

PROGRAMA DE CONCURRENCIA CON LAS ENTIDADES FEDERATIVAS



ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 2016-2017
ESTADO DE MÉXICO

PROGRAMA DE CONCURRENCIA CON LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

ESTADO DE MÉXICO

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 2016-2017

DIRECTORIO

SAGARPA

Lic. José Eduardo Calzada Roviroza
Secretario

C.P. Jorge Armando Narváez Narváez
Subsecretario de Agricultura

Lic. Ricardo Aguilar Castillo
Subsecretario de Alimentación y
Competitividad

Mtra. Mely Romero Celis
Subsecretario de Desarrollo Rural

M.V.Z. Francisco José Gurría Treviño
Coordinador General de Ganadería

Lic. Mario Gilberto Aguilar Sánchez
Comisionado Nacional de Acuacultura y Pesca

M.V.Z. Enrique Sánchez Cruz
Director en Jefe del SENASICA

Lic. Raúl del Bosque Dávila
Director General de Planeación y Evaluación

Ing. Julio de la Mora Razura
Delegado Federal

Ing. Víctor Manuel Ontiveros Alvarado
Subdelegado Agropecuario

Lic. Elizabeth Torres Ramos
Subdelegada de Planeación y Desarrollo Rural

Gobierno del Estado de México

Lic. Alfredo del Mazo
Gobernador Constitucional del Estado

Lic. Darío Zacarías Capuchino
Secretario de Desarrollo Agropecuario

C. Fidel Almanza Monroy
Subsecretario de Desarrollo Agropecuario

Lic. Gonzalo Bojorges Conde
Director General de Agricultura de la SEDAGRO

Lic. Guillermina Casique Vences
Director General Pecuario de la SEDAGRO

Lic. Vicente Martínez Alcántara
Dirección General de Desarrollo Rural de la
SEDAGRO

Mtro. Alejandro Quiroz Martínez
Coordinador de Delegaciones Regionales de
Desarrollo Agropecuario de la SEDAGRO

C. Alejandra Magaña Montoya
Jefe de la Unidad de Información, Planeación,
Programación y Evaluación de la SEDAGRO

Comité Técnico Estatal de Evaluación

Ing. Julio de la Mora Razura

Delegado Federal de la SAGARPA y Presidente del CTEE

Lic. Darío Zacarías Capuchino

Secretario de Desarrollo Agropecuario y Secretario Técnico del CTEE

**Ing. Víctor Manuel Ontiveros
Alvarado**

Subdelegado Agropecuario de la
SAGARPA

Lic. Gonzalo Bojorges Conde

Director General de Agricultura de la
SEDAGRO

Lic. Elizabeth Torres Ramos

Subdelegada de Planeación y
Desarrollo Rural de la SAGARPA

Lic. Vicente Martínez Alcántara

Director General de Desarrollo Rural
de la SEDAGRO

Lic. Ramón Cecilio Gómez Vilchis

Subdelegado Administrativo de la
SAGARPA

Lic. Guillermina Casique Vences

Directora General Pecuaria de la
SEDAGRO

**Dr. en C. Roberto Montes de Oca
Jiménez**

Director de la Facultad de Medicina,
Veterinaria y Zootecnia de la UAEM

M.V.Z. Enrique Bernabé Ávila Segura

Representante No Gubernamental del
Comité Sistema Producto Porcícola en el
Estado de México

Ing. Diana Carolina Garduño Cortez

Coordinadora del Comité Técnico Estatal de Evaluación

Servicios y Asesoría La Cumbre, S.A. de C.V.

Entidad Consultora Estatal (ECE)

Ing. Julián Armando Moreno Castillo

Director de la Entidad Consultora Estatal

Contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Programa	4
Capítulo 2. Análisis de los procesos del Programa	11
2.1 Planeación y radicación de recursos	16
2.2 Difusión.....	22
2.3 Recepción de solicitudes de apoyo	24
2.4 Dictamen y autorización de solicitudes.....	26
2.5 Entrega de apoyos.....	31
2.6 Seguimiento y Supervisión.....	34
Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones	37
3.1 Conclusiones.....	37
3.2 Recomendaciones	39
Bibliografía	43
Anexos.....	44

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de flujo de la operación del PCEF 2016.....	10
Ilustración 2. Diagrama de flujo de la operación del PCEF normalizado conforme las ROP	11
Ilustración 3. Diagrama de flujo de la operación del PCEF respecto al proceso normalizado	13
Ilustración 4. Diagrama del Proceso de Recepción y Registro de solicitudes	24
Ilustración 5. Diagrama del Proceso de Dictaminación normalizado conforme ROP	26
Ilustración 6. Diagrama del Proceso de Entrega de apoyos.....	31

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Apoyos otorgados por el PCEF en 2015 y 2016 por tipo de apoyo.....	9
Gráfica 2. Desempeño de los Indicadores de Gestión	13
Gráfica 3. Grado de satisfacción del beneficiario con el PCEF 2016	15
Gráfica 4. Recursos pagados a solicitudes y beneficiarios	33
Gráfica 5. Recursos pagados a proyectos según actividad productiva	34
Gráfica 6. Porcentaje de proyectos comprobados en relación a las solicitudes de proyectos pagadas	35

Índice de Tablas

Tabla 1. Estrato de UER que componen la población objetivo del PCEF en 2016 y 2017	7
Tabla 2. Población atendida por el PCEF 2014-2016.....	8
Tabla 3. Índice de Oportunidad de la Gestión en el Estado de México	14
Tabla 4. Criterios de Selección, Calificación y Dictamen de Proyectos	27
Tabla 5. Principales recomendaciones para mejora de los procesos de gestión del PCEF	42

Introducción

El objetivo general del Monitoreo y Evaluación (M&E) del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) realizado durante el ejercicio 2016 en el Estado de México, es generar y analizar información relevante sobre un conjunto de indicadores clave que permitan monitorear y valorar los procesos de gestión y los resultados del PCEF, en la perspectiva de contar con una herramienta objetiva de uso continuo para los tomadores de decisiones involucrados en el programa, que contribuya a mejorar sistemática y continuamente el diseño, la planeación y la implementación de las políticas y de los programas públicos en el corto y mediano plazos, cumpliendo así con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país.

El M&E del PCEF 2016, que lleva a cabo la Entidad Consultora Estatal (ECE) “Servicios y Asesoría la Cumbre, S.A de C.V.”, se realiza con base en los Términos de Referencia (TR), formulados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el marco del convenio de colaboración entre ésta y la SAGARPA. Para el ejercicio 2016 como productos un Compendio Estatal de Indicadores de Gestión y Resultados, además un documento que contendrá el Análisis de los Procesos del Programa.

El Análisis de procesos del PCEF 2016 a diferencia de la evaluación de diseño que centra su interés en la congruencia de la estructura analítica del programa con el problema que pretende resolver o las evaluaciones de resultados y de impacto que pretenden valorar las consecuencias y efectos logrados con la instrumentación del programa en la situación de la población objetivo del mismo, la evaluación de procesos se enfoca en la valoración de los procesos de ejecución –operación- del programa, en especial de los aspectos de gestión que se llevan a cabo con la implementación del programa y que constituyen la intervención institucional. En la evaluación de procesos del PCEF 2016 se analizaron 6 etapas del circuito operativo del programa: (1) Planeación y radicación de recursos; (2) Difusión; (3) Recepción de solicitudes de apoyo; (4) Dictamen y autorización de solicitudes; (5) Entrega de apoyos, y (6) Seguimiento y supervisión. Estos procesos tienen como

fin determinado por las Reglas de Operación 2016: impulsar en coordinación con los gobiernos locales, la inversión en proyectos productivos o estratégicos; agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas.

El objetivo general del actual análisis de procesos de gestión es realizar un diagnóstico de la gestión operativa del PCEF en el Estado de México en 2016 y los avances de 2017, que permita entender y explicar cómo ocurren los procesos sustantivos del Programa, a fin de valorar la medida en que se encuentran orientados al logro de resultados y proponer mejoras para la operación 2018.

Las fuentes de información utilizadas en la revisión de los procesos señalados fueron, entre otras:

- a) Documentación normativa del Programa: Reglas de operación de los programas de la SAGARPA 2016 y 2017; Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal 2016 del Estado de México; Actas del Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Alianza para el Campo del Estado de México (FACEM);
- b) Los informes de evaluaciones realizadas al PCEF en el marco del Programa de Evaluación del Desempeño emitido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP): Evaluación Diseño del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas 2015 y Evaluación Específica del PCEF 2015;
- c) Diagnóstico del Programa S-240 de Concurrencia con las Entidades Federativas 2014;
- d) Cierre finiquito, soporte de la Cuenta Pública 2016;
- e) Información de Desempeño del Programa: Matriz de Indicadores para Resultados del PCEF 2016;
- f) Cédulas de Información de Procesos levantadas con funcionarios públicos federales y estatales 2016;
- g) Indicadores de gestión del Sistema de Monitoreo y Evaluación del PCEF 2016, así como 2015;
- h) Entrevistas a productores beneficiados por el PCEF 2016;

- i) Información relativa al PCEF 2016 en el Sistema Único de Registro de Información de la SAGARPA (SURI).

El presente documento se ha organizado en tres capítulos. El primero enfocado a la descripción y a analizar los elementos clave del diseño del Programa; el segundo concentrado en el análisis de los procesos operativos del Programa, en el cual se analiza desde la planeación y radicación de recursos, la difusión realizada, los mecanismos de recepción de solicitudes, el dictamen y autorización de solicitudes, la entrega de los apoyos a los beneficiarios y el seguimiento y supervisión de las acciones del Programa. En cada uno de los incisos de este capítulo se pretende describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos a nivel estatal, mediante el uso de tablas y diagramas para encontrar y mostrar los desfases; se busca identificar y analizar las fortalezas y debilidades -normativas y operativas- que caracterizan la gestión del Programa, y sobre todo analizar y valorar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa. Finalmente, el tercer capítulo, contempla las principales conclusiones para las cuales se señalan las recomendaciones respectivas.

Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Programa

El Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas (PCEF) inicia en 2014 y está sujeto a reglas de operación. Además que se tiene sus primeros antecedentes en el Programa “Alianza para el Campo” que formó parte de las políticas instrumentadas por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en forma complementaria a la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que buscaban elevar la productividad, rentabilidad y competitividad de las actividades agropecuarias en México para hacer posible una mejor integración de las Unidades de Producción Agropecuarias (UPA) a los mercados en su proceso de globalización e incrementar el ingreso de los productores mexicanos, a través de impulsar el salto tecnológico de los actividades productivas, mediante el apoyo a las inversiones en infraestructura y tecnología.

Sin embargo, hasta el ejercicio fiscal 2013 la intervención institucional se desempeñó como “Programa de Acciones en Concurrencia con las Entidades Federativas en Materia de Inversión, Sustentabilidad y Desarrollo de Capacidades”; no obstante, derivado de la reforma al Ramo Administrativo 08 Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, “a fin de ordenar y alinear los esfuerzos institucionales para impulsar la productividad en el sector agroalimentario, se pretendió transitar de subsidios aislados, hacia inversiones e incentivos fiscales complementarios a la actividad, detonando las potencialidades de las inversiones existentes para tener resultados en el corto y mediano plazos, y el presupuesto se ejerció a través de una nueva Estructura Programática” (SHCP, 2016), que en lo particular, dio lugar al Programa de Concurrencia con Entidades Federativas (S240) como hasta ahora lo conocemos.

La unidad responsable de la operación del Programa es la Coordinación General de Delegaciones de la SAGARPA. No obstante, desde la creación de la “Alianza para el Campo”, la operación del Programa se ha realizado con un espíritu federalista, que involucra en su gestión la participación de los Gobiernos Estatales, a través de las Secretarías de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO),

como es el caso del Estado de México. Para su operación se creó en cada entidad un Fideicomiso para el Fomento Agropecuario Estatal (FOFAE) integrado por representantes tanto de la Federación como de la entidad residente, como el Fideicomiso Fondo Alianza para el Campo del Estado de México (FACEM).

Conforme el Diagnóstico del Programa elaborado en 2014, el problema que pretende resolver el PCEF es “el bajo nivel de inversión en las actividades agrícolas, pecuarias, de pesca y acuícolas”, lo cual corresponde con el objetivo general establecido en las Reglas de Operación del programa en 2016 (ROP), que es “impulsar en coordinación con los gobiernos locales, la inversión en proyectos productivos o estratégicos; agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas” y como objetivo específico el “incentivar el desarrollo de actividades primarias agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas con proyectos productivos o estratégicos de impacto regional, estatal o local”.

Para 2017, atendiendo las recomendaciones de las evaluaciones al PCEF, las ROP adecuan la justificación de la existencia y propósito del Programa “debido a que las unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en las entidades federativas presentan baja productividad como problemática a resolver y enfrentan limitantes por los bajos niveles de inversión y la falta de estrategias para la agregación de valor en las actividades primarias, por ello se requiere incrementar la productividad, destinar recursos gubernamentales al sector agropecuario, pesquero y acuícola a través del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas para su atención”.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de 2017 incorpora como propósito “Las Unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en las Entidades Federativas incrementan su productividad “, para alcanzar el Fin “Contribuir a impulsar modelos de asociación que generen economías de escala y mayor valor agregado en el sector agroalimentario mediante la inversión en proyectos productivos o estratégicos agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas”.

Con base en ello, se modifican los objetivos del PCEF 2017 en las ROP. Ahora, “el objetivo general es que las unidades de producción primaria del sector agropecuario, pesquero y acuícola en las entidades federativas incrementen su productividad”; mientras “el objetivo específico de los componentes en las unidades de producción primaria es: a) el incremento de la infraestructura, equipamiento y maquinaria. b) Mejorar el nivel tecnológico con los paquetes tecnológicos agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas, y c) fortalecer las capacidades técnico-productivas y organizacionales.

