPAEGs que han participado en al menos dos actividades de capacitación y asistencia técnica en año n/ Nº de UPAEGs que han participado en al menos dos actividades de capacitación y asistencia técnica en año base)-1)*100	trimestral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando el nº de UAPEGs que han participado en al menos dos actividades en año, por año	
		<u>Calidad:</u> % de UPAEGs satisfechas con el servicio de capacitación y asistencia técnica	(Nº de UPAEGs satisfechas con el servicio de capacitación y asistencia técnica en año n/ Nº de UPAEGs entrevistadas en año n) *100	anual		Estudio de percepción de beneficiarios del servicio de capacitación y asistencia técnica contratado por la Dirección General de ganadería	
Actividades							
C1A1:	Proceso de Recepción de solicitudes 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	trimestral		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 de apoyos 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	trimestral		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	<u>Eficacia:</u>	(Nº de convenios suscritos con los solicitantes en año n/	trimestral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando las	- Existe disponibilidad de tiempo de los actores involucrados

	solicitudes a suscripción de convenios autorizados	% de convenios suscritos con los solicitantes autorizados respecto de los solicitantes	Nº total de solicitantes en año n) *100			fechas de autorización y de suscripción de convenio y el Nº total de solicitantes, por año	para realizar oportunamente los procesos
C2A2:	Proceso de pago de apoyos 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	trimestral		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 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	trimestral		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 apoyos 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	trimestral		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
C4A1:	Proceso de Recepción de solicitudes 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	trimestral		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
C4A2:	Ejecución de capacitación y asesoría técnica y administrativa	<u>Eficacia:</u> % de capacitaciones y asistencias ejecutadas ⁴ respecto a las programadas	(Nº de capacitaciones y asistencias ejecutadas en año n/ Nº total de capacitaciones y asistencias programadas en año n) *100	trimestral		-Informe obtenido del SIAREG ¹ de capacitaciones y asistencias ejecutadas, por año -Informe de dirección del programa con	- Las condiciones climáticas permiten la realización de las actividades -Las actividades culturales o religiosas

		4Se considera ejecutadas a las actividades que cumplen con los contenidos y metodologías previamente definidas				programación de actividades y sus contenidos con fechas de inicio de año fiscal	y/o la demanda de trabajo de la producción permiten a los productores asistir a las capacitaciones y asesorías
Actividad Transversal	Supervisión de ejecución de proyectos	<u>Eficacia:</u> % de proyectos/inversiones supervisadas respecto del total de proyectos con convenio suscrito	(Nº de proyectos/inversiones supervisadas en año n/ Nº de proyectos/inversiones con convenio suscrito) * 100	trimestral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando los proyectos supervisados y el Nº de convenios suscritos, por año	-Las condiciones climáticas permiten la realización de las actividades de supervisión
		<u>Calidad:</u> % de proyectos/inversiones con problemas en su ejecución respecto del total de proyectos supervisados	(Nº de proyectos/inversiones con problemas en su ejecución en año n/ Nº total de proyectos supervisados en año n) * 100	trimestral		Informe obtenido del SIAREG ¹ indicando los proyectos con problemas de ejecución al momento de supervisar y el Nº total de proyectos supervisados, por año	

3. Evaluación del desempeño²¹

En este apartado se encuentra la evaluación de desempeño 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.

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

Todos los indicadores de la matriz original para componentes son de eficacia y con la información existente se logró realizar los cálculos que se pueden observar en el cuadro 23. De estas mediciones se puede señalar lo siguiente.