De acuerdo con el Diagnóstico del Programa de 2014, la población potencial son aquellas unidades de producción (UP) ubicadas en los estratos E1, E2 y E3, que enfrentan una problemática relacionada con su baja productividad y a la incapacidad de generar los recursos necesarios para su capitalización, ya que se trata de UP caracterizadas por algún nivel de pobreza. En el ámbito nacional representaron 3.24 millones de UP que significaron el 81% de los productores totales y en el Estado de México ascendieron a 281 mil productores equivalentes al 93.8% del total de UP. En las ROP 2016, la población objetivo queda indefinida y las acciones del programa tienen una “cobertura nacional, de aplicación en las 31 Entidades Federativas y el Distrito Federal”, señalando que “se atenderá prioritariamente los municipios establecidos en el Sistema Nacional contra el Hambre” y que serán elegibles para obtener los apoyos los productores que cumplan con presentar la documentación necesaria para la suscripción del Convenio Específico de Adhesión. Para 2017, las ROP establecieron como población objetivo a las “Unidades de Producción primaria agrícola, pecuaria, de pesca y acuícolas, y las de nueva creación en las entidades federativas, preferentemente de los estratos E2, E3, E4 y E5¹”, conforme a la siguiente descripción de los estratos.

¹ Título II, Capítulo II, Artículo 5, de la Reglas de Operación del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas de la SAGARPA para el ejercicio 2017, publicadas el 31 de diciembre de 2016.

Tabla 1. Estrato de UER que componen la población objetivo del PCEF en 2016 y 2017

Clasificación de Estrato	Descripción del Estrato	Ventas promedio anual	Ventas Mínimas anuales	Ventas Máximas anuales
E1. Familiares de subsistencia sin vinculación al mercado.	Unidades económicas del sector rural y pesquero que no registran ingresos por venta de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria.	Autoconsumo	Autoconsumo	Autoconsumo
E2. Familiares de subsistencia con vinculación al mercado.	Unidades económicas del sector rural y pesquero principalmente de autoconsumo pero que realizan ventas esporádicas de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria y cuya producción tiene como destino al autoconsumo.	\$ 17,205.00	\$ 16.00	\$ 55,200.00
E3. Transición.	Unidades económicas del sector rural y pesquero en transición, cuyos ingresos por la venta de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria.	\$ 73,931.00	\$ 55,219.00	\$ 97,600.00
E4. Empresariales con rentabilidad frágil.	Unidades económicas del sector rural y pesquero rentables pero frágiles, cuyos ingresos por la venta de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria.	\$ 151,958.00	\$ 151,958.00	\$ 228,858.00
E5. Empresariales pujantes.	Unidades económicas del sector rural y pesquero competitivas pero frágiles, cuyos ingresos por la venta de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria.	\$ 562,433.00	\$ 229,175.00	\$ 2'322,902.00
E6. Empresariales dinámicas.	Unidades económicas del sector rural y pesquero de gran escala, cuyos ingresos por la venta de sus productos provenientes de la actividad agroalimentaria	\$11,700,000.00	\$2,335,900.00	\$77,700,000.00

Fuente: Guía General para la Clasificación y Estratificación de Unidades de Producción a nivel municipal.

Con base en esta nueva focalización, la población objetivo en el Estado de México se centra en 160,887 UP que representan el 53.7% de las UP en la entidad. Conforme la convocatoria publicada para el presente ejercicio, “se atenderá primordialmente a los municipios establecidos el Sistema Nacional contra el Hambre (Sin Hambre), así como, aquellas localidades de media, alta y muy alta marginación, conforme a la clasificación del Consejo Nacional de Población (CONAPO)”.

La población atendida en la entidad desde la creación del PCEF ha respondido a la disponibilidad presupuestaria del sector público; en 2016, después de la presión en las finanzas públicas por las condiciones de los mercados internacionales se recuperó la cobertura de atención hasta un 41.97% más respecto de 2015, pero aún por debajo de lo alcanzado en 2014.

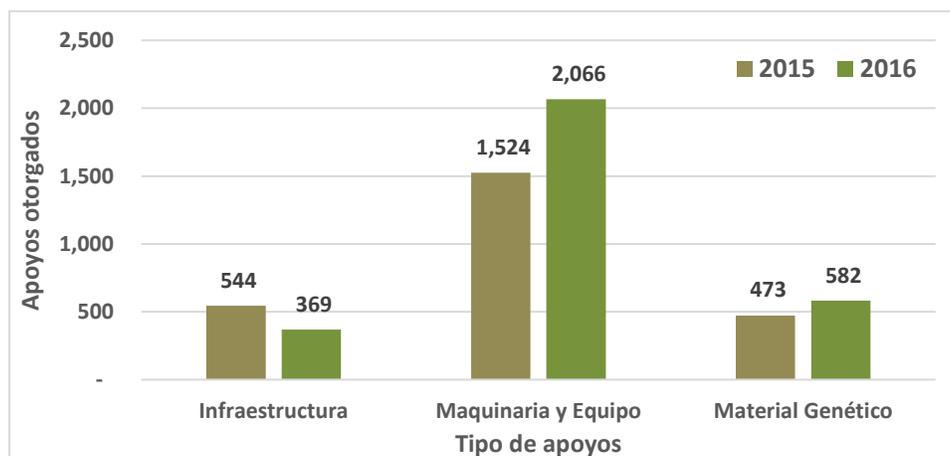
Tabla 2. Población atendida por el PCEF 2014-2016

Subsector	PCEF 2014	PCEF 2015	PCEF 2016
Agrícola	2,167	860	1,706
Pecuario	1,741	1,198	1,251
Pesquero y Acuícola	69	67	60
Total	3,977	2,125	3,017

Fuente: Compendios de Indicadores del PCEF de los años 2014, 2015 y 2016.

El PCEF 2016 cuenta con el componente proyectos productivos o estratégicos en tres subsectores: concurrencia agrícola, concurrencia pecuaria y concurrencia pesquera y acuícola. Este componente entrega a los beneficiarios incentivos en tres conceptos: (i) hasta del 50% del valor de la inversión en proyectos productivos o estratégicos de impacto regional, local o estatal, para personas físicas y preferentemente para productores organizados en figuras legales con al menos 5 participantes beneficiarios; (ii) hasta el 80% del valor de la inversión del proyecto productivo de impacto local, preferentemente para productores de bajos ingresos sin límite de beneficiarios directos; y (iii) hasta el 50% del costo de la elaboración del proyecto ejecutivo, para proyectos productivos o estratégicos agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas. Este último concepto en el Estado de México no se ha instrumentado.

Estos incentivos buscaban incidir en la dotación de cuatro factores de la actividad productiva: infraestructura, maquinaria y equipo, material genético y el paquete tecnológico utilizado. En los últimos dos años, se ha dado mayor importancia al fomento de la mecanización y equipamiento de los productores, lo cual se acentuó en 2016; en cambio, los paquetes tecnológicos no se han apoyado en el estado en los últimos dos años.

Gráfica 1. Apoyos otorgados por el PCEF en 2015 y 2016 por tipo de apoyo

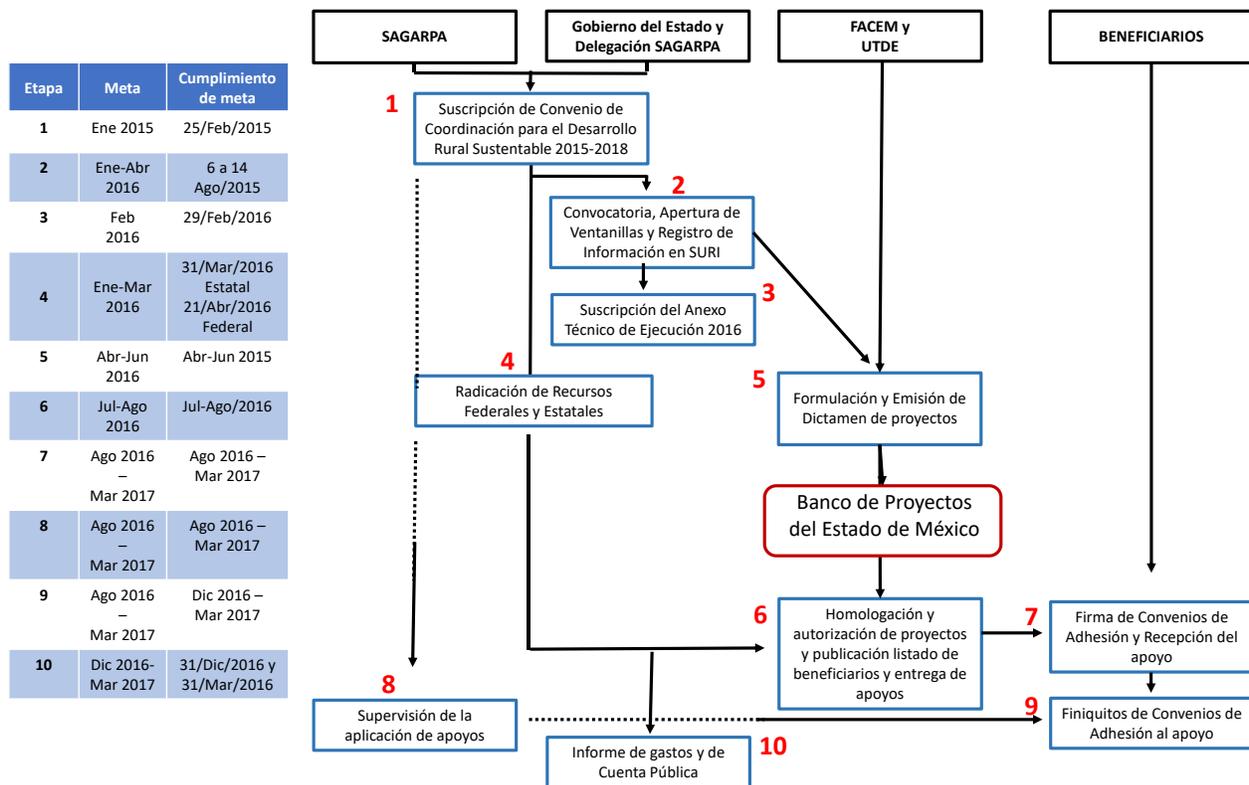
La MIR renovada del PCEF para el ejercicio fiscal 2017, que contempla: C1 Infraestructura y equipamiento incrementados en las Unidades de Producción Primaria, C2 Nivel tecnológico de las unidades de producción primaria mejorado, y C3 Capacidades técnico-productivas y organizacionales de las unidades de producción primaria fortalecidas. De estos componentes, los dos primeros se alcanzan mediante la entrega de los incentivos a la inversión (lo cual sugiere la persistencia del componente de apoyos a proyectos productivos y estratégicos), y el tercero, requiere de la instrumentación de actividades que no suelen desplegarse como parte del Programa.

Para 2017, las ROP consideran los tres componentes de la MIR renovada: C1.- Infraestructura, equipamiento y maquinaria, C2.- Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas, y C3.- Capacidades técnico-productivas y organizacionales. Para el Anexo Técnico de Ejecución del ejercicio fiscal 2017 se contempla la aplicación de recursos exclusivamente para proyectos productivos y estratégicos agrícolas, pecuarios y acuícolas que demandaron el primer componente: infraestructura, equipamiento y maquinaria.

Los principales procesos de gestión de las acciones del Programa en el Estado de México se comportan de manera especial respecto de la normatividad establecida por la SAGARPA; no obstante, los diversos actores institucionales involucrados ejecutan sus responsabilidades

conforme dichas normas, pero conforme una secuencia y periodos de tiempo de acuerdo a su propia mecánica operativa. En la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia en la atención de los beneficiarios del programa en la entidad se llevaron a cabo las tres medidas siguientes: (a) se suscribió un Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable de alcance multianual (2015-2018); (b) se constituyó el Banco de Proyectos del estado, en el que se incorporan todas las solicitudes dictaminadas como positivas en espera de asignación de recursos; y (c) con base en el artículo Décimo Séptimo transitorio de las Reglas de Operación del Programa (ROP), se decidió apoyar a beneficiarios dictaminados y aprobados en 2015 para los cuales no existió suficiencia presupuestaria y que fueron homologados conforme a las ROP 2016. El diagrama del flujo de la operación del PCEF muestra el esquema de gestión realizado durante el ejercicio fiscal 2016 en la entidad.

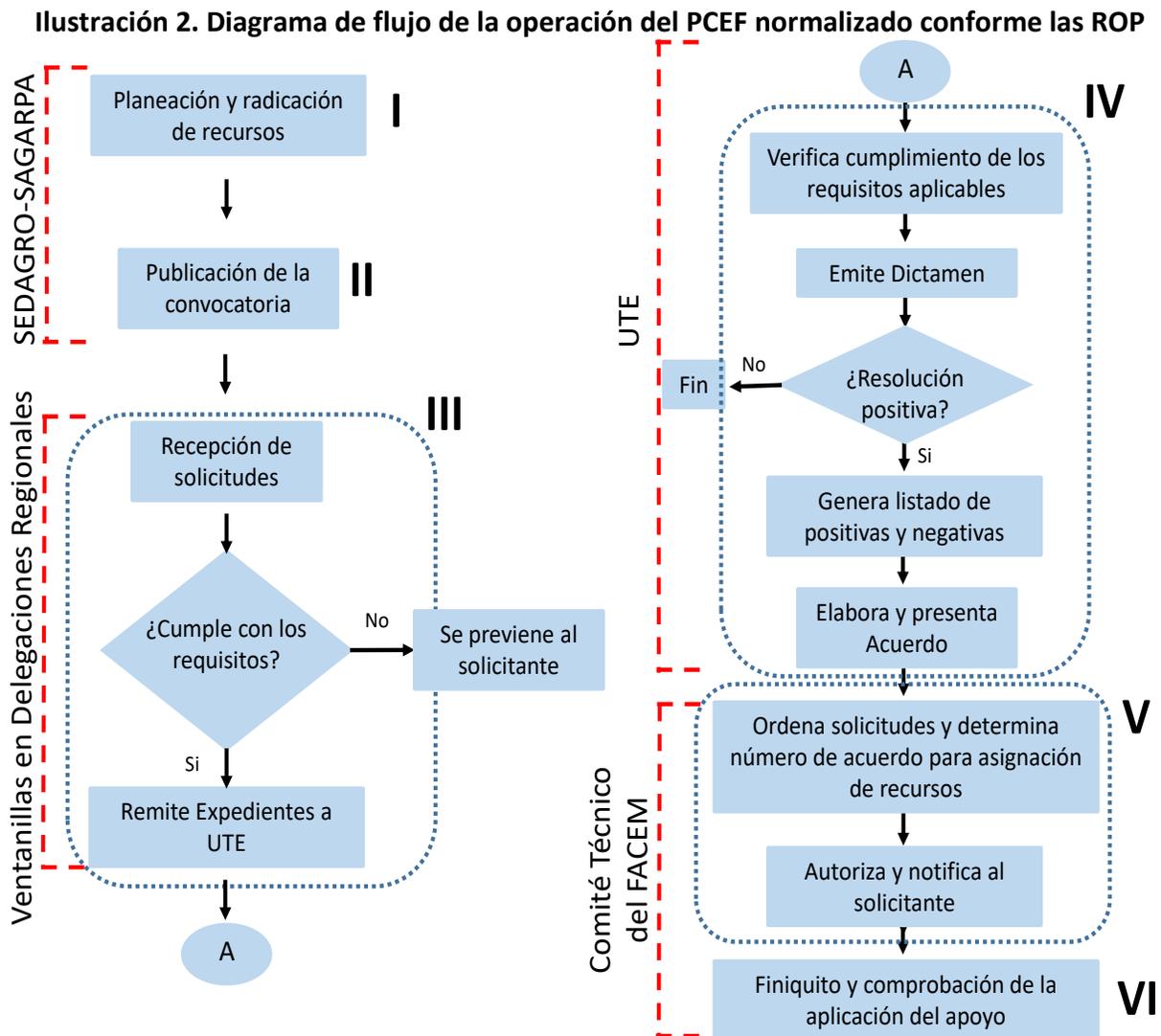
Ilustración 1. Diagrama de flujo de la operación del PCEF 2016



Fuente: Documento de Análisis de los Procesos de Gestión del PCEF 2016.

Capítulo 2. Análisis de los procesos del Programa

De acuerdo con la Guía para el Análisis de los Procesos del PCEF 2016 el ciclo operativo de éste transcurre por seis procesos sustantivos: I. Planeación y radicación de recursos; II. Difusión; III. Recepción de solicitudes de apoyo; IV. Dictamen y autorización de solicitudes; V. Entrega de apoyos, y VI. Seguimiento y Supervisión, los cuales se muestran en el siguiente diagrama de flujo elaborado conforme las reglas de operación del programa 2016.



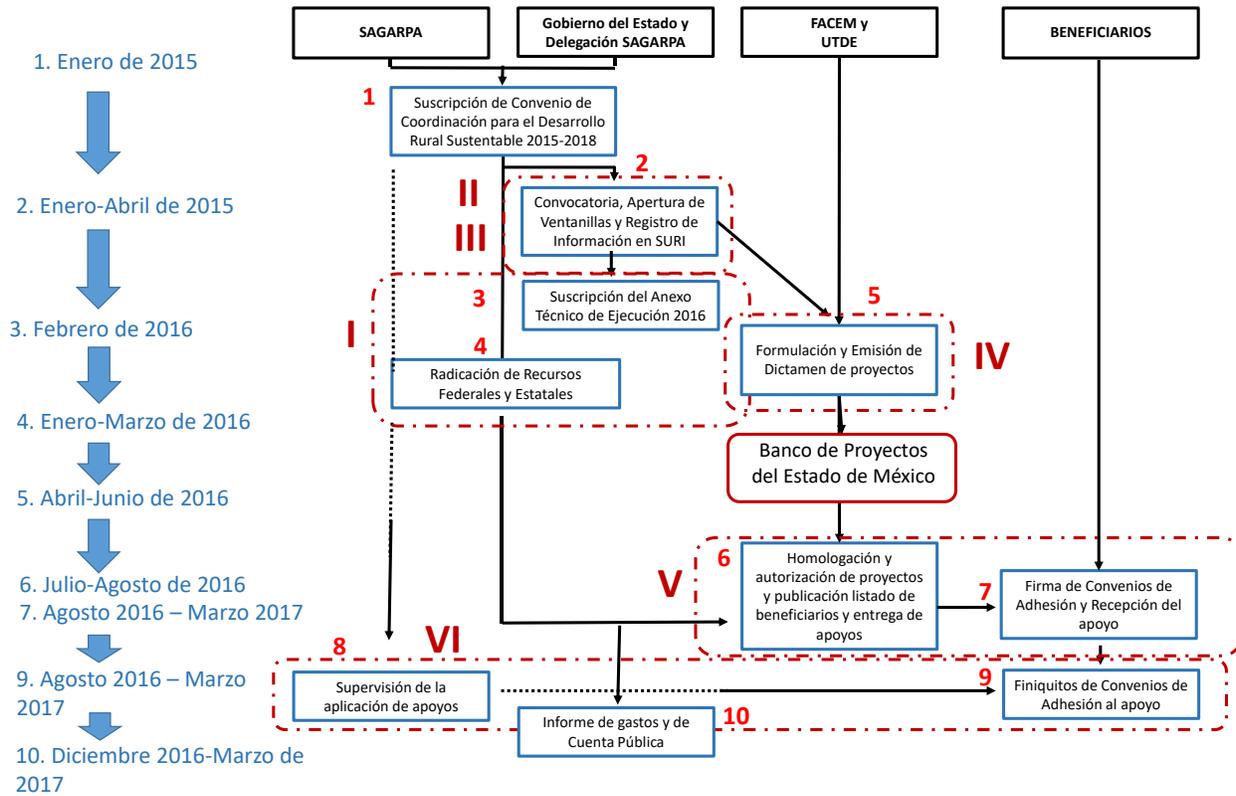
Fuente: FAO-SAGARPA: Guía para el Análisis de los Procesos.

Como se señaló con anterioridad, la operación del PCEF en el Estado de México se ha adecuado a la dinámica funcional de la SEDAGRO del Gobierno del Estado, mediante la puesta en marcha de las siguientes medidas, las cuales han tenido consecuencias significativas en la gestión y los resultados del programa.

- (a)** El 25 de febrero de 2015 se suscribió un Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable de alcance multianual (2015-2018), el cual ha acortado los plazos para la realización de la planeación operativa del programa en la entidad, permitiendo preparar y suscribir el Anexo Técnico de Ejecución respectivo oportunamente.
- (b)** Se instrumentó el Banco Estatal de Proyectos del sector en el estado, que en términos concretos opera como un almacén en el que se incorporan todas las solicitudes dictaminadas como positivas en espera de asignación de recursos, pero que de ninguna manera se trata de proyectos ejecutivos, sean productivos o estratégicos; y
- (c)** Para el ejercicio 2016 se programaron 2,197 proyectos en el Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal 2016 del Estado de México. Sin embargo, con base en el artículo Décimo Séptimo transitorio de las ROP, que establece *“en caso que la Unidad Técnica Responsable lo determine, se podrán apoyar con recursos del ejercicio fiscal 2016 solicitudes de apoyo dictaminadas favorablemente durante el ejercicio inmediato anterior, cuando por razones de suficiencia presupuestal no se hubieran podido atender”*, en febrero de 2016 se decidió apoyar a 2,921 proyectos dictaminados y aprobados en 2015 para los cuales no existió suficiencia presupuestaria y que fueron homologados conforme a las ROP 2016. Adicionalmente, entre enero a marzo de 2017, se tuvo una reestructuración de proyectos entre los cuales se dictaminaron y pagaron 96 proyectos más del acumulado de proyectos del citado Banco, completándose 3,017 solicitudes pagadas.

El diagrama del flujo de la operación del PCEF muestra la variación con relación el esquema de gestión normalizado; los números arábigos describen la secuencia de las actividades realizadas en la entidad, mientras los números romanos muestran la articulación de estas actividades con los procesos sustantivos establecidos en el flujo normalizado por las ROP.

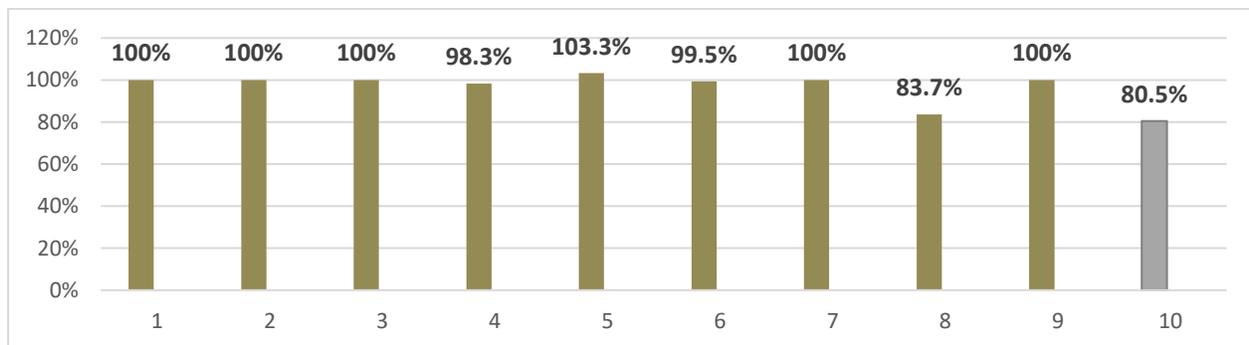
Ilustración 3. Diagrama de flujo de la operación del PCEF respecto al proceso normalizado



Fuente: Documento de Análisis de los Procesos de Gestión del PCEF 2016.

El resultado de esta forma de realizar la gestión del PCEF en la entidad se muestra en el logro de los indicadores de gestión, así como en el Índice de Oportunidad de la Gestión durante 2016.

Gráfica 2. Desempeño de los Indicadores de Gestión



Fuente: Compendio de Indicadores del PCEF 2016.

1. Porcentaje de solicitudes dictaminadas por la Unidad Técnica Estatal (UTE)
2. Porcentaje de solicitudes con dictamen autorizado por el FOFAE
3. Porcentaje de solicitudes con dictamen positivo y autorizado por el FOFAE
4. Porcentaje de recursos pagados a beneficiarios
5. Porcentaje de solicitudes pagadas
6. Porcentaje de recursos pagados a proyectos agrícolas
7. Porcentaje de recursos pagados a proyectos pecuarios
8. Porcentaje de recursos pagados a proyectos acuícolas y/o pesqueros
9. Porcentaje de proyectos comprobados
10. Calificación promedio en la satisfacción de beneficiarios

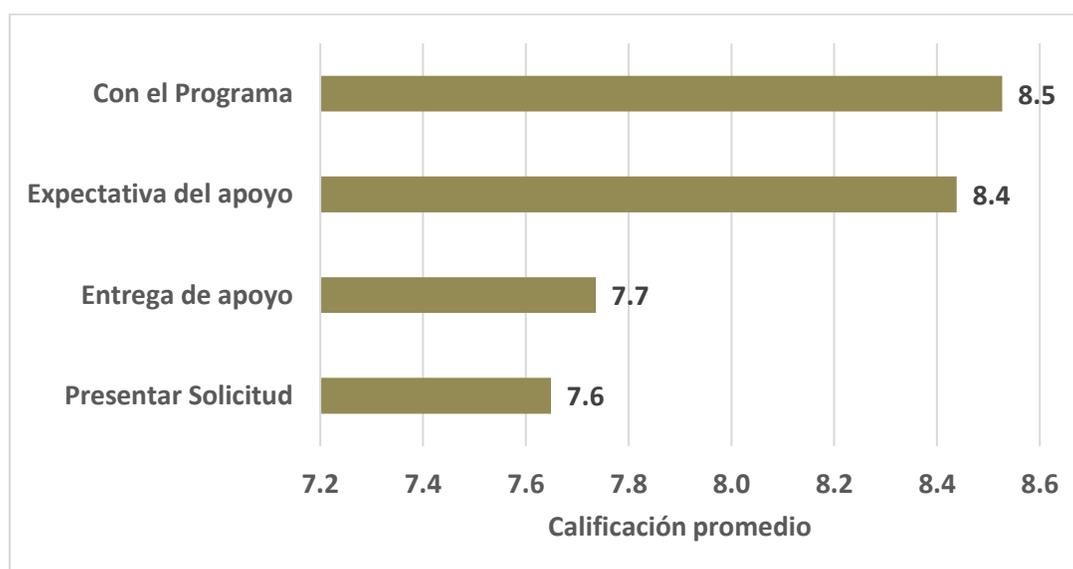
Tabla 3. Índice de Oportunidad de la Gestión en el Estado de México

Variables	Resultados de las acciones de gestión 2016	Puntuación
a) La primera radicación de recursos estatales se realizó antes de la fecha definida en el Anexo de Ejecución	El estado aportó su parte proporcional al 21 de enero de 2016.	20
b) La primera radicación de recursos federales se realizan antes de la fecha definida en el Anexo de Ejecución	La Federación aplicó el 100% de la radicación al 30 de marzo de 2016.	20
c) Las ventanillas cierran antes de terminar abril	Se utilizaron solicitudes registradas, dictaminadas y aprobadas en 2015, pendientes en Banco de Proyectos por insuficiencia presupuestaria, que se homologaron con ROP 2016.	N.A.
d) La totalidad de dictámenes se realizan antes de terminar el mes de junio	El 100% de las solicitudes estaban dictaminadas en junio de 2016.	20
e) La totalidad de los convenios específicos de adhesión se firman antes de terminar el mes de agosto	El 100% de los convenios de adhesión se firmaron antes de terminar el mes de agosto de 2016.	10
f) La totalidad de los pagos a proyectos se realiza antes de terminar el mes de diciembre.	El 84.7% de los recursos se pagó a beneficiarios antes del 31 de diciembre de 2015.	0
		70

Fuente: Compendio de Indicadores del PCEF 2016.