- Los productos mas solicitados son los de inversión en semovientes y material genético y los proyectos productivos de infraestructura, maquinaria y equipos. A estos productos pueden optar personas físicas o morales y como el indicador no diferencia entre estos dos tipos de sujetos no se puede obtener conclusiones sobre a quien benefician mas estos instrumentos de desarrollo.
- Seis de los ocho componentes presentan promedios del indicador igual o superior al 100%, o sea, los apoyos realizados son iguales a los apoyos solicitados. No se duda de que pueda existir este cumplimiento ideal en la entrega de componentes, pero en la mayoría de las experiencias internacionales de entrega de este tipo de servicios siempre es mayor la demanda que la oferta y por lo tanto, siempre lo solicitado es mayor que lo efectivamente apoyado. Es recomendable revisar el nivel de difusión de estos componentes en la población objetivo y revisar las facilidades de acceso para postular a estos servicios.

Cuadro 23. Indicadores del Componente de Programa Mi Ganado Productivo

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula del indicador	Valor indicador año 2018		Valor indicador año 2019		Valor indicador año 2020		Promedio 2018-2020
C1: % de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa.	Nº de UPAEGs apoyadas para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1 / Número de UPAEGs que solicitaron apoyo para la inversión en semovientes y material genético por el programa en el año 1) * 100	359	1.342	210	181	583	507	
		26,8		116,0		115,0		85,9
C2: % de UPAEGs con proyectos productivos de	(Nº de UPAEGs apoyadas proyectos productivos de infraestructura maquinaria y	223	540	2		83	137	

²¹ 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.

infraestructura, maquinaria y equipo apoyadas por el programa	equipo apoyadas por el programa en el año 1 / N° de UPAEGs que solicitaron apoyo con proyectos productivos de infraestructura Maquinaria y equipo al programa en el año 1)* 100	41,3	100,0	60,6	67,3	
C3: % de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa	N° de UPAEGs con paquetes tecnológicos apoyados por el programa en el año 1 / N° de UPAEGs que solicitaron apoyo de paquetes tecnológicos al programa en el año 1)* 100	S/l	S/l	S/l	S/l	
C4: % de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa	(N° de foros y eventos ganaderos de organizaciones y/o municipios realizados con apoyo del programa en el año 1 / N° de foros y eventos ganaderos solicitados al programa en el año 1)* 100	21	21	22	5	4
C5: % de UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa	(N° UPAEGs con conservación y mejora de agostaderos apoyadas por el programa en el año 1 / N° de UPAEGs que solicitaron apoyo para la mejora de agostaderos en el año 1)* 100	2	2	3	1	1
C6: % de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal implementados con apoyo del programa	(N° de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal apoyados por el programa en el año 1 / N° de proyectos ganaderos de impacto Municipal, Regional o estatal solicitados al programa en el año 1)* 100	16	16	27	43	43
C7: % de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa	N° de organizaciones ganaderas con inversión en equipamiento e infraestructura apoyadas por el programa en el año 1 / Número de organizaciones ganaderas en el estado que solicitaron apoyo al programa en el año 1)* 100	7	7	5	2	2
Apoyo a la Inversión en Ganadería Social o de Traspato	N° de beneficiarios con apoyos a la inversión en ganadería social o de traspato en año n/ N° de solicitudes de apoyo a inversión en ganadería social en año n(*100	33	33	11	-	-
% de UPAEGs con capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa	(Número de UPAEGs con apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas por el programa en el año 1 / UPAEGs que solicitaron apoyos para capacitación y asistencia técnica apoyadas al programa en el año 1)* 100	-	-	-	63	63
					100	100,0

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

Otro aspecto relevante que está relacionado con la cobertura territorial del programa y que fue analizado anteriormente en el cuadro 10 de este documento, es que el 50% de los productos entregados se concentran solo en el 20,5% de los municipios del Estado (9 municipios) y el 11,3% de los productos se concentran en un municipio: León. Es posible que en dichos municipios está concentrada parte importante de la ganadería del Estado, pero del punto de vista de la generación de valor público el programa debería distribuir mejor los beneficios en el territorio.

3.1.2. Calidad

Tal como se indicó anteriormente nunca definió indicadores de calidad para medir el desempeño de sus componentes, por lo tanto, no se pueden analizar los atributos técnicos, o la oportunidad o percepción de los usuarios respecto a los bienes y servicios recibidos.