Este resultado de 70 puntos en el citado Índice de 80 puntos posibles, considerando que con el flujo operativo en el Estado de México no aplica la calificación referente a la apertura de las ventanillas, corresponde con la satisfacción de los productores entrevistados en el proceso de evaluación. En una escala del 1 al 10, los productores calificaron con 7.6 puntos de aceptación su proceso para presentar la solicitud del apoyo; en cuanto a trámites y papeleo; con 7.7 puntos la oportunidad para la entrega del apoyo; con 8.4 puntos su satisfacción respecto al tipo y monto del apoyo, con base en sus expectativas de este; y con 8.5 puntos su agrado con la experiencia en general con el PCEF.

Gráfica 3. Grado de satisfacción del beneficiario con el PCEF 2016



Fuente: Elaboración con base en los datos levantados a 77 beneficiarios entrevistados del PCEF 2016.

Para el ejercicio fiscal 2017 las ROP incorporan junto con el cambio a los componentes del Programa la modificación del flujo de procedimientos para su operación. Los componentes C1. *“Infraestructura, equipamiento y maquinaria”* y C2. *“Paquetes Tecnológicos, Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas”* continúan gestionándose con base en el diagrama del flujo de operación existente desde 2015 para el componente de *“Proyectos productivos y estratégicos”*, que se agrega al presente *“Análisis”* en el Anexo 1; mientras que el componente C3. *“Capacidades Técnico-Productivas y Organizacionales”*, se reformula un nuevo esquema operativo que considera adicionalmente los procedimientos para seleccionar el sistema producto en el cual se

realizará el desarrollo de capacidades, el proceso de licitación y contratación del proyecto y los servicios, en su caso. El diagrama de flujo de este nuevo componente se incluye en el Anexo 2.

Con respecto a la operación en el ejercicio 2017, la cual estuvo afectada por la suspensión de actividades de operación y entrega de apoyos a los beneficiarios de los programas públicos, que se llevó a cabo del 3 de abril hasta el 4 de junio de 2017, debido al proceso electoral para la elección del Ejecutivo Estatal, el Índice de Oportunidad de la Gestión 2017 a la fecha, ha alcanzado 60 puntos de los 60 posibles, ya que las radicaciones de recursos, tanto estatal por 21.850 millones de pesos, como federal por 87.4 millones de pesos, así como la convocatoria y la apertura-cierre de ventanillas, se realizaron en tiempo y forma, conforme a lo dispuesto por el Anexo Técnico de Ejecución 2017 y las ROP (el resto de indicadores se vieron afectados en su cumplimiento por la veda electoral mencionada).

2.1 Planeación y radicación de recursos

Por tratarse de un programa Federal sujeto a ROP que desde su creación está sujeto a las normas del Sistema de Evaluación del Desempeño y al Presupuesto basado en Resultados de la Administración Pública Federal y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental está obligado y realiza su proceso de planeación como parte del ejercicio de construcción y actualización de su MIR durante el proceso anualizado de formulación del Presupuesto de Egresos de la Federación. En este proceso debe asegurarse la vinculación del Programa con los objetivos estratégicos de la planeación nacional.

El propósito del programa es que “las unidades de producción primaria agropecuarias pesqueras y acuícolas en las entidades federativas incrementan su productividad”, como lo describe la MIR del PCEF 2017, se vincula con el objetivo estratégico del Plan Nacional de Desarrollo “construir un sector agropecuario y pesquero productivo que garantice la seguridad alimentaria del país”, a través de la estrategia de “impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante la inversión en el desarrollo de capital físico, humano y tecnológico”. Asimismo, está vinculado con la estrategia transversal de Democratización de la Productividad que responde al programa

especial: Democratización de la Productividad. En lo particular se haya también vinculado al objetivo “impulsar la productividad en el sector agroalimentario mediante inversión en capital físico, humano y tecnológico que garantice la seguridad alimentaria” del Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario Pesquero y Alimentario 2013-2018.

Como lo señala la evaluación de diseño mencionada, el propósito también se vincula de manera indirecta con el Objetivo de Desarrollo del Milenio “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”, pues mediante la inversión en proyectos productivos estratégicos agrícolas, pecuarios, pesqueros y acuícolas se producen alimentos en el país y se generan ingresos para las familias rurales, de manera que se contribuye a erradicar la pobreza extrema y el hambre. En esta misma lógica estratégica el programa se vincula con la Cruzada contra el Hambre, cuya población objetivo forma parte de la cobertura del programa, conforme a sus reglas de operación.

En el ámbito estatal el programa está vinculado con los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017, a través del objetivo “impulsar el desarrollo de sectores específicos” orientado a elevar la productividad en el sector agropecuario mediante la estrategia “apoyar al campo por sus ventajas y significado social” y su línea de acción “fomentar la implementación de tecnología de punta, de paquetes tecnológicos y asistencia técnica especializada entre productores con alto potencial”.

En un nivel más operativo de la planeación del programa, en el ámbito estatal, en el marco del Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable 2015-2018 suscrito el 25 de febrero de 2015, con la participación de la SEDAGRO y la delegación de la SAGARPA, el 25 de febrero de 2016, se realizó el ejercicio de suscripción del Anexo Técnico de Ejecución para el ejercicio presupuestal 2016 del Estado de México, en el cual se establecieron el catálogo de conceptos a apoyar, los montos máximos de apoyo por concepto, la priorización de conceptos de apoyo, así como la selección de distritos, municipios y regiones prioritarias, en la medida que se designan los municipios prioritarios de atención con base en la Cruzada contra el Hambre. En este Anexo Técnico de Ejecución se programó la radicación de recursos federales por 142.9 millones pesos y recursos estatales por 35.725 millones de pesos para el 31 de marzo de 2016. Estos

recursos se concretan en el Anexo Técnico de Ejecución, de acuerdo a los proyectos estratégicos elaborados para orientar el desarrollo rural sustentable en la entidad.

Cabe destacar que resultado de las entrevistas a los actores involucrados en el proceso de planeación, no hay un consenso entre los mismos de cuál es el ejercicio y el documento de planeación realizados para el desarrollo estratégico del programa, porque existe la percepción de que en los hechos no se formula una planeación estratégica de los proyectos y las actividades agropecuarias que deben impulsarse en el mediano y largo plazos en la entidad, cada uno de los involucrados en la gestión del Programa tiene su visión sobre la articulación de la planeación estratégica con la operativa. A pesar de que existen los proyectos estratégicos, la selección de las solicitudes a beneficiar conforme a los criterios de selección deja una brecha de desconexión entre los dos subprocesos.

Dos aspectos sobresalientes en cuanto al proceso de planeación en la entidad son la participación del Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable (CEDRS) y la utilización del Banco Estatal de Proyectos del sector. Con base en lo previsto por la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), el CEDRS, es la instancia para la participación de los productores y demás agentes de la sociedad rural en la definición de prioridades regionales, la planeación y distribución de los recursos que la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios destinen al apoyo de las inversiones productivas y para el desarrollo rural sustentable. Así lo señala la página de Transparencia de la SAGARPA: “Los convenios que celebre la Secretaría con los gobiernos de las entidades federativas preverán la creación de estos Consejos, conforme a la LDRS”.

El Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable en el Estado de México establece para el CEDRS, la atribución de establecer los Sistemas Producto de mayor interés para el desarrollo de la Entidad y que serán los prioritariamente apoyados; asimismo, señala la obligación de “entregar a más tardar el último día hábil del primer trimestre del año fiscal, la planeación de las acciones a desarrollar durante dicha anualidad, incorporando, en su caso, las opiniones del CEDRS”.

Las ROP 2016 disponen que “para el dictamen de los proyectos en el FOFAE se utilizarán 4 criterios básicos y un índice de impacto social. Los porcentajes y los puntos a alcanzar para cada uno de los cuatro criterios base de calificación, se determinarán de acuerdo a las prioridades y características regionales para el desarrollo e impulso del sector en la Entidad Federativa que corresponda y adicionar a éstos, el índice de CONAPO, mediante acuerdo del FOFAE, previamente validado por el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable en su primer sesión”.

Las ROP 2017 establecen que el CEDRS participa como instancia de planeación en los Componentes de Infraestructura, Equipamiento y Maquinaria, y Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas, de conformidad con el párrafo primero del artículo 24 de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

Respecto al segundo instrumento, desde las ROP de la SAGARPA para el ejercicio fiscal 2014, se estableció como atribución de las entidades ejecutoras, “establecer un Banco Estatal de Proyectos del sector, en coordinación con la Delegación para el registro de todos los proyectos ejecutivos elaborados y no implementados de los proyectos productivos o estratégicos, de impacto regional, local o estatal, agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas viables; referidos en la fracción III del artículo 9, de las ROP y que servirán de base para establecer la planeación y prioridades locales en el ejercicio inmediato posterior”. Al respecto, la fracción III citada, determinó que “los proyectos ejecutivos una vez elaborados deben ser presentados al FOFAE, para su registro en el Banco Estatal de Proyectos, diferenciando los implementados de los que no”. Y para complementar la función de planeación del Banco de Proyectos, en el apartado de artículos transitorios de las propias ROP 2014 se dispuso: “En caso de que resulte procedente y conforme a las disposiciones aplicables, se podrán apoyar con recursos del ejercicio fiscal 2014 solicitudes de apoyo dictaminadas favorablemente durante el ejercicio inmediato anterior, cuando por razones de suficiencia presupuestal no se hubieran podido atender, con la actualización de la información requerida”.

Desde las ROP 2014 hasta las ROP 2017 se mantiene al Banco Estatal de Proyectos del sector en su glosario de conceptos como: “Registro de todos los proyectos ejecutivos elaborados y no implementados de los proyectos productivos o estratégicos, de impacto regional, local o estatal, agrícolas, pecuarios, de pesca y acuícolas viables” y el apartado de artículos transitorios incluye: “En caso que la Unidad Responsable lo determine procedente, se podrá apoyar con recursos del ejercicio fiscal 2017, las solicitudes de apoyo dictaminadas favorablemente durante el ejercicio inmediato anterior, cuando por razones de suficiencia presupuestal no se hubieran podido atender, estén registrados y formen parte del Banco Estatal de Proyectos del sector”.

Con base en este mecanismo de planeación, el FACEM en los ejercicios fiscales 2015 y 2016 ha determinado utilizar solicitudes dictaminadas positivamente que no tuvieron suficiencia presupuestaria el ejercicio previo y quedaron reservadas en el Banco Estatal de Proyectos, representando esta opción una forma correcta de responder a la demanda extraordinaria que tiene el Programa, ya que se estima que de cada solicitud atendida existen otras cuatro en espera. Empero, respecto al Banco Estatal de Proyectos, cabe señalar que no se trata de proyectos productivos o estratégicos, menos aún proyectos ejecutivos, como lo requiere la normatividad, sino que se trata de simples solicitudes de implementos, equipos, maquinarias, infraestructuras, paquetes tecnológicos, que los productores requieren para el proceso de operación de sus unidades productivas y que no cuentan con un perfil básico de un proyecto productivo de mediano o largo plazo, lo que no significa que los productores no tengan un objetivo estratégico al momento de solicitar los apoyos del Programa, pero seguramente tiene que ver con los problemas para contar con los recursos suficientes para aportar la parte de la inversión que les corresponde al momento de recibir los apoyos.

Asimismo, se considera que existen diversos programas que se complementan y que requieren mayor coordinación y seguimiento para no duplicar esfuerzos y asegurar que están financiando de manera integral el universo de proyectos, generando sinergias para el desarrollo rural. No obstante, la selección de proyectos no tiene nada que ver con su potencial de crear interfaces

entre programas sino sólo responde a la calificación alcanzada con base en los criterios establecidos en las reglas de operación y a la disponibilidad de recursos.

Respecto a la aplicación de recursos tanto el presupuesto comprometido Federal como el estatal se radicaron en el tiempo y el monto establecido en el Anexo Técnico de Ejecución el 30 de marzo de 2016 y el 31 de enero de 2016, respectivamente. Para el ejercicio 2017 se programaron y radicaron recursos del Gobierno del estado por 21.85 millones de pesos el 22 de febrero de 2017 y del Gobierno Federal por 87.4 millones de pesos el día 31 de marzo de 2017, cumpliendo oportunamente con lo establecido en el Anexo Técnico de Ejecución respectivo. En opinión de los entrevistados, salvo 2015, en que se ajustó el presupuesto a causa de la crisis de las finanzas públicas por la caída de los precios internacionales del petróleo, la radicación no ha tenido problemas en la entidad.

El Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal 2017 determinó otorgar incentivos a 1,530 proyectos conformado por 762 agrícolas, 710 pecuarios y 58 acuícolas por un monto total de 109.250 millones de pesos, un 38% menor que el recurso presupuestado en 2016, que a su vez fue un 25% menor que el asignado en 2015, lo cual evidencia una tendencia a un presupuesto cada vez menor. Si consideramos que en 2016 se apoyaron 3,017 UP esta amenaza se hace más real. Por el contrario, los recursos programados para atender a los municipios considerados prioritarios ascendieron a 69.4 millones de pesos, que equivalen al 63.5% de los apoyos totales en la entidad, por encima del 46% programado en 2015 y 2016.

En este mismo contexto, el promedio de apoyo programado para cada proyecto en 2017 es de 71,405.23 pesos, en comparación con los 58,220 pesos/proyecto en 2016, supone que existe la intención de elevar el monto de los apoyos para incrementar su impacto en el cambio tecnológico de las UP, en correspondencia con la decisión de apoyar únicamente el componente de infraestructura, equipamiento y maquinaria, buscando un mejor aprovechamiento de los recursos.

2.2 Difusión

En el Estado de México no fue necesario publicar la convocatoria ni realizar una estrategia de difusión de los subsidios del PCEF 2016, porque se apoyó a 3,017 beneficiarios cuyas solicitudes ya estaban en el Banco de Proyectos que existe en el estado; y con base en el artículo Décimo Séptimo transitorio de las ROP se decidió apoyar beneficiarios dictaminados y aprobados en 2015 para los cuales no existió suficiencia presupuestaria y que fueron homologados conforme a las ROP 2016. No obstante, en el ejercicio 2015 cuando sí se realizó convocatoria y su fecha de publicación fue el día 5 de agosto, presentándose de manera poco oportuna.

Cabe mencionar que, a pesar de la extemporalidad las solicitudes recibidas representaron una demanda de entre dos veces y media o cinco veces más que la capacidad de respuesta institucional; es decir, de los recursos de los que dispone el Programa, lo cual hizo factible no convocar en 2016 y responder a la demanda acumulada. Algo que propició esta excesiva demanda fue que, conforme a las ROP 2015 y 2016, no hubo una estricta selección de beneficiarios porque en realidad no había una definición de la población objetivo como requisito de focalización, lo cual se resolvió en 2017 con la inclusión de la selección de acuerdo con la estratificación de productores.

En 2017 sí hubo convocatoria y acciones de difusión del programa en el estado y su publicación fue el 23 de marzo, conforme lo establecen las ROP, mejorando sustantivamente su oportunidad.

Destaca en la convocatoria mencionada los objetivos del Programa, la población objetivo a la que está destinado, la cobertura focalizada, los requisitos generales y la documentación requerida a los beneficiarios interesados, los montos máximos de apoyo posibles, la metodología de dictaminación y selección de proyectos, el periodo de apertura de ventanillas y el lugar para conocer los resultados de su solicitud, con dirección y teléfono (además de poder consultar su página de Internet), exige requisitos que garantizan la legalidad, sustentabilidad y factibilidad de la aplicación de los incentivos por los productores, ya que les solicita presentar además, lo siguiente: comprobante de la legal posesión del predio y/o contrato de arrendamiento; la

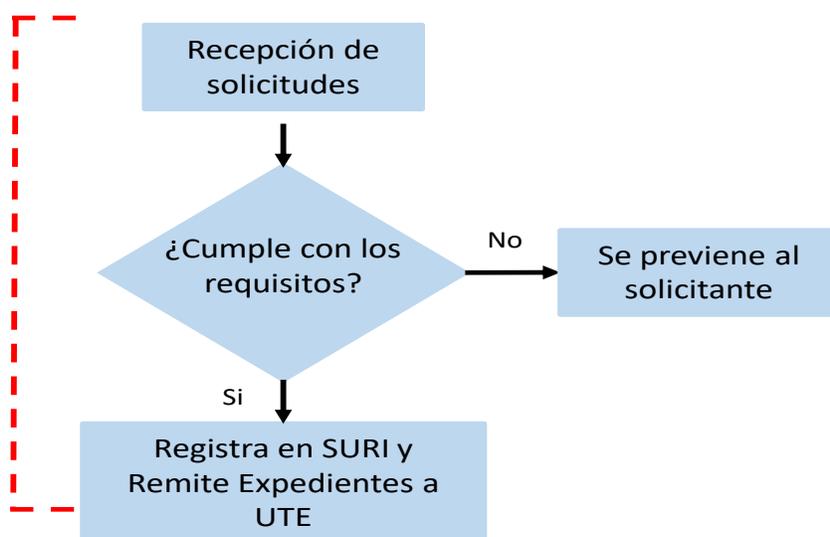
cotización vigente, emitida por el proveedor en donde se señalen las características y precio del equipo, maquinaria, infraestructura o bien solicitado (con el IVA desglosado); en el caso del subsector agrícola, para proyectos que implican el uso de agua, se deberá tener el documento vigente debidamente expedido por CONAGUA que acredite la concesión del volumen de agua a utilizar; en proyectos pecuarios, anexar copia que acredite su registro actualizado en el Padrón Ganadero Nacional (PGN), vigente a la fecha de la solicitud; y en el caso de proyectos de pesca y acuícolas, estar inscrito en el Registro Nacional de Pesca y Acuicultura (RNPA), tanto la Unidad Económica, como el activo productivo sujeto del incentivo.

Asimismo, la convocatoria busca superar una deficiencia estructural del PCEF -que en realidad, en vez de que los productores soliciten apoyo para la puesta en marcha de proyectos, sólo solicitan apoyos para la adquisición de necesidades específicas de sus UP-, incorporando el requisito no obligatorio de presentar un “proyecto” a los productores, para lo cual establece que *“para el caso de solicitudes de apoyo gubernamental de hasta \$250,000.00, se podrá presentar el Anexo II “Guion Único para la Elaboración de Proyectos de Inversión” (aprovechando las buenas prácticas de gestión de las “Reglas de Operación para el ejercicio 2017”), mediante escrito libre, exceptuando los aspectos de mercados y de Análisis Financiero, que dificultan y encarecen la elaboración de proyectos”*.

2.3 Recepción de solicitudes de apoyo

Sustentado en una vasta experiencia de la SAGARPA en el diseño, normalización y gestión de programas, el PCEF, a pesar de su reciente creación, cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo de los productores que constituyen su población objetivo, los cuales corresponden a las características de éstos, incluyen formatos y un sistema tecnológico único para el registro de información y gestión de los expedientes. Conforme el procedimiento establecido por las ROP en 2016, el proceso de recepción de solicitudes y registro en el SURI se debe ajustar al flujo definido en el diagrama siguiente:

Ilustración 4. Diagrama del Proceso de Recepción y Registro de solicitudes



Sin embargo, en el Estado de México no se abrieron ventanillas en 2016; ya que, como se ha planteado con anticipación se decidió apegarse a lo dispuesto en el artículo Décimo Séptimo transitorio de las ROP. Empero, en opinión de los entrevistados participantes en el ejercicio 2015, cuando se abrieron ventanillas para la recepción de solicitudes, estas estuvieron ubicadas en lugares accesibles y con las condiciones adecuadas para la atención de los productores y fueron suficientes para cubrir el número potencial de beneficiarios, el cual rebasó todas las expectativas de disponibilidad de recursos. En opinión de los entrevistados, en 2015 el personal que atendió

las ventanillas se capacitó antes de la apertura de estas y permanecieron abiertas durante 9 días de agosto de 2015, dándose un proceso estandarizado en todas las Delegaciones regionales de la SEDAGRO.

El registro de solicitudes en el SURI se realiza una vez que se recaban los expedientes de los beneficiarios de las Delegaciones Regionales, previo a la dictaminación, en un momento posterior a la recepción de la documentación, pero antes de la entrega de expedientes a la Unidad Técnica Estatal (UTE). Todas estas solicitudes, una vez dictaminadas, se integraron el Banco de Proyectos en espera de autorización de recursos. Este proceso es necesario, en opinión de los entrevistados, porque elimina la duplicación y dispersión de solicitudes desde las delegaciones.

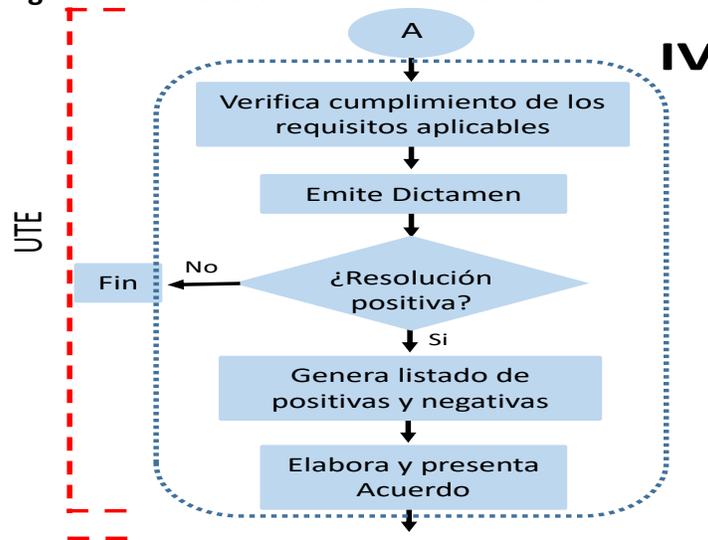
Continuando con lo expresado por los funcionarios entrevistados, no se considera que existan restricciones en las ROP u otra norma, ni falta de personal o que se carezca del equipamiento necesario para la recepción de solicitudes; en su mayoría, señalaron que existen problemas, que hasta el ejercicio 2017 persisten, con la lentitud en que se operan las adecuaciones en el SURI, debido a una insuficiente coordinación en el control de su gestión.

Para 2017 se volvieron abrir ventanillas de atención, conforme la convocatoria, las cuales estuvieron disponibles al público para recibir solicitudes los días 29, 30 y 31 de marzo del 2017 en un horario de las 9:00 a las 16:00 horas en las Delegaciones Regionales de la SEDAGRO, tiempo suficiente para recabar las solicitudes de necesidades específicas de las UP, pero en ningún caso para recibir y revisar solicitudes de proyectos productivos o estratégicos, a los cuales seguramente se requerirá ajustar aspectos técnicos de su formulación.

2.4 Dictamen y autorización de solicitudes

El proceso de dictaminación y autorización de solicitudes se debe realizar conforme al flujo normalizado descrito en el diagrama siguiente:

Ilustración 5. Diagrama del Proceso de Dictaminación normalizado conforme ROP



Fuente: Términos de Referencia

Los entrevistados explicaron que en 2015 la dictaminación de las solicitudes se realizó en el plazo establecido una vez que se cerraron las ventanillas, pero en 2016 se apoyaron solicitudes ya dictaminadas y aprobadas que se mantuvieron en el Banco de Proyectos del estado, conforme lo permiten las ROP.

En 2016 para normar el proceso de análisis y calificación de los proyectos en la Unidad Técnica Estatal, de manera adicional y en correspondencia con las ROP, con la participación de los integrantes del Comité Técnico del FACEM, se formularon los Criterios de Selección, Calificación y Dictamen de Proyectos, los cuáles fueron aprobados en la Tercera Reunión Ordinaria del año 2016 del FACEM e incluidos en el Acta Núm. 335 del Comité Técnico del FACEM del 31 de marzo de 2016.

El acta del FACEM establece los criterios que deben aplicarse en el proceso de dictaminación y para cada uno de los criterios el ponderador de calificación, los diferentes rangos de puntuación y una breve descripción de los aspectos que se deben cumplir para asignarse a un proyecto a cada rango. Cabe destacar que en las ROP 2016 no se requiere considerar la estratificación de los productores para la dictaminación, pues es hasta las ROP 2017 que los criterios de selección se enriquecen con el sexto criterio que establece que los productores pertenezcan a un estrato de entre los niveles E2 a E5.

Tabla 4. Criterios de Selección, Calificación y Dictamen de Proyectos

Cuadro Criterio	Ponderador	Rango de Puntuación	Descripción
Incremento de la Producción	40	40	De 31 a 50% de incremento
		30	De 21 a 30% de incremento
		20	De 16 a 20% de incremento
		10	De 5 a 15% de incremento
Valor Agregado de la Producción	25	25	De 31 a 50% de incremento
		15	De 16 a 30% de incremento
		5	De 5 a 15% de incremento
Mayor Número de Empleos Directos	10	10	5 o más Empleos
		5	De 1 a 4 Empleos
Mayor Número de Beneficiarios Directos	10	10	5 o más Beneficiarios
		5	De 1 a 4 Beneficiarios
Índice de CONAPO (Grado de Marginación)	15	15	Municipios de Alta Marginación y Ubicados en la Cruzada Contra el Hambre
		10	Municipios de Media Marginación
		5	Municipios de Baja Marginación
Total	100		

Fuente: Acta Núm. 335 del Comité Técnico del FACEM del 31 de marzo de 2016.

Los criterios de dictaminación corresponden con lo dispuesto por las ROP, al Convenio de Coordinación y el Anexo Técnico de Ejecución respectivos, por lo que en opinión de todos los entrevistados, los proyectos autorizados se ajustan invariablemente a lo dispuesto en los criterios de dictaminación, en el reglamento del Comité Técnico de Dictaminación Estatal (CTDE), así como a las Reglas de Operación del Programa.