3.1.3. Eficiencia

Al analizar la relación entre usuarios y costos (cuadro 24) se puede señalar que tanto usuarios como recursos disminuyeron en el período 2018 y 2020 entre un 9,3 y 24,5%, pero el monto promedio por usuario aumento en un 20,1%.

Cuadro 24. Usuarios y recursos del programa

Usuarios y recursos	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Tasa de variación 2018 - 2020
Usuarios del programa	10.825	4.525	8.175	- 24,5
Montos de apoyo a los usuarios	66.157.355,1	29.373.411,0	59.982.342,5	- 9,3
Monto promedio de apoyo por usuario (MX\$)	6.111,5	6.491,4	7.337,3	20,1

(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 =1,03 del 2021

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

3.1.4. Economía

Para analizar el desempeño económico del programa no se cuenta con información sobre aportes efectivos de los usuarios, que en la mayoría de los bienes y servicios apoyados tiene ese requisito. Sí se cuenta con información de ejecución presupuestaria como se observa en el cuadro 25.

Cuadro 25: Evolución de los recursos presupuestarios del programa

Item Presupuestario	Recursos por año (en \$ miles actualizados al 2021)						Tasa de variación 2016-2020	2021
	2016	2017	2018	2019	2020			
Asignación de recursos inicial	24.542,37	54.727,44	51.148,05	42.427,10	77.362,56	215,22	43.000,00	
Asignación de recursos final	36.684,94	63.216,70	75.265,23	42.900,76	69.190,84	88,61		
Ejecución de recursos	28.291,46	63.468,14	68.935,32	40.995,94	66.861,01			
% ejecución de recursos respecto de la asignación final	77,1	100,4	91,6	95,6	96,6			

Fuente: Actas de cierres del programa Q0161 Mi ganado productivo de los años 2016 al 2020

Tanto la asignación inicial como final de recursos anuales ha crecido de acuerdo con las tasas de variación de 215 y 88% en las asignaciones. Por otra parte, el % de ejecución de los recursos asignados finalmente ha mejorado y desde el año 2017 la ejecución es relativamente estable entre 91,6 y 100,4 %.

3.2. Evaluación de resultados (Objetivos)

En el cuadro 26 se observa la información entregada por el programa. No se cuenta con el **numerador y denominador** de la fórmula ni los **medios de verificación** de estos datos para observar la metodología usada en el cálculo de la rentabilidad que busca el fin y de la productividad en el caso del propósito y ver la forma de calcular la muestra de la población con la cual se obtuvo la información. Tampoco se cuenta con información de cálculo de la línea **base** de ambos objetivos. Anteriormente ya se indicó que este programa no tiene **metas** para ninguno de sus objetivos.

Es necesario reiterar que en el caso de analizar una misma variable en dos tiempos distintos es adecuado usar tasa de variación para el cálculo, tal como se señala en la propuesta de MIR.

Cuadro 26. Indicador de Fin y Propósito

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula del indicador	Valor de ...				
		Línea base	Meta al año	indicador al 2018	indicador al 2019	indicador al 2020
Fin						
% de incremento de la rentabilidad media de las UPAs con actividad ganadera apoyadas por el programa	(Rentabilidad media de las UPAs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 1/ Rentabilidad de las UPAs con actividad ganadera apoyadas por el programa en el año 0)*100.	32.20	S/I	27.18	36.00	S/I
Propósito						
% de incremento de la productividad media de las UPAs apoyada por el programa.	[(Productividad media de las UPAs apoyadas por el Programa en el año 1 / Productividad media de las UPAs apoyadas por el programa en el año 0)-1]*100	1.23	S/I	1.23	1.25	S/I

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

Respecto al **análisis de resultados entregados** y considerando las observaciones antes señaladas, a nivel de fin se observa un incremento en la rentabilidad media de las unidades productivas del 11,8% calculado como tasa de variación y de un 1,6% para el incremento en el propósito. Como no se cuenta con la fecha de inicio del programa para el cual fue calculada la línea base, no se puede saber si el incremento es realmente significativo.