No obstante el Acta Núm. 335 del FACEM establece, también, proyectos estratégicos para el desarrollo del sector agropecuario en el estado, como son: en el subsector agrícola Proyecto Estratégico para la Mecanización del Campo Mexiquense, Proyecto Estratégico para la Producción Intensiva, Proyecto Estratégico para la Tecnificación y Equipamiento de Infraestructura Productiva, Proyecto Estratégico para la Tecnificación de Riego, Proyecto Estratégico Almacenamiento de Agua y Proyecto Estratégico Adquisición de Material Vegetativo; para el subsector pecuario Proyecto Estratégico para la Modernización de Maquinaria y Equipo, y Proyecto Estratégico para el Mejoramiento Genético; y para el subsector acuícola el Proyecto Estratégico para la Modernización de Infraestructura, Maquinaria y Equipo. Proyectos con los cuales se plantea la vinculación con la planeación sectorial nacional y estatal, para los cuales establece objetivos, ventajas esperadas con su realización, estrategias y metas, pero que no son considerados en los criterios de dictaminación.

Los criterios de calificación en los cuales se sustenta el proceso de selección de proyectos incluyen conceptos sociales Índice de CONAPO (Grado de Marginación) que inciden en una proporción de la calificación final de los proyectos y que pueden matizar los aspectos técnicos y económicos relacionados con la productividad, la rentabilidad y la competitividad. Cabe señalar, también, que los criterios referentes al “incremento de la producción”, “incremento de valor agregado de la producción”, “mayor número de empleos directos” y “mayor número de beneficiarios directos” no suponen de manera implícita que se mejorará la productividad, la rentabilidad o la competitividad de las UP, no son consecuencia directa de éste tipo de resultados, porque existen diversos escenarios en los que se incrementan la producción, el valor agregado, el empleo directo y los beneficiarios directos sin que se mejore la eficacia, eficiencia y la calidad de las actividades productivas.

La autorización y asignación de recursos a las solicitudes dictaminadas como positivas se realiza con base a la calificación alcanzada. Según la explicación de los involucrados, una vez calificadas las solicitudes tanto de proyectos productivos como estratégicos, se ordenan por la puntuación alcanzada, de la mayor calificación a la menor. Con base en este orden se les asignan recursos

hasta donde alcancen los recursos presupuestarios disponibles en el subsector y en el programa para el ejercicio fiscal en curso. De esta forma el criterio para la prelación o priorización de las solicitudes para la asignación de recursos es el orden de calificación asignado por la UTE. Estas calificaciones se registran en el SURI y forman parte del archivo de cada uno de los expedientes del Programa en dicho sistema. Una vez dictaminadas por la UTE las solicitudes, se presentan al FOFAE para su autorización. En opinión de todos los entrevistados, el sentido de los dictámenes no suele ser cambiado por éste, a pesar de que cuenta con las facultades para ello. Conforme a esta lógica, el Programa carece de estrategia de cobertura y no existe focalización real, ya que las prioridades responden a la calificación alcanzada y hasta donde alcancen los recursos disponibles.

La dictaminación se realiza con base en los criterios aprobados por el FACEM, pero que en forma estricta no asumen totalmente la participación de todas las instancias involucradas según el artículo 11 de las ROP 2017, que dispone: “Los Criterios técnicos y de impacto social de los Componentes Infraestructura, Equipamiento y Maquinaria, y Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas, serán ponderados por el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable y el FOFAE, definirán en su primer sesión, la planeación de acuerdo a las prioridades y características regionales para el desarrollo e impulso del sector en la entidad federativa, en materia agrícola, pecuaria, de pesca y acuicultura, así mismo, la validación y ponderación de los 4 criterios técnicos básicos y los 2 criterios de impacto social, sobre un total de la base del 100%”, debido a que no se cuenta en la entidad con el CEDRS.

En febrero de 2016 se presentaron al FOFAE 2,921 solicitudes ya dictaminadas como positivas por la UTE que no alcanzaron suficiencia presupuestaria en 2015 y que debieron homologarse con base en el artículo Décimo Séptimo Transitorio de las ROP 2016, para finalmente alcanzar las 3.017 solicitudes autorizadas y pagadas en marzo de 2017, cuando se tomaron 96 proyectos dictaminados como positivos del Banco de Proyectos para llevar a efecto los ajustes por desistimientos, economías o cambio del beneficiario por extemporaneidad de la ejecución de los recursos.

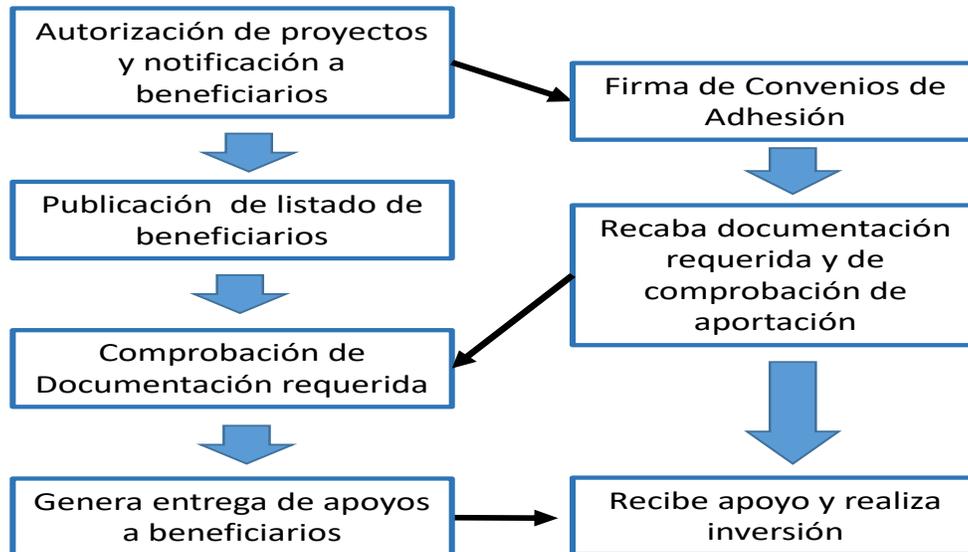
El problema referido por la mayoría de los entrevistados consiste en la lentitud en la gestión de los procesos en el SURI. Solo alguna de las áreas entrevistadas señaló tener problemas por la carga de trabajo en la dictaminación.

En 2017, ante el cambio de los componentes y de los procedimientos en las ROP cabe destacar que no se ha considerado operar el segundo componente “C2. “Paquetes Tecnológicos, Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas”, ni el tercero “C3. Capacidades técnico-productivas y organizacionales”.

2.5 Entrega de apoyos

El proceso de entrega de incentivos a los proyectos autorizados se realiza conforme al flujo descrito en el diagrama siguiente:

Ilustración 6. Diagrama del Proceso de Entrega de apoyos



Fuente: Documento de Análisis de Procesos del PCEF 2016.

En la entidad el pago de los apoyos a los productores beneficiados se realiza una vez que se cuenta con toda la documentación del beneficiario y el proyecto debidamente requisitado: convenio de adhesión, comprobante de aportación del productor y expediente completo.

En el Estado de México no se exige la comprobación de la ejecución de las obras a los beneficiarios de manera previa al otorgamiento de los apoyos, a pesar de que, en el año previo, según el Compendio de Indicadores del PCEF 2015, al mes de septiembre se tenía una comprobación de finiquitos de convenios del 42.7%, y en opinión de algunos de los entrevistados este es el problema al que hay que prestar atención en la operación del Programa.

La mayoría de los entrevistados opinaron que el personal de las entidades que solicitan la realización de las inversiones previamente al otorgamiento de los apoyos es por los problemas

que se han tenido para asegurar la ejecución de los proyectos, debido al retraso en la aplicación de los apoyos que se tuvo en ejercicios anteriores; empero, de introducirse tal esquema estiman que cerca del 80% de los productores actualmente beneficiados quedaría sin posibilidades de participar en el programa. En la entidad se ha optado por solicitar un comprobante de aportación que dé certidumbre y factibilidad de la realización de la inversión, como puede ser la presentación de una ficha de depósito en el banco o el contrato con el proveedor de la infraestructura, la maquinaria, el equipo o el material genético. Para algunos de los entrevistados debería reforzarse con la suscripción de fianzas o pagarés que aseguren la debida ejecución del proyecto.

En las instancias responsables se considera que con cada ejercicio se hace más compleja la regulación de la ejecución adecuada y oportuna de los recursos y, que cada vez, se han debido tomar medidas más severas con los productores que faltan al cumplimiento del convenio de adhesión. Como causa principal de la falta o retraso de la ejecución de los proyectos se menciona que el productor, al momento de recibir el apoyo institucional, no cuenta con los recursos necesarios para realizar su aportación, la cual comprometió mucho tiempo antes, ya sea porque ya debió utilizar dichos recursos para otra necesidad (considerando el nivel de ingreso de este tipo de productores), porque ya cambiaron sus expectativas respecto del proyecto o porque no se cumplieron sus expectativas de ingreso productivo o no. Se sugiere buscar una alternativa de financiamiento a los productores beneficiados con los incentivos del PCEF para superar la falta de liquidez en el momento de aplicación de los apoyos.

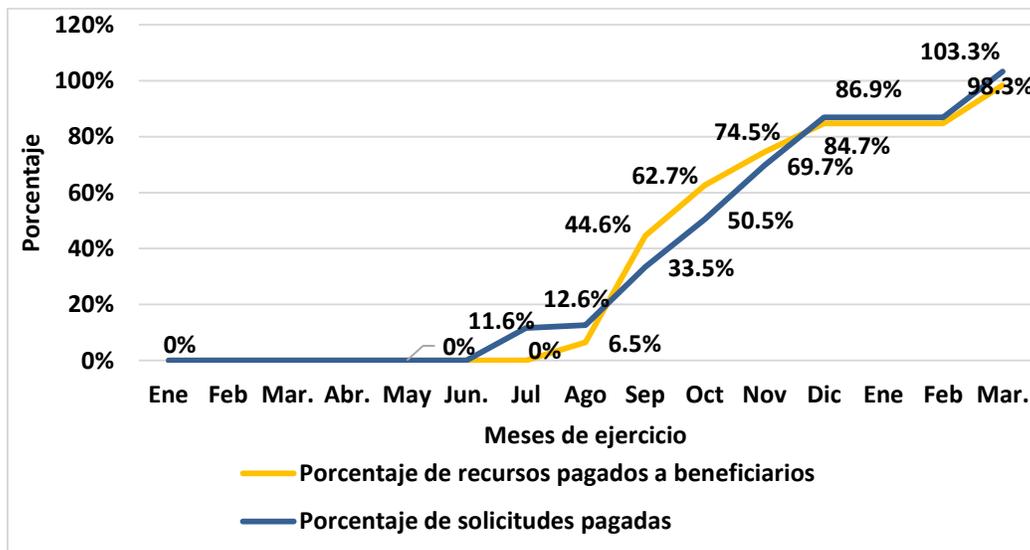
Otra explicación al problema, mencionada en el Compendio de Indicadores del PCEF 2015, es que “el retraso en la realización de las inversiones se debe a la poca experiencia de algunos de los productores para relacionarse con los proveedores, con los cuales han tenido dificultades para asegurar que los activos por adquirir se mantengan en los escenarios de calidad, precios y condiciones de venta en que fueron solicitados inicialmente al programa”.

Adicionalmente, se sugiere que la asistencia técnica a las UP para el desarrollo de sus proyectos previa y posteriormente a la recepción de los incentivos es una manera de propiciar y garantizar la adecuada ejecución de las inversiones, además que se garantizan los resultados productivos

con la ejecución de los proyectos. En opinión de los entrevistados que sugieren las medidas anteriores, ambas propuestas buscan la incorporación de políticas facilitadoras que permitan mantener el apoyo directo a los productores, reconociéndoles su capacidad de ser sujetos de sus propios proyectos, capaces de tomar decisiones adecuadas para su propio desarrollo.

La operación del pago de recursos a los proyectos se alarga hasta el mes de marzo del presente ejercicio (2017). Hasta noviembre de 2016 se aplicaron el 74% de los pagos, en diciembre hasta el 85% y en marzo hasta el 98%. El retraso se debe en opinión de los entrevistados a que, en este ejercicio fiscal, al día 10 de agosto el módulo de pago en el SURI todavía no estaba habilitado para las unidades ejecutoras; se contaba sólo con módulos preliminares, para pruebas.

Gráfica 4. Recursos pagados a solicitudes y beneficiarios

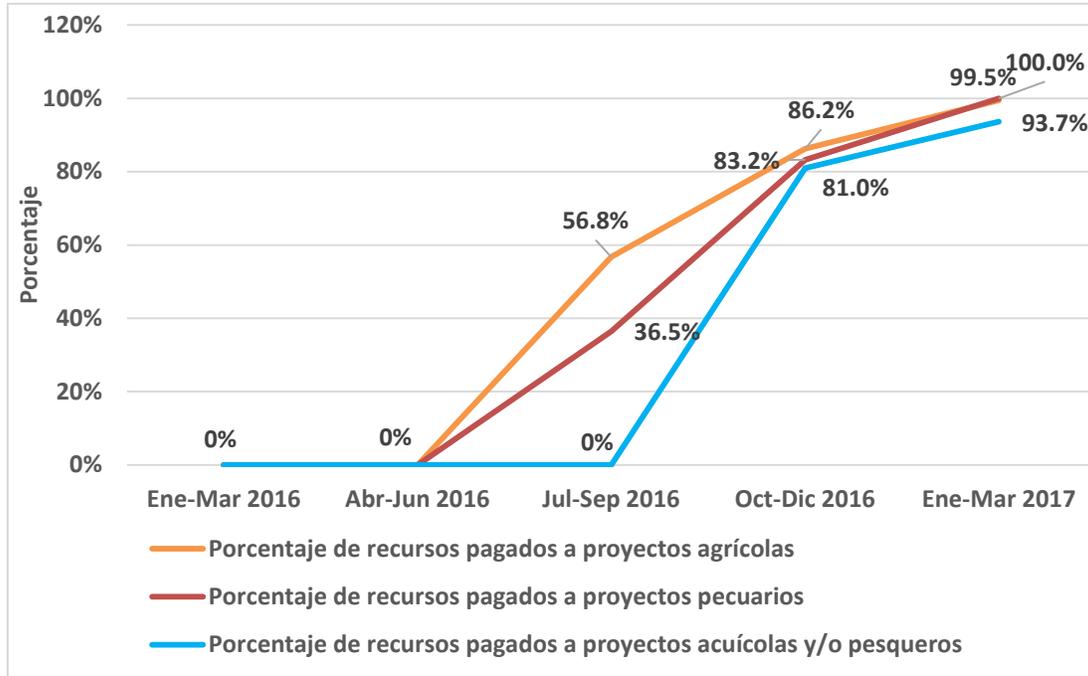


Fuente: Compendio de Indicadores del PCEF 2016.