4. Conclusiones

4.1. Evaluación del desempeño a nivel de productos

- Durante los últimos años se han eliminado o incorporado nuevos componentes con lo cual se pierde continuidad a un programa ya que solo se responde a las reglas de operación del programa
- Solo dos componentes concentran gran parte de las solicitudes y apoyos entregados
- Es necesario transparentar el procedimiento o metodología en la cual se asignan los recursos a cada uno de los componentes del programa
- El 50% de los productos entregados se concentran solo en el 20,5% de los municipios del Estado (9 municipios) y el 11,3% de los productos se concentran en un municipio: León
- Entre el año 2018 y 2020 los usuarios y los recursos disminuyeron entre un 9,3 y 24,5%, pero el monto promedio por usuario aumento en un 20,1%.
- La ejecución de los recursos asignados ha mejorado a partir del 2017 estabilizándose entre el 91,6 y 100,4 %.

4.2. Evaluación del desempeño a nivel de resultados

- Los factores relevantes que miden fin y propósito son pertinentes para el programa.
- Se realizaron cambios en el fin y propósito del programa (comparación con 2017) que impide tener una serie de datos comparables en el tiempo
- A nivel de fin se observa un incremento en la rentabilidad media de las unidades productivas del 11,8% calculado como tasa de variación y de un 1,6% para el incremento en el propósito.

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.

- Tanto a partir de las percepciones de las reuniones con el equipo del programa como del diseño de la MIR, se constata que la matriz de marco lógico no está internalizada como el instrumento que permite diseñar, conducir, ejecutar y evaluar el programa y su aporte al desarrollo.
- La referencia conceptual para el programa son las Reglas de operación, que no son más que un ordenador y recordatorio de los objetivos y mecanismos de ejecución y asignación presupuestaria para un año determinado. No se cuenta con un documento base, generado por el programa con un horizonte claro de años en que se ejecuta el programa y de línea base y metas a lograr. Por lo tanto, en este contexto se pueden cambiar objetivos de la matriz todos los años y las metodologías aplicadas, con lo cual se pierde el referente de comparación entre los distintos años de operación.
- En la construcción de la matriz de marco lógico se presentan problemas de diseño. En su lógica vertical, en los últimos años se han cambiado objetivos y las actividades no dan cuenta de la producción de cada uno de los componentes. Se presentan muchos componentes que perfectamente pueden ser agrupados tal como se presenta en la matriz que se propone para el programa.
- En su lógica horizontal, hay algunas deficiencias en los supuestos, pero los principales problemas están en los indicadores: solo se mide eficacia y no se consideran las otras dimensiones del desempeño, solo se mide "apoyado contra solicitado" o una misma variable en dos tiempos distintos. Y lo más complejo: no se tiene horizonte de ejecución del programa, línea base y metas.
- Respecto a la población objetivo fue calculada a partir del Registro Ganadero del Estado lo cual es más asertivo que medir a partir de la Estratificación que realizó hace algunos años la Secretaría de Agricultura a nivel nacional. El problema está en que por definición esa población objetivo corresponde a la población que se ha decidido técnica y políticamente atender en un período razonable de años. En la actualidad solo se atiende al 13,2% ²² de la población objetivo definida, por lo tanto, es necesario ajustar el tamaño de la población objetivo ya que no es posible atender la demanda potencial de la población.
- A partir de la información recibida del programa no se ve la presencia de algún nivel de control social de los usuarios del programa. En la actualidad existe un sistema de control social de la Secretaría de la Transparencia y Rendición de cuentas que debería utilizarse como un insumo para saber la percepción de los usuarios del programa.
- Finalmente es necesario señalar la gran disposición del equipo directivo del programa para realizar los cambios necesarios para que el programa opere de mejor forma en el futuro.

²² Esto parte de la base que la mayoría de las Unidades productivas reciben apoyos todos los años.

5. Recomendaciones

- **Diseño:** En términos de política pública es necesario e imperativo cambiar la MIR actual por la que se propone en esta evaluación y que genera alto grado de consenso de acuerdo señalado en los comentarios del equipo de dirección del programa.
- **Diseño:** Junto a lo anterior es necesario definir definitivamente un "documento madre" 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 estipulados los años de duración del programa.
- **Población objetivo:** Definir la población objetivo usando elementos discriminadores como los que usaron actualmente, pero buscando acotar más la población a las posibilidades económicas reales del Estado de Guanajuato y evitando así la demagogia.
- **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 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 económica 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.

6. 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 (2020) Reglas de Operación del Programa del año 2021. Diario Oficial del Estado de Guanajuato 31 diciembre 2020.
- INEGI (2007) Informe Censal del 2007
- INEGI (2007). Censo agropecuario 2007
- 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 programa presupuestario So21 Fomento actividades agroalimentarias
- Secretaria de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Gobierno de Guanajuato, Dirección General de Ganadería (2016 al 2020). Actas de cierres del programa Qo161 Mi Ganado Productivo
- Secretaria de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Gobierno de Guanajuato, Dirección General de Ganadería (2021). Elementos técnicos de Ganadería.

7. Listado de entrevistas realizadas

(Listado de las personas entrevistadas, instituciones y fecha de las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación.)

<i>Fecha de la entrevista</i>	<i>Nombres de los Participantes</i>	<i>Entidad o Dependencia</i>	<i>Temática de la entrevista</i>
24 agosto 2021	Jorge de la Fuente Alfonso Hernández María José Martínez Israel Elías Muñiz Díaz Silverio Rojas Guadalupe Manuel Ramírez Salvador Ponce Jorge Antonio Barrio Vega	ILPES/CEPAL ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr Sdayr Sdayr Sdayr Sdayr Iplaneg	<i>Explicación sobre la metodología de evaluación. Generalidades del programa, su justificación, explicaciones sobre población potencial y población objetivo. Cambios sufridos por MIR.</i>
6 de septiembre de 2021(Respuesta)	María José Martinez Sanchez	Dirección General de Ganadería (Sdayr)	<i>Esta fue consulta por correo electrónico, sobre criterios de elección de usuarios y de distribución de presupuesto entre componentes de la MIR.</i>
22 de octubre de 2021	Manuel Ramirez Israel Muniz	SDAyR SDAyR	Consulta por Correo electrónico: tablas de los niveles de producción del Q161 de los ejercicios fiscales 2018, 2019 y 2020. También se envió lo referente a evaluación de desempeño en el tema de indicadores.

<p><i>25 de Octubre de 2021</i></p>	<p>Jorge de la Fuente Alfonso Hernández María José Martínez Israel Elías Muñiz Díaz Silverio Rojas Guadalupe Manuel Ramírez Salvador Ponce Jorge Antonio Barrio Vega</p>	<p>ILPES/CEPAL ILPES/CEPAL Sdayr Sdayr Sdayr Sdayr Sdayr lplaneg</p>	<p>Reunión virtual: Temas tratados, población objetivo, MIR actual, Evaluación al desempeño y flujo de procesos del programa Qo161. Acuerdos: Se planteará una Matriz ajustada que incluya una disminución de componentes y algunos indicadores nuevos; El consultor revisará los flujogramas enviados previamente por la Sdayr</p>
<p><i>12 de noviembre de 2021</i></p>	<p>Israel Elías Muñiz Díaz</p>	<p>Sdayr</p>	<p><i>Correo electrónico: Recepción de algunos comentarios a la matriz que se propone al programa</i></p>