En cuanto a las actividades productivas existe un breve rezago en la aplicación en los pagos al subsector acuícola, respecto de los subsectores agropecuarios, que suele deberse a la mayor urgencia que se da en la aplicación de los recursos agrícolas y pecuarios, que deben atenderse en mayor medida a los ciclos biológicos. En opinión de los entrevistados se requiere mejorar la gestión del SURI para una eficiente gestión de los procesos hasta la aplicación de los recursos a

los proyectos. Además, solo un área señaló también la falta de personal que se agrava con la carga del SURI.

Gráfica 5. Recursos pagados a proyectos según actividad productiva



Fuente: Compendio de Indicadores del PCEF 2016.

2.6 Seguimiento y Supervisión

En opinión de los entrevistados, la gestión del programa en la entidad no tiene problemas para el personal encargado de su operación hasta la entrega de los recursos al productor, una vez aplicado el apoyo el problema se presenta en la comprobación de la correcta inversión de los recursos para el logro de los objetivos del proyecto.

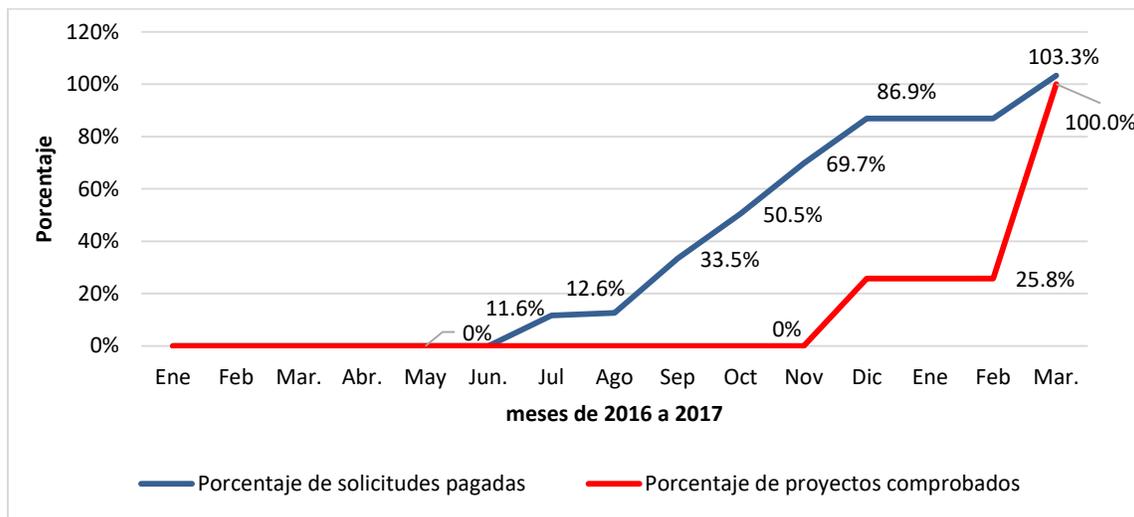
El seguimiento se realiza como parte sustantiva de las labores del personal del Programa, con el personal técnico del que disponen las áreas ejecutoras, para algunos proyectos no cuentan con recursos humanos con la especialización para verificar estándares de obra, pero sí certifican la realización de las inversiones conforme las disposiciones generales, que es lo importante. En

opinión de las áreas ejecutoras, la calidad de las obras es una obligación del productor que es el sujeto del apoyo y del proyecto.

En opinión de los funcionarios, las visitas de seguimiento ayudan a asegurar la aplicación de los recursos por los productores conforme a los compromisos adquiridos, pues éstos se sienten apoyados con asesoría en la ejecución de sus proyectos, pero también sienten el peso de la presencia institucional, que es una forma de vigilancia –“marcaje personal”-. Algunos de ellos manifestaron la necesidad de dar seguimiento a las metas de los proyectos estratégicos establecidas en el FACEM y en el Anexo Técnico de Ejecución, así como incorporar indicadores relacionados con la producción y la productividad, el ingreso alcanzados por los productores con el Programa, entre otros.

En 2016, la comprobación de la aplicación de recursos en los proyectos apoyados mejoró sustancialmente respecto al año 2015. De las 3,017 solicitudes de proyectos pagados en 2016 la totalidad se comprobaron para fines de marzo de 2017, lo que equivale a un logro del 100% en el indicador “Porcentaje de proyectos comprobados” a diferencia de 2015, cuando este indicador alcanzó el 42.7%. Destaca que el 75% de los proyectos se comprobaron en el mes de marzo del presente año.

Gráfica 6. Porcentaje de proyectos comprobados en relación a las solicitudes de proyectos pagadas



Fuente: Compendio de Indicadores del PCEF 2016.

Para el caso específico del PCEF la realización de la supervisión, será por conducto de las Delegaciones de la Secretaría en cada entidad. Las Unidades Responsables serán quienes fungirán como las instancias coadyuvantes de control y vigilancia de los programas y/o componentes a cargo de la Secretaría y su Sector, para asegurar el apego a la normatividad y lineamientos aplicables, el buen uso, manejo y destino de los recursos ministrados

La participación sistemática del CEDRS en los procesos de gestión del Programa podría incidir positivamente en el seguimiento, supervisión y retroalimentación del PCEF en la entidad, que como establece el Convenio de Coordinación 2015-2018 en la entidad “para el eficaz cumplimiento del presente Convenio la "SAGARPA" se compromete a: Fomentar reuniones mensuales tanto del Consejo Estatal, como de los Consejos Municipales, ambos, para el Desarrollo Rural Sustentable”; y por su parte, las ROP establecen que se deberá “presentar un informe ejecutivo de los miembros del Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable de los principales acuerdos y avances que registre el Programa”.

Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones

A pesar de los antecedentes del PCEF en la Alianza para el Campo, es un programa de reciente creación que define y enriquece con cada ejercicio fiscal sus conceptos, formas de organización y de gestión, en el análisis de sus procesos de gestión se pudieron identificar debilidades en la normatividad que regula al Programa y en sus mecanismos de operación que se puede concluir que son también oportunidades de mejora, que vienen a sumarse a sus fortalezas, para las cuales se sugieren algunas recomendaciones para cada una de los subprocesos o etapas del proceso de gestión.

3.1 Conclusiones

Como se señaló en el apartado de **Planeación y radicación de recursos** no hay un consenso en los involucrados de la gestión del programa de lo que es el ejercicio de planeación en su conjunto, se aprecia una desarticulación entre la planeación estratégica y la planeación operativa que para la mayoría de los entrevistados no está clara. En la entidad se realiza el ejercicio de formular proyectos estratégicos para cada uno de los subsectores de la actividad primaria vinculados a la planeación sectorial nacional y estatal, pero éstos parecen no quedar considerados al momento de aplicar los criterios de calificación de los proyectos.

En el proceso de **Difusión**, la ausencia de convocatorias en el ejercicio fiscal 2016 resultó positivo en la medida que permitió atender la acumulación de solicitudes para las cuales no se contó con suficiencia presupuestaria en el ejercicio fiscal previo; no obstante, la publicación de la convocatoria en 2017 muestra que es necesario mantener el contacto con los productores para hacerles saber del programa y de la oportunidad que este representa para su desarrollo. Como se señaló en ese apartado, la convocatoria de 2017 busca la formulación de los proyectos del PCEF, orientando a los productores a solicitar los apoyos para la adquisición de necesidades

específicas de sus unidades de producción integrados a un modelo de solicitud de proyectos como se conceptualiza en el Programa.

En el proceso de **Recepción y registro de solicitudes**, dos aspectos se identificaron como debilidades: el primero, el escaso tiempo en que se abren las ventanillas que hacen difícil que un productor alcance a integrar completamente su documentación, así como que el personal de la Delegación Regional cuente con el tiempo suficiente para atender la demanda excesiva que existe del programa; y segundo, la insuficiente agilidad en la gestión en el sistema informático que resta eficiencia a la operación de expedientes y, por tanto, a la entrega los apoyos a los productores.

En relación con la **Dictaminación y autorización de solicitudes** no se identificó una debilidad propia del proceso de gestión; sin embargo, las ROP establecen los lineamientos para la dictaminación y selección de proyectos a beneficiar, así como la población objetivo y la cobertura del programa, los cuales incorporan tanto conceptos de eficiencia productiva como conceptos de priorización social, sin que consideren de alguna manera los proyectos estratégicos elaborados para un desarrollo rural sustentable en la entidad. La atención estricta de los criterios de selección de los proyectos y la asignación de recursos conforme los niveles de calificación alcanzados con base a dichos criterios se limita la orientación de recursos conforme a la planeación estratégica de las actividades productivas en la entidad y pueden matizar la vocación productiva de los proyectos seleccionados.

En el proceso de **Entrega de los apoyos** como fortaleza se identificó el hecho de no pedir la comprobación de la realización de la inversión como condición para recibir el apoyo; sin embargo, requerir algún esquema de comprobación para verificar la solvencia económica y moral del productor para realizar esa inversión. No obstante, una debilidad en el proceso es la falta de mecanismos de financiamiento que acompañan a los productores para garantizar la liquidez suficiente para realizar las inversiones al momento en que se cuenta con los recursos institucionales.

En el proceso de **Seguimiento y supervisión**, una debilidad identificada fue la falta de un esquema sistematizado de seguimiento y acompañamiento a los productores en el desenvolvimiento del proyecto de desarrollo de su UP, que permita tomar medidas correctivas en un momento oportuno y no cuando ya se ha entregado el recurso y la falta se ha cometido.

3.2 Recomendaciones

Para fortalecer el proceso de **Planeación y radicación de recursos**, **buscando** resolver la desarticulación de los subprocesos de planeación estratégica con la planeación operativa, se recomienda vincular los criterios de dictaminación con los objetivos, estrategias y metas de los proyectos estratégicos de desarrollo sustentable del sector agropecuario, pesquero y acuícola en el estado, así como con el propósito del PCEF en 2018, en el sentido de mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad. Asimismo, se recomienda una participación sistemática del CEDRS en el estado para estar en condiciones de cumplir con su función como instrumento de planeación, así como de control.

En cuanto al proceso de **Difusión**, para resolver la ausencia de difusión del programa entre los productores sin generar una excesiva demanda de los componentes de este, se recomienda mantener una presencia sistemática en la comunicación con los productores, en forma semejante a lo realizado en la convocatoria de 2017, pero convirtiendo la posibilidad de presentar un proyecto acompañando su solicitud de los apoyos en un requisito obligatorio. Para ello es necesario mantener el guion de formulación de proyectos de manera sencilla y asequible para todo tipo de productores.

En la mejora del proceso de **Recepción y registro de solicitudes**, se sugiere la modificación de la convocatoria para establecer dos tipos de solicitud: una cuando se trata de una necesidad específica que da lugar a un proyecto productivo en la UP; y otra, solicitud con proyecto que requiere seguir el guion establecido en la convocatoria 2017. Además, es necesario ampliar el tiempo en el que los productores se enteran de la fecha de apertura de las ventanillas, de tal

manera que cuenten con un plazo suficiente para reunir la documentación y el proyecto requeridos o bien ampliar el plazo de apertura de las ventanillas en las Delegaciones regionales.

Aunado a lo anterior, se propone que, al cierre del ejercicio fiscal del PCEF, simultáneo al cierre de cuenta pública, realizar un informe de la situación de las solicitudes dictaminadas positivas pendientes de asignación presupuestaria existentes en el Banco Estatal de Proyectos, que corresponda exclusivamente al PCEF.

En relación con la **Dictaminación y autorización de solicitudes**, la recomendación se complementa con la del apartado de planeación y radicación de recursos, se sugiere aunado a vincular los criterios de dictaminación con los objetivos, estrategias y metas de los proyectos estratégicos de desarrollo sustentable del sector agropecuario, pesquero y acuícola en el estado, distinguir entre aquellas UP que por el estrato al que pertenecen (E3, E4 y E5) deben tener un objetivo principalmente productivo y que su calificación debe estar más orientada en este sentido, de aquellas UP que por su estrato de menor desarrollo (E1 y E2), se les debe calificar enfatizando su prioridad social, con base en su grado de marginación. Este esquema se puede incorporar a las funciones del CEDRS, para cumplir con lo establecido en el artículo 11 de las ROP 2017.

En el proceso de **Entrega de los apoyos** se recomienda impulsar el acompañamiento de los apoyos del programa con servicios de financiamiento, que aseguren la liquidez, la solvencia económica y moral de los productores, para una adecuada aplicación de las inversiones y la comprobación de la realización de las obras o adquisición de los activos de los proyectos, lo cual redundará en el logro de los resultados esperados con el PCEF. Este servicio puede configurarse con la formulación de una “carta de intención” de otorgar el apoyo a la inversión que garantice al banco y/o al proveedor que el productor contará con los recursos institucionales y lo hagan sujeto de un esquema de financiamiento para realizar su aportación, que le permita asegurar su contribución al proyecto y acceder con mayor oportunidad y en mejores condiciones a la adquisición de los activos. Esto podría funcionar como una forma de garantizar la aplicación de la inversión sin obligar a comprobar la realización de la inversión previamente a la recepción del apoyo.

En el proceso de **Seguimiento y supervisión**, para superar la debilidad identificada de la falta de un esquema sistematizado de seguimiento y acompañamiento a los productores en el desenvolvimiento del proyecto de desarrollo de su UP, se recomienda desplegar, como en la MIR del PCEF 2017 se le considera (Componente 3. Capacidades técnico-productivas y organizacionales de las unidades de producción primaria fortalecidas), incluidas las Actividades para la generación de este componente y proceso de asesoría técnica que vaya desde el apoyo en la formulación del proyecto de desarrollo de la UP hasta de seguimiento y acompañamiento institucional técnico de los productores en la ejecución de los proyectos.

La tabla 5. “Principales recomendaciones para mejora de los procesos de gestión del PCEF, muestra la instancia que se sugiere sea la responsable de realizar la recomendación, así como el resultado esperado con su instrumentación.

Tabla 5. Principales recomendaciones para mejora de los procesos de gestión del PCEF

Conclusión relacionada	Recomendación	Responsable de su instrumentación	Objetivo o resultado esperado
Planeación y radicación de recursos	Vincular los objetivos, estrategias y metas de los proyectos estratégicos de desarrollo rural sustentable al proceso de dictaminación y selección de proyectos.	UTDE	La selección de los proyectos se organiza en función de los objetivos estratégicos determinados en el proceso de planeación.
Difusión	Convertir en obligatorio la presentación de un proyecto para acompañar a la solicitud de los apoyos.	UTDE	Los productores están comprometidos con un proyecto de desarrollo de su unidad de producción.
Recepción y registro de solicitudes	Permitir que el registro de beneficiarios y gestión de los expedientes en el SURI se tramite libremente por las unidades ejecutoras hasta su autorización definitiva, en que ya no podrá ser modificada sin autorización de Oficinas centrales.	Unidad Responsable	Operación de la gestión de expedientes facilitado para los operadores de las unidades ejecutoras durante el registro y dictaminación de solicitudes.
	Realizar un informe de la situación de las solicitudes dictaminadas positivas pendientes de asignación presupuestaria existentes en el Banco Estatal de Proyectos	Instancias Ejecutoras y/o UTDE	Existe un mejor control de las existencias y respuesta que reciben las solicitudes de apoyo del Programa.
	Distinguir los criterios de selección de proyectos conforme el estrato de la UP.	UTDE	Los proyectos seleccionados responden a expectativas que responden tanto a las necesidades de las UP como a las necesidades de desarrollo del sector primario en la entidad.
Dictaminación y autorización de solicitudes	Mecanismo de apoyo a la obtención de financiamiento para asegurar la aportación del productor.	FOFAE	Los productores cuentan con financiamiento oportuno para cubrir su aportación en los proyectos productivos comprobando los apoyos en tiempo y forma.
Entrega de apoyos	Conformar esquema de asistencia técnica que opere como seguimiento y acompañamiento a los proyectos.	Instancias Ejecutoras	Los productores cuentan con el acompañamiento técnico que les permite elevar la productividad, rentabilidad y competitividad de sus UP.

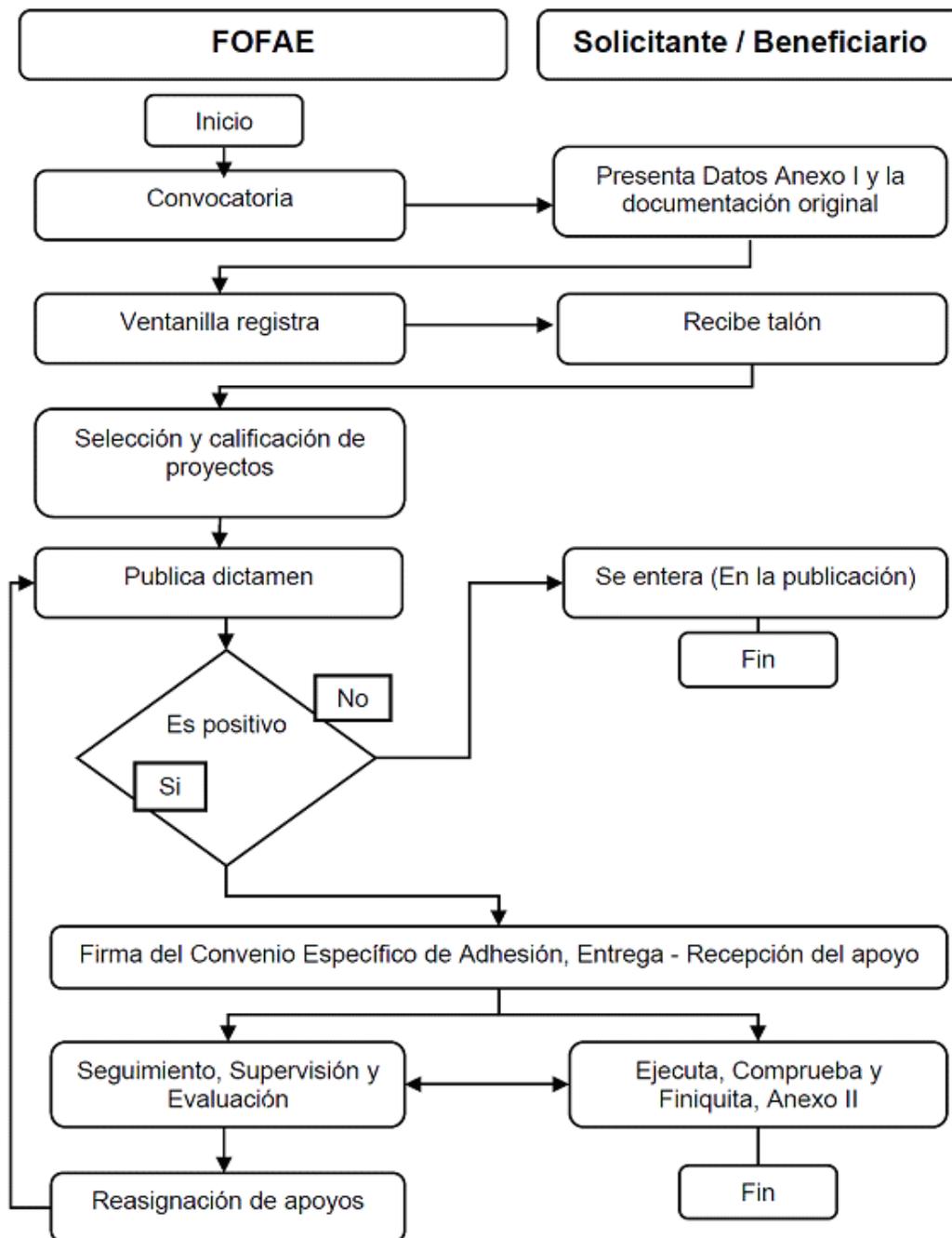
Fuente: Documento de Análisis de los Procesos de Gestión del PCEF 2016-2017.

Bibliografía

- Comité Técnico Estatal de Evaluación de la Delegación de SAGARPA en el Estado de México, “Estratificación de las Unidades de Producción a nivel municipal”.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), “Evaluación Específica del PCEF 2015”.
- Fideicomiso Fondo Alianza para el Campo del Estado de México (FACEM), “Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal del Estado de México” (años 2016 y 2017).
- Fideicomiso Fondo Alianza para el Campo del Estado de México (FACEM), “Actas del Comité Técnico del FACEM del ejercicio fiscal” (años 2016 y 2017).
- INEGI, “Anuario Estadístico del Estado de México 2015”.
- INEGI, “Actualización del marco censal agropecuario 2016”.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), “Evaluación Diseño del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas 2015”.
- Presidencia de la República (PR), “5º. Informe de Gobierno, 2016”. Anexo Estadístico.
- SAGARPA, “Diagnóstico del Programa S-240 de Concurrencia con las Entidades Federativas 2014”.
- SAGARPA, “Matriz de Indicadores para Resultados del PCEF 2016”.
- SAGARPA, “Reglas de operación del Programa de Concurrencia con Entidades Federativas para el ejercicio fiscal, años 2014 y 2017”.
- SAGARPA, “Reglas de operación de los programas de la SAGARPA, años 2015 y 2016”;
- SAGARPA-SEDAGRO, “Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable 2015-2018”.
- SHCP, “Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2016”. Presentación a la H. Cámara de Diputados. En: http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/PEF/programacion/programacion_16/1_av_PyP_Inv_ene_may_2015.pdf
- SIAP-SAGARPA, “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola”. Página WEB SAGARPA: http://infosiap.siap.gob.mx/aagricola_siap_gb/ientidad/index.jsp
- SIAP-SAGARPA, “Producción Ganadera”. Página WEB SAGARPA: <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-pecuaria>
- SIAP-SAGARPA, “Producción de Pesca y Acuicultura”. Página WEB SAGARPA: <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-pesquera>
- SIAP-SAGARPA, “Estado de México Infografía Agroalimentaria 2016”. Página WEB SAGARPA: http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2016/Estado-de-Mexico-Infografia-Agroalimentaria-2016

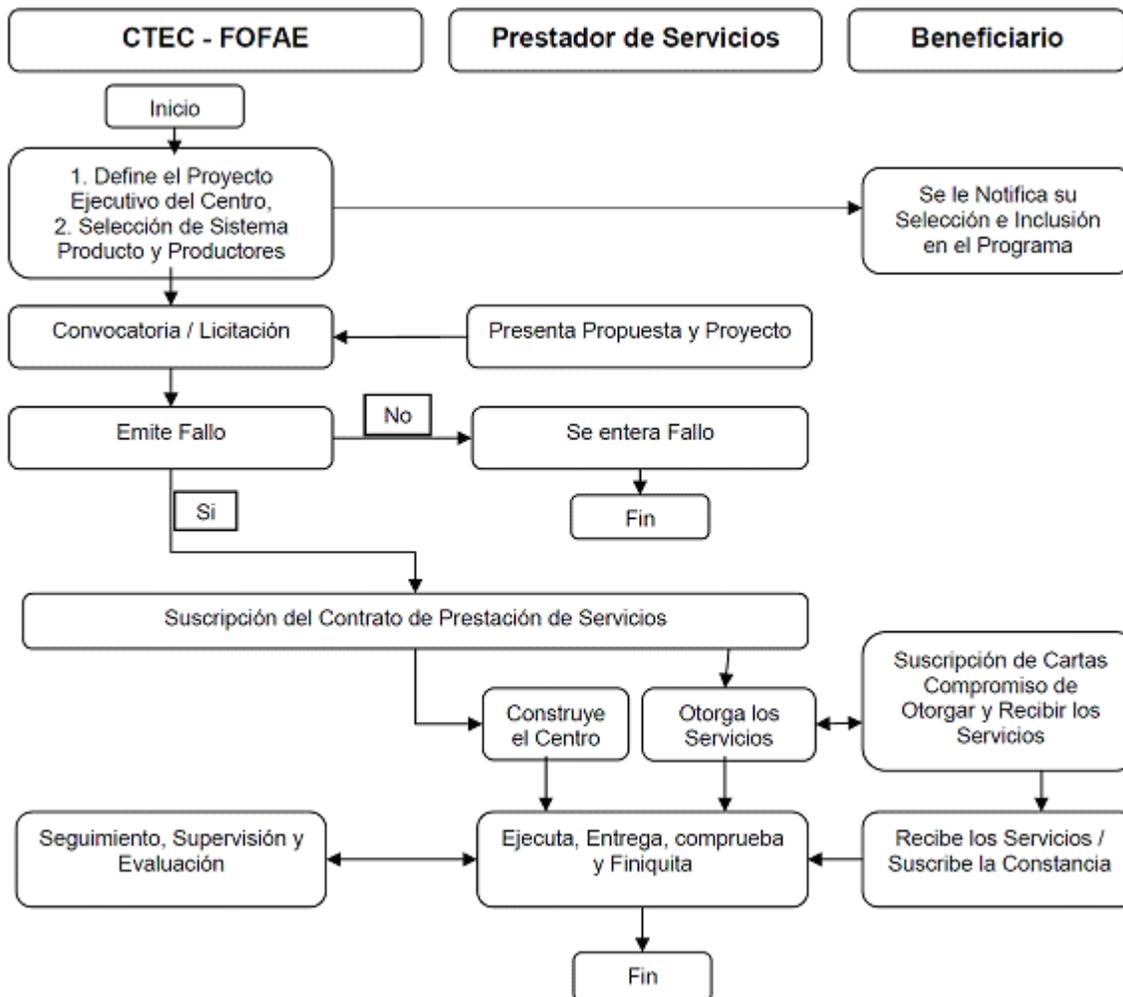
Anexos

Anexo 1. Diagrama de Flujo del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas, Componentes Infraestructura, Equipamiento y Maquinaria, y Paquetes Tecnológicos Agrícolas, Pecuarios, de Pesca y Acuícolas.



Fuente: Anexo III de las Reglas de Operación del PCEF de la SAGARPA para el ejercicio 2017.

Anexo 2. Diagrama de Flujo del Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas, Componente Capacidades Técnico- Productivas y Organizacionales.



Fuente: Anexo V de las Reglas de Operación del PCEF de la SAGARPA para el ejercicio 2017.